



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **EVALUACIÓN EX POST DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE BRÓCOLI HACIA LOS ESTADOS UNIDOS DE LA CORPORACIÓN HUERTOS GATAZO ZAMBRANO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**

**ESTEFANÍA ALEXANDRA HIDALGO DÁVILA**

Trabajo de Titulación modalidad: Proyectos de Investigación y Desarrollo,  
presentado ante el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la  
ESPOCH, como requisito parcial para la obtención del grado de:

**MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO**

Riobamba - Ecuador

Mayo 2018



## ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

### CERTIFICACIÓN:

EL TRIBUNAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:

El Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, denominado: “Evaluación Ex Post del plan de negocios para la exportación de brócoli hacia los Estados Unidos de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano, provincia de Chimborazo”, de responsabilidad de la Ingeniera Estefanía Alexandra Hidalgo Dávila, ha sido minuciosamente revisado y se autoriza su presentación.

\_\_\_\_\_  
Ing. Wilson Zúñiga Vinuesa; M. Sc.

**PRESIDENTE**

\_\_\_\_\_  
FIRMA

\_\_\_\_\_  
Ing. William Espín Maldonado; M. Sc.

**DIRECTOR DE TESIS**

\_\_\_\_\_  
FIRMA

\_\_\_\_\_  
Ing. Silvia Tapia Segura; M.Sc.

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

\_\_\_\_\_  
FIRMA

\_\_\_\_\_  
Ing. María Bastidas Arauz; M. Sc.

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

\_\_\_\_\_  
FIRMA

Riobamba, Mayo de 2018.

## **DERECHOS INTELECTUALES**

Yo, Estefanía Alexandra Hidalgo Dávila, soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en este Trabajo de Titulación y el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

---

ESTEFANÍA ALEXANDRA HIDALGO DÁVILA  
No. Cédula: 060335076-0

©2018, Estefanía Alexandra Hidalgo Dávila

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Estefanía Alexandra Hidalgo Dávila, declaro que el presente proyecto de investigación, es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación de Maestría.

---

ESTEFANÍA ALEXANDRA HIDALGO DÁVILA  
No. Cédula: 060335076-0

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo dedico a mis padres, Luis José Hidalgo Gallegos y Carmen Alicia Dávila Cerón, quienes con paciencia, dedicación y ejemplo, han sabido cultivar en mí el espíritu de superación y perseverancia para salir adelante ante cualquier adversidad.

A mis herman@s, por su apoyo incondicional.

Muy especialmente a mi esposo Guillermo Díaz Coral, por su paciencia, apoyo y fortaleza.

A ellos, con todo mi cariño les dedico el presente proyecto.

Estefanía Hidalgo Dávila.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi más profundo agradecimiento a Dios por permitirme gozar de salud y vida, y a su vez por permitirme culminar con éxito una etapa más de mi vida.

A mis padres, por su ejemplo de lucha, sacrificio y esfuerzo diario, por ser personas de bien y luchadoras.

A mi esposo, quien con amor y paciencia ha sabido otorgarme su apoyo y el tiempo necesario para poder cumplir mi meta.

De igual manera mi más profundo agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por darme la oportunidad de obtener una profesión y ser una ayuda para la sociedad, a su vez a mi Director de tesis, Ing. Patricio Espín, y a los miembros del tribunal, Ing. Belén Bastidas e Ing. Silvia Tapia por guiarme y otorgarme su apoyo para el desarrollo de esta Evaluación.

Estefanía Hidalgo Dávila.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>DERECHOS INTELECTUALES .....</b>	<b>iii</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....</b>	<b>v</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>vi</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO .....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>xii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>xiv</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>xv</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xvi</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Situación problemática.....</b>	<b>2</b>
<b>2.2. Formulación del problema.....</b>	<b>4</b>
<b>2.3. Preguntas directrices.....</b>	<b>4</b>
<b>2.4. Justificación de la investigación .....</b>	<b>5</b>
<b>2.5. Objetivos.....</b>	<b>6</b>
<b>2.5.1. Objetivo general.....</b>	<b>6</b>
<b>2.5.2. Objetivos específicos.....</b>	<b>6</b>
<b>2.6. Hipótesis .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>7</b>
<b>3. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
<b>3.1. Antecedentes del problema .....</b>	<b>7</b>
<b>3.2. Bases teóricas .....</b>	<b>8</b>
<b>3.2.1. Concepto de Proyecto .....</b>	<b>8</b>

<b>3.2.2. Ciclo de vida de un proyecto</b> .....	9
3.2.2.1. Fase de iniciación.....	9
3.2.2.2. Fase de planificación.....	10
3.2.2.3. Fase de ejecución .....	10
3.2.2.4. Fase de cierre .....	10
<b>3.2.3. Evaluación de proyectos</b> .....	10
3.2.3.1. Tipos de Evaluación .....	11
3.2.3.2. Evaluación Ex – post .....	11
3.2.3.2.1. Criterios que se aplican en la Evaluación Ex Post.....	12
3.2.3.2.2. Funciones de la Evaluación Ex Post.....	13
3.2.3.2.3. Alcance de la Evaluación Ex - post.....	14
3.2.3.2.4. Enfoque de la Evaluación Ex – post.....	14
3.2.3.2.5. Información requerida para la Evaluación Ex – post.....	15
3.2.3.2.6. Momento de la evaluación Ex - post. ....	16
3.2.3.2.7. Metodología y herramientas para la evaluación Ex Post.....	17
3.2.3.2.7.1. Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).....	17
3.2.3.2.7.2. Marco de los capitales de la comunidad (MCC).....	18
<b>3.2.4. Medición de los Resultados de un Proyecto</b> .....	18
<b>3.2.5. Marco Lógico</b> .....	19
<b>3.3. Marco referencial</b> .....	22
<b>3.3.1. Cantón Colta</b> .....	22
3.3.1.1. Componente Económico del cantón Colta .....	22
3.3.1.1.1. Población Económicamente Activa.....	22
3.3.1.1.2. Grado de Pobreza .....	23
3.3.1.1.3. Sector Económico de Colta .....	23
<b>3.3.2. Comunidad de Gatazo Zambrano</b> .....	23
3.3.2.1. Objetivo .....	23
3.3.2.2. Misión.....	24

3.3.2.3.	<i>Visión</i> .....	24
3.3.2.4.	<i>Información general de la comunidad</i> .....	24
<b>3.3.3.</b>	<b><i>Corporación Huertos Gatazo Zambrano</i></b> .....	<b>24</b>
3.3.3.1.	<i>Misión</i> .....	25
3.3.3.2.	<i>Visión</i> .....	25
3.3.3.3.	<i>Estructura organizativa</i> .....	26
3.3.3.4.	<i>Objetivos Estratégicos</i> .....	27
3.3.3.5.	<i>Problemática de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano</i> .....	27
<b>CAPÍTULO III</b> .....		<b>28</b>
<b>4.</b>	<b>METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>28</b>
<b>4.1.</b>	<b>Tipo y diseño de investigación</b> .....	<b>28</b>
<b>4.2.</b>	<b>Métodos de investigación</b> .....	<b>28</b>
<b>4.3.</b>	<b>Enfoque de la investigación</b> .....	<b>29</b>
<b>4.4.</b>	<b>Alcance de la investigación</b> .....	<b>29</b>
<b>4.5.</b>	<b>Población de estudio</b> .....	<b>29</b>
<b>4.6.</b>	<b>Unidad de análisis</b> .....	<b>29</b>
<b>4.7.</b>	<b>Selección de la muestra</b> .....	<b>30</b>
<b>4.8.</b>	<b>Tamaño de la muestra</b> .....	<b>30</b>
<b>4.9.</b>	<b>Técnicas de recolección de datos primarios y secundarios</b> .....	<b>31</b>
<b>4.10.</b>	<b>Instrumentos de recolección de datos primarios y secundarios</b> .....	<b>31</b>
<b>4.11.</b>	<b>Técnicas para el análisis de datos</b> .....	<b>32</b>
<b>4.11.1.</b>	<b><i>Indicadores de resultados</i></b> .....	<b>32</b>
<b>4.11.2.</b>	<b><i>Procesamiento de la información</i></b> .....	<b>33</b>
<b>CAPÍTULO IV</b> .....		<b>34</b>
<b>5.</b>	<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	<b>34</b>
<b>5.1.</b>	<b>Resultados</b> .....	<b>34</b>
<b>5.1.1.</b>	<b><i>Determinación del grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de negocios: Informe de Evaluación Ex – post</i></b> .....	<b>34</b>

5.2.	Discusión.....	63
<b>CAPITULO V.....</b>		<b>66</b>
6.	<b>PROPUESTA.....</b>	<b>66</b>
6.1.	Elaboración de la propuesta para retomar el plan de negocios .....	67
6.1.1.	<i>Desarrollo de cada fase de la propuesta .....</i>	68
6.1.2.	<i>Beneficios valorados.....</i>	77
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>79</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>81</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2:</b> Estructura del Marco Lógico .....	20
<b>Tabla 2-2:</b> Población en el área urbana y rural por sexo .....	22
<b>Tabla 3-2:</b> Población Económicamente Activa por sexo y parroquias en el Cantón Colta .....	22
<b>Tabla 4-2:</b> Logros Comerciales de Huertos Gatazo Zambrano.....	24
<b>Tabla 1-4:</b> Presupuesto de inversión .....	39
<b>Tabla 2-4:</b> Marco Lógico del plan de negocios.....	42
<b>Tabla 3-4:</b> Costos totales del plan de negocios .....	45
<b>Tabla 4-4:</b> Tiempo de implementación del plan .....	45
<b>Tabla 5-4:</b> VAN ex ante y ex post.....	47
<b>Tabla 6-4:</b> Número de beneficiarios.....	48
<b>Tabla 7-4:</b> Indicadores y evaluación de impactos – SNIP .....	50
<b>Tabla 8-4:</b> Índices del Desarrollo Humano Sostenible: 2011, 2015 y 2017 .....	57
<b>Tabla 9-4:</b> Análisis de capitales 2011 – 2015 .....	58
<b>Tabla 10-4:</b> Prueba t para medias de dos muestras emparejadas 2011 – 2015.....	60
<b>Tabla 11-4:</b> Índices de bienestar 2015 – 2017 .....	61
<b>Tabla 12-4:</b> Prueba t para medias de dos muestras emparejadas 2015 – 2017 .....	62
<b>Tabla 1-5:</b> Manual de funciones.....	69
<b>Tabla 2-5:</b> Actividades a ejecutar en la fase inicial de la propuesta .....	70
<b>Tabla 3-5:</b> Identificación del proyecto .....	71
<b>Tabla 4-5:</b> Grupos involucrados en el proyecto .....	72
<b>Tabla 5-5:</b> Arreglos Institucionales.....	73
<b>Tabla 6-5:</b> Financiación de la inversión .....	73
<b>Tabla 7-5:</b> Costos e ingresos anuales de operación del proyecto.....	73
<b>Tabla 8-5:</b> Datos físico-financieros.....	74
<b>Tabla 9-5:</b> Ficha de seguimiento anual .....	74

<b>Tabla 10-5:</b> Formato de órdenes de producción.....	76
<b>Tabla 11-5:</b> Formato de control de materias primas .....	76

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-2.</b> Ciclo de vida de un proyecto .....	9
<b>Figura 2-2.</b> Pasos para la Evaluación Ex Post.....	17
<b>Figura 3-2.</b> Marco Lógico .....	20
<b>Figura 4-2.</b> Estructura organizativa de la Corporación Huertos GZ .....	26
<b>Figura 1-4.</b> Índices de desarrollo 2011 – 2015.....	59
<b>Figura 2-4.</b> Índices de desarrollo 2015 – 2017.....	61

## ÍNDICE DE ANEXOS

**Anexo A:** Encuesta aplicada al Presidente de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano.

**Anexo B:** Encuesta aplicada a los socio – productores de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano.

**Anexo C:** Análisis de las entrevistas.

## RESUMEN

El objetivo fue efectuar una evaluación ex – post al plan de negocios implementado en la Corporación Huertos Gatazo Zambrano para valorar los resultados e impactos generados tras la ejecución del plan. La generación de la matriz del marco lógico conforma la base sólida para abordar la evaluación y recabar información, los datos se recogieron a través de información documental, observación directa, entrevistas y encuestas realizadas a los involucrados. Para la medición de impactos, se utiliza la metodología del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), la cual considera los criterios de evaluación ex – post tales como pertinencia, eficacia, eficiencia, impactos y sostenibilidad. Así como también se utiliza la metodología del Marco de los capitales de la Comunidad (MCC), la cual mide el desarrollo humano y realiza una comparación de resultados antes y después de la implementación del plan en la Comunidad. Los resultados del presente trabajo, se exponen en el informe de Evaluación Ex –post, y las lecciones y acciones correctivas, se traducen en tres propuestas que permitirán la generación de impactos positivos para los beneficiarios a través de la reanudación del plan. Además, serán un referente para proyectos similares, en marcha o futuros. Se recomienda a la Corporación tomar en cuenta la planificación de los proyectos ya que los proyectos deben comprender planes de inversiones, pertinencia, justificación, modelos de evaluación, en fin, todo el proceso administrativo de la vida del proyecto.

**Palabras clave:** <PLAN DE NEGOCIOS>, <CORPORACIÓN>, <EVALUACIÓN EX - POST>, <SISTEMA NACIONAL DE INVERSIÓN PÚBLICA>, <MARCO DE LOS CAPITALES DE LA COMUNIDAD>

## ABSTRACT

The purpose of the research was to carry out an ex - post evaluation for the business plan implemented at Gatazo Zambrano Orchard Corporation in order to evaluate the results and impacts caused after the plan execution. The generation of the logical frame matrix is the solid base to evaluate and collect information; the data were collected through documentary information, direct observation, interviews and surveys to the people involved. The methodology used for measuring the impacts is the one from the National Public Investment system (SNIP), which takes into account the relevance, effectiveness, efficiency, impacts and sustainability as ex – post evaluation criteria. On the other hand, it also uses the framework of community capitals methodology (CCF) that measures the human development and compares the results before and after the implementation of the plan in the community. The results of the current work are presented in the Ex – post Evaluation report, and the corrective actions are translated into three proposals that will allow generating positive impacts for the beneficiaries through the plan renewal. In addition, it will be used as a reference for similar implemented or future projects. It is recommended for the corporation to take into account the projects planning since they must contain investment plans, relevance, justification, evaluation models; in fact the whole administrative process of the project.

**Key words:** <BUSINESS PLAN>, <CORPORATION>, <EX – POST EVALUATION>, <NATIONAL PUBLIC INVESTMENT SYSTEM>, <FRAMEWORK OF COMMUNITY CAPITALS>

## CAPÍTULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

La Corporación Huertos Gatazo Zambrano comercializadora de hortalizas se encuentra ubicada en la parroquia Cajabamba, cantón Colta, provincia de Chimborazo, jurídicamente se inicia en el año 1970, la cual se incursiona en el trabajo agrícola, producción y comercialización de hortalizas. A partir del 31 de marzo del año 2000, la Corporación ha demostrado ser una Corporación líder y ejemplar en cuanto a la producción y comercialización manteniendo su reputación con la comercialización de brócoli.

Por otro lado, una problemática que se evidencia en la Comunidad Gatazo Zambrano, es la pobreza en cuanto a sus ingresos económicos, el cual ha dado como resultados altos niveles de pobreza, migración, desintegración familiar, deserción escolar y bajos niveles de condiciones de vida, problemas que en los sectores rurales agropecuarios se han constituido en un problema social. Ante esta problemática se ha visto en la necesidad de crear, implementar y ejecutar proyectos que contribuyan al desarrollo de la Comunidad Gatazo Zambrano.

Las condiciones climáticas que posee la Comunidad Gatazo Zambrano ha favorecido al cultivo de brócoli por esa razón es uno de los principales cultivos a sembrar en el sector, a su vez se ha podido evidenciar en los últimos años el aumento del consumo de dicho producto a nivel mundial, siendo así que, el Señor Raúl Andrés Narváez Gaybor propuso en el año 2010, un plan de negocios para aumentar y diversificar el mercado de la Corporación hacia los Estados Unidos de esa forma se pretende mejorar la calidad de vida a través de beneficios económicos para los socio-productores de brócoli de la Corporación.

Ahora bien, esta investigación se centra en una evaluación ex – post del plan de negocios para la exportación de brócoli hacia los Estados Unidos, propuesta y aplicada en la Corporación Huertos Gatazo Zambrano.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la Corporación Huertos Gatazo Zambrano, se aplicó un plan de negocios para la exportación de brócoli hacia los EEUU, propuesta por el Señor Raúl Andrés Narváez Gaybor en el año 2010, con la finalidad de extender, diversificar el mercado y mejorar las condiciones de vida de los socio - productores y miembros de las comunidades aledañas de Gatazo.

La Corporación como institución privada está enfocada hacia una estructura funcional estratégica, en donde la cultura hacia el trabajo de proyectos no ha sido implementada en su totalidad. Sin embargo, el plan de negocios se implementó en el año 2011, dejando de funcionar en el año 2015.

Es así como, en los proyectos presentados o aplicados en la Corporación Huertos Gatazo Zambrano, se estudia el ciclo de vida del proyecto y la fase de pre inversión, pero a pesar de la existencia de diferentes metodologías para realizar una evaluación que mida el impacto de los resultados de un determinado proyecto, la Corporación no ha aplicado ninguna metodología. Por tanto, según lo anteriormente mencionado, el principal problema radica en que la Corporación Huertos Gatazo no conoce los efectos e impactos que han sido generados por la implementación del plan de negocios, dado que no se han efectuado las debidas evaluaciones en las diferentes etapas del proyecto: *ex ante* en la etapa de iniciación y planificación, *durante* en la etapa de implementación o ejecución, y ahora en su etapa de cierre no se ha realizado una evaluación *ex post*.

### **2.1. Situación problemática**

Por algunos años la agricultura se ha constituido como uno de los instrumentos más importantes e eficaces para impulsar el desarrollo y el bienestar de una población. El desarrollo agrícola va relacionado con la economía y con frecuencia numerosos países en desarrollo dependen de la agricultura en gran medida de la producción de arroz, frutas, hortalizas, cereales, entre otros, destinados al mercado nacional y principalmente a la exportación.

El brócoli es una hortaliza de cultivo a nivel mundial, es procedente del Mediterráneo y Asia Menor. Se han realizado diversas investigaciones donde destacan las principales cualidades del brócoli, entre estas, su aporte para la prevención y control del cáncer, el alto contenido de vitaminas, minerales y proteínas, como vitamina A, C y ácido fólico. El brócoli, al demostrar varios beneficios y al estar asociado con salud y bienestar, es consumido por todas las clases sociales y culturales. (Zamora, 2016)

De acuerdo a estadísticas del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), en el año 2009 la producción mundial de coliflor y brócoli fue de 22, 226,957 toneladas. En el año

2012 se registró información donde China es el principal productor de coliflor y brócoli, seguido por India. Estos dos países representan el 75% de la producción mundial. En la región Europea, Italia, España y Francia son países que registran mayores volúmenes de producción, pero principalmente España, que lidera con un 35% de las exportaciones. (León, 2012)

En Ecuador, el crecimiento del cultivo de brócoli se inició principalmente en los años de 1990, y año tras año se ha evidenciado un incremento en la producción, donde Estados Unidos, Alemania, Holanda (Países Bajos), Japón y Suecia, han sido los principales destinos de las exportaciones ecuatorianas de brócoli. (López, 2012)

La comunidad Gatazo Zambrano ha sido uno de las principales comunidades en realizar los cultivos de brócoli, la Corporación fue conformada jurídicamente en el año de 1970, la cual se incursiona en el trabajo agrícola, producción y comercialización. Las ciudades tales como Quito y Guayaquil eran el principal destino de sus productos, lastimosamente a causa de la falta de organización de agricultores, este comercio decayó.

Ante las circunstancias de intentos de comercialización fallidos, los productores se hallaron en la necesidad de optar por una asociación dentro de la comunidad, de esta manera empieza la agrupación con pequeños productores para la comercialización de productos, dando paso al origen de la Corporación comercializadora de Hortalizas “Huertos Gatazo Zambrano”.

Ahora bien, con el fin de mejorar las condiciones de vida y beneficios económicos de los socio-productores de la Corporación y miembros de las comunidades aledañas, el Señor Raúl Andrés Narváez Gaybor, propuso en el año 2010, ampliar y diversificar su mercado hacia los Estados Unidos, a través de un plan de negocios enfocado en un análisis exhaustivo de la Corporación, industria, entorno nacional e internacional, competencia y distintos factores involucrados que determinaron la rentabilidad del proyecto.

Por otra parte, existen diversas formas de entender la idea de proyecto, pero en el ámbito de actividades destinadas al desarrollo es bastante generalizado para interpretarlo como un instrumento de carácter socioeconómico que busca la superación de determinadas carencias en un determinado grupo, como es el caso de la Comunidad de Gatazo Zambrano, a través del plan de negocios para la exportación de brócoli hacia los Estados Unidos, de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano, provincia de Chimborazo, el cual se ha apoyado en los recursos disponibles y en las potencialidades de su población.

Además, el plan de negocios determina cómo, cuándo, en cuánto tiempo, para quién y con qué recursos, potencialidades y esfuerzos pueden conseguirse los objetivos planteados en el mismo,

mediante la combinación de los conocimientos e informaciones de la realidad de la Corporación Huertos GZ, elementos relevantes para completar su caracterización.

Sin embargo, el plan de negocios no cuenta con una evaluación ex post, siendo así que el plan carece de una indagación del nivel del cumplimiento de sus objetivos y de una comparación de cambios producidos como consecuencia de las actividades del proyecto. Por esta razón, una evaluación ex-post aplicada al plan de negocios, generaría un conocimiento detallado del proyecto para obtener lecciones y recomendaciones, que se deriven en acciones correctivas para mejorar la eficiencia de los resultados esperados del proyecto y de proyectos similares en marcha o futuros.

Siendo así que, el plan de negocios se halla en la necesidad de ser evaluado, puesto que se precisa descubrir cuáles fueron los errores cometidos y los caminos equivocados por los que se orientó, permitiendo aprender de los mismos y con ello tomar decisiones que guíen al proyecto a una mejora continua en la calidad de sus resultados.

En otras palabras, al realizar la evaluación ex – post en el proyecto mencionado, se cuantificará el impacto sea positivo o negativo y a su vez se verificarán las actividades ejecutadas conforme a su programación, examinando en forma analítica y sistemática las acciones relacionadas principalmente con los objetivos, recursos utilizados con efectividad - eficacia y los resultados obtenidos.

Por consiguiente, en base a los resultados se establecerán acciones correctivas que contribuyan: al aprendizaje de los miembros de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano en torno a la experiencia de errores pasados, a incrementar la responsabilidad a cada uno de los miembros de esa forma se podrá aportar con conocimientos y experiencias necesarias que orienten a los responsables en la toma de decisiones que contribuyan a la mejora de actividades futuras.

## **2.2. Formulación del problema**

¿Cómo la evaluación ex post del plan de negocios aplicado en la Corporación Huertos Gatazo Zambrano, permite el análisis del impacto generado en la mejora de las condiciones de vida de los asociados y el establecimiento de medidas correctivas del mismo?

## **2.3. Preguntas directrices**

¿Para qué realizar evaluaciones posteriores y detectar aspectos negativos, una vez terminado el proyecto?

¿Qué se pretende obtener con la realización de una evaluación ex – post?

¿Qué efectos económicos ha generado la implementación del plan en la Corporación?

¿Cuáles son los impactos producidos por la implementación del plan en la Corporación?

¿Cuáles son los efectos generados en la Corporación y Comunidad, con y sin proyecto?

#### **2.4. Justificación de la investigación**

La Corporación Huertos Gatazo Zambrano se encuentra ubicada en la Comunidad Gatazo Zambrano, misma que cuenta con las condiciones agroclimáticas que favorecen la producción de brócoli, una hortaliza con un alto valor nutricional, no estacionario, y que ha demostrado un fuerte dinamismo en los últimos años.

Aprovechando las condiciones favorables anteriormente mencionadas, diversos proyectos han sido aplicados en la Corporación con el fin de generar empleo y aumentar la producción, y con ello coadyuvar el desarrollo de la Comunidad y mejorar las condiciones de vida de los socios productores. Por tal motivo, el plan de negocios para la exportación de brócoli hacia los Estados Unidos, propuesto por el Señor Raúl Andrés Narváez Gaybor, fue implementado en la Corporación en el año 2011.

Ahora bien, ante la carente gestión de proyectos en la Corporación, no se conoce el efecto e impacto de dicho proyecto, por lo cual, la presente investigación tiene como finalidad valorar los resultados e impactos generados tras la implementación del plan, a través del uso de la metodología del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y la metodología comparativa aplicado por el Marco de los capitales de la comunidad (MCC).

Por tanto, la presente evaluación ex – post, pretende proveer información útil y confiable que permita mejorar la gestión del proyecto para generar y proporcionar conocimientos e implementar acciones que tengan como fin mejorar la calidad y eficiencia de sus resultados, y con ello contribuir directamente al desarrollo de 111 socios (jefes de familia) e indirectamente a 280 proveedores de brócoli formados entre los socios-productores y las comunidades aledañas.

Al mismo tiempo, las propuestas de la presente investigación, podrán ser usadas en el mismo proyecto y otros similares, en marcha o futuros.

## **2.5. Objetivos**

### **2.5.1. *Objetivo general***

- Efectuar una evaluación ex – post al plan de negocios para la exportación de brócoli hacia los Estados Unidos de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano, provincia de Chimborazo.

### **2.5.2. *Objetivos específicos***

- Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de negocios para la exportación de brócoli.
- Identificar los impactos positivos y negativos producidos directa o indirectamente por el plan de negocios.
- Establecer medidas correctivas para la sostenibilidad del plan de negocios para la exportación de brócoli.

## **2.6. Hipótesis**

La evaluación ex-post de la implementación del plan de negocios para la exportación de brócoli hacia Estados Unidos, permite determinar el impacto generado en la Corporación Huertos Gatazo Zambrano.

## CAPÍTULO II

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. Antecedentes del problema

Una gran problemática que se evidencia en la Comunidad Gatazo Zambrano, es la pobreza en ingresos económicos, el cual ha dado como resultados altos niveles de pobreza, migración, desintegración familiar, deserción escolar y bajos niveles de condiciones de vida, problemas que en los sectores rurales agropecuarios se han constituido en un problema social.

Ante esta problemática, la sociedad se ha visto en la necesidad de crear, implementar y ejecutar proyectos que contribuyan al desarrollo de la Comunidad Gatazo Zambrano. Por lo tanto, existen algunos estudios que han analizado la influencia de la producción y comercialización de brócoli en cuanto a calidad de vida de la comunidad, los cuales evidencian la problemática.

En la tesis para la obtención del grado Académico de Economista en la Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Económicas, del Señor Peter Villacres, 2015, titulada “Producción y exportación de brócoli en el Ecuador y su impacto en la generación de empleo y en el PIB, periodo 2008 – 2013”, se tuvo como principal objetivo analizar las características del sector agrícola, la producción de los productos no tradicionales y la exportación de la producción nacional de brócoli. Toda la información fue recolectada a través de libros, informes de la producción agrícola de brócoli, censo Agrícola, encuestas agrícolas, información del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca y Asociación de Productores no tradicionales, y como resultado se obtuvo el incremento de la producción y exportación de brócoli, permitiendo mejorar las condiciones de vida de los trabajadores de este sector, ya que existió la generación de empleo, procesamiento y otras actividades para el año 2013.

Ahora bien, existen estudios similares en cuanto a la producción, exportación de brócoli y la calidad de vida, en este caso, el siguiente estudio se realizó en la comunidad de Gatazo Zambrano, realizada por el Señor Mario Logroño en el año 2010. En su tesis titulada “Influencia de la producción y comercialización de brócoli en la calidad de vida de la población de la comunidad de Gatazo Zambrano, cantón Colta, provincia de Chimborazo”, para obtener el título de máster en Educación y Desarrollo Social en la Universidad Tecnológica Equinoccial “UTE”, el principal objetivo fue analizar la calidad de vida de la población de la comunidad Gatazo Zambrano a través

de la producción y comercialización del brócoli. Con este estudio, el autor determinó que, la Comunidad Gatazo Zambrano es visionaria para la creación y desarrollo de microempresas, siendo la más distintiva en cuanto a la producción de hortalizas “Huertos G.Z.”, principalmente se dedica a la producción y comercialización del brócoli, esto se lo ha venido realizando gracias al trabajo cooperativo de todos sus habitantes, y a su vez realizan trabajos rotativos de todas las actividades de la Corporación por lo que se encuentran inmersos en el desarrollo de la comunidad.

Como se ha podido evidenciar, existen diversos estudios que pretenden mejorar las condiciones de vida de la comunidad, sin embargo, ninguno de los proyectos presentados y ningún proyecto de exportación de brócoli, presenta una evaluación ex – post.

A pesar de no contar con antecedentes de similares estudios, se encuentran disponibles informes de evaluaciones ex – post de diferentes proyectos ajenos a la problemática que se presenta en la presente investigación. No obstante, poseen similares objetivos: medir los resultados obtenidos de los proyectos aplicados, su aporte al conocimiento, sus actividades, resultados y la contribución a la población.

## **3.2. Bases teóricas**

### **3.2.1. Concepto de Proyecto**

El concepto de proyecto se relaciona con el ámbito de desarrollo y la perspectiva que adopte el proyectista en un determinado trabajo. Un proyecto se lo define como una herramienta que busca recopilar, crear, analizar en forma sistemática un conjunto de datos y antecedentes, para la obtención de resultados esperados. (Thompson, 2012)

Otros autores consideran que, un proyecto es un conjunto autónomo de inversiones, actividades políticas y medidas institucionales diseñado para lograr un objetivo específico de desarrollo en un tiempo determinado, en una región geográfica definida y para un grupo específico de beneficiarios, que continúa produciendo bienes y/o servicios tras el apoyo externo cuyos efectos perduran una vez finaliza su ejecución. (González, Lara, 2000)

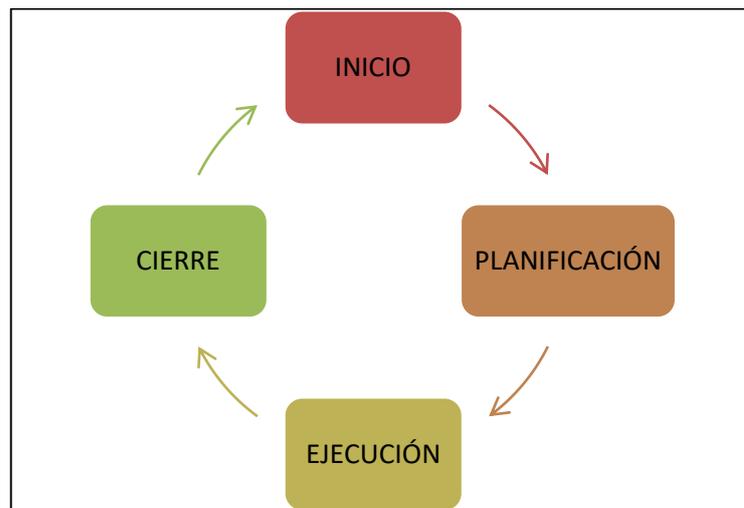
Por lo tanto, se lo puede definir que un proyecto es la búsqueda de una solución factible que resuelva un problema, basado en la realidad social, cultural y política en la que se pretende desarrollar el proyecto, con el fin de cubrir necesidades de la población.

Siendo así que, un proyecto de inversión privada es un instrumento de decisión que orienta y apoya el proceso en la toma de decisiones, permite determinar cualitativa y cuantitativamente las

ventajas y desventajas en la etapa de asignación de cada uno de los recursos para determinar la rentabilidad del mismo en base a la cual se debe programar la inversión del proyecto a presentarse. (Thompson, 2012)

### 3.2.2. *Ciclo de vida de un proyecto*

El ciclo de vida de cada proyecto está definido por algunas fases y está determinado por la organización, la industria o por la tecnología que está siendo empleada en el proyecto. (Almunia, 2016)



**Figura 1-2.** Ciclo de vida de un proyecto

Fuente: (Almunia, 2016).

Elaborado por: Estefanía Hidalgo

Las fases del ciclo de vida de un proyecto se mencionan a continuación:

Inicio → Planificación → Ejecución → y finalmente Cierre del proyecto, como se puede observar en la figura 1-2. La transición de una fase a otra dentro del ciclo de vida de un proyecto generalmente implica y, por lo general, está definida por alguna forma de transferencia técnica. (Almunia, 2016)

#### 3.2.2.1. *Fase de iniciación*

En esta fase se definen los objetivos que se van a plantear en el proyecto y a su vez los recursos necesarios para la ejecución de mismo. Una gran parte del éxito o el fracaso dependen principalmente de esta fase junto con la etapa detallada de planificación. (Almunia, 2016)

#### 3.2.2.2. *Fase de planificación*

En esta fase se trata de establecer cómo el equipo de trabajo deberá estar distribuido en cada uno de los procesos a su vez consiste en satisfacer las restricciones de prestaciones, planificación temporal y costos. En esta fase se brinda una planificación detallada que otorgue consistencia al proyecto. (Almunia, 2016)

#### 3.2.2.3. *Fase de ejecución*

En esta etapa se brindan todas las acciones para ejecutar el proyecto, esta fase es la más importante porque el proyecto se convierte en una realidad, además genera empleo, se compran insumos, materiales y se hace uso de los recursos financieros asignados. En esta etapa se dan cuatro subprocesos, a saber: a) Elaboración del manual de ejecución. b) Proceso de contrataciones. c) Realización del proyecto. d) Recepción. (Almunia, 2016)

#### 3.2.2.4. *Fase de cierre*

Es la etapa en la que culmina el proyecto, se verifica el buen funcionamiento del proyecto a través de la entrega de los resultados que cumplen las especificaciones en su momento aprobadas. (Almunia, 2016)

#### 3.2.3. *Evaluación de proyectos*

La evaluación de un proyecto consiste en una apreciación sistemática y objetiva sobre un proyecto en curso o acabado. A su vez trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe proporcionar unas intervenciones creíbles y útiles, que permitan integrar las enseñanzas sacadas en los mecanismos de elaboración de las decisiones. (González, Lara, 2000).

Por lo tanto, se puede definir la evaluación de un proyecto como la recolección y análisis de evidencias con el fin de mejorar el entendimiento del objetivo evaluado, así como tener la capacidad de emitir opiniones respecto al mismo. El objetivo es determinar la pertinencia, eficiencia, efectividad, impacto y la sostenibilidad a la luz de los objetivos específicos que se plantearon en la pre-inversión. (Giesecke, 2012).

### 3.2.3.1. *Tipos de Evaluación*

Los proyectos requieren ser evaluados en cada una de sus fases, estas evaluaciones poseen objetivos y metodologías diferentes. La evaluación se debe realizar en un período determinado, dentro de una fase del ciclo del proyecto. Existen tres tipos de evaluación:

#### 1. Evaluación Ex – ante

Dentro del ciclo de vida del proyecto esta es la primera evaluación que se hace a un proyecto, se realiza en la fase de pre inversión o después de la fase de planificación. La evaluación ex-ante trata de simular el efecto de un proyecto antes de que se ponga en práctica o entre en operación, es decir, pretende anticipar los impactos que esperan obtenerse con el proyecto y para ello toma en cuenta experiencias pasadas (fundamentalmente evaluaciones de proyectos de similar naturaleza y escala), juicios de expertos o ambos. (Cohen & Franco, 2000)

#### 2. Evaluación Durante

Esta evaluación se realiza en la fase de implementación. Busca detectar las dificultades que se presenten en la programación, administración y control, con el fin de corregirlas lo antes posible, disminuyendo los costos. No es un balance final, sino una evaluación periódica. (Cohen & Franco, 2000)

La evaluación durante esta fase está sujeta a una mejora continua en los distintos procesos de la fase de inversión. Evalúa sistemáticamente el proceso administrativo desde el momento que el proyecto entra a la fase de ejecución.

#### 3. Evaluación Ex – post

Es una herramienta de aprendizaje para mejorar los procesos de análisis, planificación y ejecución de proyectos, así como la toma de decisiones. (Giesecke, 2012).

La evaluación ex-post permite establecer resultados que determinen la efectividad del proyecto y si está alcanzando o alcanzó los objetivos propuestos en un proyecto. Se realiza algún tiempo después de concluida la fase de ejecución, se evalúa los resultados del proyecto y también se determina los impactos generados sean estos positivos o negativos.

### 3.2.3.2. *Evaluación Ex – post*

Como se expuso anteriormente, la evaluación ex post mide una serie de efectos e impactos sean estos positivos o negativos, los cuales sirven de referencia para optimizar la eficacia y eficiencia

de futuros proyectos de igual o similares características. Sin embargo, es pertinente desglosar este apartado en sus diferentes temas de interés.

#### 3.2.3.2.1. *Criterios que se aplican en la Evaluación Ex Post*

Todo proyecto se realiza con un objetivo o meta a cumplir. Generalmente, se busca un cambio en las condiciones de vida de la población de estudio, en términos de ingresos, acceso a servicios y la más importante para mejorar la calidad de vida. Este tipo de evaluación busca determinar la medida en la que se ha logrado el resultado deseado en la población objetivo. (Medianero, 2014).

Existen 5 aspectos muy importantes como:

**Eficacia:** Se entiende que un proyecto es eficaz cuando produce el efecto esperado, es decir, si los objetivos que se han planteado en el proyecto han sido alcanzados en un determinado tiempo. (González, Lara, 2005)

**Eficiencia:** Es el análisis que pone en comparación los resultados obtenidos con los medios utilizados, es decir si todos los recursos utilizados se han optimizado. Este análisis se refiere a todos los medios que se tomaron en cuenta para el desarrollo del proyecto, constituye un análisis de costos. (González, Lara, 2005)

**Pertinencia:** Se refiere si en el proyecto se han cubierto las necesidades de la gente después de ser finalizado el mismo. Es decir, si el proyecto realmente respondió a las necesidades señaladas por dicho grupo de personas. (González, Lara, 2005)

**Sostenibilidad:** Son los beneficios del proyecto los cuales se mantienen o se incrementen más allá de la finalización del proyecto. (González, Lara, 2005)

**Impacto:** Es la valoración de todos los efectos surgidos en el entorno del proyecto, además trata de observar los resultados o efectos conseguidos sean estos positivos o negativos o a su vez los resultados esperados y los no esperados. (González, Lara, 2005)

Estos 5 criterios están estrechamente relacionados; la eficacia a la relación entre los productos y el propósito; la eficiencia es una comparación de los insumos con los productos; el impacto establece relaciones entre las variables controlables por el proyecto y el fin; y, por último, la sostenibilidad analiza la interacción entre el fin y los supuestos al mismo nivel. (Medianero, 2014).

Para medir los resultados, es necesario contar con datos sobre la población beneficiaria antes y después de la intervención. Es importante fijar una meta y compararla con la meta realmente lograda al final de la ejecución del proyecto. Sin embargo, estos cinco criterios constituyen la base fundamental sobre la cual se aborda la presente evaluación a través de la recopilación de información sobre los indicadores correspondientes. (Medianero, 2014)

#### 3.2.3.2.2. *Funciones de la Evaluación Ex Post*

La evaluación ex-post puede tener tres funciones principales:

- Apoyar los procesos de gestión: la evaluación recoge información primaria todos los documentos que se han ido recopilando en forma de seguimiento a las actividades como apoyo a la gestión del proyecto que se está ejecutando.

La evaluación posterior permite medir la eficiencia en el desarrollo del proyecto, así como mirar los costos y la eficiencia del uso de los recursos y a su vez descubrir si es necesario mejorar el modo en que la organización realiza las actividades y tomar correctivos para el futuro. (González, 2000)

- Controlar: la evaluación tiene una importante función en cuanto al control financiero y contable, así como la realización de las acciones. Esta función normalmente responde a las demandas de las agencias financieras que necesitan la justificación de lo invertido en el proyecto, o a los requerimientos de los gobiernos.

A través de la evaluación de eficiencia económica y financiera se puede conocer el grado de rentabilidad de los capitales, bienes y servicios, una vez que se haya terminado el proyecto. (González, 2000)

- Aprender: es entender la evaluación como una herramienta de aprendizaje, que permite mejorar la gestión de proyectos futuros, a través de la consideración de las enseñanzas sacadas del pasado. (González, 2000)

En síntesis, la evaluación ex – post, persigue fundamentalmente los siguientes objetivos:

- Determinar las acciones correctivas para mejorar los procesos del proyecto.
- Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos.
- Determinar los impactos reales del proyecto sean positivos o negativos.
- Generar experiencias aprendidas para futuros proyectos.

Para concluir con el ciclo de vida de los proyectos, es necesario realizar la evaluación ex - post, en la cual se analizan los resultados, beneficiarios, metas obtenidas; es decir se realiza un análisis profundo del proyecto con valorización de las metas e indicadores alcanzados. (GAPI, 2004)

#### 3.2.3.2.3. *Alcance de la Evaluación Ex - post*

La evaluación ex -post, en el nivel de proyectos, no ha sido objeto de interés para su aplicación, dado que no se ha desarrollado suficientemente la cultura gerencial de la evaluación de resultados y no se ha tomado la iniciativa para implementarla, a no ser por exigencias de autoridades o interesados. Los esfuerzos de control escasamente se aplican durante la ejecución “lo presente” y no se siente la necesidad y menos se tiene la capacidad para “aplicarlos sobre el pasado”. (GAPI, 2004)

La evaluación ex - post persigue fundamentalmente:

- Investigar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados y a su vez determinar los resultados.
- Retroalimentar periódicamente el sistema de evaluación ex ante de las iniciativas de inversión.
- Derivar acciones correctivas para mejorar los procesos de inversión.

Para lograr éxito en la evaluación ex - post de una iniciativa de inversión, se requiere:

- Un buen diagnóstico de la situación inicial.
- Efectuar un registro sistemático de información en las distintas fases para establecer los avances y los logros.
- Identificar el problema a resolver de una población de acuerdo a las acciones requeridas en términos de tiempos y montos involucrados, basado en un registro de datos oportuno y confiable.
- Comprender el ciclo completo de inversión e indagar la forma en que se ha desarrollado la pre-inversión, inversión y operación del proyecto presentado.

#### 3.2.3.2.4. *Enfoque de la Evaluación Ex – post*

La evaluación ex - post consiste en confrontar la situación “sin proyecto” con la situación “con proyecto”, una vez éste se ha ejecutado y después de que ha transcurrido un tiempo prudencial de operación (dos años para el Gapi), con el fin de verificar si con la entrega de los productos se están generando los efectos previstos. (GAPI, 2004)

Para ello, la metodología de evaluación debe comparar la situación ex ante con la situación ex post, es decir confrontar lo que se dijo en cuanto a su formulación, con lo que el proyecto efectivamente ha resultado ser. La contribución de un proyecto en términos de resultados (económicos, sociales, ambientales, etc.) está dada por la diferencia entre la nueva situación original sin proyecto con el proyecto en operación y la situación original sin proyecto. (GAPI, 2004)

#### 3.2.3.2.5. *Información requerida para la Evaluación Ex – post*

La evaluación ex – post debe abordar la siguiente información:

- Recolección de información de la evaluación ex-ante del proyecto

La recopilación de información de la evaluación ex-ante, debe contemplar un análisis tendiente a examinar en detalle la formulación y evaluación ex-ante del proyecto bajo estudio, a objeto de detectar aquellos aspectos críticos y/o relevantes, para posteriormente determinar aquellas variables y aspectos importantes a analizar en la etapa de operación del proyecto y en la evaluación posterior. (Vera, 1997)

En base a la ficha de identificación del proyecto y los estudios que lo respaldan (perfil, pre factibilidad o factibilidad), la recopilación de la información relevante de la evaluación ex-ante, debe incluir al menos los siguientes elementos: descripción del proyecto, justificación del proyecto, descripción de la situación sin proyecto, análisis de alternativas, descripción de la situación con proyecto, entorno político e institucional del proyecto, entorno económico, trámites seguidos por el proyecto (con la designación de fechas).

- Recolección de información de la ejecución del proyecto

El seguimiento de la ejecución del proyecto está relacionado básicamente con la información del avance físico-financiero del proyecto en cuestión. Involucra todo el proceso que se lleva a cabo durante dicha etapa, previo a su puesta en marcha. (Vera, 1997)

La información de la etapa de ejecución necesaria para la evaluación ex-post, debería estar registrada en documentos de licitación, programación de la ejecución e informes de seguimiento. Los datos relevantes de recoger en esta etapa, son los siguientes: identificación y descripción del proyecto, datos físico-financieros del proyecto, desfases del proyecto, resultados logrados con la ejecución del proyecto, comentarios sobre la ejecución del proyecto.

- Recolección de información de la operación del proyecto

El seguimiento durante la operación del proyecto es el acompañamiento y toma de información que se realiza, en forma continua o también periódica, a aquellos parámetros y/o variables que indiquen en ese momento o posteriormente, el grado de cumplimiento de los costos y beneficios, efectos o impactos estimados en el proyecto. (Vera, 1997)

La información a recopilar en esta etapa va a estar determinada básicamente por el tipo de proyecto analizado, y la metodología de evaluación ex-ante utilizada. Generalmente la información que se debiera recopilar tiene que ver con: beneficios, costos, efectos y/o impactos.

#### 3.2.3.2.6. *Momento de la evaluación Ex - post.*

Para el Gapi la evaluación ex - post debe hacerse una vez han transcurrido dos años de haberse iniciado la etapa de operación del proyecto. No obstante se continuará el seguimiento hasta que la misma concluya. Se podrá hacer evaluación ex - post cuantas veces se considere necesario, especialmente al final del ciclo del proyecto. (GAPI, 2004)

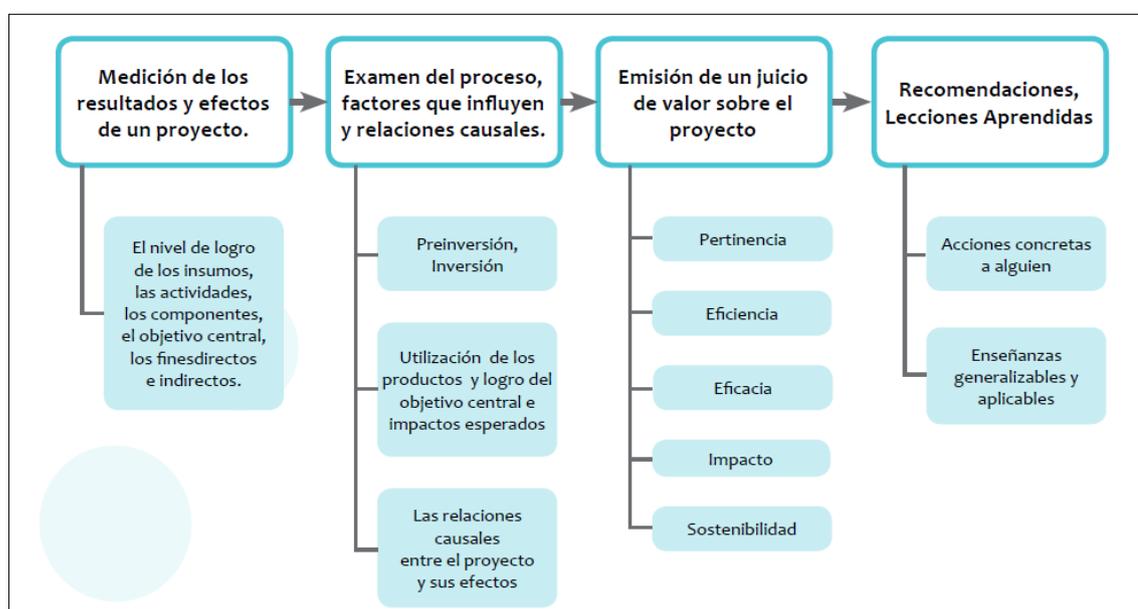
Algunas de las razones para que explican el momento de la evaluación ex - post son, entre otras:

- En evaluación ex - post se hace un examen para determinar las razones de éxito o fracaso del proyecto, con el fin de replicar las experiencias positivas en el futuro y evitar los problemas identificados. (GAPI, 2004)
- Cuando el proyecto tiene un tiempo no inferior a dos años de estar en operación, se realiza seguimiento del proyecto, pero no se ha consolidado la información de todas las etapas del mismo. (GAPI, 2004)
- Por cuanto la evaluación ex - post se define como aquella evaluación que se realiza durante la operación del proyecto, es decir, cuando se encuentre en funcionamiento en forma estable en cuanto a costos, efectos e impactos se refiere. (GAPI, 2004)
- En la práctica, la evaluación ex - post se realiza años después de completada la etapa de ejecución del proyecto; aun cuando la recomendación es realizarla una vez el proyecto termine su vida útil. En este caso, sería un proceso que tomaría tiempo, situación que impedirá extraer conclusiones del proceso de ejecución del proyecto, con lo cual se pierde información de los aspectos positivos y negativos, para futuros proyectos nuevos o similares. Por esta razón se deben aplicar las herramientas de la evaluación ex - post cuando hayan transcurrido dos años, vigencias o periodos de operación. (GAPI, 2004)

- Sin embargo es importante tener en cuenta que la evaluación ex - post cierra el ciclo del proyecto, por tanto el evaluador podría considerar importante aplicar nuevamente una evaluación ex - post al terminar la vida útil del proyecto. (GAPI, 2004)

### 3.2.3.2.7. Metodología y herramientas para la evaluación Ex Post

Es importante mencionar que la evaluación ex post emite un juicio de valor apoyado por evidencias, por lo tanto, no es satisfactorio únicamente llegar a la conclusión que “se alcanzaron los objetivos” o calificar un proyecto de acuerdo con algunos criterios al final de los estudios de evaluación. Para satisfacer dichos objetivos, la evaluación ex post de un proyecto tendrá los siguientes pasos: (Ministerio de Economía y Finanzas, 2012) .



**Figura 2-2.** Pasos para la Evaluación Ex Post

Fuente: (Giesecke, 2012)

Ahora bien, para determinar la medida en la que se ha logrado el resultado en la población objetivo, existen diversas metodologías, entre estas:

#### 3.2.3.2.7.1. Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)

Los criterios que generalmente se utilizan en este modelo de evaluación son:

- Pertinencia: medida en que los objetivos de un proyecto son coherentes con las necesidades de los beneficiarios.
- Eficiencia: medida en que los recursos / insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en productos del proyecto.

- Eficacia: medida en que se lograron los objetivos del proyecto. Se asocia al propósito del proyecto.
- Impacto: Son los cambios positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por un proyecto.
- Sostenibilidad: continuidad en la generación de los beneficios de un proyecto a lo largo de su período de vida útil.

#### 3.2.3.2.7.2. *Marco de los capitales de la comunidad (MCC)*

Plantea que cada comunidad que disponga de recursos puede gestionar su propio crecimiento, basándose en el desarrollo humano sostenible. (Flora, Flora, & Fey, 2004)

El marco de los capitales se dividen en dos grupos: humanos y materiales. En el capital humano incluyen los capitales: social, humano, político, y cultural. Los materiales incluyen: natural, financiero y físico. El capital social se refiere a las interrelaciones entre las personas, donde se pueden obtener diversas oportunidades y beneficios. El capital humano está constituido por las destrezas, conocimientos, salud y educación de las personas dentro de una comunidad. El capital político es a la toma de decisiones y participación. El capital cultural se refiere a las diferentes maneras de ver el mundo y a la identidad de la población beneficiaria. El capital natural se refiere a los recursos naturales disponibles en la comunidad. El capital financiero incluye mucho más que el flujo de efectivo, pues se trata de los recursos disponibles como ahorros o activos líquidos; así como pensiones, remesas y otras transferencias financieras. Finalmente, el capital físico comprende la infraestructura básica (vivienda, servicios, etc.) y los activos físicos o bienes que apoyan los medios de vida de la población (Flora et al. 2004; Gutiérrez & Siles, 2008).

#### 3.2.4. *Medición de los Resultados de un Proyecto*

La medición de los resultados tiene como objetivo principal comprender lo que ha logrado el proyecto respecto a lo previsto en el estudio de pre-inversión con el que se declaró viable. Es decir, el nivel de logro de los productos, el objetivo central y los fines directos e indirectos se miden al momento de la evaluación y se comparan con lo que se ha previsto (comparación entre lo planificado y los resultados real). Esta comparación se hará de manera cuantitativa hasta donde sea posible. (Giesecke, 2012)

En cuanto a los efectos o impactos del proyecto, hay casos en los que no se cuenta con una base sólida para poder comparar, debido a la falta de metas concretas o datos de la línea base. En casos como éstos y sin restringirse a éstos, otro tipo de comparación puede ser útil para determinar los efectos del proyecto. (Giesecke, 2012)

### 3.2.5. *Marco Lógico*

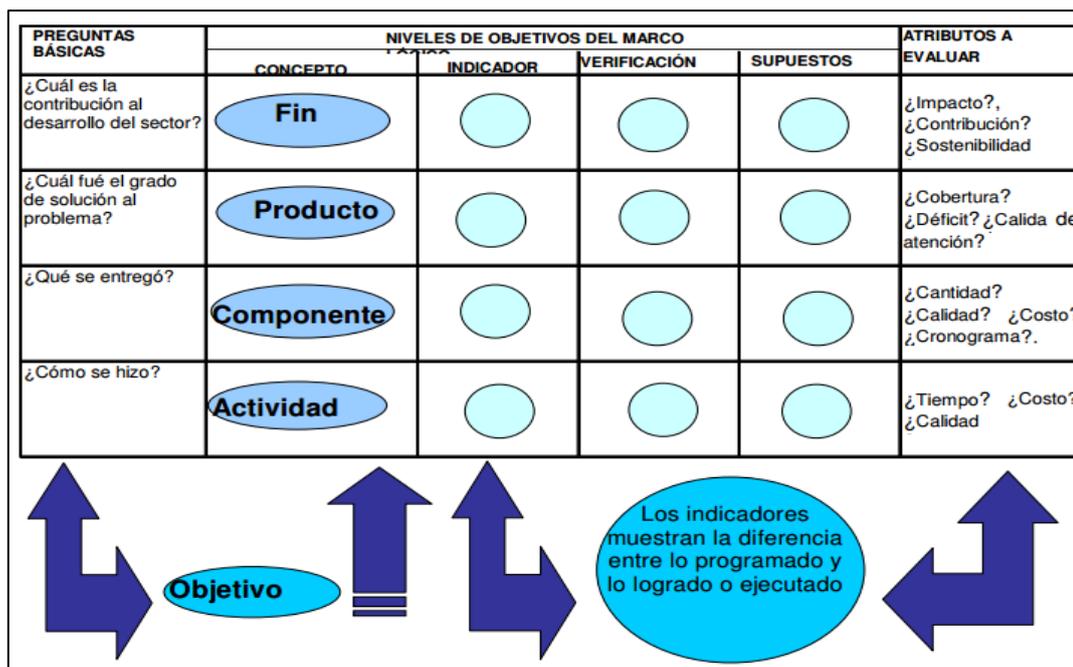
Es una herramienta que se utiliza para mejorar el diseño de las intervenciones, más frecuentemente a nivel del proyecto. Es la identificación de elementos estratégicos tales como acciones, componentes, propósito, fin, y sus relaciones causales, indicadores, medios de verificación y los supuestos o riesgos que puede influir en el éxito o el fracaso. Esta relación causal vertical se llama modelo lógico. De esa manera facilita la planeación, la ejecución y la evaluación de un proyecto. (Giesecke, 2012)

Presenta ventajas respecto a otros enfoques menos estructurados, entre los que se identifican:

- Aporte de una terminología uniforme que facilita la comunicación entre las partes interesadas.
- Aporte de un formato para consensuar los objetivos, metas y riesgos de un proyecto o programa.
- Aporte de información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del programa.
- Aporte de información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación.

Su principal producto es la Matriz de Marco Lógico, que resume y refleja los elementos más importantes del programa (qué hace, cómo lo hace, para qué, los supuestos involucrados, y la forma en que el desempeño del programa será evaluado). (Darville, 2015)

En resumen, se pretende decir que el marco lógico proporciona las respuestas a cuatro grandes preguntas que se plantean en los cuatro niveles de objetivos, como se indica en la figura 3-2.



**Figura 3-2.** Marco Lógico  
Fuente: (GAPI, 2004)

En el cuadro siguiente se presenta un resumen del significado para cada casillero de la matriz.

**Tabla 1-2:** Estructura del Marco Lógico

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuesto
<p><b>Fin</b></p> <p>Cómo el proyecto contribuirá a la solución del problema de una población.</p>	<p>Los indicadores miden el impacto general que tendrá el proyecto. Son específicos en cuanto a cantidad, calidad y tiempo.</p>	<p>Son fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se lograron. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Indican las decisiones importantes y los beneficios generados por el proyecto</p>
<p><b>Propósito</b></p> <p>Es el impacto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los componentes producidos por el proyecto.</p>	<p>Describen el impacto logrado al final del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación la finaliza el proyecto. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de cada uno de los resultados.</p>	<p>Puede incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo</p>	<p>Indican los acontecimientos que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del fin.</p>
<p><b>Componentes</b></p> <p>Son los servicios y capacitaciones que requiere el ejecutor del proyecto de acuerdo al contrato.</p>	<p>Son descripciones breves, pero claras de cada uno de los componentes que tiene que terminarse durante la ejecución. Cada uno debe especificar con la cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios que deberán entregarse en el proyecto.</p>	<p>El evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que los resultados que han sido contratados han sido producidos.</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para los componentes del proyecto.</p>

<b>Actividades</b>			
Son las tareas que se deben cumplir para completar cada uno de los componentes del proyecto y que implican costos.	Contiene el presupuesto para cada uno de los componentes a ser producido por el proyecto.	Indica dónde el evaluador puede obtener la información para verificar si el presupuesto se gastó como se tenía planeado.	Los supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones (fuera de control del gerente de proyecto).

**Fuente:** (ILPES, 1993)

Una vez se dispone del análisis de objetivos y de sus niveles de logro mediante el Marco Lógico, es necesario contar con información para lo cual se requerirá aplicar instrumentos complementarios. La metodología diseñada comprende el análisis del ciclo de proyecto mediante la verificación de algunos de los siguientes pasos:

- El problema identificado.
- El proyecto como solución al problema (pertinencia).
- Objetivos del proyecto (porcentaje de cumplimiento de objetivos).
- Cobertura (índices de cobertura ex ante y ex post).
- Déficit (índice, déficit sin proyecto y con proyecto).
- Dimensionamiento del proyecto (adecuado, sobre o sub dimensionado).
- Localización (análisis ex ante y ex post, adecuada y cumplida).
- Aspectos técnicos (análisis ex ante y ex post, cumplimiento de especificaciones).
- Aspectos ambientales (análisis ex ante y ex post, balance ambiental ex post).
- Aspectos institucionales (capacidad para la ejecución y para la operación ex ante y ex post).
- Costos de inversión (índice de costos, indicador diseñado para ello).
- Tarifas o precios (Fijación, viabilidad, actualización y cumplimiento).
- Esfuerzos de financiación adicionales.
- Desembolsos (grado de cumplimiento según cronograma y análisis de factores).
- Ejecución (índice de cumplimiento temporal).
- Evaluación económica (análisis costo beneficio ACB, análisis costo ejecutado, ACE, indicadores económicos).
- Evaluación financiera (indicadores de rentabilidad).
- Condiciones particulares exigidas (en los casos de exigencias especiales).
- Sostenibilidad (análisis integral sobre condiciones de continuidad y expansión).
- Impacto del proyecto (verificación de eficacia en función del problema y el entorno).
- Participación comunitaria (análisis transversal).

### 3.3. Marco referencial

#### 3.3.1. Cantón Colta

De acuerdo a los datos del Censo INEC 2010, el Cantón Colta presenta una población total de 44,971 habitantes en las áreas urbano y rural. El área urbana de la población es de 2,313 habitantes, de los mismos 1,111 son hombres y 1,202 son mujeres; en cuanto al área rural la población es de 42.658 habitantes, de los cuales 20.531 son hombres y 22.127 son mujeres.

**Tabla 2-2:** Población en el área urbana y rural por sexo

POBLACION CENSO 2010						
SEXO	RURAL	%	URBANA	%	COLTA	%
MUJER	22127	51,87	1202	51,97	23329	51,88
HOMBRE	20531	48,13	1111	48,03	21642	48,12
<b>TOTAL</b>	<b>42658</b>	<b>100</b>	<b>2313</b>	<b>100</b>	<b>44971</b>	<b>100</b>

Fuente: Censo INEC -2010

Elaborado por: Estefanía Hidalgo

#### 3.3.1.1. Componente Económico del cantón Colta

##### 3.3.1.1.1. Población Económicamente Activa

El 77,00% de la Población Económicamente Activa de Colta se concentra en el sector primario, 4,74% en el sector secundario y el 18,25% en el sector terciario.

**Tabla 3-2:** Población Económicamente Activa por sexo y parroquias en el Cantón Colta

PARROQUIAS	MUJER	%	HOMBRE	%	TOTAL
Cajabamba	1388	13,89	1588	13,22	2976
Sicalpa	2949	29,51	3375	28,09	6324
Cañi	190	1,9	273	2,27	463
Columbe	3143	31,46	4228	35,2	7371
Juan de Velasco	688	6,89	939	7,82	1627
Santiago de Quito	1634	16,35	1610	13,4	3244
<b>Total</b>	<b>9992</b>	<b>100</b>	<b>12013</b>	<b>100</b>	<b>22005</b>
<b>%</b>	<b>45,41</b>		<b>54,59</b>		

Fuente: Censo INEC, CPV – 2010

Elaborado por: Equipo Técnico de PDyOT COLTA 2014

#### *3.3.1.1.2. Grado de Pobreza*

En el territorio a intervenir la problemática de bajos ingresos económicos está relacionado con la Población económicamente activa, Según el Censo de Población y de Vivienda INEC del año 2010, la población económicamente activa (PEA) en el cantón Colta es de 22005 habitantes, equivalente al 11,00% del total provincial.

#### *3.3.1.1.3. Sector Económico de Colta*

Las actividades económicas representativas del cantón Colta según datos del censo INEC 2010 están repartidas por sectores: primario, secundario, terciario y el sector no declarado - trabajador nuevo.

En el sector primario tenemos actividades como: la agricultura, silvicultura, pesca; explotación de minas y petróleos. En el sector secundario están actividades que mantienen relación directa con las industrias manufactures, seguido por la construcción y en menor proporción por el suministro de electricidad, gas, vapor, aire acondicionado, distribución de agua, alcantarillado y gestión de desechos. Las actividades del sector terciario están vinculadas básicamente al comercio al por mayor y menor, actividades de transporte, almacenamiento, actividades de alojamiento y servicios de comidas.

#### *3.3.2. Comunidad de Gatazo Zambrano*

Los miembros de la Comunidad Gatazo Zambrano de la parroquia Cajabamba del cantón Colta provincia de Chimborazo, en su afán de incrementar su nivel de desarrollo, a partir de agosto de 1981 crean la Panadería y compran maquinaria agrícola, en el año 1985 crean la tienda de viveres, en abril de 1997 crean el almacén de insumos, en el año 1999 la Corporación de comercialización y el banco comunal y en el 2001 la Corporación de productos lácteos. (Logroño, 2010).

##### *3.3.2.1. Objetivo*

El objetivo de la Comunidad Gatazo Zambrano es “atender las necesidades y deseos de los consumidores internos y externos a través de la entrega de insumos, productos agropecuarios y servicios de calidad a cambio de generar beneficios sociales y económicos para los comuneros”. (Logroño, 2010).

### 3.3.2.2. *Misión*

Fortalecer la Corporación capacitándola con el aporte de los socios, para satisfacer las necesidades de los clientes con oportunidad y productos de calidad, logrando que nuestra marca sea reconocida a nivel Nacional e Internacional. (Corporación Huertos G.Z, 2010, p.7)

### 3.3.2.3. *Visión*

Somos una Corporación rural rentable y eficiente que trabaja para mejorar las condiciones de vida de los(as) campesinos (as), siendo líderes en la Comercialización de productos agrícolas de calidad con valor agregado para el mercado local e Internacional. (Corporación Huertos G.Z, 2010, p.4)

### 3.3.2.4. *Información general de la comunidad*

El área cultivable es de 200 hectáreas, de las cuales el 40 por ciento se dedica a la siembra de brócoli y el resto a otras hortalizas como: zanahoria, culantro, lechuga, habas y remolacha; la población practica la religión evangélica con un 90 por ciento y el 10 por ciento es católica. Existe el 1 por ciento de migración hacia los Estados Unidos. (Logroño, 2010)

La Corporación ha manifestado diferentes logros comerciales, los cuales han sido el esfuerzo de un trabajo planificado, una estructura administrativa-participativa y el compromiso de los socios productores para satisfacer requerimientos del mercado.

**Tabla 4-2: Logros Comerciales de Huertos Gatazo Zambrano**

<b>AÑO</b>	<b>LOGROS</b>
<b>2000</b>	Constitución de Corporación comercializadora de hortalizas Huertos Gatazo Zambrano.
<b>2001 - 2002</b>	Industria IQF Agroindustrial firma de contrato de producción y venta de brócoli.
<b>2003</b>	Aumento de sectores de siembra en Comunidades: Guamote, Colta, Chambo, Riobamba, Guano. Contrato con Valley Food.
<b>2005</b>	Renovación de contrato IQF Agroindustrial e incremento de volumen de producción.
<b>2007 - 2008</b>	Fase de prueba de contrato con NOVA S.A. Renegociación de contratos con IQF Agroindustrial.

**Fuente:** Huertos Gatazo Zambrano (2010)

**Elaborado por:** Estefanía Hidalgo D.

### 3.3.3. *Corporación Huertos Gatazo Zambrano*

La Comunidad de Gatazo Zambrano se encuentra ubicada en la Provincia de Chimborazo, Cantón Colta, Parroquia Cajabamba. La comuna de Gatazo Zambrano se encuentra a 9 km de Riobamba, carretera de primer orden, la Panamericana Sur (Vía a Guayaquil), a 20 minutos de Riobamba. Geográficamente se encuentra en las coordenadas:

- Altitud: 3128 msnm
- Latitud Sur: 1°40'0.9''
- Longitud Oeste: 78° 45' 22.5''

La Comunidad de Gatazo Zambrano es parte de la Unión de Organizaciones Campesinas de Chimborazo (UOCACH), se encuentra organizada bajo la figura de Comuna Independiente desde 1975 y a partir del año 2000 nace la Corporación Huertos Gatazo Zambrano para comercializar la producción de hortalizas, la cual se trata de una mediana Corporación de tipo agrícola-procesadora-comercial. (Narváez, 2010)

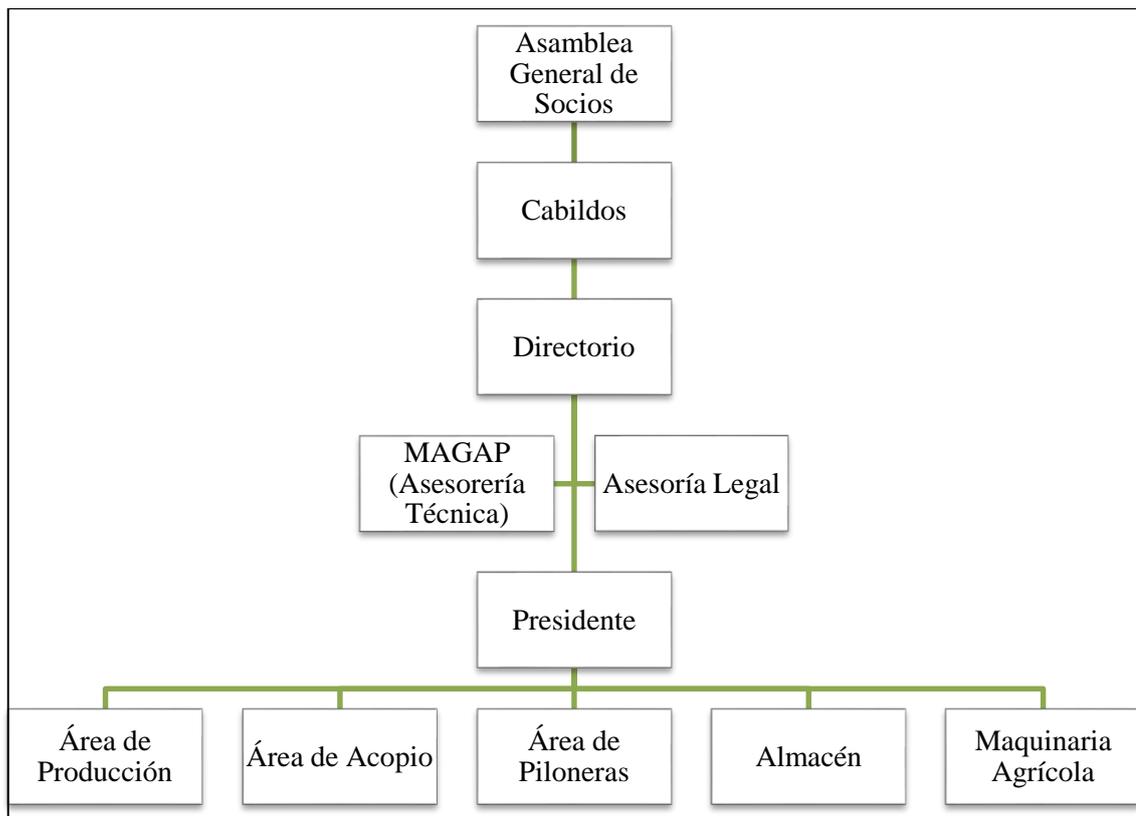
#### 3.3.3.1. *Misión*

Promover acciones coordinadas entre Socios, Directivos, y Equipo de Gestión que incorpore como actores de la Corporación, para facilitar el acceso a servicios y al mercado a través de nuevas estrategias de comercialización, basadas en la planificación de la producción y el aprovechamiento del poder de negociación que tiene la Corporación al coordinar e impulsar esfuerzos con las microempresas aliadas y grupos proveedores, así generar oportunidades y apoyar el mejoramiento de condiciones de vida de las familias asociadas. (Corporación Huertos G.Z, 2010, p.8)

#### 3.3.3.2. *Visión*

Ser una Corporación rural rentable y eficiente que trabaja para mejorar las condiciones de vida de los/as Agricultores/as, siendo líderes en la comercialización de productos agrícolas de calidad, con valor agregado para el mercado local e internacional. (Corporación Huertos G.Z, 2010, p.8)

### 3.3.3.3. Estructura organizativa



**Figura 4-2.** Estructura organizativa de la Corporación Huertos GZ

Fuente: Huertos Gatazo Zambrano (2016)

Elaborado por: Estefanía Hidalgo

Como se observa en la figura 4-2, la máxima autoridad en la estructura organizativa de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano es la Asamblea General de Socios, misma que se encuentra conformada por socios comunitarios. La Asamblea es la máxima autoridad quien decide la realización de contratos o convenios con organizaciones sean estas públicas o privadas.

La participación de los cabildos está relacionada con la organización comunitaria y está orientada a dar seguimiento a cada una de las actividades que realice la Corporación Huertos Gatazo Zambrano. El directorio siempre es elegido por la Asamblea General, se constituye de un presidente, vicepresidente, secretario, contador y vocales, los mismos que asumen diferentes funciones de acuerdo a una planificación anual en la corporación.

El Presidente del directorio está encargado de la administración ejecutiva y operativa de Huertos GZ, con el consentimiento de la Asamblea General y de los Cabildos. Dispone de asesoría técnica y jurídica. El Presidente es quien planifica conjuntamente con el Ministerio de Agricultura y Ganadería, y otras instituciones que colaboran con la Corporación, diferentes actividades a desempeñarse durante todo el año.

El convenio realizado con el MAGAP, permite a los comuneros obtener asistencia técnica constante. El personal técnico posee diferentes funciones como: capacitar a los productores, realizar transferencia de tecnología, vigilar y evaluar los procesos de producción de brócoli en cada una de sus etapas que va desde la siembra hasta la cosecha.

El área de producción se encarga de los invernaderos de plántulas de brócoli mismas que son distribuidas entre los socios y productores externos, considerando la calidad del terreno, disponibilidad de recursos y capacidad de producción.

#### 3.3.3.4. *Objetivos Estratégicos*

1. Definir estrategias identificando fuentes alternativas de recursos y desarrollando ideas creativas para nuevos productos que definan otras estrategias de comercialización.
2. Establecer estrategias de comunicación que permitan mejorar, sanear y disponer de información para todos los socios y proveedores
3. Identificar las motivaciones que tienen los diferentes actores de la Corporación para definir una estrategia que permita conciliar intereses y trabajar conjuntamente a través de acuerdos, beneficiando a la Comunidad.

#### 3.3.3.5. *Problemática de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano*

Existe una serie de situaciones que limitan la expansión y la continuidad de los procesos que se realizan en la Corporación Huertos Gatazo Zambrano. El principal aspecto está relacionado con la limitada organización empresarial, en la actualidad incide negativamente en los procesos de gestión administrativa el cual se divide en cuatro puntos críticos que se detalla a continuación:

1. **Períodos cortos de administración.-** Los representantes administrativos de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano, son elegidos únicamente por un año para cumplir sus funciones de esta forma se menciona que se encuentra limitada la capacidad de gestionar estrategias que permitan alcanzar las metas y objetivos en cada uno de los proyectos que se han presentado en la corporación.
2. **Conflictos entre productores.-** La carencia de políticas transparentes, es decir el inadecuado sistema de comunicación o falta de comunicación hacia los productores, socios y no socios de la Comunidad.
3. **Insuficiente compromiso de los productores.-** A pesar de que existen estatutos de deberes y derechos de los socios, no socios, la actitud de algunos de los miembros no es siempre consecuente con estos principios, es decir, existe un alto nivel de incumplimiento con la entrega del producto en cuanto a los estándares de calidad y cantidad.

## CAPÍTULO III

### **4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

El diseño metodológico incluye el tipo, fuentes e instrumentos de investigación, así como también la población y alcances del proyecto.

#### **4.1. Tipo y diseño de investigación**

La presente investigación, tiene un enfoque mixto de tipo cuantitativo y cualitativo, puesto que a través de datos estadísticos referidos a la evaluación de los impactos generados en el desarrollo humano sostenible de la población beneficiaria, se realizó un análisis cualitativo de dichos resultados, explicando con ello el comportamiento de cada capital con sus respectivas variables e indicadores en un determinado tiempo, por tanto, el diseño de la investigación corresponde también al tipo transversal.

Por tanto, la presente “Evaluación Ex post del plan de negocios para la exportación de brócoli hacia los Estados Unidos de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano, provincia de Chimborazo”, realizó una investigación aplicada con el fin de solucionar el problema planteado. Para ello, se hizo uso de las siguientes técnicas de investigación: documental - bibliográfica, de campo y descriptivo.

Documental – bibliográfica, investigación en la que se recurrió directamente a los fundamentos teóricos y prácticos, y con ello se partió de varias guías y manuales que guiaron el desarrollo de la evaluación Ex - Post. De campo, luego poseer el sustento teórico bibliográfico, se plantearon técnicas e instrumentos de recolección de datos para obtener información específica pertinente con la cual establecer los diferentes criterios de evaluación. Después de aplicar la investigación a los implicados, se procesó la información para alcanzar resultados preliminares para efectuar la evaluación.

En este estudio no experimental, puesto que no se manipulan las variables, las metas se plantearon como objetivos, siendo éstos los puntos de referencia que guiaron y orientaron la investigación.

#### **4.2. Métodos de investigación**

Mediante el método deductivo se estudió toda la información existente que determinó cada uno de los criterios de la evaluación, a su vez se realizó un análisis de estudio de los capitales de

desarrollo humano sostenible el cual consiste en evaluar la calidad de vida de las personas en lo económico, social y ambiental, con estos resultados se trató de realizar todas las acciones correctivas necesarias para su futura ejecución.

A través del método analítico se observó y analizó cada uno de los criterios de la evaluación Ex – Post, como la revisión bibliográfica, visitas de campo y revisión detallada del plan con el fin de obtener información veraz y concisa.

#### **4.3. Enfoque de la investigación**

La orientación de la investigación fue a través del abordaje de los datos estadísticos y su análisis, es decir, un enfoque mixto. A través del análisis cualitativo de dichos resultados, se evidenció el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de negocios para la exportación de brócoli, y se establecieron los impactos generados por la implementación del proyecto en la Corporación.

#### **4.4. Alcance de la investigación**

Por el método descriptivo se representó y describió información pertinente y específica del plan de negocios para la exportación de brócoli hacia Estados Unidos, de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano, provincia de Chimborazo, con el fin de cumplir con cada uno de los objetivos planteados en el presente proyecto de Evaluación Ex - Post.

Se realizó la determinación del grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el plan, se identificaron los impactos negativos y positivos, se evaluó la sostenibilidad del plan y se brindó una explicación de los resultados obtenidos. Se compiló la investigación bibliográfica y de campo, para así detallar errores y falencias del plan y establecer acciones correctivas para mejorar los resultados.

#### **4.5. Población de estudio**

La investigación se realizó en la Corporación Huertos G.Z, en la comunidad de Gatazo Zambrano, cantón Colta, provincia de Chimborazo, conformada por 111 jefes de familia, por tanto, la población considerada para este estudio fue 111 Jefes de familia.

#### **4.6. Unidad de análisis**

111 Jefes de familia pertenecientes a la Corporación Huertos Gatazo Zambrano

#### 4.7. Selección de la muestra

Para la creación de este proyecto se tomó en cuenta la muestra de tipo probabilística estratificada. Las muestras probabilísticas mencionan que todos los miembros del universo poseen la misma probabilidad de ser parte de la muestra (Leiva, 1979)

Por otro lado, las muestras estratificadas son tomadas de los diversos estratos en que se han dividido previamente a la población (Leiva, 1979)

El universo o población de este proyecto constituyó 111 socios de los Huertos GZ de la comunidad de Gatazo Zambrano. La muestra se determinó con la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

Dónde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

$\sigma$  = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), el valor que se utilizará en este proyecto es de 5% (0,05).

#### 4.8. Tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 0,5^2 111}{0,05^2(111 - 1) + 1,96^2 0,5^2}$$

$$n = \frac{(3,8416) (0,25) (111)}{(0,0025) (110) + (3,8416) (0,25)}$$

$$n = \frac{106,6044}{0,275 + 0,9604}$$

$$n = \frac{106,6044}{1,2354}$$

$$n = 86$$

Según el resultado de la muestra se debe realizar 86 encuestas, sin embargo, se realizaron 70 encuestas dirigidas a socios y trabajadores de la Corporación Huertos G.Z., y 16 entrevistas realizadas a miembros de la Asamblea General, quienes participaron directamente en la implementación del plan en la Corporación. Fue necesario realizar dichas entrevistas puesto que facilitó la comprensión de la realidad. Mediante el resultado de estas encuestas y entrevistas, se concluyeron los criterios de la evaluación, y el impacto de la implementación del plan en la Corporación.

#### **4.9. Técnicas de recolección de datos primarios y secundarios**

Las técnicas para la recolección de información que se utilizaron en la creación del proyecto se dividieron en cuanto a la obtención de información primaria y secundaria:

- Datos primarios.- a través de la técnica de observación y recabando información directamente de los beneficiarios directos, se obtuvo información de la realidad recogida con instrumentos propios.
- Datos secundarios.- mediante la técnica de recopilación documental existente se obtuvieron datos e información a partir de fuentes bibliográficas y documentales.

#### **4.10. Instrumentos de recolección de datos primarios y secundarios**

La información fue recolectada en fuentes primarias como: visitas de campo, encuestas y entrevistas con los diferentes involucrados: jefe de proyecto, Asamblea general, presidente de la Corporación, socios y trabajadores. Utilización de fuentes secundarias como: los estudios de pre inversión, informes presupuestarios o financieros, entre otros presentes en el plan de negocios. Con la información recolectada se diseñó un informe de Evaluación ex - post, en donde se registró y organizó todo lo relacionado con el proyecto.

Los instrumentos para la recolección de datos, ya sean estos primarios o secundarios, fueron:

- Datos primarios

Las encuestas permitieron obtener datos relevantes en cuanto a los resultados del plan de exportación. Las entrevistas facilitaron la comprensión de las manifestaciones y apreciaciones de las personas dentro del campo de investigación de la presente evaluación. Y por último, la observación directa brindó una mejor captación de la realidad en la que se ejecutaba la Evaluación Ex - Post.

- Datos secundarios

El plan de negocios fue el principal documento analizado. También se analizó el conjunto de información que circula públicamente, tales como documentos, libros, periódicos, revistas, informes o publicaciones.

#### **4.11. Técnicas para el análisis de datos**

Para el análisis de los datos recogidos, se utilizaron los siguientes métodos estadísticos:

- Estadística descriptiva para describir los datos mediante técnicas numéricas, tablas y gráficas.
- T de Student, como prueba de comparación antes y después de la ejecución del proyecto.
- Indicadores de Resultados, de la metodología de Evaluación del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y de la metodología de marco de los capitales de la comunidad (MCC).

##### **4.11.1. Indicadores de resultados**

Para el análisis y descripción de los efectos de la implementación del plan en la Corporación, se hizo uso de las siguientes metodologías:

- Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)

Considera los criterios de evaluación ex - post a través de los efectos del proyecto, tales como pertinencia, eficacia, eficiencia, impactos y sostenibilidad, del proyecto ejecutado. Teniendo en consideración la herramienta del Marco Lógico elaborado en el desarrollo de la presente investigación.

- Marco de los capitales de la comunidad (MCC)

Plantea que cada comunidad que cuenta con recursos puede gestionar su propio crecimiento, basándose en el desarrollo humano sostenible. (Flora, Flora, & Fey, 2004)

Considera una comparación antes y después del plan, en el desarrollo de siete capitales, a saber: capital social, humano, político, cultural, natural, financiero y físico.

#### **4.11.2. *Procesamiento de la información***

La información expuesta por las encuestas y las entrevistas, fue analizada a través de gráficos estadísticos, los mismos que posibilitaron la interpretación de la recolección de datos, y con ello, se logró estimar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de negocios. El procesamiento y discusión de los resultados se realizó después de procesar los datos de las encuestas y entrevistas. Y por último, con los resultados de la investigación realizada se procedió a elaborar el Informe de Evaluación Ex-Post de la etapa de ejecución o Posterior, el cual es un documento técnico, que consta de los siguientes apartados:

1. Datos básicos del proyecto
2. Resumen Ejecutivo
3. Introducción
4. Clientes y equipo de evaluación
5. Dificultades encontradas
6. Resultados
7. Experiencias adquiridas

La validez del contenido se determinó a través de juicio de experto, para la presente investigación, el tutor de tesis.

## CAPÍTULO IV

### 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. Resultados

##### 5.1.1. *Determinación del grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de negocios: Informe de Evaluación Ex – post*

###### *Datos básicos del proyecto*

**Título del Proyecto:** “Plan de negocios para la exportación de brócoli hacia Estados Unidos, de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano, provincia de Chimborazo”.

**Ubicación del proyecto:** Corporación Gatazo Zambrano, ubicada en la parroquia Cajabamba, cantón Colta, provincia de Chimborazo.

**Presupuesto total del proyecto:** \$1.631.677,14

###### **Entidades implicadas en el proyecto:**

- Inter-cooperación Internacional
- Ministerio de Agricultura
- Consejo Provincial
- GAD-COLTA (Departamento de Proyectos)
- Comuneros de Gatazo Zambrano.
- CFN

**Fechas de realización del proyecto:** Marzo – Septiembre 2011

**Fechas de evaluación:** Enero – junio 2017

**Evaluador:** Ing. Estefanía Hidalgo Dávila.

**Fecha y lugar de presentación del informe de evaluación:** Gatazo Zambrano, julio 2017

## ***1. Resumen ejecutivo***

El proyecto “Plan de negocios para la exportación de brócoli hacia los Estados Unidos, de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano, provincia de Chimborazo” es ejecutado en el año 2011 con la colaboración de: Interoperación Internacional, fundación que apoya programas de desarrollo que busquen el desarrollo humano integral, en este caso el desarrollo de la Comunidad Gatazo Zambrano; Asistencia técnica dirigida a los productores de Brócoli, brindada por el apoyo internacional a través del convenio con el Centro Internacional de Cooperación y Desarrollo Agrícola (CICDA); Apoyo técnico brindado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP); Consejo Provincial y el GAD – Colta (Departamento de proyectos).

El proyecto nace como un aporte para el desarrollo basado en la exportación directa de brócoli hacia los Estados Unidos de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano, ubicada en la Comunidad Gatazo Zambrano, dentro de la parroquia Cajabamba, cantón Colta, provincia de Chimborazo. La comunidad Gatazo Zambrano ha sido productora de hortalizas caracterizándose en el cultivo de brócoli, es una población rural ubicada a unos 24 kilómetros de la capital de la provincia, la ciudad de Riobamba, cuenta con aproximadamente 1200 habitantes y su actividad principal es la agricultura.

El proyecto tiene como objetivo general “Realizar un plan de negocios para la exportación de brócoli hacia Estados Unidos, de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano Cantón Colta, provincia de Chimborazo, en el lapso de cinco años”. Se identifica y diseña teniendo en cuenta la trayectoria y prestigio de la Corporación, las favorables condiciones agroclimáticas para la producción del producto y la tendencia del consumo de productos no tradicionales a nivel mundial.

La etapa de identificación y diseño del proyecto brindó diferentes aspectos de la realidad de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano, que finalmente se tradujeron en la propuesta de crear un plan de negocios para la exportación de brócoli hacia Estados Unidos, de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano, para conseguir el objetivo general propuesto en el plan, el cual tras su ejecución buscaba cumplir su principal objetivo “Posicionar a Huertos Gatazo Zambrano en el mercado internacional como una Corporación líder en producción y exportación de brócoli fresco, natural y orgánico en el lapso de cinco años”.

En términos de pertinencia, el proyecto responde a las necesidades de las personas beneficiarias directas e indirectas, socios, proveedores, socios-productores y comunidades aledañas, y buscó

contribuir en la solución de las diversas problemáticas, derivadas de la inestabilidad laboral y económica o bajos ingresos económicos.

En la fase de formulación del proyecto no se empleó el modelo de Marco Lógico, que tampoco fue necesario para la aprobación de la financiación por parte de la Corporación Financiera Nacional. Lo que sí supuso el impulso decisivo para conseguir la subvención fue el apoyo de Interoperación Internacional. El presupuesto inicial ascendía a \$1.631.677,14 de los cuales \$1.140.477,14 fue capital propio. El período de ejecución del proyecto se estimó en 6 meses, pero el calendario de ejecución se vio ampliado de 6 meses a 1 año, debido a ciertos requerimientos inconclusos.

En el diseño del proyecto las personas beneficiarias se definieron como los socios de la Corporación, 111, y sus familias, 206. El proyecto también incluía como beneficiarios indirectos a proveedores y comunidades aledañas. Sin embargo, durante el período de ejecución el número de trabajadores incrementó, siendo mayor el número de beneficiarios.

La ejecución del proyecto tuvo lugar en septiembre del 2011 y a lo largo del mismo, solo los tres años y medio se llevó un adecuado registro de su proceso, y los años siguientes restante de su funcionamiento marcaron un conjunto de malas acciones que pusieron gravemente en riesgo la continuidad del proyecto, entre estos, y la mayoría debido a los cambios de personal en la Corporación, se encuentran las siguientes:

- La discontinuidad en cuanto a los procesos para la producción y exportación de brócoli.
- Incorrecta gestión de los procesos productivos del cultivo de brócoli, donde existió un inapropiado manejo agrícola como fue en la siembra, trasplante, desarrollo de la planta, exceso de fertilizantes químicos, exceso de pesticidas, obteniendo como resultado un producto con deficiencias los cuales ya no cumplían con los estándares de calidad establecidos por cada una de la Empresas a las que se les entregaba el producto, lo cual causó insatisfacción para la comercialización del producto.
- La desinformación entre los miembros de la Corporación a causa de un ineficiente sistema de comunicación.

Los problemas entre productores y la Corporación, surgieron después de tres años de la implementación del proyecto a causa de políticas no transparentes y a un inadecuado sistema de comunicación, esto sumado a los cambios de Asamblea General que la Corporación sufre cada año.

A partir del tercer año y medio, el compromiso entre productores y Corporación fue distanciándose con el pasar del tiempo, la desconfianza y la incertidumbre se hacían monótonas en el ambiente. Los productores aludían la falta de información y la mala administración a los nuevos miembros de la Asamblea, quienes por el contrario, indicaban el incumplimiento de compromisos por parte de los productores en la entrega del producto en cuanto a cantidad y calidad.

Para el año 2015, la Corporación cierra el funcionamiento del plan en la Corporación, lo que obligó a los productores a ubicar la producción en el mercado local, situación que generó graves problemas para la situación económica y organizacional de los productores.

En la actualidad la Corporación está constituida como Corporación continúa funcionando con 120 socios productores internos y 250 productores externos. La Corporación cuenta con una nueva Asamblea General de Socios dispuesta a evaluar la posibilidad de retomar el plan de negocios en la Corporación y brindar todo el apoyo necesario para realizar una evaluación. Por tanto, esta evaluación al sumarse a dicha posibilidad, tiene como objetivos:

- Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de negocios para la exportación de brócoli.
- Identificar los impactos positivos y negativos producidos directa o indirectamente por el plan de negocios.
- Establecer medidas correctivas para la sostenibilidad del plan de negocios para la exportación de brócoli.

La evaluación que se ha planteado tiene en cuenta principalmente los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, considerados en la Metodología del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). Además, se realiza una comparación antes y después de la implementación del plan en la Corporación, utilizando para ello la metodología del Marco de los capitales de la comunidad (MCC), la cual toma en cuenta siete capitales basados en el desarrollo humano sostenible. Finalmente, a través de los resultados obtenidos, se exponen las diferentes conclusiones y recomendaciones, y a través de las acciones correctivas se presentan las propuestas.

## ***2. Introducción***

### ***2.1. Antecedentes del proyecto***

El proyecto “Plan de negocios para la exportación de brócoli hacia los Estados Unidos, de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano, provincia de Chimborazo” es propuesto por el Señor

Narváez Gaybor en el año 2010, con el fin de aumentar y diversificar el mercado de la Corporación hacia los Estados Unidos y con ello mejorar los beneficios económicos para los socio-productores de la Corporación y miembros de las comunidades aledañas.

El objetivo general del proyecto se describió en su formulación como sigue: “realizar un Plan de Negocios para la exportación de brócoli hacia los Estados Unidos, de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano Cantón Colta, provincia de Chimborazo, en el lapso de cinco años”, los objetivos específicos citados por el Sr. Raúl Narváez Gaybor fueron:

- Analizar la Corporación Huertos Gatazo Zambrano su estructura interna y externa, administrativa y financiera.
- Investigar el producto brócoli, sus oportunidades de negocios para obtener una visión global de este y determinar competidores y productos sustitutos.
- Elaborar un plan estratégico para la exportación del brócoli hacia Estados Unidos.
- Definir un plan operacional, equipos y maquinaria, y recursos humanos necesarios.
- Realizar una evaluación económica y financiera del proyecto para determinar la inversión necesaria y su rentabilidad.
- Evaluar el impacto social y económico para la Corporación Huertos Gatazo Zambrano.

Lo que en conjunto y a través de su ejecución, llegaran al cumplimiento de los objetivos del plan de negocios, los cuales fueron los siguientes:

**Objetivo general:**

- Posicionar a Huertos Gatazo Zambrano en el mercado internacional como una Corporación líder en producción y exportación de brócoli fresco, natural y orgánico en el lapso de cinco años.

**Objetivos específicos:**

Los objetivos específicos fueron planteados para los cinco años del horizonte de planeación.

**1er. Año**

- Rediseñar la estructura organizativa y mejorar procesos de gestión administrativa y de comercialización de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano, adaptando a la nueva visión empresarial.

- Lograr una capacitación, entrenamiento y desarrollo que posibilite el desempeño individual y grupal de los socios productores adaptándose a los nuevos procesos de producción y comercialización.
- Conseguir financiamiento que cubra cambios de infraestructura.
- Implementar sistemas de control de calidad en los procesos productivos y/o comercialización, que permitan cumplir con los estándares de calidad.

## 2do. Año

- Capacitar en forma constante e innovadora sobre técnicas de producción y comercialización.

## 3er y 4to Año

- Mantener una evaluación de todos los sistemas de administración, producción y comercialización.

## 5to. Año

- Evaluar económica, financiera y socialmente el plan de ventas de exportación de brócoli.

Lo previsto fue que el proyecto comenzara en el año 2010 y que tuviese una duración de 5 años. Finalmente se comenzó en el año 2011 y terminó a finales del año 2015. Los presupuestos de inversión para su funcionamiento se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 1-4:** Presupuesto de inversión

Fuente financiamiento	Valor
Préstamo	491.200
Capital propio	1.140.477,14
Total Invertido	1.631.677,14

Fuente: Plan de negocios. (Narváez Gaybor, 2010)

Elaborado por: Estefanía Hidalgo

En el capital propio se incluye, a más de la colaboración económica de los socios - productores, la colaboración del Consejo Provincial, pues este contribuyó con la implementación del cuarto frío, la pilonera, la gestión de tractores y camiones.

Con respecto a los beneficiarios directos, durante el diseño del proyecto se estimó a 111 socios de la Corporación y trabajadores. Posteriormente, durante su ejecución, este número aumentó debido a la contratación de mayor personal como productores y personal profesional, así como también albañiles que participaron directamente en la construcción de las instalaciones. A medida que el proyecto avanzaba, las obras de construcción de la industria evolucionaba, las

capacitaciones técnicas tenían lugar entre profesionales y productores, y el grupo de trabajadores se consolidaba.

El funcionamiento del plan en la Corporación marchaba con normalidad, situación que duró los tres años y medio , atribuyendo el adecuado funcionamiento del proyecto a la buena administración de las tres Asambleas Generales que controlaban los procesos del correcto funcionamiento del plan en la Corporación, esto a su vez debido a las relaciones de amistad entre Asambleas salientes y entrantes, situación que no se evidenció en los dos años siguiente puesto que la mala administración se derivó en diferentes problemas, entre estos, la discontinuidad a los procesos de producción y exportación, incorrecta gestión de los procesos productivos del cultivo de brócoli, inadecuado manejo agrícola, mala recolección, procesamiento y difusión de información, resumido en un ineficiente sistema de comunicación, y la falta de políticas no transparentes.

La falta de rendición de cuentas y de información por parte de la Corporación a los trabajadores es atribuida al cambio de Asamblea General que realiza la Corporación cada año, puesto que esta es la responsable de la administración de la Corporación. Con el desconocimiento generado por la falta de información, surgió el desinterés y la falta de compromiso por ambas partes. Situación que contribuyó al cese del funcionamiento del plan en la Corporación.

Con todos estos antecedentes, se diseña esta evaluación, la cual tiene como fin determinar los errores cometidos durante la ejecución del proyecto y, las causas que debilitaron la prolongación del plan, y con ello establecer acciones correctivas para retomar el proyecto.

### *3. Clientes y equipo de evaluación*

La Corporación Huertos Gatazo Zambrano entidad implicada en la presente evaluación. Como personas de apoyo, esta evaluación cuenta con uno de los técnicos que participó en la ejecución del proyecto, quien también supervisó la evaluación desde su fase de diseño hasta la de socialización, Ing. Gustavo León.

### *4. Dificultades encontradas*

Los problemas y dificultades que se han presentado durante el desarrollo de la evaluación del plan de negocios para la exportación de brócoli hacia Estados Unidos, implementado en la Corporación Huertos Gatazo Zambrano, han sido principalmente la falta de documentos importantes e información relevante durante el período de ejecución del mismo. Informes de evaluación ex – ante, informes de control y seguimiento del proyecto, informes presupuestarios o financieros durante la ejecución del mismo, entre otros a los que no se ha podido tener acceso, mismos que

hubieran sido de mucho interés, importancia y de gran ayuda en la etapa de análisis documental durante el diseño de la evaluación.

A pesar de haber sido solicitada la información a la entidad implicada, no fue posible el levantamiento de dicha información necesaria, y no a causa de desinterés o falta de colaboración por parte de la Corporación, sino más bien porque no existe dicha documentación. La falta de documentación o extravío de la misma, es una irresponsabilidad que varios miembros de la Corporación atribuyen a la mala administración y al ineficiente proceso de transición entre los cambios de Asamblea.

Otra dificultad hallada en el diseño de la evaluación, fue que el proyecto ejecutado en la Corporación no seguía el modelo de Marco Lógico, lo que imposibilitó la medida en el cumplimiento de indicadores puesto que carecía de estos, y aun así, no se hubiera podido comprobar ante la falta de información. Lo que hizo necesario la elaboración de un supuesto marco lógico para partir de una base y en cuanto a ella recabar información. Además, el proyecto no tuvo líneas de base para los resultados, ni un sistema de monitoreo y evaluación (SME) para su ejecución y evaluación, y no realizó ninguna de estas actividades. Esto es un vacío muy importante en un proyecto de tal envergadura.

## *5. Resultados*

### *5.1. Verificación del cumplimiento de Indicadores del Marco Lógico*

Ante la complejidad de las circunstancias, el único modo de poder evaluar la situación actual del proyecto incide en la realización de una evaluación ex - post que incluya una visita de campo y el contacto directo con las personas relacionadas con él, principalmente las beneficiarias. Esta evaluación ex - post se realiza a los dos años después del final de la fase de ejecución del mismo. La presente evaluación se plantea siguiendo un enfoque de gestión por resultados, el cual toma como punto de partida el marco lógico.

Es preciso saber que el proyecto no fue formulado siguiendo el modelo de Marco Lógico, y teniendo en cuenta que es un instrumento que provee elementos esenciales para la evaluación, fue necesaria la generación del mismo mediante la información recabada del plan. En la siguiente tabla se expone el marco lógico del plan de Negocios.

**Tabla 2-4: Marco Lógico del plan de negocios**

<b>CONCEPTO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<b><u>FIN</u></b>			
Diversificar y ampliar el mercado del brócoli hacia Estados Unidos a través de la implementación de un plan de negocios y con ello mejorar los beneficios económicos y por ende mejorar los niveles de vida de los involucrados.	En el año 2010 se implementará el plan de negocios en la Corporación Huertos GZ,	Facturas de inversión. Trámites seguidos por el proyecto: registros como Corporación exportadora, permisos de embarque y post embarque, formas de pago, certificados, entre otros.	La Corporación Huertos GZ, dispone de todos los documentos necesarios que corroboran la puesta en marcha del plan de negocios en la Corporación. Se dispone de información ex –ante y ex –post de la implementación del plan.
<b><u>PROPÓSITO</u></b>			
Posicionar a Huertos Gatazo Zambrano en el mercado internacional como una Corporación líder en producción y exportación de brócoli fresco, natural y orgánico en el lapso de cinco años.	Para el año 2010, la Corporación contará con un plan de negocios de exportación de brócoli que extienda el mercado hacia Estados Unidos, en donde se rediseñará la estructura organizativa, administrativa y de comercialización. Para el año 2011 se realizarán capacitaciones en un 80% que posibiliten el desempeño individual y grupal de los socios productores. Para el año 2012 se conseguirá financiamiento en un 100% para que cubra los cambios de infraestructura. Y se implementarán sistemas de control de calidad en los procesos productivos. En el año 2013 se mantendrá una evaluación al 75% de todos los sistemas de administración, producción y comercialización. En el año 2014 se realizarán evaluaciones económicas, financieras y sociales del plan de ventas de exportación de brócoli.	Plan de negocios que incluya: análisis de mercado; oferta y demanda; estrategias de comercialización; planes de venta; planificaciones; análisis técnico, legal, ambiental y social; y análisis económicos. Actas y firmas de asistencia a capacitaciones. Informes de evaluación de sistemas de administración, producción y comercialización.	El plan de negocios incluye toda la información pertinente para llevar a cabo su ejecución. Existen informes ex – ante de la implementación del proyecto e informes del desarrollo del mismo. Existen indicadores de Costo- Beneficio ex – ante y ex post. Información ex – ante del número de personas beneficiadas y ex – post.
<b><u>COMPONENTES</u></b>			
1. Análisis de la estructura interna y externa, administrativa y financiera de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano	En el año 2011, la Corporación Huertos GZ contará con el 100% del análisis de la estructura interna y externa, administrativa y financiera.	Informes de evaluación de la Corporación y su entorno.	La Corporación dispone de una evaluación ex – ante.
2. Investigación del producto brócoli, sus oportunidades de negocios para obtener una visión global de este y determinar competidores y productos sustitutos.	En el año 2011, la Corporación dispondrá de un análisis en un 70% del producto y mercado.	Informes de análisis del producto. Informe de identificación del mercado objetivo.	La Corporación posee informes de análisis del producto y del mercado.

3. Plan estratégico para la exportación del brócoli hacia Estados Unidos	En el año 2011, la Corporación cuenta con un detallado plan estratégico que contribuya a la exportación del producto.	Plan estratégico de ventas.	El desarrollo del plan de negocios se mantiene según lo previsto en el plan de ventas.
4. Plan operacional, equipos y maquinaria, y recursos humanos necesarios	Para el año 2011, la Corporación cuenta al 100% con los equipos, maquinaria y recursos humanos para llevar a cabo la implementación del plan de negocios.	Facturas de equipo y gastos en el rediseño de las instalaciones.	La implementación de nueva maquinaria y el rediseño de las instalaciones se cumplen conforme a lo establecido en el plan de negocios.
5. Evaluación económica y financiera del proyecto para determinar la inversión necesaria y su rentabilidad	Para el año 2011, la Corporación cuenta con una evaluación económica que establece la inversión necesaria y su rentabilidad.	Informes de evaluación económica y financiera. Costos de inversión. Desembolsos. Indicadores de rentabilidad.	El plan de negocios es rentable y su implementación se lleva a cabo con éxito.
6. Impacto social y económico para la Corporación Huertos Gatazo Zambrano	Para el año 2011, la Corporación dispone de información sobre el impacto social y económico que ejercerá la implementación del plan.	Informes de evaluación de impacto social y económico.	Existe información ex – ante y ex –post en el ámbito social, económico y ambiental.

#### ACTIVIDADES

1.1. Visita de campo	-	Constancia de visitas y asistencias.	La Corporación colabora con cualquier información solicitada.
2.1. Visita de campo	-	Constancia de visitas y asistencias.	Los miembros de la Corporación demuestran gran interés y colaboración. La participación de la Corporación en general es permanente durante el levantamiento de la línea base.
2.2. Obtención de información	-	Informes de evaluación.	Existe información suficiente.
3.1. Obtención de información	-	Informes detallados	La Corporación muestra interés y colabora con información necesaria.
4.1. Visita de campo	-	Firmas de visita Fotografías, vídeos, etc.	La Corporación demuestra colaboración permanente.
5.1. Obtención de información	-	Informes de evaluación.	Los miembros de la Corporación demuestran gran interés y colaboración.
6.1. Obtención de información	-	Informes de evaluación.	
<b>TOTAL</b>	-		

**Fuente:** Plan de negocios de exportación de brócoli hacia EEUU

**Elaborado por:** Estefanía Hidalgo

Como se observa en la tabla anterior, el marco lógico es un supuesto, que no contribuyó a la determinación del grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de negocios para la exportación de brócoli, puesto que sus indicadores y medios de verificación no han podido ser

corroborados ante la falta de información. Sin embargo, la creación del mismo, permitió partir de una base para recabar información.

Ahora bien, pese a no determinar el grado de cumplimiento de los objetivos del plan a través de medios de verificación, se estima que tuvo un cumplimiento considerable durante los tres años y medio de su ejecución, es decir del año 2011 al 2015, pues el año y medio restante no se brindó continuidad a los procesos lo que implica el incumplimiento de objetivos.

## 5.2. Evaluación de impactos

### 5.2.1. Metodología del Sistema Nacional de Inversiones Públicas (SNIP)

Los proyectos eficientes o bien administrados y sus productos pierden su relevancia si no logran una mejora apreciable en las condiciones de desarrollo y calidad de vida de los involucrados. Las actividades de seguimiento y evaluación responden a una mayor concentración en efectos, realizando una medición del desempeño y un seguimiento y presentación de informes. Dichas actividades fomentan una cultura organizacional de aprendizaje, transparencia y responsabilidad en los entes ejecutores.

#### 5.2.1.1. Indicadores de resultados

##### a) Indicador de Costos (IC)

Es la comparación de costos entre la situación anterior (ex ante) y la posterior (ex post) que permite determinar la diferencia porcentual entre la financiación total solicitada al inicio del proyecto y los desembolsos realizados durante la realización del mismo.

El indicador de costos hace referencia a los costos incurridos en el estudio del proyecto y a los gastos efectuados en acciones que permiten generar beneficios, como es el caso de la creación de diferente infraestructura. La expresión matemática para su cálculo fue:

$$IC = \frac{\text{Gastos Reales}}{\text{Gastos Previstos}} - 1$$

Los resultados se interpretaron de acuerdo a los criterios siguientes:

Si  $IC = 0$ , implica que los costos reales de la obra se están comportando según lo presupuestado.

Si  $IC > 0$ , indica sobrecosto.

Si  $IC < 0$ , indica sub costo.

Los gastos totales previstos y ejecutados en el proyecto se muestran en la tabla 3-4, los que habían servido de base para el cálculo de los indicadores de costos del plan de negocios.

**Tabla 3-4:** Costos totales del plan de negocios

DESCRIPCIÓN	COSTOS PREVISTOS	COSTOS REALES
Maquinaria	477.500,00	477.200,00
Activos fijos de producción	8.500,00	8.000,00
Activo fijos financiero y marketing	5.200,00	4.800,00
Activos diferidos	2.060,00	1.770,00
Promoción y publicidad	16.300,00	15.800,00
Transporte	3.000,00	3.000,00
Gastos administrativos	4.000,00	4.000,00
Capital de trabajo	1.115.117,14	1.113.107,14
<b>TOTAL</b>	<b>1.631.677,14</b>	<b>1.627.677,14</b>

**Fuente:** Plan de negocios de exportación de brócoli hacia EEUU

**Elaborado por:** Estefanía Hidalgo D.

Como se observa en la tabla 3-4, en la implementación del proyecto existió sub-costos puesto que el gasto real fue menor al gasto previsto,  $(-0,00245 < 0)$ , lo que indica también un ahorro en el manejo de los costos en un 0.25% con respecto al monto inicial.

*b) Indicador de Cumplimiento Temporal (ICT)*

Se trata de establecer la diferencia porcentual entre el plazo proyectado inicialmente para la ejecución del proyecto y el tiempo que finalmente se empleó. La expresión matemática para su cálculo fue:

$$ICT = \frac{\text{Plazo Real}}{\text{Plazo Proyectado}} - 1$$

Los resultados se interpretaron de acuerdo a los siguientes criterios:

Si  $ICT = 0$ , el proyecto fue bien proyectado.

Si  $ICT > 0$ , hubo demoras en la proyección.

Los tiempos previstos y ejecutados en el proyecto se muestran en la tabla 4-4.

**Tabla 4-4:** Tiempo de implementación del plan

PERÍODO DE IMPLEMENTACIÓN PROYECTADO	MESES	PERÍODO REAL DE IMPLEMENTACIÓN	MESES
Abril 2010 – Nov 2010	7	Abril 2010 – Julio 2011	15

**Fuente:** Plan de negocios de exportación de brócoli hacia EEUU

**Elaborado por:** Estefanía Hidalgo D.

La ejecución de las obras demandó 8 meses de tiempo adicional. Según el indicador de medición (1.143>0) hicieron mayor uso del tiempo evidenciando la existencia de demoras.

*c) Pertinencia*

Para este criterio, se pretende dar respuesta a la pregunta: ¿El proyecto fue una solución a un problema real? Para lo cual se identificó el problema y se hizo uso de las apreciaciones de las personas involucradas en cuanto a la solución de dicho problema.

**Problema identificado:** La comunidad Gatazo Zambrano ha sido productora de hortalizas, pero siempre se ha caracterizado en el cultivo de Brócoli, actividad que se lleva a cabo en la Corporación Huertos GZ ubicado en la zona de Gatazo. La problemática identificada fue múltiple: falta de investigación en la producción y mercado internacional, carencia de incentivos o falta de conocimientos para incursionar como Corporación exportadora, altas tasas de desempleo en la comunidad, inestabilidad laboral, bajos ingresos económicos, costos del producto variable, migración y bajos niveles de vida.

**Población beneficiaria:** los trabajadores y miembros de la comunidad consideran que la aplicación del plan de negocios mejoró sus condiciones de vida debido a los mayores ingresos económicos que percibían durante la ejecución del proyecto. Por tales razones, se puede valorar al plan de negocios como un proyecto pertinente con respecto al desarrollo social de la zona involucrada, la Corporación y las personas implicadas en él.

En cuanto a la organización administrativa de la Corporación, es cierto que en la Comunidad Gatazo Zambrano no existe tradición de empresas exportadoras como en otras regiones del país. Sin embargo, la Corporación intentó realizar dicha experiencia.

*d) Indicador de Eficiencia (IE)*

Este indicador compara el rendimiento postulado antes de la ejecución del proyecto con los resultados reales. Para lo cual se utilizó las comparaciones entre el Valor Actual Neto, antes (teniendo en cuenta los flujos que aparecen en el estudio de factibilidad), y el Valor Actual Neto, después (sobre la base de los flujos realmente contabilizados) en la ejecución del proyecto. La expresión matemática para su cálculo fue:

$$IE = \frac{VAN \text{ ex post}}{VAN \text{ ex ante}} - 1$$

Dónde:

Si  $IE = 0$ , indica que: el proyecto fue eficiente, puesto que el valor previsto fue igual al realizado.

Si  $IE > 0$ , significa que la eficiencia fue mayor que la prevista.

Si  $IE < 0$ , señala que el proyecto no fue eficiente.

En la tabla 5-4 se aprecia el VAN antes y después de la ejecución del proyecto cuyo resultado (indicador de eficiencia) es de  $0.042 > 0$ , lo que indica que la eficiencia fue mayor que la prevista, esto se sustenta en el incremento de los rendimientos productivos y la ampliación de coberturas de los cultivos agrícolas en la zona de intervención del proyecto.

**Tabla 5-4:** VAN ex ante y ex post

<b>INDICADOR DE EFICIENCIA</b>		
Ex ante	VAN	132.152,08
Ex post	VAN	137.658,00
	IE	0.042

**Fuente:** Plan de negocios de exportación de brócoli hacia EEUU

**Elaborado por:** Estefanía Hidalgo D.

*e) Indicador de Cobertura (ICob)*

Mediante este indicador podemos comparar el número de personas beneficiadas establecidas ex-ante (año 0) y el número de personas beneficiadas realmente ex-post (año n), durante toda la vida del proyecto. La expresión matemática para su cálculo fue:

$$ICob = \frac{\text{Beneficiarios año } i}{\text{beneficiarios año } 0} - 1$$

Interpretación:

El valor  $ICob = 0$  significa que el proyecto cubrió el número de beneficiarios como estaba previsto;

$ICob > 0$  (valor positivo) que cubrió a un número mayor de beneficiarios que lo que estaba previsto; y

$ICob < 0$  (valor negativo) que cubrió a un número menor de beneficiarios que lo que estaba previsto.

En la tabla 6-4 se aprecia el número de beneficiarios antes y después de la ejecución del proyecto cuyo resultado (indicador de cobertura) es de  $0.005 > 0$ , lo que indica que el proyecto cubrió a un número mayor de beneficiarios de lo que estaba previsto.

**Tabla 6-4: Número de beneficiarios**

INDICADOR DE COBERTURA	
Beneficiarios año 2015	117
Beneficiarios año 2011	111
ICob	0.005

**Fuente:** Plan de negocios de exportación de brócoli hacia EEUU

**Elaborado por:** Estefanía Hidalgo D.

#### *f) Eficacia*

Para este criterio, se pretende dar respuesta a la pregunta: ¿Se han alcanzado los resultados esperados? Para lo cual se hizo del indicador de Cumplimiento Temporal (ICT) y de las apreciaciones de las personas involucradas.

La aplicación del plan de negocios en la Corporación tuvo desfases en cuanto a calidad y tiempo. A pesar de haber sido planificado su funcionamiento para inicios del año 2010, el plan de negocios fue implementado en el año 2011. El plan de negocios dejó de funcionar después de 3 años y medio debido a diversos problemas coyunturales generados en el interior de la Corporación entre socios y trabajadores.

Durante los cuatro años de funcionamiento del plan de negocios en la Corporación, solo los tres primeros años y medio se llevaron registros adecuados en cuanto a su funcionamiento como registro de ventas y calendarios de producción, y en el medio año restante, esta información ya no fue recabada. Por tanto, se asume que los objetivos planteados en el plan de negocios para la Corporación se cumplieron en un porcentaje considerable durante los tres años y medio de funcionamiento.

#### *g) Impacto*

Para este criterio, se pretende dar respuesta a la pregunta: ¿El proyecto consiguió cambios? Para lo cual se hizo de las versiones y apreciaciones emitidas por los involucrados. Además, este criterio se corrobora con la información obtenida con la metodología del Marco de los capitales de la comunidad (MCC), el cual compara los siete capitales del desarrollo humano, antes y después de la implementación del plan.

Siendo así que, a pesar de que el documento del proyecto inicial no define metas claras, y consecuentemente tampoco se dispone de indicadores, en términos generales, el impacto que el proyecto ha tenido sobre la Corporación Huertos Gatazo Zambrano y sus trabajadores, ha sido

positivo y ha favorecido el crecimiento económico y el desarrollo de la Corporación y de sus implicados.

Tras el cierre del proyecto y cese de su funcionamiento, los impactos se tornan negativos puesto que los involucrados ya no disponen de entradas económicas similares al funcionamiento del proyecto en la Corporación, a más de que esta situación obligó a los productores a ubicar la producción en el mercado local, situación que generó problemas aún mayores.

Ante estas consecuencias, se determina que los impactos generados por la aplicación del proyecto fueron positivos mientras funcionaba y en tanto existía una buena administración del mismo.

#### *h) Sostenibilidad*

Para este criterio, se pretende dar respuesta a la pregunta: ¿Existe la posibilidad de continuidad y expansión? Para lo cual, se hace uso de la información recabada en las encuestas y entrevistas aplicadas a los miembros de la Corporación.

La implementación del plan de negocios en la Corporación Huertos Gatazo Zambrano fue en el año 2011 y terminó a finales del año 2015. Entre los aspectos positivos en cuanto a la sostenibilidad, se puede mencionar que pese a la falta de documentación que corrobore la información recabada, se mantuvo constancia en cuanto a la gestión y seguimiento y continuación de ciertas actividades del plan, durante los tres años y medio de su ejecución.

En la reformulación del proyecto no se pensó en la etapa posterior al mismo, es decir, estrategia post-proyecto. Además, el proyecto terminó de forma muy abrupta, y por lo general, después de su término no se puede determinar cómo hubieran continuado los resultados, sin embargo, se considera que de no haber existido los diferentes problemas en la Corporación que impidieron el desarrollo y avance del plan, actualmente el plan estaría funcionando adecuadamente y hubiera inspirado a investigaciones en diferentes mercados internacionales, puesto que la Corporación ya contaría con experiencia necesaria para su expansión.

Ahora bien, ni el plan de negocios ni la Corporación pueden ser evaluados independientemente, por tanto, al ser una evaluación conjunta de la implementación del plan en la Corporación, y ante el cierre forzoso de su funcionamiento a causa de diferentes problemas, mismos que impidieron el desarrollo y avance de los diferentes beneficios del funcionamiento del plan en la Corporación, se considera que la implementación del plan en la Corporación, no fue sostenible.

### 5.2.1.2. Resumen de Indicadores y evaluación de impactos según SNIP

En la siguiente tabla se presenta un resumen de los indicadores y la evaluación de impactos según la metodología del Sistema Nacional de Inversión Pública, aplicada a la implementación del plan en la Corporación Huertos Gatazo Zambrano, misma que se expone en detalle en el apartado 5.2.1.1.

**Tabla 7-4:** Indicadores y evaluación de impactos – SNIP

INDICADORES	ANTES	DESPUÉS	DIFERENCIA	EFECTO
Costos (IC)	1.631.677,14	1.627.677,14	4.000,00	+
Cumplimiento Temporal (ICT)	7	15	-8	-
Eficiencia	132.152,08	137.658,00	0.042	+
Cobertura (ICob)	111	117	0.005	+

Fuente: Plan de negocios de exportación de brócoli hacia EEUU

Elaborado por: Estefanía Hidalgo D.

Basándonos en los indicadores como se observa en la tabla 7-4, y en las apreciaciones emitidas por las personas entrevistadas, la implementación del plan en la Corporación tuvo impactos positivos en general.

Sin embargo, ante la carente información, es necesario realizar un análisis adicional que corrobore el impacto positivo en la población beneficiaria, es por esta razón, que se ha considerado y realizado la evaluación de resultados con la metodología del Marco de los capitales de la comunidad (MCC).

### 5.2.3. Metodología del Marco de los capitales de la comunidad (MCC)

Los resultados que se reportan se obtuvieron de 70 encuestas estructuradas realizadas a 51 hombres y 19 mujeres, observación directa y revisión de información secundaria. El formato utilizado para las encuestas se encuentra en el Anexo 2.

El análisis consistió en la comparación antes y después de la implementación del plan, tomando como base el desarrollo humano sostenible en siete capitales, cada uno con sus diferentes variables las cuales constan de diversos indicadores. Siendo así que, la comparación se realizó en el año 2011 y 2015, y 2015 y 2017, cuando el plan de negocios deja de funcionar en su totalidad.

#### 5.2.3.1. Capital físico

En este capital se analizaron cuatro variables, a saber: Infraestructura local, Infraestructura vial, Área de cultivo e Infraestructura de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano. Cada variable consta de diferentes indicadores, mismos que determinaron un incremento en el capital físico del 12,26% en el año 2011 y 2015, y una disminución del 3,45% en el año 2015 y 2017. Cabe destacar

que en los resultados de este índice, se reflejan las opiniones mayoritarias de las personas encuestadas.

#### *Análisis 2011 – 2015*

En cuanto a la infraestructura local, todos los hogares de las personas encuestadas disponen de agua potable y cuentan con red eléctrica. Para el año 2015 se registra un aumento en el número de hogares con el servicio de telefonía fija en un 28.57%, telefonía móvil con un 11.43%, servicio de internet con un 75.71%, servicio de alcantarillado con el 40%, servicio de recolección de basura con 37.14%. En cuanto a la infraestructura de sus hogares, todos los hogares disponen de excusado, y se registra un incremento del 14,29% de hogares que han cambiado el piso de tierra de su hogar por piso de baldosa o cemento, completando el 100% de hogares que poseen piso de baldosa o cemento. Se registra también un incremento del 2.86% en el número de hogares que para el año 2015 ya cuentan con paredes de bloque y cemento. La mejora en cuanto a servicios e infraestructura local, se le atribuye al incremento en los ingresos económicos de los trabajadores de la Corporación tras la implementación del proyecto.

En términos de infraestructura vial, en el año 2015 existe un incremento del 15% de vías lastradas en la Comunidad de Gatazo Zambrano en comparación al año 2011. De igual manera para el año 2015 se registra un incremento del 20% de vías asfaltadas en la Comunidad. Esto se le atribuye a la continuación de proyectos que pretenden mejorar la calidad de vida de sus moradores.

En cuanto al área de cultivo, en el año 2015 existe un incremento del 18.57% de hectáreas de brócoli implementadas a comparación del año 2011, de igual manera, se evidencia un aumento en el número de hogares que cuentan con el sistema de riego para la siembra de brócoli en un 25.71%. El aumento de las áreas de cultivo es debido al incremento en los requerimientos de brócoli por parte de la Corporación.

En términos de infraestructura de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano, el número de espacios físicos destinados para el área administrativa y el área de producción, han aumentado en 2 y 3 respectivamente. El aumento de los espacios físicos se debe a la implementación del plan en la Corporación el cual conllevó al aumento de personal y materia prima.

#### *Análisis 2015 – 2017*

En este análisis se observó una disminución en el capital físico con 3,45%, esto es debido principalmente a que el 2.86% de hogares ya no cuentan con el servicio de internet, una reducción del 4.29% en cuanto al número de hectáreas de cultivo de brócoli y obviamente una reducción del 18.57% en el número de hogares que cuentan con el sistema de riego para el cultivo de brócoli.

Según las versiones emitidas por las personas encuestadas, desde el año 2015, cuando el plan de negocios deja de funcionar en la Corporación, los efectos se tornaron negativos, entre estos la reducción drástica de los ingresos económicos. Cabe destacar que en el análisis de estos años, se ha registrado un aumento en el 4.29% de hogares que cuentan con el servicio de recolección de basura, y un incremento del 7% de vías lastradas en la Comunidad.

#### *5.2.3.2. Capital humano*

En este capital se analizaron cuatro variables, a saber: salud, educación, fuerza laboral y capacitación. Cada variable consta de diferentes indicadores, mismos que determinaron un incremento en el capital humano del 9.11% en el año 2011 y 2015, mientras que en los años 2015 y 2017, este capital se ha mantenido constante.

#### *Análisis 2011 – 2015*

En estos años se evidencia un aumento del capital en el 9.11%, esto debido principalmente a que, para el año 2015, en cuanto a la atención a la salud, el número de unidades de Salud en la Comunidad han aumentado notablemente, y de igual manera el número de establecimientos educativos. Eso en cuanto a Salud y Educación.

En cuanto a la fuerza laboral, el número de empleados para el año 2011 en las diferentes áreas de la Corporación llegaba a 111 trabajadores, mientras que en el año 2015 esta cifra ascendía a 117 empleados. Estos datos tienen mucha coherencia con el aumento del número de espacios físicos en la Corporación y el incremento de materia prima a partir de la implementación del plan en la Corporación.

En el tema de la capacitación, gracias a la colaboración del Presidente de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano, el Señor Juan Cuvi, se pudo determinar que el diferente personal de la Corporación para el año 2011, recibieron 24 capacitaciones al año en diferentes temáticas, tales como: capacitaciones para la siembra de brócoli, control de plagas y enfermedades, manejo de maquinaria, procesos de congelamiento IQF del brócoli, primeros auxilios, exportación, comercialización, gestión de calidad y buenas prácticas, entre otras. Mismas capacitaciones que se han incrementado a 37 para el año 2015.

#### *Análisis 2015 – 2017*

En el análisis de estos años, cuando el plan de negocios ha dejado de funcionar en la Corporación, el capital se ha mantenido constante, debido a que no se evidencia un aumento en el número de unidades de Salud ni de establecimientos educativos, la Corporación continúa generando empleo

y aún se mantienen capacitaciones dentro de la Corporación. Sin embargo, es preciso saber que para el año 2017, el número de empleados redujo a 90, y el número de capacitaciones a 19.

#### *5.2.3.3. Capital Financiero*

En este capital se analizaron tres variables, a saber: generación de ingresos, acceso a crédito y mecanismos de negociación. Cada variable consta de diferentes indicadores, mismos que determinaron un incremento en el capital financiero del 14,88% en el año 2011 y 2015, y una disminución del 68,38% entre los años 2015 y 2017.

#### *Análisis 2011 – 2015*

En el análisis comparativo del año 2011 y 2015, se aprecia un aumento del capital en un 14,88%, esto debido principalmente a que, para el año 2015, el 100% de las personas afirman tener un incremento en sus ingresos económicos, siendo \$ 450,00 el ingreso mensual promedio.

En cuanto al acceso a créditos, para inicios del año 2015 se registra un aumento con un 31,43% en el número de socios que tienen acceso a créditos con entidades bancarias, y se registran 0 entidades financieras que otorguen créditos al plan de negocios, siendo esta información coherente puesto que el plan cesa su funcionamiento en este año.

En lo referente a los mecanismos de negociación, el número de organizaciones no gubernamentales que aportan económicamente al desarrollo del proyecto, para el año 2015 ha reducido a 1, cuando en el año 2011 eran 2. Sin embargo el número de organizaciones gubernamentales que aportan económicamente a desarrollo del proyecto, se ha mantenido constante, esto debido a la idea de retomar el proyecto en el mismo año.

#### *Análisis 2015 – 2017*

La disminución del porcentaje en el capital para el análisis de los años 2015 y 2017, es bastante notorio con -68,38%, esto debido principalmente a que: el número de socios han dejado de percibir un aumento en sus ingresos económicos, retornando el ingreso mensual promedio a \$ 350,00.; El número de socios que tienen acceso a créditos con entidades bancarias redujo en un 8.57%, y; para el año 2017 ninguna organización, ya sea esta gubernamental o no, apoya económicamente al desarrollo del proyecto puesto que este ha cesado su funcionamiento.

#### *5.2.3.4. Capital Cultural*

En este capital se analizaron dos variables, a saber: lenguas ancestrales y costumbres y tradiciones. Cada variable consta de diferentes indicadores, mismos que determinaron un incremento en el capital cultural del 5,20% entre los años 2011 y 2015, mientras que en los años 2015 y 2017, este capital se ha mantenido constante.

##### *Análisis 2011 – 2015*

En el año 2015, el número de indígenas involucrados en el proyecto ha aumentado en un 11,43%, por tanto el porcentaje de lenguas ancestrales también evidencia un incremento del 6%. En cuanto a las costumbres y tradiciones el número de socios que mantienen prácticas agrícolas ancestrales ligadas a cultivo de brócoli, aumenta en un 14,29%, dato que se corrobora con el aumento de áreas de cultivo de brócoli. Sin embargo, las prácticas medicinales tradicionales ligadas a la flora y fauna, han reducido en un 5,71 y 2,86% respectivamente, esto debido a la pérdida de costumbres que se sufre año tras año en la actualidad.

##### *Análisis 2015 – 2017*

En este análisis, el capital se mantiene constante puesto que los indicadores no varían en ninguno de los años, es decir, el número de indígenas involucrados en el proyecto, las lenguas ancestrales, las costumbres y tradiciones, entre otros, se han mantenido constantes del año 2015 al año 2017.

#### *5.2.3.5. Capital Político*

En este capital se analizaron cuatro variables, a saber: liderazgo comunitario, organismos presentes, gestión y alternabilidad, y mecanismo de participación. Cada variable consta de diferentes indicadores, mismos que determinaron un incremento en el capital político del 2,38% en los años 2011 y 2015, mientras que en los años 2015 y 2017, se evidencia un descenso del 11,38%.

##### *Análisis 2011 – 2015*

En cuanto al liderazgo comunitario, para el año 2015 el número de socios varones involucrados en la participación activa dentro del proyecto ascendió en un 12,86%, y el número de mujeres asciende en un 2,86%.

En lo referente a los organismos gubernamentales presentes en la zona de Gatazo Zambrano, asciende a 3, es decir, aumenta un organismo gubernamental a diferencia del año 2011. En el tema

de la gestión y alternabilidad, para el año 2015 el número de convenios suscritos con entidades públicas para proyectos agrícolas ascienden a 3, es decir 1 más a diferencia de los 2 del año 2011; el número de convenios suscritos entre organismos no gubernamentales para proyectos agrícolas asciende a 2, es decir 1 convenio más a diferencia del año 2011; En cuanto a las elecciones de la Directiva en la Corporación Gatazo Zambrano se mantiene, 1 elección por año.

Los mecanismos de participación adaptados para la toma de decisiones de la Asociación, en el año 2011 se registraron 4, y para el año 2015 este número asciende a 6. Esto se le atribuye a la necesidad de una mejora en la Corporación en cuanto al funcionamiento del plan de negocios.

#### *Análisis 2015 – 2017*

El capital financiero en el transcurso del año 2015 y 2017 denota un decrecimiento en un 11,38%, debido a que a partir del año 2015, el producto ya no es exportado hacia los EEUU, lo que trae como consecuencia la reducción del número de socios varones y mujeres involucrados en la participación activa del proyecto, representando un -57,14 y -20% respectivamente.

De igual manera, el número de convenios suscritos con entidades públicas para proyectos agrícolas, para el año 2017 ha descendido a 2, un convenio menos a diferencia de los 3 que se presentaron en el año 2015. Esto debido principalmente al conocimiento público de la mala administración y gestión dentro de la Corporación. Y, ante la interrupción de la exportación de brócoli hacia EEUU, para el año 2017 el número de mecanismos de participación adaptados para la toma de decisiones de la Asociación en cuanto a la gestión del plan de negocios, ha descendido a 3, es decir 3 mecanismos menos a diferencia de los 6 implementados en el año 2015. Esto debido a que, pese a los intentos fallidos, se ha intentado retomar la exportación del producto.

#### *5.2.3.6. Capital Social*

En este capital se analizó una variable, la institucionalidad, el mismo que consta de tres indicadores, a saber: número de modelos de gestión generados para el desarrollo del proyecto, número de modelos de gestión implementados en el proyecto, y número de mecanismos de participación generados e implementados para el proyecto. Los indicadores anteriormente mencionados determinaron un incremento en el capital social en el año 2011 y 2015 del 50%, mientras que en los años 2015 y 2017, se evidencia un descenso del 100%.

#### *Análisis 2011 – 2015*

A comienzos del funcionamiento del plan en la Corporación, es decir en el año 2011, se considera que la gestión para el desarrollo del proyecto es prescindible, por tanto, a pesar de haber sido

generado un modelo de gestión, este no fue aplicado, situación que tuvo como resultado el mal funcionamiento del plan, y que para el año 2015, obligó a la Corporación a generar y aplicar 3 modelos de gestión para el desarrollo del proyecto. Pese a los intentos de recuperar el buen funcionamiento del plan de negocios en la Corporación, su cierre fue inminente.

#### *Análisis 2015 – 2017*

El descenso del 100% en cuanto al capital social en el año 2015 y 2017, se debe a que no existe la necesidad de generar e implementar modelos de gestión para el desarrollo del proyecto, ni mecanismos de participación, puesto que el plan de negocios ya no funciona en la Corporación.

#### *5.2.3.7. Capital Natural*

Para el capital natural se analizaron dos variables: recurso flora y paisaje. Los indicadores de las variables evidenciaron un incremento en el capital natural de 3,79 y 1,67%, tanto para el análisis de los años 2011 y 2015, como para los años 2015 - 2017, respectivamente.

#### *Análisis 2011 – 2015*

El incremento del capital natural de 3,79% para el análisis de los años 2011 – 2015, se debe principalmente a la extensión de hectáreas destinadas al cultivo de brócoli, y al incremento en la siembra de diferentes hortalizas. En cuanto al paisaje, el número de hectáreas reforestadas y el número de espacios verdes en la zona, evidencian un aumento notorio en 5 años, datos muy positivos e indicativos del cuidado del ambiente.

#### *Análisis 2015 – 2017*

En el análisis del capital natural de los años 2015 – 2017, se registra un incremento del 1,67%, debido principalmente a la perseverancia en cuanto a la conservación de los recursos naturales, como restablecer la cobertura arbórea en la zona con el fin de recuperar la fertilidad de los suelos, proteger y cuidar al ambiente.

5.2.3.8. Resumen de capitales

**Tabla 8-4:** Índices del Desarrollo Humano Sostenible: 2011, 2015 y 2017

CAPITALES	VARIABLES	Número de Indicadores	2011		2015		2017	
			Índice variables	ÍNDICE CAPITAL	Índice variables	ÍNDICE CAPITAL	Índice variables	ÍNDICE CAPITAL
<b>1. FÍSICO</b>	1. Infraestructura local	11	0,61	<b>0,76</b>	0,80	<b>0,85</b>	0,80	<b>0,82</b>
	2. Infraestructura vial	2	1,00		1,00		1,00	
	3. Área de cultivo	2	0,42		0,60		0,48	
	4. Infraestructura de la Corporación	2	1,00		1,00		1,00	
<b>2. HUMANO</b>	5. Salud	1	0,49	<b>0,74</b>	0,69	<b>0,81</b>	0,69	<b>0,81</b>
	6. Educación	1	0,48		0,54		0,54	
	7. Fuerza Laboral	8	1,00		1,00		1,00	
	8. Capacitación	15	1,00		1,00		1,00	
<b>3. FINANCIERO</b>	9. Generación de ingresos	3	0,33	<b>0,73</b>	1,00	<b>0,83</b>	0,33	<b>0,26</b>
	10. Acceso a crédito	2	0,84		0,50		0,46	
	11. Mecanismos de negociación	2	1,00		1,00		0,00	
<b>4. CULTURAL</b>	12. Lenguas ancestrales	4	0,62	<b>0,49</b>	0,66	<b>0,51</b>	0,66	<b>0,51</b>
	13. Costumbres y tradiciones	5	0,36		0,37		0,37	
<b>5. POLÍTICO</b>	14. Liderazgo Comunitario	2	0,31	<b>0,83</b>	0,39	<b>0,85</b>	0,00	<b>0,75</b>
	15. Organismos presentes	2	1,00		1,00		1,00	
	16. Gestión y alternabilidad	3	1,00		1,00		1,00	
	17. Mecanismo de participación	1	1,00		1,00		1,00	
<b>6. SOCIAL</b>	18. Institucionalidad	3	0,67	<b>0,67</b>	1,00	<b>1,00</b>	0,00	<b>0,00</b>
<b>7. NATURAL</b>	19. Recurso Flora	3	0,53	<b>0,59</b>	0,55	<b>0,61</b>	0,55	<b>0,62</b>
	20. Paisaje	2	0,64		0,67		0,69	
<i>Total</i>		<b>74</b>						

Fuente: Análisis de Capitales 2011, 2015 y 2017.

Elaborado por: Estefanía Hidalgo D.

## Análisis 2011 – 2015

Los análisis de cada uno de los siete capitales para los años 2011 y 2015, se muestran en la tabla 9-4. La representación gráfica del grado de desarrollo de los implicados en el proyecto, se expone a través del uso de un biograma en la figura 1-4.

Para sustentar la estadística descriptiva de los resultados obtenidos en los capitales, se realizó el análisis comparativo entre el año 2011 y 2015, desde el ámbito estadístico mediante la prueba de T - Student, considerando las siguientes hipótesis:

### ***Hipótesis alternativa:***

Las medias de los índices de cada capital bajo la consideración sin y con proyecto son diferentes, con un nivel de confianza del 95%, es decir,  $H_a: \mu IC_{sp} \neq \mu IC_{cp}$

### ***Hipótesis nula***

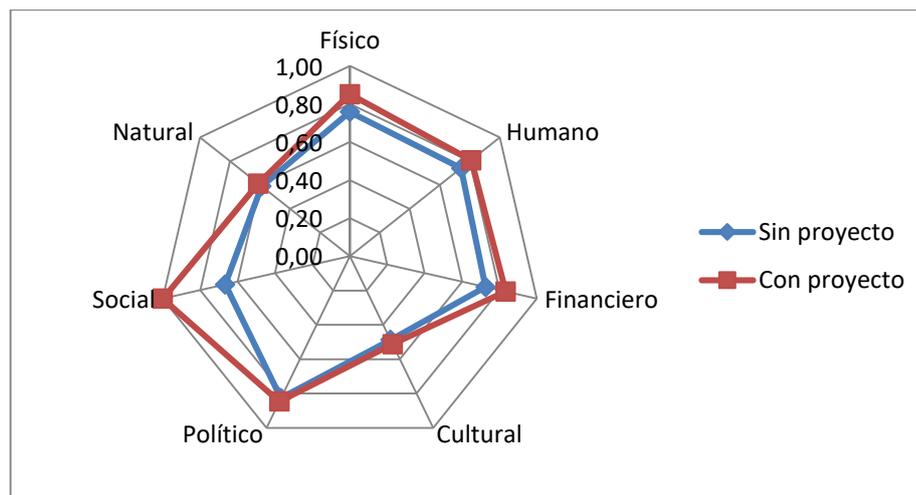
Las medias de los índices de cada capital bajo la consideración sin y con proyecto son iguales, con un nivel de confianza del 95%, es decir,  $H_a: \mu IC_{sp} = \mu IC_{cp}$

**Tabla 9-4:** Análisis de capitales 2011 – 2015

	<u>Sin proyecto</u>	<u>Con proyecto</u>	<u>Incremento (%)</u>
Físico	0,76	0,85	12,26%
Humano	0,74	0,81	9,11%
Financiero	0,73	0,83	14,88%
Cultural	0,49	0,51	5,20%
Político	0,83	0,85	2,38%
Social	0,67	1,00	50,00%
Natural	0,59	0,61	3,79%
<b><i>Promedio</i></b>	<b><i>0,68</i></b>	<b><i>0,78</i></b>	<b><i>13,95%</i></b>
<b><i>Desviación Estándar</i></b>	<b><i>0,079</i></b>	<b><i>0,161</i></b>	
<b><i>Coefficiente de variación</i></b>	<b><i>11,52%</i></b>	<b><i>20,69%</i></b>	

**Fuente:** Análisis de Capitales 2011-2015.

**Elaborado por:** Estefanía Hidalgo D.



**Figura 1-4. Índices de desarrollo 2011 – 2015**

Fuente: Tabla 9-4. Análisis de Capitales 2011-2015

Elaborado por: Estefanía Hidalgo D

Como se puede observar en la tabla 9-4, y en la figura 1-4, la información recabada para realizar un análisis comparativo en los índices del desarrollo humano de los implicados en la implementación del plan de negocios en la Corporación huertos Gatazo Zambrano en los años 2011 y 2015, se ha estandarizado entre 0 y 1, y con ello interferir directamente en ambos años.

En síntesis, el análisis comparativo realizado permite identificar el impacto positivo que tuvo el plan de negocios en la Corporación en cuanto al desarrollo humano de los beneficiarios, y a pesar de observar que los indicadores en los dos años en cuestión tienen valores cercanos al máximo, sí se observan diferencias, principalmente en el ámbito social.

Para verificar las diferencias entre los promedios, los datos se analizaron con la prueba T-Student para muestras pareadas, cuyos resultados se incluyen en la tabla 10-4, donde se observa que sí existen diferencias significativas entre los promedios antes – después para beneficiarios ( $t = -2,22 < 2.44$ ; y,  $P(T \leq t) = 0.034 < 0.05$ ). Por tanto, estos resultados aseveran que el proyecto tuvo un impacto positivo significativo en la población beneficiaria. Se acepta la hipótesis alternativa.

**Tabla 10-4:** Prueba t para medias de dos muestras emparejadas 2011 – 2015

	<i>Sin proyecto</i>	<i>Con proyecto</i>
<b>Media</b>	0,684956047	0,778742203
<b>Varianza</b>	0,013145908	0,026813027
<b>Observaciones</b>	7	7
<b>Coefficiente de correlación de Pearson</b>	0,734036483	
<b>Diferencia hipotética de las medias</b>	0	
<b>Grados de libertad</b>	6	
<b>Estadístico t</b>	-2,22862141	
<b>P(T&lt;=t) una cola</b>	0,033696808	
<b>Valor crítico de t (una cola)</b>	1,943180281	
<b>P(T&lt;=t) dos colas</b>	0,067393617	
<b>Valor crítico de t (dos colas)</b>	2,446911851	

Fuente: Tabla 9-4. Análisis de Capitales 2011-2015  
Elaborado por: Estefanía Hidalgo D

#### *Análisis 2015 – 2017*

Los análisis de cada uno de los siete capitales para los años 2015 y 2017, se muestran en la tabla 11-4. La representación gráfica del grado de desarrollo de los implicados en el proyecto, se expone a través del uso de un biograma en la figura 2-4.

Para sustentar la estadística descriptiva de los resultados obtenidos en los capitales, se realizó el análisis comparativo del año 2015 y 2017, desde el ámbito estadístico mediante la prueba de T – Student, considerando las siguientes hipótesis:

#### ***Hipótesis alternativa:***

Las medias de los índices de cada capital bajo la consideración sin y con proyecto son diferentes, con un nivel de confianza del 95%, es decir,  $H_a: \mu_{ICsp} \neq \mu_{ICcp}$

#### ***Hipótesis nula***

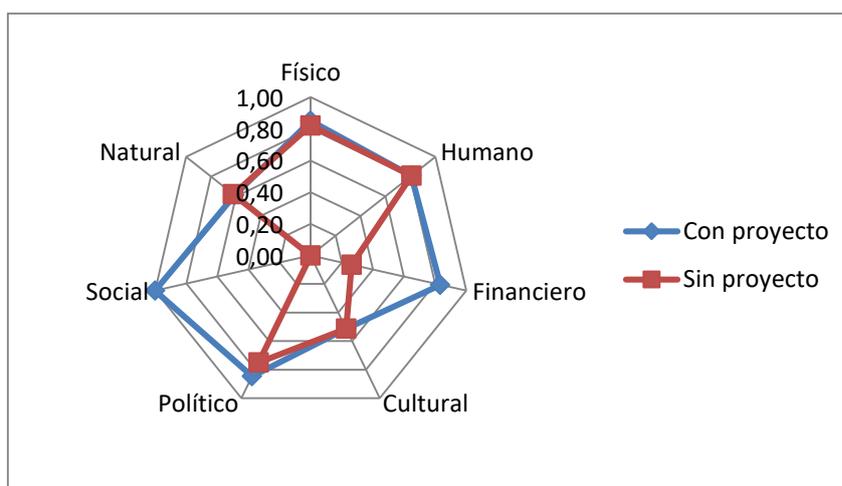
Las medias de los índices de cada capital bajo la consideración sin y con proyecto son iguales, con un nivel de confianza del 95%, es decir,  $H_a: \mu_{ICsp} = \mu_{ICcp}$

**Tabla 11-4:** Índices de bienestar 2015 – 2017

	<b>Con proyecto</b>	<b>Sin proyecto</b>	<b>Incremento (%)</b>
Físico	0,85	0,82	-3,45%
Humano	0,81	0,81	0,00%
Financiero	0,83	0,26	-68,38%
Cultural	0,51	0,51	0,00%
Político	0,85	0,75	-11,39%
Social	1,00	0,00	-100,00%
Natural	0,61	0,62	1,67%
<b>Promedio</b>	<b>0,78</b>	<b>0,54</b>	<b>-25,94%</b>
<b>Desviación Estándar</b>	<b>0,161</b>	<b>0,571</b>	
<b>Coficiente de variación</b>	<b>20,69%</b>	<b>105,83%</b>	

Fuente: Análisis de Capitales 2015-2017.

Elaborado por: Estefanía Hidalgo D.



**Figura 2-4.** Índices de desarrollo 2015 – 2017

Fuente: Tabla 11-4. Análisis de Capitales 2015-2017

Elaborado por: Estefanía Hidalgo D.

Como se puede observar en la tabla 11-4, y en la figura 2-4, la información recabada para realizar un análisis comparativo en los índices del desarrollo humano de los implicados en la implementación del plan de negocios en la Corporación Huertos Gatazo Zambrano en los años 2015 y 2017, se ha estandarizado entre 0 y 1, y con ello se interfiere directamente en ambos años.

En síntesis, el análisis comparativo realizado permite identificar el impacto positivo en cuanto al desarrollo humano de los beneficiarios, debido a la implementación del plan de negocios en la Corporación, y a pesar de observar que los capitales físico, humano, natural y cultural en los dos años en cuestión tienen valores cercanos al máximo, sí se observan diferencias, principalmente en los capitales financiero y social.

Para verificar las diferencias entre los promedios, los datos se analizaron con la prueba T- Student para muestras pareadas, cuyos resultados se incluyen en la tabla 12-4, donde se observa que sí existen diferencias significativas entre los promedios antes - después para beneficiarios ( $t = -1,82 < \text{Valor crítico de } t \text{ (dos colas)} = 2,44$ ). Por tanto, se verifica el cumplimiento de la hipótesis alternativa.

**Tabla 12-4:** Prueba t para medias de dos muestras emparejadas 2015 – 2017

	<i>Con proyecto</i>	<i>Sin proyecto</i>
<b>Media</b>	0,78053877	0,539759613
<b>Varianza</b>	0,026909087	0,09520278
<b>Observaciones</b>	7	7
<b>Coefficiente de correlación de Pearson</b>	0,323507763	
<b>Diferencia hipotética de las medias</b>	0	
<b>Grados de libertad</b>	6	
<b>Estadístico t</b>	-1,818817992	
<b>P(T&lt;=t) una cola</b>	0,078306865	
<b>Valor crítico de t (una cola)</b>	1,943180281	
<b>P(T&lt;=t) dos colas</b>	0,15661373	
<b>Valor crítico de t (dos colas)</b>	2,446911851	

Fuente: Tabla 11-4. Análisis de Capitales 2015-2017

Elaborado por: Estefanía Hidalgo D.

### 7. Experiencias adquiridas

El proyecto, que siguió un proceso evolutivo, fue un caso de aprendizaje y enseñanzas para todos los involucrados. Entre los aspectos en que se ganó experiencia se pueden mencionar:

- El trabajo impulsado por la Corporación Huertos Gatazo Zambrano para contribuir al crecimiento y fortalecimiento de la autonomía económica de sus miembros e involucrados, ha resultado una experiencia exitosa y transformadora de la realidad de las personas participantes en el proyecto.
- Aunque el proyecto funcionó con estabilidad durante sus tres primeros años y medio dentro de los parámetros establecidos, la elección poco acertada de la administración saliente y entrante, es decir, en cuanto a cambios de Asamblea general, ha sido el ineficiente proceso de transición generando con ello el impedimento para la consecución de procesos y cumplimiento de objetivos del plan, impidiendo con ello la prolongación en su funcionamiento.
- El análisis documental y el diseño de la evaluación ha hecho evidente la dificultad de medir los resultados del proyecto ejecutado en la Corporación, puesto que carece de

información relevante para la toma de decisiones o análisis intensivo en cuánto a su desarrollo. Sin embargo, se pudieron medir los diferentes criterios a través del uso de las metodologías SNIP y MCC.

- El plan de negocios dejó de funcionar en la Corporación en el año 2015, el proyecto no logró desarrollar un modelo de transferencia de experiencias como Corporación exportadora.
- La falta de políticas transparentes y un sistema de comunicación adecuado, causaron el desinterés en el empoderamiento del proyecto por parte de miembros y trabajadores de la Corporación.

## **5.2. Discusión**

La evaluación de un proyecto según (González, 2000), consiste en hacer una apreciación, tan sistemática y objetiva a su vez determinar la pertinencia de los objetivos, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad del proyecto. Por tanto, la evaluación ex – post realizada al proyecto denominado “Plan de negocios para la exportación de brócoli hacia los Estados Unidos de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano, provincia de Chimborazo”, propuesto en el año 2010 por el Señor Raúl Andrés Narváez Gaybor a la Corporación Huertos Gatazo Zambrano, mismo que fue aplicado en el año 2011.

Los resultados obtenidos en este proyecto se basaron en la búsqueda de información documental, observación y análisis de entrevistas y encuestas aplicadas a los miembros y trabajadores de la Corporación. La carencia de cierta información documental en cuanto a la ejecución del plan, impidió la comprobación y certificación de los datos de la investigación recabada en forma verbal por parte de los involucrados, aseverando dicha información recabada como única y fiable. La comparación de proyectos similares a este no se ejecutó puesto que no existen evaluaciones similares llevadas a cabo en la Corporación.

El análisis de las encuestas y entrevistas realizadas en la Corporación permitieron una perspectiva clara de la realidad en la que se manejaba la ejecución del proyecto. En cuanto al cumplimiento de los objetivos del plan, al no contar con metas concretas y datos de la línea base, se realizó otro tipo de comparaciones, como sugiere (Giesecke, 2012), que se explican más adelante, estimando que los objetivos del plan tuvieron un cumplimiento considerable durante los tres años y medio de ejecución, pues los dos años restantes no se brindó continuidad a los procesos asumiendo que tampoco a sus objetivos.

La matriz de marco lógico fue una herramienta imprescindible para recabar la información necesaria, como menciona (Darville, 2015), por tanto fue diseñada teniendo como referencia el

documento del plan de negocios, el cual obviamente carecía de indicadores y supuestos reales de cumplimiento de objetivos, sin embargo, conformó la base principal para la aplicación de criterios y valoración de resultados.

Al haber recabado la información pertinente y disponible, el plan de negocios y la información verbal por parte de los involucrados, se procedió a la evaluación en conjunto de dicha información generando como resultado la información global del proyecto detallada en el informe de evaluación ex – post en donde se establecieron los resultados de la evaluación a través de dos metodologías: SNIP y MCC. Ahora bien, siguiendo el enfoque de la evaluación ex – post, según (GAPI, 2004), las metodologías utilizadas compararon la situación ex – ante con la situación ex – post, es decir el análisis de la diferencia entre la situación original sin proyecto y la nueva situación con proyecto.

Siendo así que, para la evaluación de los impactos, se analizaron los criterios de la metodología SNIP, y la comparación entre antes y después del proyecto con la metodología MCC. En la metodología SNIP, se tomó en cuenta los criterios mencionados y sugeridos por el autor Medianero (2004) y (González, Lara, 2005), a saber: pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto, sostenibilidad, entre otros. Esta metodología brindó como resultado final, un impacto general positivo.

La metodología del MCC, fue aplicado para corroborar el impacto positivo del proyecto expuesto por la metodología SNIP, y para aceptar o rechazar la hipótesis nula. Por tanto, se realizó una comparación, en los años 2011 – 2015 y 2015 – 2017, de los siete capitales según el autor Flora et al. (2004), a saber: social, humano, político, cultural, físico, financiero y natural. Dicha comparación corroboró el desarrollo humano de los involucrados a través de la aceptación de la hipótesis alternativa.

En síntesis, la identificación de impactos positivos y negativos producidos directa o indirectamente por la implementación del plan de negocios en la Corporación, brindó como resultado que estos fueron positivos, para la Corporación y sus miembros, entre estos el crecimiento y desarrollo económico, precios fijos del producto, mejoras en la calidad de vida de los involucrados, mayores entradas económicas y estabilidad laboral y económica.

Por otro lado, el cierre del proyecto es atribuido a la mala administración y gestión por parte de las autoridades de la Corporación, la cual no es la misma tras pasar un año según la información recabada en el año 2016 por la Corporación Huertos Gatazo Zambrano, situación que ha generado diferentes problemas en la Corporación, tales como discontinuidad de procesos para la producción

y exportación, incorrecta gestión de los procesos productivos del cultivo, inadecuados sistemas de comunicación e incumplimiento de compromisos.

Todo lo anteriormente mencionado generado en gran parte por la falta de políticas transparentes e inadecuada gestión y evaluación de procesos en la Corporación, ineficientes procesos de transición en los cambios de Asamblea General y algo muy importante, equipos de trabajo que buscan su interés propio generando ambientes de trabajo poco cooperativos.

A pesar de la falta del factor imprescindible para una evaluación ex – post, según (Vera, 1997) información verificable ex – ante, de ejecución y operación, carente en la entidad evaluada, los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación fueron efectuados en su totalidad, contribuyendo con ello al desarrollo del principal objetivo, la evaluación ex – post del proyecto, traducido en su principal exponente, el informe de evaluación ex – post, el cual manifiesta toda la información recabada, su análisis y resultados.

## CAPITULO V

### 6. PROPUESTA

En este capítulo se establece la propuesta de mejora para el plan de negocios de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano. Para entender de mejor manera la propuesta que se expone en este capítulo, se tomó como base principal las lecciones aprendidas y acciones correctivas que han sido también el resultado del proceso de evaluación, estas se muestran a continuación:

**Lección 1:** La ausencia de mecanismos de monitoreo, evaluación, y un grupo de trabajo encargado de ello, limitaron el desarrollo del funcionamiento del plan de negocios en la Corporación.

**Acción correctiva 1:** Un ambiente cooperativo en el desarrollo del proyecto y la toma de decisiones para la mejora continua de su gestión, son factores imprescindibles que conducen al éxito de determinada inversión. Por tanto, la implementación de proyectos deberá contar con equipos de trabajo responsables que se encarguen de la evaluación y monitoreo de los proyectos, y que generen ideas innovadoras que contribuyan a la mejora continua del desarrollo de cierto proyecto.

**Lección 2:** La rápida rotación de los altos cargos, impiden el seguimiento continuo del proyecto. Por tanto, los procesos de transición a más de poner en juego el rendimiento y desempeño de la Corporación o cualquier entidad, son una pieza clave para el desarrollo continuo de la misma.

**Acción correctiva 2:** Todos los procesos deben ser analizados y entregados en detalle a la siguiente autoridad, y la comunicación entre Asamblea entrante y saliente deberá ser constante.

**Lección 3:** Es de vital importancia que un proyecto de tal envergadura desarrolle y aplique desde un principio una estrategia de información y evaluación del mismo.

**Acción correctiva 3:** La información debe estar ordenada y disponible, y sobretodo, todos los involucrados deben estar al tanto de su evolución, para esto, la información deberá ser facilitada y entregada a través de boletines, informes, trípticos, entre otros, utilizando para ello reuniones en donde no solo se imparta información, sino también se recoja información intercambiando puntos de vista.

**Lección 4:** Un buen diseño de proyecto no sólo facilita la ejecución del mismo sino también el seguimiento y medición de sus resultados e impactos en cuanto al aporte de soluciones a los problemas identificados durante su planificación. Un diseño adecuado, incorpora indicadores válidos en el marco lógico, siendo esta la mejor herramienta que permite obtener una base rígida de los resultados esperados del proyecto implementado.

**Acción correctiva 4:** Es importante utilizar instrumentos analíticos adecuados para la evaluación ex – ante y ex – post de la calidad del diseño de un proyecto. Verificar por tanto, que el proyecto a ser implementado cuente con sistemas de monitoreo y evaluación.

**Lección 5:** Es importante desarrollar políticas transparentes y estrategias de disseminación de información para facilitar el seguimiento de proyectos, y apoyar un continuo proceso de aprendizaje y apropiación de los resultados.

**Acción correctiva 5:** Generar políticas y estrategias que tengan como finalidad una evaluación continua de los resultados generados por proyectos implementados, para con ello determinar acciones que mejoren o brinden la continuidad de los resultados obtenidos.

#### **6.1. Elaboración de la propuesta para retomar el plan de negocios**

Como se ha podido apreciar, en cuanto al funcionamiento del plan de negocios en la Corporación existieron debilidades que afectaron el normal desarrollo del mismo. Por tal motivo, se presenta a continuación la siguiente propuesta que pretende minimizar o eliminar dichas debilidades.

La propuesta para retomar el plan de negocios en la Corporación Huertos Gatazo Zambrano, consta de las siguientes fases:



Cada una de las fases consta de:

### **FASE INICIAL**

- 1.- Planificación del funcionamiento de la planta conjuntamente con los productores de Brócoli de la Comunidad Gatazo Zambrano.
- 2.- Organización con el personal que va trabajar en la Planta
- 3.- Socialización a la Población del sector beneficiario
- 4.- Fortalecimiento de conocimientos en cuanto a insumos

### **FASE INTERMEDIA – PROCESO DE PRODUCCIÓN**

- 1.- Capacitación constante a los productores, trabajadores y personal administrativo.
- 2.- Producción de Brócoli
- 3.- Aplicación de Insumos agrícolas
- 4.- Tecnología, equipos y mano de obra

### **FASE FINAL**

- 1.- Rendimiento de Brócoli
- 2.- Comercialización

#### ***6.1.1. Desarrollo de cada fase de la propuesta***

##### ***FASE INICIAL***

Es preciso organizar y designar funciones al personal que trabajará en la planta. Se contratará o reubicará un grupo de personas que estén encargadas de manera exclusiva a la realización de todas las labores relacionadas con el proyecto, para ello se establece en la siguiente tabla los cargos y funciones:

**Tabla 1-5: Manual de funciones**

<b>Puesto</b>	Gerente – Administrador
<b>Nivel</b>	Superior
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantiene actualizado el banco de proyectos.</li> <li>- Representa a la organización ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales, en cualquier lugar de la República o en el extranjero.</li> <li>- Asigna recursos, establece mecanismos de coordinación, autoridad y fija procedimientos para la toma de decisiones.</li> <li>- Direcciona, orienta y fortalece el esfuerzo humano para dar cumplimiento a la planificación.</li> <li>- Motiva a las personas para la realización de sus labores, se encarga de la instauración de un liderazgo como guía, y coordina los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes.</li> <li>- Controla que los resultados obtenidos en un determinado momento se ajusten a las exigencias de los planes.</li> <li>- Monitorea las actividades, compara resultados con metas propuestas, corrige desviaciones y retroalimenta para redefinición de objetivos o estrategias.</li> <li>- Establece las políticas de las operaciones y dirige la interacción de la organización con su entorno.</li> <li>- Representa a su entidad, en eventos o reuniones relacionados a proyectos de inversión en su competencia.</li> </ul>	
<b>Puesto</b>	Director del Proyecto
<b>Nivel</b>	Intermedio
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirige, planifica y controla el proyecto, dentro del presupuesto y los plazos de entrega fijados.</li> <li>- Define las características básicas del proyecto y controla la asignación de tareas a las personas responsables, ya sea bajo su control directo o el de las unidades u organizaciones que intervengan.</li> <li>- Exige la calidad de los trabajos asignados, dentro de los presupuestos y plazos aceptados por los responsables directos de su ejecución.</li> <li>- Establece objetivos claros a cada grupo de trabajo.</li> <li>- Realiza una programación general de trabajos y recursos, como base de una programación detallada (equilibrio tiempo-costos-recursos) y apoyo del sistema de control.</li> <li>- Establece y controla el sistema de información y comunicación, el cual permita controlar plazos, costes y calidades.</li> <li>- Promueve la capacitación permanente del personal técnico.</li> <li>- Representa a su organización en las relaciones con otras organizaciones involucradas en el proyecto.</li> </ul>	
<b>Puesto</b>	Evaluador
<b>Nivel</b>	Medio
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elabora el plan de trabajo y el cronograma de actividades a realizar en el proceso de evaluación.</li> <li>- Recopila datos, información y material bibliográfico.</li> <li>- Organiza reuniones y entrevistas necesarias para recibir información.</li> <li>- Realiza el seguimiento y monitoreo de los proyectos en ejecución, así como, coordinar la evaluación ex – post de los mismos.</li> <li>- Analiza el proyecto determinado, informando si éste cumplió con los objetivos trazados y si se realizó en el tiempo estipulado.</li> <li>- Evalúa el desarrollo de planes, programas, proyectos y actividades para determinar el cumplimiento de las metas de acuerdo a la programación establecida.</li> <li>- Garantiza la transparencia, confidencialidad e imparcialidad en el proceso de evaluación de proyectos.</li> <li>- Redacta informes de evaluación con enfoque crítico, pero constructivo.</li> <li>- Representa a su entidad, en eventos o reuniones relacionados a proyectos de inversión en su competencia.</li> </ul>	
<b>Puesto</b>	Financiero
<b>Nivel</b>	Medio
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lleva el control de los ingresos operacionales, ingresos no operacionales así como los egresos operacionales y egresos no operacionales del proyecto.</li> <li>- Participa en las gestiones de financiamiento y emite una opinión técnica sobre convenios y acuerdos nacionales e internacionales que involucren al proyecto.</li> <li>- Propone los costos referenciales de acuerdo a su sector o competencia.</li> <li>- Analiza la información financiera como apoyo a la gerencia en las decisiones operativas a través del diagnóstico financiero y estratégico.</li> <li>- Formula, evalúa y analiza proyectos de inversión en diferentes áreas de la organización.</li> <li>- Administra eficientemente los recursos de la organización con criterios de responsabilidad social, a partir de decisiones en materia de inversión y financiación, considerando las diferentes alternativas y productos que ofrece el sistema financiero a nivel nacional e internacional.</li> </ul>	

- Gestiona los diferentes productos y servicios financieros y la forma de su comercialización desde las entidades del sector financiero.

<b>Puesto</b>	Técnicos
<b>Nivel</b>	Operativo

**FUNCIONES:**

- Dirigen la elaboración de estudios de pre-inversión de su competencia.
- Participan en comisiones de trabajo sectorial o multisectorial en aspectos relacionados a su nivel de competencia.
- Revisan la relación entre el diagnóstico y la identificación del problema.
- Revisan la coherencia lógica de las relaciones causa, efecto y las alternativas propuestas.
- Determinan la naturaleza excluyente de las alternativas formuladas en el estudio de pre-inversión.
- Describen las dimensiones tecnológicas y de tamaño propuestas en cada una de las alternativas y su congruencia con el balance de oferta y demanda generada.
- Verifican las condiciones de viabilidad económica, social, ambiental y tecnológica de las alternativas propuestas en el estudio.

**Fuente:** Estefanía Hidalgo D., 2017

Una vez designado el equipo de trabajo, el director del proyecto y técnicos se encargarán del cumplimiento de las siguientes actividades:

**Tabla 2-5:** Actividades a ejecutar en la fase inicial de la propuesta

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Realizar un programa de capacitación para fortalecer la estructura comunitaria.	1.000,00 USD	Archivo de contratación, presupuesto de capacitación, facturas de materiales y movilización.	Dirigentes comunitarios aceptan de manera colectiva la propuesta de intervención.
Realizar un plan de capacitación en la gestión administrativa.	1.000,00 USD	Presupuesto de capacitación, facturas de materiales y movilización.	Asamblea general, Comunidad, productores que acepten de manera colectiva la propuesta de intervención.
Desarrollar capacidades y destrezas en miembros comunitarios a través de talleres para el surgimiento de nuevos líderes.	1.500,00 USD	Pagos para la adquisición de materiales y movilización.	Es permanente el interés del grupo seleccionado para liderar procesos organizacionales.
Impartir capacitaciones sobre fertilización orgánica, fertilización química y rotación de cultivos.	1.500,00 USD	Pagos por la contratación de servicios de capacitación.	Productores agrícolas de la comunidad asisten de manera permanente a las jornadas de capacitación.
Poner en marcha una parcela demostrativa del cultivo de brócoli.	600,00 USD	Desembolsos para el suministro de semillas, abonos y fertilizantes orgánicos.	Patrones culturales de la comunidad adoptan procesos productivos compatibles con el ambiente.
Definir la capacidad de producción, distribución espacial y funcionalidad de las instalaciones.	1.600,00 USD	Pago por diseños arquitectónicos de infraestructura.	Diseño de instalaciones y procesos productivos acorde a la demanda del producto y adopción de condiciones sanitarias.
Establecer la estructura organizativa y legal para la dirección del proyecto.	1.000,00 USD	Documento de trámites legales para la constitución de la planta agroindustrial.	Consensos colectivos entre los miembros comunitarios.

Desarrollar capacitación para el manejo de equipos.	1.000,00 USD	Documentos de pago de las jornadas de capacitación.	Personal capacitado aplica los conocimientos asimilados en los procesos productivos de manera eficiente.
Desarrollar capacitación para la comercialización del brócoli	1.000,00 USD	Archivo de contratación, presupuesto de capacitación, facturas de materiales y movilización.	Personal capacitado en comercialización aplica los conocimientos adquiridos de manera eficiente.
<b>TOTAL</b>	<b>10.200,00</b>		

Fuente: Estefanía Hidalgo D., 2017

A su vez, el equipo técnico se encargará de:

**1. Generar la matriz de marco lógico:** se elaborará según el plan de negocios para reflejar los avances en cada una de las actividades, componentes y propósitos. La utilización de la matriz del marco lógico será empleada tanto para la formulación del proyecto como para el monitoreo del mismo. El modelo del marco lógico se encuentra detallado en el apartado 2.2.5.

**2. Recolección de información:** se identificará el tipo de proyecto y su descripción, se realizarán estudios de pre inversión, se desarrollarán fichas e informes de movimientos financieros, y se determinarán desfases del proyecto. La recopilación de la información relevante se realizará en las diferentes etapas del proyecto.

### 2.1. Fase de iniciación y planificación: Identificación y descripción del proyecto

Con la colaboración del director del proyecto, el equipo técnico encargado de la ejecución del plan de negocios, deberá identificar y describir el proyecto. Se expone a continuación una ficha ejemplo:

**Tabla 3-5: Identificación del proyecto**

<b>Identificación:</b>			
Fecha:		Entidad responsable:	
Código:		Entidad ejecutora:	
<b>Clasificación:</b>	Tipo de proyecto:		
	Sector:		
	Etapa actual:	Próxima etapa:	
<b>Nombre del proyecto:</b>			
<b>Localización:</b>	Comunidad/Región:		
	Departamento:		
	Localidad:		
<b>Descripción:</b>			
<b>Justificación:</b>			
<b>Perfil de prefactibilidad:</b>			
<b>Descripción actual de la situación sin proyecto:</b>			
<b>Entorno político e institucional:</b>			
<b>Trámites seguidos por el proyecto (con fechas):</b>			

Fuente: Vera, 1997

Elaborado por: Estefanía Hidalgo

## 2.2. Fase de operación o ejecución: Datos físicos financieros del proyecto

Ahora bien, para la puesta en marcha del proyecto, el gerente administrador junto al director del proyecto, el financiero y el equipo técnico, se encargarán de:

Analizar las Instituciones que se involucrarán en el proyecto, así como se expone en la siguiente tabla:

**Tabla 4-5:** Grupos involucrados en el proyecto

GRUPO	INTERESES	RECURSOS Y MANDATOS
MAGAP (Unidad de Producción)	Fortalecer la producción agropecuaria del sector	Asesoría técnica Política pública del ramo
PRESIDENTE DE LA COMUNIDAD	Liderar la ejecución del proyecto para el desarrollo de la Comunidad.	Reglamentos y estatutos de la asociación.
PRODUCTORES DE BROCOLI (Asociación de Gatazo Zambrano)	Mejorar las condiciones de vida.	Materia prima, reglamentos y estatutos de la asociación.
GAD-COLTA (Departamento de Proyectos)	Aportar al desarrollo de su cantón.	Ordenanzas municipales
CONSUMIDOR	Consumir un producto de buena calidad que conste de sus características organolépticas.	Ley Orgánica de Defensa del Consumidor
MAE (Unidad de Calidad Ambiental)	Que las actividades realizadas por la producción no afecten al ambiente.	Texto Unificado de la Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente (TULSMA)
COMUNIDAD DE GATAZO ZAMBRANO	Desarrollo de la Comunidad	Reglamentos de Constitución de la Comunidad

Fuente: Estefanía Hidalgo D., 2017

Se encargarán también del análisis del financiamiento:

El proyecto será financiado por dos entidades públicas, mismas que tienen la competencia de fomentar la productividad agropecuaria garantizando la soberanía alimentaria y el desarrollo productivo. Estas presupuestarán dicho financiamiento en el Plan Operativo Anual POA.

En el caso del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), contribuirá con un 50% del total de la inversión. El Gobierno Provincial de Chimborazo, aportará con un 40%. Y finalmente, los productores aportarán con un 10% de la inversión total del proyecto.

**Tabla 5-5: Arreglos Institucionales**

Tipo de ejecución		
Directa (D) o Indirecta (I)	Tipo de Arreglo	Instituciones Involucradas
(D)	Convenio para fomentar la Producción, aportará con un 40% de la inversión total.	<b>GAD-PCH</b>
(D)	Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca MAGAP, contribuirá con un 50% del total de la inversión.	<b>MAGAP</b>
(D)	Productores aportarán en un 10% de la inversión total del proyecto	<b>ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES GATAZO ZAMBRANO</b>

Fuente: Estefanía Hidalgo D., 2017

Se realizará un Convenio Tripartito, a través de acuerdos entre las Instituciones Públicas como MAGAP y GAD-PCH ya que son los entes del Estado que velan por el desarrollo productivo, conjuntamente con la participación de la Asociación de Productores de Gatazo Zambrano.

Una vez establecidos los grupos involucrados y el financiamiento del proyecto, el equipo técnico con la ayuda de la persona encargada del financiamiento recabará la información expuesta en las fichas ejemplo que se demuestran a continuación:

**Tabla 6-5: Financiación de la inversión**

Entidad	Ejecutado	Año 1	Año 2	Año 3	Saldo	TOTAL
Presupuesto inicial:						
Recursos propios:						
Préstamos:						
Otros:						
<b>TOTAL</b>						

Duración de la etapa: \_\_\_\_\_ meses

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7-5: Costos e ingresos anuales de operación del proyecto**

Costos		
Descripción:	Monto:	Entidad financiadora:
<b>Total Costos:</b>		
Ingresos:		
Descripción:	Monto:	Entidad financiadora:
<b>Total Ingresos:</b>		

Fuente: Estefanía Hidalgo D., 2017

El Indicador de Costos se empleará para determinar la diferencia porcentual entre la financiación planificada al inicio del proyecto y los desembolsos realizados durante la implementación del proyecto. Su fórmula es:

$$IC = \frac{\text{Gastos Reales}}{\text{Gastos Previstos}} - 1$$

Los resultados se interpretarán de acuerdo a los criterios siguientes:

Si  $IC = 0$ , implica que los costos reales de la obra se están comportando según lo presupuestado.

Si  $IC > 0$ , indica sobrecosto.

Si  $IC < 0$ , indica sub costo.

**Tabla 8-5:** Datos físico-financieros

	Ex – ante (b)	Actual (a)	(a/b) - 1
<b>1. Gastos de ejecución:</b>			
Obras físicas			
Maquinaria y equipo			
Mano de obra calificada			
Mano de obra no calificada			
<b>Total</b>			
<b>(IC) Indicador de Costos de ejecución:</b>			
<b>2. Gastos corrientes de mantenimiento:</b>			
Sueldos y salarios (mensual/anual)			
Insumos			
Intereses y amortizaciones			
Otros			
<b>Total</b>			
<b>(IC) Indicador de Costos de mantenimiento:</b>			
			<b>IC TOTAL</b>
<b>3. Costo total</b>			

Fuente: Vera, 1997

Elaborado por: Estefanía Hidalgo

**2.3. Información adicional:** a más de la información anteriormente mencionada, el equipo técnico se encargará de recolectar anualmente los siguientes datos:

**Tabla 9-5:** Ficha de seguimiento anual

<b>1. Identificación de los beneficiarios:</b>	
<b>2. Tamaño del grupo beneficiario:</b>	Cantidad de personas atendidas por el proyecto (cobertura):
	Cantidad de personas sin atender por el proyecto (déficit):
<b>3. Descripción de los beneficios principales generados por el proyecto:</b>	
<b>4. Efectos directos:</b>	
Empleo:	
Monto de las inversiones:	
Tipo de recursos humanos generados:	
Impacto ambiental:	

Fuente: Vera, 1997

Elaborado por: Estefanía Hidalgo

## *FASE INTERMEDIA – PROCESO DE PRODUCCIÓN*

Los resultados de la fase intermedia y final, serán en gran parte consecuencia de las acciones que se han realizado en la fase inicial, puesto que esta conforma la base rígida de la propuesta, por tanto, en esta fase se brindará constante capacitación a los productores, trabajadores y personal administrativo.

En la fase de producción se pretende dar la debida continuidad a los procesos del proyecto, para ello se propone fijar mediciones trimestrales del avance del proyecto a través de la presentación de informes a cargo del equipo técnico.

Los informes presentados en las reuniones con el gerente – administrador, director y financiero, contemplarán la matriz del marco lógico. Se propone establecer fechas para la entrega de los informes de avance, de esta manera el equipo técnico dispondrá del tiempo necesario para organizar la información teniendo en cuenta la fecha límite de entrega. Al disponer de periodos de tiempo establecidos puede incrementar la calidad de los informes de avance.

Una vez presentados los informes de avance, se realizará una reunión con los líderes comunitarios involucrados en el proyecto, con el fin de diseminar dicha información.

### **1. Control de la producción de brócoli**

Los informes presentados deberán verificar si la Corporación está cumpliendo con las metas propuestas en la planeación y programación. Este control estará a cargo del equipo técnico y se realizará a través de herramientas como son:

- Reportes de trabajo
- Matriz de Marco Lógico
- Ordenes de producción; y
- Control de materias primas

#### **1.1. Matriz de Marco Lógico**

El informe de avance tendrá como base de análisis la matriz de marco lógico del proyecto, puesto que a más de ser una herramienta que facilitará la ejecución del proyecto, contribuirá significativamente con su evaluación. Por tanto, se analizará cada uno de los indicadores y se expondrá el cumplimiento de cada uno de ellos a través de los medios de verificación establecidos.

## 1.2. Órdenes de producción

El informe de avance deberá contar con el análisis de las órdenes de producción que se han realizado en la Corporación, para ello se propone realizar un cuadro comparativo, en el cual se pueden presentar 3 situaciones:

- Lo programado es igual a lo realizado. Se cumplió con la programación establecida.
- Lo realizado es mayor que lo programado. En este caso hay que hacer un análisis de las causas por las cuales hay mayor producción de la requerida.
- Lo realizado es menor que lo programado. Se debe determinar las causas por las cuales no se pudo cumplir con la producción requerida e implementar los correctivos necesarios.

**Tabla 10-5:** Formato de órdenes de producción

Control de producción													
Código	Realizado (Re)	Programado (Pr)											
Período													
Operaciones realizadas	Orden de producción	Pr	Re	Pr	Re	Pr	Re	Pr	Re	Pr	Re	Pr	Re
		Área (ha)		Rendimiento (Kg/ha)		Volumen de producción (Tm)		Precio (Tm/ha)		Costo de producción		Ingreso Neto	

Fuente: Estefanía Hidalgo D., 2017

## 1.3. Control de materias primas

El informe de avance tendrá que contemplar también el análisis de la materia prima, para ello se debe indicar la orden de producción en la que será utilizada, la cantidad recibida, la cantidad devuelta y la cantidad utilizada.

**Tabla 11-5:** Formato de control de materias primas

Control de materias primas		
Para orden de producción No.		
Fecha de entrega:		
CANTIDAD RECIBIDA	CANTIDAD DEVUELTA	CANTIDAD UTILIZADA

Fuente: Estefanía Hidalgo D., 2017

### FASE FINAL

Como se mencionó anteriormente, la fase final será el resultado de las fases anteriores. En esta fase se contempla el rendimiento de brócoli y su comercialización. Como se puede observar en la tabla 10-5 de la fase intermedia, ya se contempla el rendimiento del producto. En el informe de

avance que será presentado a cargo del equipo técnico, deberá incluir también, el análisis de exportación y comercialización del producto.

Finalmente, y luego de realizar las actividades anteriormente mencionadas, se ha logrado diseminar la información pertinente del proyecto dentro y fuera de la Corporación. Por tanto, es necesario determinar procesos que contribuyan o impidan el adecuado funcionamiento del proyecto, para ello, inmediatamente después de la presentación del último informe, es decir al décimo mes de iniciada la implementación del proyecto, se formularán encuestas de satisfacción y se realizarán entrevistas a varios de los involucrados para obtener una mejor apreciación de la realidad.

Una vez obtenidos sus resultados, estos serán expuestos en una reunión con la Asamblea General de socios y los líderes comunitarios, con el fin de abordar ideas que corrijan los procesos que se hayan detectado defectuosos o a su vez ideas que contribuyan con el adecuado funcionamiento del proyecto.

#### **6.1.2. Beneficios valorados**

El plan de negocios implementado en la Corporación tuvo diversas debilidades que contribuyeron al fracaso del proyecto. Por tal motivo, la propuesta expuesta anteriormente tiene como objetivo principal retomar el plan de negocios en la Corporación tomando dichas debilidades como fortalezas.

Una vez aplicada la propuesta y después de haber sido retomado el plan de negocios en la Corporación, los beneficios serán percibidos en diferentes ámbitos:

#### **Monetarios**

De acuerdo a la línea base, actualmente los ingresos económicos de los agricultores de Brócoli de la Comunidad Gatazo Zambrano son de \$260 a \$350, luego de retomar el proyecto y al haber capacitado a los trabajadores en cuanto a los cultivos, estos ingresos incrementarán debido principalmente, al incremento del área de cultivo, al incremento del número de socios que dispondrán de acceso a créditos con entidades bancarias, y al incremento del número de entidades u organizaciones gubernamentales o no, que aportarán económicamente al desarrollo del proyecto.

Con ello a su vez, se contribuirá directamente a la mejora de la calidad de vida de los involucrados, resultado que se evidenciará en la mejora de los índices del desarrollo humano sostenible, específicamente en los capitales físico y financiero.

## **Sociales**

Después de retomar el proyecto y al haber realizado los programas de capacitación para fortalecer la estructura comunitaria y para desarrollar capacidades y destrezas en miembros comunitarios a través de talleres para el seguimiento de nuevos líderes, existirá un mayor número de hombres y mujeres líderes empoderados del proyecto encargados de impulsar prácticas ancestrales en los cultivos y mantener vivas las costumbres y tradiciones.

Conforme se desarrolle el plan de negocios en la Corporación, incrementará el número de organismos relacionados con el proyecto, el número de convenios, y por ende el número de modelos de gestión que pretendan brindar una mejora continua en el desarrollo del proyecto. Con lo anteriormente descrito, se evidenciará una mejora en los índices del desarrollo humano sostenible, específicamente en los capitales cultural, político y social.

## **Ambientales**

En el capital natural del análisis de los años 2015 – 2017, no se ha evidenciado un retroceso, esto es debido principalmente al continuo cuidado del suelo de la zona a través de reforestaciones y designación de espacios verdes para áreas recuperadas.

Ahora bien, luego de haber sido retomado el proyecto y para ello haber capacitado a los agricultores en temas de agroecología, la Corporación contribuirá también con el desarrollo de este capital, puesto que se dispondrá de conocimientos referentes a las buenas prácticas de manejo, cuidado y conservación del suelo, que a más de proteger dicho recurso, se producirán cultivos sanos mejorando con ello la productividad.

## CONCLUSIONES

- El grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto titulado “Plan de negocios para la exportación de brócoli hacia Estados Unidos, de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano, provincia de Chimborazo”, a través de la metodología utilizada, se estima que fueron cumplidos durante los tres primeros años y medio de su ejecución, y los objetivos esperados a ser cumplidos para el año y medio restante, no se cumplieron puesto que la Corporación ya presentaba problemas internos, lo que se tradujo en cesar la exportación del producto hacia EEUU.
- En cuanto a la identificación de impactos medido con la metodología SNIP, fue positivo para la población beneficiaria, y se determinó que en la ejecución del proyecto se han incurrido en sobrecostos con respecto al presupuesto inicial, con incrementos del 0,25%. El periodo de tiempo programado para la implementación del plan de negocios se excedió en 8 meses. La implementación del plan brindó soluciones a problemas que afectaban a la Corporación y sus trabajadores, entre estos la inestabilidad laboral, inestabilidad económica, bajos ingresos económicos, desempleo, e inestabilidad en los costos del producto, lo que indica su pertinencia. El indicador de eficiencia, que compara el VAN antes y después de la ejecución del proyecto, es  $IE = 0.042 > 0$ , lo que indica que la eficiencia fue mayor que la prevista, esto se sustenta en el incremento de los rendimientos productivos y la ampliación de coberturas de los cultivos de brócoli en la zona de intervención del proyecto. El impacto del proyecto en cinco años de operación fue positivo para la población beneficiaria considerando el indicador de cobertura, puesto que fue mayor al previsto, esto se sustenta con el incremento de espacios físicos en la Corporación y su consecuente demanda de personal y al mayor requerimiento de materia prima.
- La identificación de impactos según la metodología MCC, la implementación del plan en la Corporación contribuyó al incremento en los ingresos económicos en un 14,88% y directamente en la mejora de sus condiciones de vida, al contribuir directamente en el desarrollo humano sostenible, esto evidenciado en la mejora de los involucrados en cuanto a servicios e infraestructura local.
- Con el procesamiento y análisis de la información recolectada se identificaron las experiencias como resultado de la etapa de ejecución del proyecto. Fue imprescindible la determinación de las lecciones aprendidas con la evaluación ex-post de la etapa de

ejecución del proyecto, puesto que determinaron los factores que llevaron al fracaso del proyecto y se partió de los aspectos negativos para las debidas acciones correctivas y así convertirlos en fortalezas, todas ellas traducidas en la propuesta para la reanudación del proyecto evaluado o a su vez que pueda ser utilizada en futuros proyectos.

- La aplicación de la propuesta pretende, a más de retomar el plan de negocios en la Corporación, implantar buenas prácticas de trabajo en equipo, participación conjunta de los involucrados, administración eficiente y una adecuada evaluación de proyectos, contribuyendo con ello a la Corporación a desempeñarse efectivamente utilizando los recursos humanos y financieros disponibles de una manera más eficiente. Para tal efecto, la propuesta planteada en el presente trabajo consta de tres fases: inicial, intermedia y final. Cada fase constituye diversas actividades que están relacionadas entre sí a través de un proceso continuo, es decir que los resultados de la fase intermedia y final serán la consecuencia inmediata de la fase anterior.

## RECOMENDACIONES

- Realizar por medio de la Asamblea general vigente la propuesta planteada en el presente trabajo, contando para ello con una gerencia de proyectos con un personal confiable con el cual trabajar en un ambiente cooperativo que gestione el plan de negocios u otros proyectos de una manera más adecuada.
- Analizar la planificación de los proyectos que se pretendan implementar en la Corporación. Los proyectos deben comprender planes de inversiones, pertinencia, justificación, modelos de evaluación, en fin, todo el proceso administrativo de la vida del proyecto. Se recomienda implementar a cada proyecto el modelo de marco lógico que a más de ser una herramienta que facilitará la ejecución de los proyectos, contribuirá directamente con su evaluación al disponer de indicadores y medios de verificación debidamente planteadas en la etapa de planificación del proyecto.
- Dentro de la Corporación se detectaron problemas de comunicación que afectaron el adecuado funcionamiento del plan de negocios. Por tanto, es preciso mejorar el sistema de comunicación, para ello se iniciará con reuniones en las cuales los puntos clave a tratar sean la divulgación de la información y la participación de los involucrados, fomentando también la auto-evaluación. Se establecerán fechas de divulgación de información y cuáles serán los canales de comunicación que puedan conectar a todas las áreas de la Corporación.
- Verificar que los proyectos que se pretendan ejecutar en la Corporación consten de estrategias o metodologías de evaluación, para con ello, poder demostrar la eficiencia de su funcionamiento, identificar a tiempo errores inesperados y encontrar mecanismos de control adecuados que brinden solución a los problemas encontrados, y rendir cuentas de una manera clara, transparente y concisa.
- Implementar la evaluación Ex – Post de los proyectos como un proceso final del ciclo de vida de un proyecto, puesto que permitirá conocer y entender los efectos positivos o negativos e impactos previstos o imprevistos generados por el proyecto en la Corporación. De igual manera con la experiencia y los resultados de la evaluación, permitirá a la Corporación aprender de los éxitos y fracasos de un determinado proyecto, los cuales servirán como referencia para proyectos futuros, incrementando con ello la cultura de gestión de proyectos y permitiendo a su vez una mejora continua y sistémica.

## BIBLIOGRAFÍA

- Almunia, P.** (22 de febrero de 2016). *Proyectos y programas*. Obtenido de <http://www.itmplatform.com/es/blog/ciclo-de-vida-del-proyecto/>
- CEPAL, & Uruguay, D. G.** (1988). *Bosquejo metodológico del mapa de la distribución de necesidades básicas insatisfechas en el Uruguay*.
- Cohen, E., & Franco, R.** (2000). *Evaluación de Proyectos Sociales*. Obtenido de <http://books.google.com/books?id=Uz7IeGnN1mkC&dq=evaluaci%C3%B3n+ex>
- Darville, P.** (2015). *Evaluación Ex-Post: Conceptos y Metodologías*. Santiago de Chile.
- Desarrollo-OCDE, C. d.** (1995). *Manual de la ayuda al desarrollo. Principios del CAD para una ayuda eficaz*.
- Eade, D. A.** (1995). *The Oxfam Handbook of Development and Relief*. (Vol. 1). Oxford: Oxfam.
- Farias.** (2016). *Comercio Exterior*.
- Figuroa, G.** (2005). *La metodología de elaboración de proyectos como una herramienta para el desarrollo cultural*.
- Flora, C., Flora, J., & Fey, S.** (2004). *Rural communities: legacy and change*. US: Westview Press.
- GAPI, G.** (2004). *Metodología de Evaluación Expost de programas y proyectos de inversión*. Bogotá.
- Giesecke, C.** (Marzo de 2012). *Pautas generales para la Evaluación Ex Post*. Obtenido de: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/Evaluacion\\_ExPost/Instrumentos Metodologicos/PAUTAS\\_GENERALES\\_EVAL\\_EX\\_POST.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/Evaluacion_ExPost/Instrumentos_Metodologicos/PAUTAS_GENERALES_EVAL_EX_POST.pdf)
- González, L.** (Septiembre de 2000). *La evaluación ex-post o de impacto. Un reto para la gestión de proyectos de cooperación internacional al desarrollo*. Cuadernos de trabajo de Hegoa(29).
- González, Lara.** (febrero de 2005). *La evaluación en la gestión de Proyectos y Programas de Desarrollo*. Cooperación Pública Vasca, Manuales de información(1).
- Gutiérrez, I., & Siles, J.** (2008). *Diagnóstico de medios de vida y capitales de la comunidad de Humedales de Medio Queso*. Los Chiles, Costa Rica: CATIE, UICN.
- ILPES, D.** (1993). *Propuesta metodológica para la Evaluación Ex-Post y el Informe de Término de los proyectos de inversión*.
- INEC.** (2010). *Censo de Población y Vivienda de la Provincia de Chimborazo, Cantón Colta*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

- Leiva, F.** (1979). *Nociones de Metodología de Investigación Científica*. 3ª. ed. Quito:Graficas Moderna.
- León, A.** (02 de enero de 2012). *Interempresas, distribución hortofrutícola*. Obtenido de <http://www.interempresas.net/Distribucion-Hortofruticola/Articulos/59742-El-brocoli-una-hortaliza-que-gana-posiciones-en-el-mercado-y-en-los-fogones.html>
- Logroño, M. W.** (Julio de 2010). *Influencia de la producción y comercialización de brócoli en la calidad de vida de la población de la “comunidad de gatazo zambrano”, cantón colta, provincia de chimborazo*. (Tesis de posgrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/12562/1/41576\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/12562/1/41576_1.pdf)
- López, J. B.** (2012). *Evaluación de dos polímeros para incrementar el rendimiento de brócoli (brassica oleracea l.var. itálica) mediante la retención de humedad en el suelo*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato) Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/10543/1/Tesis-101%20%20%20Ingenier%C3%ADa%20Agron%C3%B3mica%20-CD%20325.pdf>
- MAE-SECIPI.** (1998). *Metodología de la evaluación de la Cooperación Española*. Obtenido de: <http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Evaluaci%C3%B3n/Metodologia1.pdf>
- Medianero, D.** (2014). *Metodología de evaluación ex post*. Obtenido de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/pensa\\_critico/2010\\_n13/pdf/a06n13.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/pensa_critico/2010_n13/pdf/a06n13.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas.** (Marzo de 2012). *Pautas generales para la Evaluación Ex Post*. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/Evaluacion\\_ExPost/Instrumentos Metodologicos/PAUTAS\\_GENERALES\\_EVAL\\_EX\\_POST.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/Evaluacion_ExPost/Instrumentos_Metodologicos/PAUTAS_GENERALES_EVAL_EX_POST.pdf)
- Narváez Gaybor, R.** (2010). *Plan de negocios para la exportación de brócoli hacia los Estados Unidos, de la empresa Huertos Gatazo Zambrano, provincia de Chimborazo*. (Tesis de Ingeniería, Universidad Técnica de Loja). Recuperado de: <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/1062>
- Proecuador, I. d.** (2015). *Ministerio de comercio exterior*. Obtenido de: <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/agroindustria/>
- Real Academia Española.** (2016). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de Capel, H. (2016). Las ciencias sociales y el estudio del territorio. Biblio3W.XXI (1.149).
- Sampieri, R. H., & Baptista, C. F.** (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- SICA.** (2006). *Servicio de Información y censo agropecuario*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-agropecuario/>
- Thomet, N., & Vozza, A.** (2012). *Centro Internacional de Formación; Manual de elaboración de proyectos* (1ra ed.).

**Thompson, J.**(2012). *Promonegocios*. Obtenido de:  
<https://www.promonegocios.net/proyecto/concepto-proyecto.html>

**Vera, P.** (1997). *Guía metodológica para la evaluación ex-post de proyectos*. Santiago de Chile.

**Villacres, P. S.** (Julio de 2015). *Producción y exportación de brócoli en el Ecuador y su impacto en la generación de empleo y en el PIB, periodo 2008 - 2013*. (Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil). Obtenido de:  
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/9384>

**Zamora, E.** (enero de 2016). El cultivo del brócoli. *Producción de hortalizas*, 2.

## ANEXOS

**Anexo A:** Encuesta aplicada al Presidente de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano

### **EVALUACIÓN EX-POST DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE BRÓCOLI HACIA ESTADOS UNIDOS, DE LA CORPORACIÓN HUERTOS GATAZO ZAMBRANO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**

La presente encuesta, será utilizada como instrumento de investigación con fines académicos, tiene como objetivo recolectar información para la evaluación ex– post del plan de negocios, y con ello, determinar los posibles efectos e impactos generados por este.

La información proporcionada en la presente encuesta es de carácter confidencial y será utilizada únicamente para fines académicos. Se le agradece su cooperación.

#### **Encuesta**

<i>Datos generales</i>					
			<i>CÓD</i>		
Nombre de la Asociación:					
Parroquia / Barrio:			Cantón:		
Persona de contacto:			Cargo:		
Teléfono/s:					
Correo electrónico:					
<i>Datos comparativos</i>					
<b>¿Ha existido un incremento en vías asfaltadas en la Comunidad Gatazo Zambrano?</b>					
			2011	2015	2017
Incremento de vías asfaltadas (porcentaje)					
<b>¿Ha existido un incremento en vías lastradas en la Comunidad Gatazo Zambrano?</b>					
			2011	2015	2017
Incremento de vías lastradas (porcentaje)					
<b>¿Cuál es el número de espacios físicos en los que se encuentra distribuida la Corporación Gatazo Zambrano?</b>					
			2011	2015	2017
Número de espacios físicos					

<b>¿El Plan de Negocios para la Exportación de Brócoli de la Corporación Huertos G.Z, se implementó en un 100%?</b>	2011	2015	2017
Plan de Negocios para la Exportación de Brócoli			
<b>¿Cuánto empleos directos en el área operativa ha generado el Plan de Negocios?</b>	2011	2015	2017
Plan de Negocios (empleos directos en el área operativa)			
<b>¿Cuántos empleos directos en el área administrativa ha generado el Plan de Negocios?</b>	2011	2015	2017
El Plan de Negocios (empleos directos en el área administrativa)			
<b>¿Cuántos procesos de capacitación se han ejecutado para la preparación del suelo de cultivo?</b>	2011	2015	2017
Procesos de capacitación para la preparación de suelos			
<b>¿Cuántos procesos de capacitación se han ejecutado en el área de siembra?</b>	2011	2015	2017
Procesos de capacitación en el área de siembra			
<b>¿Cuántos procesos de capacitación se han ejecutado en el área de producción?</b>	2011	2015	2017
Procesos de capacitación en el área de producción			
<b>¿Cuántos procesos de capacitación se han ejecutado para el manejo de insumos agrícolas?</b>	2011	2015	2017
Procesos de capacitación para el manejo de insumos agrícolas			
<b>¿Cuántos procesos de capacitación se han ejecutado para el plan de fertilización del Brócoli?</b>	2011	2015	2017
Procesos de capacitación para el plan de fertilización del Brócoli			
<b>¿Cuántos procesos de capacitación se han ejecutado para el control de plagas y enfermedades?</b>	2011	2015	2017
Procesos de capacitación para control de plagas y enfermedades			
<b>¿Cuántos procesos de capacitación se han ejecutado para el manejo de maquinaria?</b>	2011	2015	2017
Procesos de capacitación para el manejo de maquinaria			

<b>¿Cuántos procesos de capacitación se han ejecutado para proceso de congelamiento IQF?</b>	2011	2015	2017
Procesos de capacitación para el proceso de congelamiento IQF			
<b>¿Cuántos procesos de capacitación se han ejecutado en atención al cliente?</b>	2011	2015	2017
Procesos de capacitación para atención al cliente			
<b>¿Cuántos procesos de capacitación se han ejecutado en temas de primeros auxilios?</b>	2011	2015	2017
Procesos de capacitación en primeros auxilios			
<b>¿Cuántos procesos de capacitación se han ejecutado en temas de administración?</b>	2011	2015	2017
Procesos de capacitación de administración			
<b>¿Cuántos procesos de capacitación se han ejecutado en temas de Marketing?</b>	2011	2015	2017
Procesos de capacitación en Marketing			
<b>¿Cuántos procesos de capacitación se han ejecutado en temas de Exportación?</b>	2011	2015	2017
Procesos de capacitación en Exportación			
<b>¿Cuántos procesos de capacitación se han ejecutado en temas de comercialización?</b>	2011	2015	2017
Procesos de capacitación de comercialización			
<b>¿Cuántos procesos de capacitación se han ejecutado en temas de gestión de calidad y buenas prácticas agrícolas?</b>	2011	2015	2017
Procesos de capacitación en gestión de calidad y buenas prácticas agrícolas			
<b>¿Cuántas entidades financieras han otorgado crédito a la Corporación?</b>	2011	2015	2017
Entidades financieras que han otorgado crédito			
<b>¿Cuántas entidades no gubernamentales han aportado económicamente al desarrollo del proyecto agrícola?</b>	2011	2015	2017
Entidades que han aportado económicamente al proyecto			

<b>¿Cuántos Gobiernos Seccionales y Nacionales han aportado económicamente al plan de negocios?</b>	2011	2015	2017
Gobierno Seccional y Nacional que han aportado económicamente al proyecto			
<b>¿Cuántas instituciones públicas de la provincia de Chimborazo, están presentes en la Comunidad Gatazo Zambrano?</b>	2011	2015	2017
Instituciones Públicas presentes en Gatazo Zambrano			
<b>¿Cuántas instituciones no gubernamentales de la provincia de Chimborazo, están presentes en Gatazo Zambrano?</b>	2011	2015	2017
Instituciones No Gubernamentales presentes en Gatazo Zambrano			
<b>¿Cuántos convenios se han suscrito con entidades públicas?</b>	2011	2015	2017
Convenios suscritos con entidades públicas			
<b>¿Cuántos convenios se han suscrito con organismos no gubernamentales?</b>	2011	2015	2017
Convenios suscritos con entidades no gubernamentales			
<b>¿Cuántos procesos de elecciones de directiva se han realizado en la Corporación Huertos G.Z. durante el proyecto?</b>	2011	2015	2017
Procesos de elecciones de directiva, durante la ejecución del plan de negocios			
<b>¿Cuántos mecanismos de participación existen para la toma de decisiones de la Asociación?</b>	2011	2015	2017
Mecanismos de participación para la toma de decisiones			
<b>¿Cuántos modelos de gestión se han desarrollado para la sostenibilidad del proyecto?</b>	2011	2015	2017
Modelos de gestión desarrollados para el desarrollo del proyecto			
<b>¿Cuántos modelos de gestión se han implementado para la sostenibilidad del proyecto?</b>	2011	2015	2017
Modelos de gestión implementado para el desarrollo del proyecto			

<b>¿Cuántos mecanismos de participación se han generado e implementado en el proyecto?</b>	2011	2015	2017
Mecanismos de participación generados e implementado en el proyecto			

**Anexo B:** Encuesta aplicada a los socio – productores de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano

**EVALUACIÓN EX-POST DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE BRÓCOLI HACIA ESTADOS UNIDOS, DE LA CORPORACIÓN HUERTOS GATAZO ZAMBRANO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**

La presente encuesta tiene como finalidad valorar la opinión de los involucrados en el proyecto mencionado, en este caso, los socio – productores, y con ello, determinar los posibles efectos e impactos generados por este.

La información proporcionada en la presente encuesta es de carácter confidencial y será utilizada únicamente para fines académicos. Se le agradece su colaboración.

**Encuesta**

Nombre de la Asociación				CÓD :
Parroquia / Barrio		Cantón:		
Persona de contacto		Cargo:		
Teléfono/s		Correo electrónico:		
<b>Datos generales</b>				
¿A qué genero pertenece?	<b>Masculino</b>		<b>Femenino</b>	
¿Participó en el plan de Negocios para la Exportación de Brócoli hacia Estados Unidos, de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano?	<b>SI</b>		<b>NO</b>	
<b>Datos comparativos</b>				
¿Con qué tipo de servicios cuenta Ud. en su hogar?				
	<b>2011</b>	<b>2015</b>	<b>2017</b>	
Agua potable				
Red eléctrica				
Telefonía fija				
Telefonía móvil				
Internet				
Alcantarillado				
Recolección de basura				
¿Con qué materiales está construida la casa en la que habita?				
	<b>2011</b>	<b>2015</b>	<b>2017</b>	
Piso de tierra				
Piso de cemento o baldosa				
Paredes de madera				

Paredes de bloque y cemento			
<b>¿Cuánta superficie de cultivo de Brócoli posee?</b>			
	<b>2011</b>	<b>2015</b>	<b>2017</b>
Superficie de cultivo de Brócoli			
<b>¿Cuenta usted con un sistema de riego para la siembra de Brócoli?, Responda con SI o NO.</b>			
	<b>2011</b>	<b>2015</b>	<b>2017</b>
Sistema de Riego			
<b>¿Cuántos centros de Salud existen en la Comunidad Gatazo Zambrano?</b>			
	<b>2011</b>	<b>2015</b>	<b>2017</b>
Centros de Salud			
<b>¿Recurre con frecuencia a algún centro de Salud?, Responda con SI o NO.</b>			
	<b>2011</b>	<b>2015</b>	<b>2017</b>
Subcentro de Salud			
<b>¿Cuántos centros educativos existen en la Comunidad Gatazo Zambrano?</b>			
	<b>2011</b>	<b>2015</b>	<b>2017</b>
Centros educativos			
<b>¿En qué área trabaja usted en la Corporación Gatazo Zambrano?</b>			
	<b>2011</b>	<b>2015</b>	<b>2017</b>
Área de producción			
Recepción de Producto			
Pilonera			
Almacén de Insumos			
Área de Proceso			
Pesaje/embalaje/Empaque			
Transporte			
Área administrativa			
<b>A partir del plan de negocios para la exportación de Brócoli, ¿cuánto es su ingreso mensual?</b>			
	<b>2011</b>	<b>2015</b>	<b>2017</b>
Ingreso mensual promedio			
<b>¿Cómo socio trabajador, ha incrementado sus ingresos mensuales?, Responda con SI o NO.</b>			
	<b>2011</b>	<b>2015</b>	<b>2017</b>
Incremento de sus ingresos mensuales			
<b>En los últimos cinco años, ¿Recibió algún crédito de alguna entidad bancaria para desarrollar sus actividades económicas?, Responda con SI o NO.</b>			
	<b>2011</b>	<b>2015</b>	<b>2017</b>
Acceso a crédito			
<b>¿Cuál es la raza con la que se identifica según su cultura y costumbres?</b>			

	2011	2015	2017
Indígena			
Afroamericano/a			
Negro/a			
Mulato/a			
Montubio/a			
Mestizo/a			
Blanco/a			

**¿Mantiene su lengua ancestral, y la practica?, Responda con SI o NO.**

	2011	2015	2017
Lengua ancestral			

**¿Cuántos idiomas autóctonos habla?**

	2011	2015	2017
Kichwa, Español			

**¿Usa una vestimenta propia de su identidad cultural?, Responda con SI o NO.**

	2011	2015	2017
Vestimenta propia de la identidad cultural			

**¿Los cultivos de Brócoli mantienen las prácticas agrícolas ancestrales?, Responda con SI o NO.**

	2011	2015	2017
Prácticas agrícolas ancestrales en los cultivos de Brócoli			

**¿Realiza la práctica de medicina tradicional con flora de la localidad?, Responda con SI o NO.**

	2011	2015	2017
Medicina tradicional con flora de la localidad			

**¿Realiza la práctica de medicina tradicional con fauna de la localidad?, Responda con SI o NO.**

	2011	2015	2017
Medicina tradicional con fauna de la localidad			

**¿Cuántas hectáreas tiene la Comunidad Gatazo Zambrano?**

	2011	2015	2017
Hectáreas de la finca			

**¿Cuál es la superficie en hectáreas de cultivada de Brócoli?**

	2011	2015	2017
Hectáreas de cultivo			

**A parte del cultivo de brócoli, ¿siembra alguna otra hortaliza?**

	2011	2015	2017
Coliflor			
Lechuga			
Habas			
Culantro			

**¿Cuántas hectáreas reforestadas mantiene Gatazo Zambrano?**

	<b>2011</b>	<b>2015</b>	<b>2017</b>
Hectáreas reforestadas			

**¿Cuál es la superficie en hectáreas que ha recuperado y son destinados a espacios verdes para beneficio de la Comunidad?**

	<b>2011</b>	<b>2015</b>	<b>2017</b>
Superficie de espacios verdes recuperados en la zona			

**Gracias por su colaboración**

## **Anexo C: Análisis de las entrevistas**

Durante el proceso de observación directa en las visitas de campo en la Corporación, se mantuvo el contacto con la mayor parte de las personas relacionadas con el proyecto. Las entrevistas fueron, por tanto, de manera informal y oral para obtener respuestas lo menos sesgadas posible.

El objetivo principal de estas entrevistas fue recoger información de los diferentes actores locales relacionados o afectados por el proyecto para sondear sus apreciaciones sobre la aplicación del plan en la Corporación. Las entrevistas se realizaron a 16 personas las cuales se mencionan en la pregunta 7.

La entrevista realizada apoya la captación de respuestas a seis aspectos básicos:

- **Prioridad:** permite establecer para un actor específico la prioridad del proyecto respecto a otros.
- **Participación:** establece la manera como participó o no participó el actor entrevistado en el proyecto.
- **Beneficio:** determina si el proyecto brinda beneficios al actor respectivo.
- **Perjuicio:** determina si el proyecto afecta negativamente al actor respectivo.
- **Balance:** sopesa los dos elementos anteriores y determina cuál de ellos predomina con el proyecto; y,
- **Satisfacción:** establece la opinión como ciudadano sobre el proyecto.

## **ENTREVISTA**

### ***PRIORIDAD***

#### **1. ¿La Corporación dispone de una efectiva gestión de Programas o proyectos?**

No, actualmente no existe ninguna gestión que oriente programas o proyectos. En la actualidad, la falta de una efectiva gestión, está generando problemas y conflictos en cuanto al desarrollo de proyectos en la Corporación, por tanto, se pretende generar un modelo de gestión.

#### **2. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso presupuestario dentro de la Corporación para facilitar la gestión de proyectos?**

El presupuesto que maneja la Corporación no se empezó a desglosar a partir del tercer año, con ello se demostraron los recursos económicos necesarios para cumplir con el plan de trabajo. En

vista de la carencia de una gestión de proyectos, no se lleva a cabo un proceso ni evaluación presupuestaria, a excepción del inicio del desarrollo de un proyecto.

**3. ¿Cómo monitorea la Corporación que usted representa la cantidad de recursos asignados y la canalización a los proyectos que se están ejecutando?**

Lamentablemente, el seguimiento a los proyectos no posee formatos o normas establecidas, algo que ha generado problemas para la óptima continuidad de proyectos, esto es debido a los cambios de autoridades en la Corporación, es decir, la asamblea general. Cabe recalcar que el seguimiento a los proyectos en la Corporación, es aún muy incipiente.

**4. ¿Cuáles fueron los requisitos previos para aprobar o rechazar el plan de negocios?**

Para la aprobación y puesta en marcha del proyecto, se realizaron reuniones en las que se explicaban y concretaban factores necesarios para su implementación. El plan de negocios ofrecía una mejora en la Corporación y en vista de que el proyecto era rentable, se procedió a su aplicación.

**5. ¿Considera que el plan de negocios implementado en la Corporación ha tenido impacto en el bienestar de la misma?**

Desde el primer momento de su implementación, tuvo un impacto muy positivo para los trabajadores y la Corporación porque la Corporación creció y se le conoció a nivel internacional con su marca.

**6. ¿Por qué se decidió implementar el plan de negocios en la Corporación?**

Se decidió implementar el plan de negocios en la Corporación, porque la aplicación de este proyecto tenía como consecuencias efectos positivos, entre estos, mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y comuneros, estabilidad laboral, y sobre todo, mantener un costo fijo del brócoli.

## ***PARTICIPACIÓN***

### **7. ¿Qué rol desempeña usted en la Corporación?**

Presidente del cabildo: Mauro Zambrano/ Manuel Guamán.

Presidente de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano: Antonio Cacuango.

Vicepresidente de la Corporación Huertos GZ: Plácido Rea.

Vocal 1: José Quiroz Rea.

Vocal 2: Carlos Cuvi.

Vocal 3: Alberto Cuvi Cerón.

Contadora: Ing. María Dolores Bargas.

Secretaria: Betty Cuvi

Almacenista: Luis Morocho

Pilonera: Rodolfo Rea.

Acopio: Byron Cuvi

Proceso: Matías Cuvi

Camión: Raúl Cacuango Cuvi.

Limpieza: Teresa Cacuango, Jorge Cuvi, María Sango Luisa, Rosa Paguay.

### **8. ¿La aplicación del plan brindó los resultados esperados? Si o no, ¿por qué lo considera?**

Los resultados eran positivos en tanto duró la aplicación del plan, sin embargo, no se cumplieron todos los resultados esperados debido a que el plan dejó de funcionar cinco años después, puesto que la Asamblea General cambió y con ello también la administración, los presupuestos y la producción.

## ***BENEFICIO***

### **9. ¿Se mejoró la situación del problema gracias a la ejecución del plan de negocios? Si o no, ¿por qué?**

Si, la aplicación del plan en la Corporación mejoró la situación económica de los que conformamos la Corporación Huertos GZ.

### **10. ¿Cuáles fueron las fuentes de financiamiento internas y externas que facilitaron el desempeño del plan de negocios?**

Diversas fuentes de financiamiento estuvieron dispuestas a colaborar con el proyecto con el fin de mejorar las condiciones de vida de los trabajadores a través del incremento de empleo, siendo así, participaron:

- Inter-cooperación Internacional
- Ministerio de Agricultura
- Consejo Provincial
- GAD-COLTA (Departamento de Proyectos)
- Comuneros de Gatazo Zambrano

### ***PERJUICIO***

**11. ¿Empeoró la situación del problema gracias a la ejecución del proyecto? Si o no, ¿por qué?**

Al principio, contribuyó al desarrollo de la Corporación, pero después de que dejó de funcionar el plan, la situación retornó a lo mismo.

**12. ¿Cuáles fueron las limitaciones que impidieron el correcto funcionamiento de la ejecución del plan, o la continuidad del mismo?**

La falta de gestión administrativa por parte de la asamblea general y la mala o carencia de transferencia de información. Los procesos de transición entre la asamblea saliente y la entrante, son ineficientes.

### ***BALANCE***

**13. ¿Cómo ha evolucionado el problema actualmente?, ¿Por qué?**

Ahora que la Corporación continúa funcionando sin el plan de negocios, el cual ayudó a mejorar los ingresos económicos de los que conformamos la Corporación, la situación se tornó un tanto turbia puesto que los beneficios que se reciben hoy en día ya no son los mismos. Los agricultores se vieron obligados a ubicar la producción en el mercado local, situación que generó graves problemas para la situación económica y organizacional de los productores.

Otra de las consecuencias fue el conflicto entre productores, es decir, la falta de políticas transparentes y la incertidumbre generada desde la administración por efecto de un inadecuado sistema de comunicación, generaron conflictos entre los productores.

#### **14. ¿Por qué dejó de funcionar el plan de negocios en la Corporación?**

Después de 3 años y medio, el proyecto implementado dejó de funcionar por problemas coyunturales. A pesar de que existió apoyo técnico y personal capacitado, la Asamblea General de Huertos Gatazo Zambrano cambia totalmente, es decir, presidente, vicepresidente, secretario, contador, y los vocales, quienes se repartían diferentes funciones de acuerdo a sus competencias y a los requerimientos de la planificación anual que se realizaba, al Cambiar toda el personal de Huertos Gatazo Zambrano, la Corporación empieza a decaer ya que no siguieron todos los procesos que anteriormente se seguían para la producción y exportación de Brócoli, por tanto existió una incorrecta gestión de los procesos productivos del cultivo de brócoli, donde existió un inadecuado manejo agrícola (siembra, trasplante, desarrollo de la planta, exceso en la utilización de abonos químicos, exceso uso de pesticidas, cosecha y post-cosecha), obteniendo un producto con deficiencias, factor fundamental que causó insatisfacción para la comercialización del producto hacia el mercado Internacional.

A su vez no existió una correcta capacidad de gestionar estrategias que permitieran alcanzar las metas y objetivos que se tenían previstos, por esa razón no se podía dar continuidad a los procesos. Otra de las razones por la cuales el plan de negocios no surgió en el la Comunidad fue porque no se conformó un buen equipo de trabajo. Otro gran problema fueron los periodos cortos de administración, es decir, los representantes administrativos de la Corporación fueron elegidos para periodos de un año, por lo tanto no existía una continuidad con los procesos.

#### **15. ¿Cómo se concibió la idea de que el plan debía cesar con su funcionalidad?**

A muchos de los trabajadores les tomó por sorpresa, y ninguno de los miembros entendía las razones. Se sembró incertidumbre y descontento en la mayoría de trabajadores.

#### **16. ¿Estaría usted de acuerdo en retomar el proyecto si se presentan las medidas correctivas necesarias para corregir errores pasados?**

Si, por supuesto, estaríamos dispuestos a retomar el proyecto.

#### ***SATISFACCIÓN***

#### **17. ¿Está de acuerdo con los resultados obtenidos con el proyecto? Si o no, ¿por qué?**

No, porque esperaba y, creo hablar por todos los trabajadores también, esperábamos que el proyecto continuara por muchos años más.

**18. ¿Cómo están definidos los canales de comunicación, coordinación e información entre la Corporación y sus trabajadores?**

La comunicación en la Corporación es muy deficiente. Ha sido la principal razón del fracaso en la continuidad de procesos. En el caso del plan de negocios, en los tres primeros años se llevó un registro adecuado de ventas, gastos, calendario de producción, entre otros, pero a partir del cuarto año se dejó de llevar todos los aspectos mencionados por la mala administración que existía en la Corporación, después de ese tiempo no se rendían cuentas o no se daba a conocer cómo iba en marcha el negocio, por esa razón existió un desinterés o falta de compromiso por parte de los productores con la Corporación Huertos Gatazo Zambrano, ya que ellos se sentían engañados y defraudados por parte de las personas que administraban Huertos GZ. A pesar de la existencia de estatutos donde se indican todos los procedimientos que se tienen que cumplir tanto por parte de la administración de la Corporación como de los productores, ninguna de las partes cumplieron puesto que también existieron incumplimientos de compromisos en la entrega del producto en cuanto a cantidad y calidad.

**19. ¿Tiene alguna recomendación o sugerencia?**

Es necesario realizar un estudio que nos ayude a retomar el proyecto con sus respectivas sugerencias, porque disponemos de toda la maquinaria, cuartos fríos, empacadora, almacén de insumos, entre otros. Necesitamos de una persona capacitada que ayude a la Corporación a retomar o reiniciar el proyecto que anteriormente tenía la Corporación.