



Gestión en la Ejecución de Proyectos de Economía Popular y Solidaria

Management in the Execution of Popular and Solidarity Economy Projects

Gestão na Execução de Projetos de Economia Popular e Solidária

Sandra Iveth Huilcapi-Peñañiel ^I
shuilcapi@unach.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-6400-093X>

Lizeth Katherine Ortega-Huilcapi ^{II}
lizortega_huilcapi@hotmail.com
<https://orcid.org/000-0001-6887-6795>

Daysi Graciela Astudillo-Condo ^{III}
dastudillo@unach.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-6608-9269>

Fausto Danilo Erazo-Guijarro ^{IV}
fausto.erazo@unach.edu.ec
<http://orcid.org/0000-0002-8628-8898>

Correspondencia: shuilcapi@unach.edu.ec

Ciencias Económicas y Empresariales
Artículo de Investigación

***Recibido:** 20 de enero de 2022 ***Aceptado:** 14 de febrero de 2022 * **Publicado:** 02 marzo de 2022

- I. Ingeniera en Administración de empresas. Máster en Dirección de Empresas. Phd (c) en Administración Gerencial. Docente Universidad Nacional de Chimborazo Riobamba, Ecuador.
- II. Máster en Dirección e Intervención Socio Sanitaria. PhD (c) en Dirección de Proyectos Fisioterapista Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba, Ecuador.
- III. Magister en Formulación, Evaluación y Gestión de Proyectos Sociales y Productivos. Magister en Gestión Ambiental. Doctora en Matemáticas. Docente de la Universidad Nacional de Chimborazo Riobamba, Ecuador.
- IV. Maestro en Desarrollo Económico y Sectorial Estratégico. Candidato al Doctorado en Desarrollo Económico y Sectorial Estratégico. Economista. Docente de la Universidad Nacional De Chimborazo Riobamba, Ecuador.

Resumen

Para conocer cada uno de los pasos o ciclos de gestión en la ejecución de proyectos de economía popular y solidaria, fue necesario realizar actividades de investigación en la Diócesis de Riobamba de la provincia de Chimborazo de la República del Ecuador, en cuya institución religiosa, se había llevado a cabo una serie de proyectos financiados por la Corporación Andina de Fomento conjuntamente con la Conferencia Episcopal Ecuatoriana, mediante el Programa Plan Esperanza. Del análisis de documentos y trabajo de campo, se pudo obtener una serie de resultados experimentales desde cómo se organizó la unidad ejecutora de proyectos, la reconstrucción de un cronograma valorado, la socialización entre los beneficiarios conjuntamente con personeros de las entidades gestoras, la necesidad de capacitar a los pequeños agricultores con el propósito de mejorar la producción agropecuaria y artesanal, el manejo financiero, todo esto con el propósito de distribuir adecuadamente las actividades del personal administrativo y técnico. También se pudo revisar los sistemas empleados en el seguimiento o monitoreo de cada uno de los proyectos, su fiscalización, auditoría y liquidación final.

Palabras clave: Ejecución de Proyectos; Organización de la Unidad Ejecutora de Proyectos; Cronograma Valorado; Socialización del Proyecto; Presupuesto; Administración Financiera; Monitoreo; Auditoría; Fiscalización.

Abstract

To know each of the steps or management cycles in the execution of popular and solidarity economy projects, it was necessary to carry out research activities in the Diocese of Riobamba in the Chimborazo province of the Republic of Ecuador, in whose religious institution, it had carried out a series of projects financed by the Andean Development Corporation in conjunction with the Ecuadorian Episcopal Conference, through the Plan Esperanza Program.

From the analysis of documents and field work, it was possible to obtain a series of experimental results from how the project executing unit was organized, the reconstruction of a valued schedule, the socialization among the beneficiaries together with representatives of the managing entities, the need to train small farmers in order to improve agricultural and artisanal production, financial management, all with the purpose of properly distributing the activities of administrative and technical personnel. It was also possible to review the systems used in the follow-up or monitoring of each of the projects, their inspection, auditing and final settlement.

Key Words: Project Execution; Organization of the Project Executing Unit; Valued Schedule; Project Socialization; Budget; Financial Administration; Monitoring, Audit; Supervision.

Resumo

Para conhecer cada uma das etapas ou ciclos de gestão na execução de projetos de economia popular e solidária, foi necessário realizar atividades de pesquisa na Diocese de Riobamba da província de Chimborazo da República do Equador, em cuja instituição, havia realizado uma série de projetos financiados pela Corporação Andina de Fomento junto com a Conferência Episcopal Equatoriana, por meio do Programa Plano Esperanza.

A partir da análise documental e do trabalho de campo, foi possível obter uma série de resultados experimentais de como se organizou a unidade executora de projetos, a reconstrução de um cronograma valorizado, a socialização entre os beneficiários junto aos representantes das entidades gestoras, a necessidade de capacitar os pequenos agricultores com a finalidade de melhorar a produção agrícola e artesanal, a gestão financeira, tudo isso com a finalidade de distribuir adequadamente as atividades do pessoal administrativo e técnico. Também foi possível revisar os sistemas utilizados no acompanhamento ou monitoramento de cada um dos projetos, seu controle, auditoria e liquidação final.

Palavras-chave: Execução de Projetos; Organização da Unidade de Execução do Projeto; Cronograma Valorizado; Socialização do Projeto; Orçamento; Administração Financeira; Monitoramento; Auditoria; Inspeção.

Introducción

Una de las grandes experiencias obtenidas en esta investigación, es haber recuperado información válida de cada una de las acciones desarrolladas en el proceso de gestión administrativa para ejecutar proyectos de Economía Popular y Solidaria; al mismo tiempo, fortalecimos nuestros conocimientos en base a experiencias comprobadas, pues no solamente es el hecho de organizar una oficina y disponer la ejecución de actividades establecidas en un cronograma o plan de trabajo; sino, tomar en cuenta aspectos de mucha importancia, como es la socialización entre las instituciones y personas involucradas en cumplir objetivos previstos y debidamente planificados, reestructurar un organigrama y que éste sea actualizado y valorado a fin de no solamente cumplir

acciones; sino controlar un presupuesto que en muchas ocasiones éste es fijo sin poder ser incrementado por justificaciones que no sean debidamente comprobadas. Esta investigación nos da muchas pautas para poder desenvolverse correctamente en la Gestión Administrativa que se debe emplear en toda Ejecución de Proyectos productivos de carácter social.

Desarrollo

Para llevar a cabo esta investigación fue necesario rememorar la historia del Ecuador concerniente al desarrollo humano, como fue el caso de la implementación de la Ley de Reforma Agraria decretada por la dictadura militar en el año 1964, éste proceso causó graves problemas al campesinado de la sierra; por cuanto, la mayoría son indígenas y para esos años, los mismos fueron considerados esclavos y parte del inventario de las haciendas, porque así los concebían los terratenientes; debido a este sistema, los terratenientes, les proveían un pedazo de tierra para que produzcan sus propios alimentos a cambio de la mano de obra, terreno denominado en “kichwa Huasipungo” asimismo, a cambio de algo de interés de los patrones, les daban dinero para que compren la vestimenta; pero estos trabajadores, no tenían acceso a la salud ni a la educación.

Luego de la distribución de tierras conforme a la indicada Ley, los campesinos únicamente recibieron tierras en áreas improductivas; esto es, en los páramos, por lo que la mayoría de estos grupos llegaron a carecer de todo, especialmente de alimentos; ante estas consecuencias, muchos de ellos, tuvieron que emigrar a las ciudades de Quito y Guayaquil en busca de trabajo para poder subsistir; bajo estas circunstancias, el Estado ecuatoriano, no se encontraba preparado para solucionar masivamente este tipo de problemas, viéndose en la necesidad de pedir apoyo internacional.

Frente a estos cambios que no solamente había sufrido el Ecuador, sino varios países latinoamericanos y muchos países denominados tercer mundistas y al mismo tiempo, que se daba la revolución cubana con una ideología comunista; no faltó más, que el Gobierno de los Estados Unidos, creara un programa denominado “Alianza para el Progreso” que conjuntamente con la FAO “Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura” y el Programa Mundial de Alimentos “PMA, prestaron de alguna manera la ayuda necesaria por la gran mayoría de países considerados subdesarrollados de América Latina y el mundo en general.

Asimismo entre los años 60s y 90s, participaron muchas Organizaciones No Gubernamentales como fue el caso del Servicio Interamericano de Desarrollo Agropecuario implementado en las

capitales provinciales y el Gobierno Nacional mediante asistencia técnica y asignado recursos para la ejecución de Proyectos de Desarrollo Rural Integral, los denominados “DRI” dentro del Ministerio de Agricultura y Ganadería; por otra parte, han venido participando una serie de fundaciones, así como las Iglesias Católica y Evangélica desarrollando proyectos socio – productivos que han dado lugar a mejorar las condiciones de vida de estos pueblos.

Debemos recordar que las fundaciones y las iglesias, tales como la Misión Andina, ESQUEL, Catholic Relief Services “CRS”, Fondo de Desarrollo Rural Marginal del Banco Central del Ecuador “FODERUMA” Conferencia Episcopal Ecuatoriana “CEE”, con el Programa Plan Esperanza, Corporación Andina de Fomento “CAF”, Misión Mundial en el Ecuador, Central Ecuatoriana de Servicios Agrícola ”CESA”, entre otras, han implementado una serie de proyectos agrícolas, pecuarios, artesanales e industriales en diferentes organizaciones campesinas en el Ecuador, especialmente en la sierra andina, lo que dio lugar al nacimiento de iniciativas para realizar investigaciones con el objeto de conocer si se cumplieron los objetivos planteados en los diferentes proyectos desarrollados en la provincia de Chimborazo de la República del Ecuador.

Pero ante todo, es necesario ir planteando algunos temas de mucha importancia que tienen que ver con el desarrollo de cada uno de los procesos en la gestión para llevar a cabo la ejecución de proyectos.

Ejecución de Proyectos

“Una pieza clave para la correcta marcha del proyecto consiste en crear y poner en marcha un mecanismo permanente de medición y evaluación interna, tanto del concreto funcionamiento del proyecto en su globalidad y en cada una de sus áreas integradas. Esta auto-evaluación debe hacerse por aquellos que tienen el mayor interés en que el proyecto salga adelante con el máximo de eficacia y rentabilidad de recursos, es decir, los propios afectados y la ONG que lo implementa. Para ello es fundamental que funcione bien un mecanismo de apreciación de todos los aspectos y detalles del proyecto, pero muy especialmente:

- La participación de la población directamente afectada y su capacidad creciente de comprensión e implicación en la dinámica del proyecto y en su gestión.
- La respuesta a las necesidades padecidas y sentidas y su grado de satisfacción, más allá de la relación costo/beneficio, pero sin minusvalorarla.
- La movilización de recursos propios y la capacitación en el dominio y uso de los recursos externos.
- La coordinación entre diferentes actuaciones del proyecto.
- La información relevante surgida en la acción del proyecto. También

se evaluará, por supuesto, el funcionamiento de todas las acciones y tareas programadas. Pero lo importante es que exista ese mecanismo y que sirva para corregir desviaciones, errores o fallos que casi es obligado tener; y, sobre todo, para poder reorientar continuamente la acción de la pretendida consecución de los objetivos buscados y que, por la ejecución, se trata de alcanzar. Como condiciones necesarias que todo proyecto tiene en su ejecución y que resultarán favorables para la eficacia del mismo, señalamos fundamentalmente: - Claridad en cuanto a los principios sobre los que giran las decisiones organizativas y de gestión del proyecto. (Aquí resultaría interesante realizar talleres y seminarios para tratar estos temas). - Utilización de un lenguaje común explícito, es decir, que exista una interpretación compartida sobre cada uno de los elementos que componen el proyecto en su expresión práctica (Resultaría de gran utilidad elaborar por escrito pautas, explicaciones sobre las líneas directrices del proyecto, guías, normas o especificaciones generales sobre el contenido de los objetivos a alcanzar, sobre cómo se califican los problemas sobre los que se actúa, que significado tienen y para qué sirven las instancias organizativas y por qué son instituidas de esa manera las distintas personas e instancias del proyecto)... MANUAL DE PROYECTOS 52 El órgano de dirección del proyecto. Deberá concretar los siguientes aspectos: • Competencias de cada participante en el proyecto. • La coordinación de los que intervengan dentro de cada nivel de actuación, y entre los distintos niveles. • La supervisión del proyecto. • La coherencia de criterios. • La valoración de resultados. El tipo de información necesaria se formará en función de los tipos o factores de decisión de la ONG responsable: - Cuando se trate de un proyecto que se elabora en una institución para ser presentada dentro de la misma, la información necesaria al respecto es conocida por todos. - Cuando se trate de un proyecto que se formula en una organización o institución que será responsable total o parcial de la ejecución, pero que será presentado por otra entidad ajena a la que elabora el proyecto, conviene: • Indicar la naturaleza de la organización, su mandato, situación jurídica y administrativa, estructura orgánica y procedimientos administrativos, personal, etc. • Políticas y prioridades de la organización, relaciones con otras instituciones, etc.” (Agencia Andaluza del Voluntariado, 2010, pág. 51)

Administración de Proyectos

“Administrar un proyecto consiste en planificar y dar seguimiento a los proyectos de desarrollo de software utilizando los recursos necesarios para realizar el proyecto en el menor tiempo posible y con un mínimo número de fallas. Esto no es fácil, ya que en la práctica se tienen limitaciones como

son un número reducido de mano de obra, falta de capacitación de los recursos humanos disponibles, equipo de cómputo insuficiente o inadecuado, etc. Para lograr el éxito de un proyecto es necesario ayudarse con conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas... Para medir el éxito de un proyecto se toma en cuenta que los objetivos planteados se logren en el tiempo previsto y con el presupuesto asignado. Según [Briseño, 2003] los objetivos de la administración de proyectos son principalmente: • Terminar a tiempo. • Dentro del presupuesto. • Cumpliendo con los requerimientos...Mientras que los elementos a administrar son: cliente, calidad, recursos, riesgos, comunicaciones, contrato y finanzas. La administración de un proyecto consiste en: • Comunicar a las personas lo que deben hacer y cuándo entregar resultados. • Organizar el trabajo: dividirlo y programarlo en el tiempo. • Supervisar todo el proceso para saber si se están obteniendo los resultados esperados. La administración exitosa de un proyecto requiere tomar en cuenta los siguientes cuatro factores claves: 1. El personal que intervendrá. 2. El producto que se entregará. 3. El proceso que se aplicará. 4. La tecnología que se va a utilizar”. (Gomez Fuentes, Cervantes Ojeda, & González Pérez, 2012, pág. 7)

Organización

“Las diferentes corrientes de la administración consideran diversos conceptos de organización, que generan bases conceptuales importantes, para el propósito del desarrollo del tema; para ello mencionaremos las siguientes: a) Para Carl Duisberg - R F. Alemania...“La organización es el proceso que permite vincular ordenadamente los recursos humanos, los recursos materiales y las informaciones; planificándolos, desarrollándolos y conduciéndolos operativamente; esta vinculación es la que permite que se cumplan las tareas empresariales necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa”. b) Para Fernando Pozo - Experto en O&M - Universidad – Madrid España (Sexta RD 1991)...“La organización es el marco, que adaptándose a las necesidades impuestas por el fin y el medio ambiente, hace que la suma de esfuerzos individuales se torne cooperante y efectiva, en orden al cumplimiento de algún objetivo que en alguna forma es atendida o impuesta a los individuos”...c) Según Arthur Elkins - Dr. O&M - Universidad Massachusetts USA...“La organización es un grupo organizado en un sistema continuo de actividades humanas diferenciadas y coordinadas utilizando, transformando y reuniendo en un todo homogéneo, un conjunto específico de recursos humanos, materiales, financieros intelectuales y naturales, para satisfacer las necesidades humanas”...d) Edgar H. Schein – Profesor de Administración Sloan Fellows

Massachusetts USA...“Es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”. (Quinteros Limpias, 204, pág. 7)

Presupuesto de Proyectos

“El presupuesto de un proyecto es el monto que el patrocinador o cliente ha acordado pagar por los entregables del proyecto. El presupuesto se basa en los costos estimados asociados con las cantidades de los diversos recursos que se emplearán para realizar el proyecto. Puede incluir los sueldos de las personas que trabajarán, los materiales y suministros, el equipo, el alquiler de las instalaciones y los honorarios de los subcontratistas o consultores que harán algunas de las tareas del proyecto. Por ejemplo, para el proyecto de una boda, el presupuesto puede incluir los costos estimados de las flores, el vestido, el esmoquin, el servicio de banquetes, el pastel, el alquiler de la limusina, el fotógrafo y el salón de fiestas, entre otros...Se requieren diferentes **recursos** para realizar las tareas del proyecto y lograr el objetivo del mismo. Los recursos incluyen personas, materiales, equipos, instalaciones, etc. Los recursos humanos son las personas con conocimientos técnicos o habilidades específicas. También se requieren ciertas cantidades de cada tipo de recurso con conocimientos específicos en determinados periodos a lo largo del proyecto. Asimismo, puede ser necesario un equipo en particular durante cierta parte del proyecto, por ejemplo, el equipo especial para excavar la tierra antes de que pueda comenzar la construcción de un nuevo edificio de oficinas. Los requerimientos de los recursos del proyecto deben estar alineados con el tipo y la cantidad de recursos disponibles en los periodos en que se les requiere”. (Gido & Clements, 2012, pág. 7)

Administración Financiera

Las metas más importantes de la administración financiera de la institución gestora de proyectos, son controlar adecuadamente el manejo de los recursos financieros en la inversión de fondos no reembolsables que por lo regular se realizan en obras de infraestructura y adquisición de bienes y prestación de servicios; así como las asignaciones reembolsables, ofreciendo préstamos en una forma razonable que pueda asegurar el mayor nivel de su recobro, estas inversiones están dirigidas a los pequeños productores de las organizaciones campesinas para la crianza de animales, cultivos,

materia prima y gastos generales de fabricación, este tipo de inversiones por lo regular se las realiza a corto plazo y a una tasa de interés baja.

Es recomendable mantener este tipo de políticas financieras a fin de evitar el paternalismo que tanto daño hace a los beneficiarios debido a que si todo se les dona, no asumen la responsabilidad esperada como es el de lograr su desarrollo empresarial.

Para la ejecución de proyectos del Plan Esperanza de la Diócesis de Riobamba, se había requerido de la emisión de manuales y reglamentos que avalicen el desenvolvimiento de actividades mediante un control interno efectivo tales como:

- a. Reglamento Interno impuesto por la institución gestora del proyecto (normativa dirigida al personal que labora en la Unidad Ejecutora del Proyecto, describiendo funciones y responsabilidades de cada puesto con carácter legal, administrativo, técnico, etc.)
- b. Reglamento de Adquisición de Bienes y Servicios.
- c. Reglamento de Crédito (normativa que permite establecer los montos adecuados a ser entregados a los beneficiarios, de las garantías y de su recuperación, esto es, el capital más los intereses).
- d. Manual de Administración Financiera, que consta el Sistema de Tesorería, Sistema de Costos y Presupuestos y Sistema de Administración de Bienes.
- e. Implementación de formatos, que permitieron realizar el seguimiento en el avance de obras de infraestructura, adquisición y puesta en marcha de maquinaria, equipos entre otros bienes.
- f. Implementación de registros adecuados y confiables en el manejo de los recursos financieros (asignaciones receptadas, utilización y recuperación de créditos).
- g. Implementación de formatos para la presentación de Informes financieros y técnicos.

Con toda esta instrumentación, demostraron que la Unidad Ejecutora de Proyectos, contó con un adecuado sistema de administración financiera, lo que garantizó el buen uso de los recursos asignados para el cumplimiento de sus objetivos. Asimismo, cada una de estas normativas fueron debidamente diseñadas por cuanto se pudo constatar que contenían aspectos muy relevantes tales como:

El Manual de Administración Financiera, metodológicamente había sido diseñado a partir de la base legal y contractual vigente en el país, se había incorporado prácticas financieras probadas, pero fundamentalmente recogiendo las vivencias y experiencias de algunos proyectos ejecutados.

Esta propuesta general, en lo relevante, fue aplicada y observada fielmente en cada proyecto productivo de carácter social, para lo cual se había adaptado a sus necesidades específicas dadas las características de las iniciativas, del sector geográfico y otros factores.

El manual contenía los objetivos, alcance, filosofía del sistema, políticas generales, elementos operativos (procedimientos, normas técnicas de control y evaluación y documentación básica de descargo entre otros).

El Sistema de Tesorería, disponía de un grupo armónico de políticas, instructivos, procedimientos y documentación de sustento que oriente el trabajo de los responsables del manejo de los recursos monetarios de las entidades sean éstas gubernamentales o no gubernamentales, vale decir Micro Empresas Industriales Agropecuarias, a fin de asegurar la eficiencia, eficacia y economía e integridad del efectivo y el cumplimiento de las obligaciones pendientes dentro de los plazos establecidos en el o los proyectos.

La filosofía del sistema de tesorería, proveyó de normas y procedimientos para asegurar el flujo de entradas del efectivo y por otro establece procedimientos y normativa para agenciar la rapidez y propiedad de los egresos. La situación tributaria especial que tienen las entidades que reciben dinero tanto del estado como de fundaciones en base a convenios internacionales, obliga al sistema a definir procedimientos y guías en el aspecto tributario, conforme al Servicio de Rentas Internas “SRI” en el caso ecuatoriano.

Había sido necesario establecer políticas generales en el sistema de tesorería tales como: Todo dinero que ingrese a la Unidad Ejecutora de Proyectos será depositado a la cuenta corriente (cada proyecto debe contar con una cuenta corriente independiente), los pagos deberán realizarse a través de cheque girado nominalmente, con dos firmas del Administrador de Proyectos y la persona que sea nominada por la Institución Gestora del Proyecto, Los pagos en efectivo serán mediante Caja Chica, para lo cual dispondrá del correspondiente reglamento, Todo pago será justificado mediante la entrega de la factura sea impresa o electrónica, debiendo realizar las retenciones relacionadas a tributos, los pagos de anticipos contractuales se lo realizará mediante la entrega del contrato y planilla debidamente autorizada por la máxima autoridad, la entrega de créditos se lo realizará mediante cheque a nombre del beneficiario previa la entrega del pagaré debidamente abalizado y el respectivo recibo firmado por las partes el que entrega y el que recibe.

El Sistema de Contabilidad, se basó a las Políticas Contables, estas son sobre la Presentación de Estados Financieros, Referidas a la Propiedad Planta y Equipo (Activos Fijos), sobre la

Documentación Contable y las Referidas a Inventarios; los registros se los realizará mediante el sistema de Control Presupuestario, el que garantizará su aplicación en cada movimiento, a más de conocer su disponibilidad y de esta manera cumplir con los rubros asignados independientemente de Obras de Infraestructura, adquisición de bienes y todo tipo de gastos establecidos en el Presupuesto del Proyecto.

Evaluación o Auditoría Social

“Evaluación es la medición rigurosa de los resultados de los objetivos marcados por los protagonistas de un proyecto, programa o actuación. Independientemente de lo que cada uno piense o crea se trata de verificar exclusivamente si los objetivos marcados se han cumplido y si estos objetivos son coherentes con los fines. Ejemplos bastante comunes son las evaluaciones de los programas anuales o proyectos europeos de inserción, en el que se marcan objetivos para llegar a un determinado número de personas y hacer con ellos un proceso de inserción. Se trata de saber si se ha conseguido o no y por qué o el cómo del éxito o fracaso... Es una herramienta de gestión interna en nuestras manos, a la medida y controlada por nuestra propia entidad. A través de un proceso de observación sobre lo que hacemos. Para evaluar los objetivos marcados. Durante un periodo de tiempo determinado, al mismo tiempo que se van realizando esos objetivos. Con un método de autoevaluación que implica a todas las personas que tienen algo que ver con los objetivos de la entidad. Un compromiso de rendir cuentas, informar y ser transparente con el entorno social donde se convive. Una actitud de revisión sobre nuestro impacto social y nuestro comportamiento ético” (Ballesteros & Del Rio, 2003)

Frente a todas estas conceptualizaciones, es necesario describir el trabajo de investigación realizado en la implantación de los siguientes proyectos en la provincia de Chimborazo de la República del Ecuador, tales como un Sistema de Riego en la comuna Pugtus de la parroquia Pungalá del cantón Riobamba, Invernaderos en las comunas de Santa Cruz de Yaruquíes, La Candelaria en San Luis del cantón Riobamba y comuna Piñancay en el cantón Chunchi; así como, mejoramiento de ganado de carne y leche, como cultivos de papa, ajo, maíz, hortalizas y pasto en las comunas Gallorrumi, San Juan de Trigoloma, Galte Bisniag, Catequistas Juan de Velasco de Pangor, San Rafael de Chuquipogio y San Jorge Alto de Pallatanga; cuyos beneficiarios fueron 410 familias campesinas de bajos recursos económicos, comunidades descritas como organizaciones rurales marginales.

Trabajo de investigación realizada en la Diócesis de Riobamba en proyectos de desarrollo productivo con carácter social, financiados en cooperación con el Gobierno Nacional, sobre Procesos de Gestión Administrativa en su Ejecución, en organizaciones campesinas de la provincia de Chimborazo

a) Organización de la Unidad Ejecutora de Proyectos

Para el funcionamiento de la Unidad Ejecutora de Proyectos, la Diócesis de Riobamba contó con oficinas debidamente amobladas y equipadas, como uno de los aportes establecidos en el convenio con la “CAF”, Corporación Andina de Fomento y la “CEE” Conferencia Episcopal Ecuatoriana, organismos que financiaron los proyectos agropecuarios y artesanales.

Contando con las áreas de trabajo, habían procedido a la contratación de personal previa su selección, esto es: al Coordinador - Administrador de Proyectos, Secretaria – Contadora, Agente de Compras- Bodeguero, y Conserje.

Con el personal seleccionado, se había realizado la contratación individual; en cuyos Contratos de Trabajo legalizados ante la autoridad competente, constaba en la Cláusula “Objeto del Contrato”, la descripción de cada una de sus funciones y responsabilidades. Esta información que fue descrita en la Cláusulas manifestada, cumplió un papel preponderante en el contrato de trabajo, por cuanto se había evitado demandas entre las partes contractuales.

La Unidad Ejecutora de Proyectos de Economía Popular y Solidaria de la Diócesis de Riobamba, se encontraba debidamente organizada conforme al Organigrama Estructural que se expone en la figura No 1.

En su estructura contaban como organismos gestores de los proyectos, la “CAF”, Corporación Andina de Fomento y “CEE”, Conferencia Episcopal Ecuatoriana, los mismos que a más de aprobar los estudios de proyectos, asignaban recursos para su ejecución; y, disponían de grupos de profesionales que realizaban los correspondientes seguimientos (monitoreos) relacionados a la buena utilización de recursos y constatación de bienes adquiridos y obras ejecutadas.

Figura No 1



Elaborado por: Autoras

Contando con el personal correspondiente, de inmediato se había procedido a la apertura del Registro Único del Contribuyente “RUC”, documento otorgado por el Servicio de Rentas Internas “SRI”, con el cual abrieron una cuenta corriente en el banco de la localidad, de la misma manera el personal fue registrado en el “IESS”, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, a fin de cumplir con sus obligaciones.

La Conferencia Episcopal Ecuatoriana, contaba con un Departamento Asesor, en el cual se diseñaron reglamentos, formatos y manuales descritos anteriormente.

Para llevar a cabo la realización de los proyectos, la unidad ejecutora, dispuso de los recursos financieros de conformidad al presupuesto establecido, tales como gastos de pre inversión e inversión, para el mantenimiento de la unidad ejecutora, obras de infraestructura, capacitación entre otros.

b) Cronograma Valorado

Previo a la iniciación de actividades de campo en la ejecución del proyecto y luego de haber revisado íntegramente el Estudio del mismo debidamente aprobado por la institución gestora, se había procedido a actualizar el Cronograma de Actividades, debido a que el que constaba en el estudio

inicial, había sufrido desfases especialmente en cuanto a tiempos de ejecución, por lo tanto es necesario conocer algo sobre este tema:

“El cronograma es una descripción específica de las actividades del tiempo que se va a emplear para la ejecución del proyecto. Se debe organizar el trabajo en fechas probables, para saber cuánto tiempo requerirá elaborar el trabajo definitivo... Para su presentación se utilizan generalmente diagramas, lo que permite visualizar mejor el tiempo de cada actividad, y sobre todo en aquellos casos en que hay varias actividades en un mismo tiempo... TAREA, son actividades de un proyecto que se realizan en una secuencia determinada. Pueden clasificarse en: Tarea predecesora, es una tarea que deben comenzar o terminar antes de que otra pueda comenzar. Tarea sucesora, es una tarea que depende del comienzo o del fin de una tarea precedente. Tarea de resumen, son aquellas que se componen de subtareas y resumen esas subtareas... TRABAJO, es el esfuerzo necesario para realizar una tarea. Existen dos tipos de trabajo, el trabajo de recursos individuales en una tarea y el trabajo total en la tarea... DURACION, tiempo en que se llevará a completar una tarea definiendo su lapso de tiempo. Hito, es una tarea sin duración (o días) que se utiliza para identificar sucesos significativos en la programación como la fiscalización de una fase importante” (Tecnología, Empresariales, 2009).

El cronograma valorado nos permite conocer las fechas y costos en que se deben adquirir los bienes, servicios, ejecutar obras; conocer la disponibilidad de fondos en cada rubro para el desarrollo del proyecto. Lo importante de este cronograma, fue el haber mantenido presente el control presupuestario, por cuanto, es un instrumento de mucha importancia que determinó el grado de avance del proyecto.

Cuadro No 1

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES VALORADO AÑOS 2012 Y 2013							
ACTIVIDAD	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL
Contratos Personal y Técnico	15.900	15.900	15.900	15.900	15.900	15.900	95.400
Cursos de capacitación agrícola, ganadero y la pequeña industria	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	30.000
Obra civil fábrica lácteos Tepeyac parroquia Pangor			10.000		5.800		15.800
Equipamiento fábrica lácteos Tepeyac Pangor					10.000	2.600	12.600
Instalación tres invernaderos: La Candelaria, Santa Cruz y Piñancav					15.000	15.000	30.000
Entrega Créditos Ganado Lechero, en las comunas La Pacífica, Guarón, Rosasloma, Chauzán.				52.000	85.000	95.500	232.500
Entrega Créditos Ganado de Carne en las comunas Totorillas, Ashpama de Punin, Catequistas Caminando Juntos, Cebadas y San Antonio				62.000	120.000	50.500	232.500
Entrega Créditos Producción Agrícola comuna Puqtus, Chauzán y Totorillas				50.000	50.000	50.000	150.000
Subtotal							798.800
Escalamiento y Contingencia							39.940
TOTAL FINANCIAMIENTO CAF							\$ 838.740,00

Fuente: Elaborado por Autoras

c) Socialización y capacitación

Acto seguido y como uno de las acciones preponderantes, se pudo tomar nota, que todo proyecto debe darse a conocer a cada uno de los involucrados; así como en el caso de los dirigentes de las organizaciones beneficiarias y sus bases, con la finalidad de que estas se lleven a cabo. Se puede recalcar, que de nada sirven excelentes diseños de proyectos, si no lo conocen los beneficiarios y las instituciones involucradas.

Como instituciones involucradas en este caso, fueron la CAF, la CEE, el MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería), GADs (Gobiernos Autónomos Descentralizados) y Organizaciones Comunitarias, quienes habían conocido de los objetivos de cada proyecto y sus aportaciones.

Conocer los componentes de los proyectos por parte de los involucrados, les dio lugar a reformar el cronograma de actividades y fundamentalmente comprometerse a prestar su colaboración en todo omento que fueron requeridos.

Otra de las actividades de mucha importancia en la gestión para la ejecución de proyectos, fue la capacitación cuyos objetivos estaban dirigidos a mejorar la producción en todos sus niveles, para llevar a cabo los eventos de capacitación, se había contratado a una Operadora de Capacitación, calificada por el Instituto de Capacitación Campesina “INCCA”, operadora que se responsabilizó de la ejecución de los cursos en cada una de las comunidades, cuyo objetivo fundamental era instruir a los campesinos para mejorar la producción agropecuaria y artesanal, para cuyo objeto, la operadora, había presentado el “Programa de Capacitación”, proporcionando asimismo, equipos audiovisuales, bibliografía de cada tema, refrigerios para todos los asistentes; y se utilizaron aulas de las escuelas del lugar.

La adjudicación realizada a la operadora, fue mediante concurso de ofertas convocado por la Diócesis de Riobamba.

Es necesario reconocer que la labor de capacitar a los beneficiarios, fue de mucho provecho, debido a que los resultados fueron satisfactorios en el la producción agropecuaria y artesanal, toda vez que se incrementaron los animales los mismos que demostraban encontrarse sanos y de buen peso, así como la producción de leche había incrementado notablemente, en cuanto a los cultivos, también habían sido aprovechados especialmente en su comercialización y finalmente la producción de lácteos había captado un buen mercado por su presentación y calidad.

d) Estructuración Financiera Contable y Presupuestaria

Todo Administrador de Proyectos, debe tener presente en contar con una adecuada estructura del manejo de los recursos financieros mediante la utilización de un Software Contable, que permita registrar las diferentes transacciones y el control adecuado y oportuno del presupuesto; así como la información del disponible en todo momento.

La Conferencia Episcopal Ecuatoriana “CEE”, comprometida en cumplir fielmente en la ejecución de proyectos financiados por la Corporación Andina de Fomento y el Gobierno Nacional, buscando un sistema adecuado para el manejo de los recursos financieros, desarrolló capacitaciones al personal que se responsabilizaría en estas funciones, para lo cual se implementó un Manual de Administración Financiera, cuyo contenido principalmente era de concientizar al personal que los recursos que se encontrarían bajo su custodia, tenían como objetivo por parte de las instituciones gestoras de proyectos de economía popular y solidaria, atenuar la pobreza en el Ecuador mediante la ejecución de iniciativas de solución de empleo en las comunidades más pobres del País.

Para esto, los documentos puestos en práctica con carácter obligatorio comprendieron cuatro áreas básicas de gestión: Tesorería, Contabilidad, Costos y Presupuestos; y, Administración de Bienes.

Que los sistemas o componentes fueron diseñados, a partir de la base legal y contractual vigentes en el País, incorporando un marco lógico y prácticas financieras probadas, pero fundamentalmente, se pudo comprobar que recogían vivencias y experiencias de proyectos ejecutados anteriormente.

El Sistema de Tesorería de lo que se pudo constatar, su procedimiento se basó en la Preparación del Presupuesto de Caja, Recepción de Recursos Monetarios como Aporte de Capital, Recepción de Recursos por Venta de Bienes y Servicios, Reporte de Gastos e Inversiones, Recepción de Recursos Monetarios por Cobranzas, Reintegros del IVA por parte del SRI, Pago a proveedores a través de Cheques, Elaboración de Planillas de Sueldos y Beneficios, Pago de Impuestos Retenidos, Creación y Reposición de Fondos Rotativos, Reposición de Caja Chica, Arqueo de Caja y Fondo en Efectivo, Conciliación Bancaria y Reporte de Información sobre Saldos de Efectivo en Caja y Bancos, así como la presentación mensual de los correspondientes Estados Financieros.

Se constató en los archivos de la institución, que mediante una Auditoría de Gestión realizada por los Auditores de Contraloría, que se había cumplido con los documentos justificativos tanto de ingresos, como de desembolsos.

En el Sistema de Costos y Presupuestos, se aplicaron las Normas Internacionales de Contabilidad, sobre su objetivo, alcance, definiciones, los costos, técnicas para su cuantificación entre otras.

Con respecto al Sistema de Administración de Bienes, se detalla especialmente los Elementos Operativos, los Procedimientos y la Documentación Básica, debido a que no solamente esta función la llevaron a cabo al interior de la Institución; sino en el momento de poner en marcha las pequeñas empresas industriales creadas para cumplir con el desarrollo de las organizaciones campesinas beneficiarias.

Se había recomendado mantener debidamente identificadas y codificadas cada una de las cuentas que se encuentran detalladas en el Presupuesto del Proyecto, con la finalidad de contar con la información inmediata de disponibilidad de recursos financieros conforme avanza la ejecución de los proyectos, a continuación se expone el Presupuesto de la Ejecución del Proyecto Agropecuario en la provincia de Chimborazo, financiado por la CAF.

Cuadro No 2
PRESUPUESTO DE INVERSION DEL PROYECTO
AGROPECUARIO EN CHIMBORAZO

CORPORACION ANDINA DE FOMENTO GOBIERNO NACIONAL ECUADOR					
CODIGO	COSTO DE INVERSION	CAF	CEE	OC	TOTAL
1.	GASTOS DE PREINVERSION	95.400,00	6.900,00		102.300,00
1.1.	Estudios		3.200,00		3.200,00
1.2.	Unidad Ejecutora	95.400,00	3.700,00		99.100,00
1.3.	Personal	95.400,00			95.400,00
1.4.	Suministros y Materiales		1.200,00		1.200,00
1.5.	Equipamiento		2.500,00		2.500,00
2.	INVERSION	88.400,00		5.243,00	93.643,00
2.1.	Capacitación	30.000,00			30.000,00
2.1.1.	Capacitación Agropecuaria	30.000,00			30.000,00
2.2.	Obra civil	15.800,00		3.820,00	19.620,00
2.2.1.	Fabrica de Lácteos	15.800,00		3.820,00	19.620,00
2.3.	Equipamiento	42.600,00		1.423,00	44.023,00
2.3.1.	Fabrica Lácteos	12.600,00		682,00	13.282,00
2.3.2.	Invernaderos 3	30.000,00		741,00	30.741,00
4.	CAPITAL DE TRABAJO	615.000,00		127.872,00	742.872,00
4.1.	Producción ganado lechero	232.500,00		45.186,00	277.686,00
4.2.	Producción ganado para carne	232.500,00		45.186,00	277.686,00
4.3.	Producción Agrícola	150.000,00		37.500,00	187.500,00
	Subtotal	798.800,00	6.900,00	133.115,00	938.815,00
5.	Escalamiento y Contingencias	39.940,00	345,00	6.655,75	46.940,75
	TOTAL	838.740,00	7.245,00	139.770,75	985.755,75

Fuente: Elaborado por Autoras

e) Distribución del trabajo y coordinación de actividades

Dentro de esta etapa, se había procedido a la contratación de personal, para lo cual, previa su selección luego de la correspondiente convocatoria, entre las cuales debieron presentar la “Hoja de Vida” de los aspirantes consta la contratación del personal, habiendo verificado que en la cláusula del Objetivo, contaba la descripción de funciones y responsabilidades.

En lo referente a la selección del personal técnico y revisando su proceso, se había considerado especialmente que éste, debía haber participado en ejecución de proyectos de desarrollo campesino, por cuanto su labor tendría como principal objeto integrarse a estos grupos humanos, en sus calidades de capacitadores, asistentes técnicos en la producción agropecuaria o en obras de infraestructura; así como de instaladores de equipos en las unidades productivas.

f) Control Interno

Con relación al Control Interno establecido por la Unidad Ejecutora de Proyectos establecida en la Diócesis de Riobamba, por tratarse de recursos del Estado, se había mantenido las políticas establecidas por la Contraloría General de la Nación, ente regulador y al mismo tiempo que había realizado Exámenes Especiales en la utilización de recursos financieros asignados por la CAF, por lo tanto el Control Interno de conformidad al Instructivo manifiesta: “ Control Interno es el conjunto de métodos y medidas coordinados incluyendo el plan de organización, adoptados dentro de una entidad, para salvaguardar sus recursos, asegurar el grado de exactitud y confiabilidad de los datos contables, fomentar la eficiencia de las operaciones y, alentar la adhesión a la política prescrita por la administración y el cumplimiento de las metas y objetivos programados; cuya importancia es salvaguardar los recursos de la entidad tales como: dinero en Caja y Bancos, Inventario de Materiales, Muebles y Enseres, etc., asegurar su integridad y obstaculizando que se haga uso indebido del mismo; tomar decisiones a base de una información financiera y administrativa oportuna, correcta segura y confiable; evitar que se contraigan obligaciones o deudas impropias innecesarias o superiores a la capacidad de pago; evaluar la eficiencia administrativa en cuanto al logro de metas, de acuerdo a los proyectos; facilitar la identificación de áreas problema y la determinación de la acción correctiva necesaria oportunamente; e, identificar a los servidores responsables de desviaciones significativas”. (Contraloría General de la Nación, 2000, págs. 1,2)

g) Gestión en la Ejecución de Proyectos

Toda vez que el Administrador o Coordinador de la Unidad Ejecutora de Proyectos conto con todos y cada uno de los instrumentos necesarios para dirigir la ejecución de los diferentes proyectos como la instalación de una fábrica de lácteos, invernaderos y entrega de créditos dirigidos para el fomento ganadero y varios cultivos agrícolas de la zona, había dispuesto que todos y cada uno de los técnicos, procedan a solicitar sus requerimientos por escrito a fin de proveerles de los mismos, mediante procesos que consistieron en cotizaciones previas a la adquisición, y de éstas fueron adjudicadas a las mejores propuestas, para lo cual debían los proveedores entregar las mimas en sobres cerrados. Esta actividad la manifestaron que se trataba de acogerse a las disposiciones reglamentarias debido a que los montos de inversión no superaban para que se llame a concurso de ofertas mediante la prensa.

Los bienes materiales habían sido ingresados a bodega, donde eran receptados por el Guardalmacén, en su calidad de responsable de esta función. Las obras de infraestructura, fueren ejecutadas por Administración Directa, es decir que únicamente el ingeniero civil prestaba el correspondiente asesoramiento y los bienes o servicios requeridos eran proveídos por la Unidad Ejecutora.

Para cuyo efecto en el caso de las obras de infraestructura, el Director de Obra, debía presentar semanalmente el correspondiente informe de avance de la misma, juntamente con los pedidos de requerimientos.

Con respecto a los invernaderos, éstos son construidos en plantas especializadas de acuerdo al número de metros cuadrados, los cuales toda vez de haberse firmado los correspondes contratos se puede decir de compra – venta, previa la presentación de proformas de cuando menos tres empresas, y ser adjudicada a la mejor, en el tiempo previsto fueron instalados, para lo cual se había participado en su recepción un técnico agrícola, el coordinador y contador, a más de las personas que debían poner en funcionamiento en la producción de vegetales.

De conformidad asimismo al Cronograma de Actividades, se había procedido a la entrega de créditos ganaderos, para lo cual con la presencia del veterinario contratado y quien debía presentar el informe correspondiente, había realizado una revisión integral de cada animal a fin de garantizar que se encontraban en buen estado de salud y condiciones adecuadas para la producción de leche o carne.

Los créditos para la producción agrícola, el técnico (Ingeniero Agrónomo), había inspeccionado cada uno de los terrenos donde se desarrollaría esta actividad y conjuntamente con los beneficiarios se habían proveído de los insumos necesarios para su explotación.

En cada una de estas actividades en Administrador de la Unidad Ejecutora de Proyectos, había dispuesto estar presente o delegar a uno de los funcionarios de la institución a fin de constatar el buen uso de los créditos y evitar sus desviaciones, de esta manera vigilar el cumplimiento del plan, recibir y evaluar oportunamente cualquier cambio solicitado, realizar cambios de calendarios, adaptar recursos, retornar a la etapa de planeación para hacer ajustes autorizados, control de manejo de los recursos, control de calidad en todos los aspectos tanto en obras como en animales y bienes en general, recibir y emitir informes de toda naturaleza conforme a disposiciones superiores y mantener comunicación con todos y cada uno de los interesados e involucrados en cada uno de los proyectos.

El Administrador de Proyectos, luego de haberse cumplido los objetivos, debió participar personalmente en la entrega – recepción de cada uno de los componentes de los proyectos ejecutados, para lo cual había dejado constancia escrita, mediante actas de entrega – recepción y anexos que justificaron plenamente la entrega de bienes y servicios, que posteriormente fueron constatados por los organismos de control por parte del Estado, evitando así observaciones y responsabilidades.

h)Seguimiento o Monitoreo

Se podría manifestar toda vez que el o los proyectos se encuentran en plena ejecución, que esta fase es una de las más importantes con respecto a las actividades técnicas, debido a que el Administrador o Coordinador de proyectos, debe realizar supervisiones permanentes al avance de obras de infraestructura, equipamientos, así como de la entrega de créditos a los beneficiarios, ir comprobando directamente cada una de estas acciones, sin olvidar que esta actividad conlleva a la comprobación del cumplimiento de los objetivos de los proyectos, así como de cada uno de los contratos sean éstos por servicios o de compra – venta de bienes.

La constatación de contratos ejecutados, conlleva a la presentación de informes conjuntos con los técnicos contratados, quienes abalizaron los datos o informes concernientes a la calidad, cantidad y eficiencia de los bienes y servicios, para el caso de la entrega de créditos agropecuarios directamente a los comuneros beneficiarios, se había verificado los animales adquiridos, los cuales

posteriormente fueron areteados y registrados para su control y desarrollo de los mismos, en cuanto a cultivos éstos fueron inspeccionados y asistidos técnicamente para evitar que puedan ser infectados o que obtengan enfermedades que afecten a su producción, por lo expuesto se pudo verificar el cumplimiento de un seguimiento o monitoreo efectuado a cada una de las comunidades habiendo obtenido buenos resultados en su producción y venta, así como la recuperación de los créditos entregados por la Diócesis de Riobamba, a fin de que se siga realizando esta actividad en beneficio de los pequeños agricultores de la provincia.

i) Fiscalización y Auditoría

En la documentación revisada se constató que la Conferencia Episcopal Ecuatoriana, había asignado un ingeniero civil a fin de que se realice las fiscalizaciones en las obras de infraestructura de la Planta de Lácteos e Invernaderos, para lo cual fueron revisados cada uno de estos subproyectos habiendo encontrado conformidad en sus construcciones e instalaciones de acuerdo a los planos y presupuestos; así como, en el cumplimiento dentro del tiempo de sus ejecuciones conforme a los contratos suscritos con la entidad.

Con respecto a las auditorías se habían efectuado Exámenes Especiales de carácter Financiero y Operacional, los mismos que consistieron en: “Un examen especial de carácter Financiero de una entidad está dirigido a la revisión de los libros contables, (Sistema Informático), comprobantes y otros documentos que los respaldan efectuado para que el auditor formule su dictamen profesional sobre la situación financiera, su conformidad con las disposiciones legales vigentes, y presente las recomendaciones necesarias para la mejora del sistema financiero, si fuere necesario...Con referencia a una Auditoría Operacional, es el examen y evaluación realizados a una entidad para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de su planificación, organización, dirección y control interno y presentar recomendaciones para mejoras en la misma”. (Contraloría General de la Nación, 2000, pág. 12)

j) Liquidación del o los Proyectos Ejecutados

Luego de haberse constatado que se habían terminado las obras de infraestructura, y adquisición de bienes y servicios, así como la entrega de créditos y haber cumplido con todos y cada uno de los eventos de capacitación, se pudo comprobar que en los archivos del Plan Esperanza de la Diócesis de Riobamba, permanecían las actas correspondientes de la Entrega – Recepción de cada

uno de los proyectos cumplidos y debidamente auditados, documentos que fueron analizados no solamente en lo relacionado a su desarrollo; sino financieramente, de lo cual se pudo observar el buen manejo de los recursos conforme a las disposiciones legales tanto de las instituciones gestoras, como la de la Contraloría General del Estado.

Finalmente, se debe informar que este tipo de proyectos, estuvieron sujetos al control por parte del Estado, por tratarse de un crédito concedido por la Corporación Andina de Fomento.

Discusión

Para llevar a cabo la ejecución de proyectos de economía popular y solidaria, es necesario, contar con normas preestablecidas debidamente estructuradas, que permitan poner en marcha un mecanismo de distribución correcta de los recursos financieros asignados, medir y evaluar oportunamente cada una de sus fases con el único propósito de lograr la eficiencia, economía y eficacia en su ejecución.

La socialización del proyecto a ejecutarse permite la participación integral de cada uno de los beneficiarios, los mismos que interactúan ya sea en el custodio de los bienes adquiridos, participación con la mano de obra y más que todo, apoyan indiscriminadamente en cada una de las fases que se llevan para cumplir los objetivos establecidos.

El Cronograma valorado, no solamente permite controlar el avance de los proyectos, sino el cumplimiento de la ejecución presupuestaria evitando cualquier malversación de fondos.

El Monitoreo o Seguimiento hace que todos los integrantes en la ejecución de proyectos, logren cumplir los objetivos y evita retrasos en su desarrollo o realización, a más de evitar principalmente la mala utilización de los bienes materiales e inmateriales, permite la constatación de las adquisiciones y la utilización de servicios contratados.

Conclusiones

Todo profesional que se encuentre a cargo de la ejecución de proyectos de economía popular y solidaria, deberá contar con instructivos de carácter estructural en las áreas de comunicación, coordinación, finanzas y sobretodo, control, que permita cumplir con los objetivos del o de los proyectos, a fin de evitar responsabilidades económicas en el momento de ser auditados.

Es necesario cumplir con cada uno de los procesos administrativos y técnicos a cabalidad, permitiendo de esta manera que tanto las obras de infraestructura, bienes y servicios adquiridos lleguen a cumplir con cada uno de los requisitos establecidos en el estudio del proyecto.

El monitoreo permanente, permite al Administrador o Ejecutor de Proyectos a cumplir fielmente con su gestión, evitando en toda forma sea glosado por mal manejo de los recursos financieros asignados por los organismos gestores que en su mayoría mantienen compromisos con el Estado.

Referencias

1. Agencia Andaluza del Voluntariado. (2010). Manual de Proyectos. En N. F. Rodríguez, *Manula de Proyectos* (pág. 51). Andalucía: Gloria Gráfica S.L.
2. AGENCIA ANDALUZA DEL VOLUNTARIADO. (2010). *Manual de Proyectos*. Recuperado el 19 de febrero de 2019, de <https://fapacordoba.org/wp-content/uploads/2010/10/manualdeproyectos-voluntariado.pdf>
3. Alvarado, H. R. (2001). *La Unidad de Organización y Métodos en la Empresa*. Bilbao: Bizkaia.
4. Ballesteros, C., & Del Rio, E. (7 de noviembre de 2003). *La Auditoría Social y la Economía Solidaria*. Recuperado el 20 de febrero de 2019, de https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/La_auditoria_social_y_la_economia_solidaria.pdf
5. BID/ILPES. (2000). *Gestión y control de proyectos*. Santiago de Chile: CEPAL.
6. Bravo Carrasco, J. (2009). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
7. Briseño, A. M. (noviembre de 2003). *Administración de Proyectos*. Recuperado el 16 de febrero de 2019, de <http://fundacionortizavila.com/descargar/351/6eb7625d6bcd59823e47199c70544907>
8. Carballo Veiga, J. F. (2013). *Controkl de gestión empresarial*. Madrid: ESIC.
9. Castañeda Gomez, R. (Noviembre de 2011). El proceso de cambio en las organizaciones. *El oproceso de cambio en las organizaciones*. Nuevo León, Mexico: Universidad Autónoma de Nuevo Leon.
10. CIECAS MEXICO. (2014). *Administración de Proyectos*. Recuperado el 17 de febrero de 2019, de <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074384178.pdf>

11. COECYTJAL. (2018). *Manual de Administración de Proyectos*. Recuperado el 16 de febrero de 2019, de <https://transparencia.info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/Manual%20de%20Administracion%20de%20Proyectos.pdf>
12. Contraloría General de la Nación. (2000). El Control. *Auditoría Gubernamental*, 1 y 2.
13. Erazo Guevara, V. P., & Villagrán Ayala, I. P. (2017). *Evaluación de los procesos de fiscalización de las obras civiles GADM Chambo*. Recuperado el 18 de febrero de 2019, de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/3620/1/UNACH-EC-ING-CIVIL-2017-0011.pdf>
14. FAO. (2008). Organización Comunitaria. *Folleto No 1 Organización*, 9, 10,11.
15. Gido, J., & Clements, J. P. (2012). *Administración Existosa de Proyectos*. Mexico D.F.: CENGAGE.
16. Gómez Fuentes , M. D., Cervantes Ojeda, J., & González Pérez, P. P. (2012). *Administración de Proyectos*. Recuperado el 12 de febrero de 2019, de http://www.cua.uam.mx/pdfs/conoce/libroselec/Notas_Admon_de_Proyectos_v2_2.pdf
17. Gomez Fuentes, M., Cervantes Ojeda, J., & González Pérez, P. P. (2012). *Administración de Proyectos*. México D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana.
18. Kralj, F. M. (1988). *Gestión: evaluación de la gestión y control de la gestión*. Buenos Aires: Biblioteca Alfredo L. Palacios.
19. López Takeyas, B. (1999). *Administración de Proyectos*. Recuperado el 16 de febrero de 2019, de http://www.itnuevolaredo.edu.mx/takeyas/Apuntes/Seminario_Tesis/Apuntes/Metodologia/Administracion%20de%20Proyectos1.pdf
20. MIDUVI. (diciembre de 2015). *Fiscalización de Obras*. Recuperado el 18 de febrero de 2019, de <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/PLIEGOS-FISCALIZACION-DUANA.pdf>
21. Montenegro Solis, F. R. (mayo de 2016). *Metodología para la Administración de Proyectos de incremento de la capacidad en la infraestructura*. Recuperado el 18 de febrero de 2019, de https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/6538/metodolog%C3%ADa_incremento_infraestructura_telecomunicaciones.pdf?sequence=1&isAllowed=y

22. OLACEFS. (julio de 2014). *Auditoría de los Programas Sociales*. Recuperado el 19 de febrero de 2019, de http://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2014/08/XI_Concurso_PrimerLugar.pdf
23. Quinteros Limpias, R. (204). *O&M en el Area Administrativa Financiera*. La Paz Bolivia: ANESAPA.
24. Tecnología, Empresariales. (21 de noviembre de 2009). *Diagrama de Actividades*. Recuperado el 20 de diciembre de 2018, de in Soluciones Bravo: <https://es.slideshare.net/vichodmx/cronograma-de-actividades-2555329>
25. Unión Europea. (2001). *Métodos de Proyectos*. El Salvador: APREMAT.
26. Wallace, W. (2004). *Gestión de Proyectos*. Edinburgh: Business School.