



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN
GERENCIAL DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE
DESARROLLO ENDÓGENO DE PDVSA DIVISIÓN ORIENTE, A
PARTIR DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL
MARCO LÓGICO**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello por:

BAPTISTA PAREDES MARÍA MIREYA

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Tutor:

Viso Carlos

Puerto Ordaz, Septiembre 2008

DEDICATORIA

A la memoria de mi padre, mi inspiración.

A mi madre, mi entereza.

A Juan Antonio, mi orgullo.

A Juan Diego, mi alegría.

A Juan, mi amor.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo integra motivaciones personales, experiencia profesional y los conocimientos adquiridos en el Postgrado de Gerencia de Proyectos, por eso agradezco:

A Dios Todopoderoso, por permitirme ver sueños realizados y metas alcanzadas.

A mi familia, el mejor equipo: Juan, Juan Antonio y Juan Diego, por su amor, comprensión, paciencia y por el apoyo incondicional en la ejecución de este proyecto.

A PDVSA por la oportunidad para prepararme académicamente en aras de contribuir al mejor desempeño profesional.

Al Ingeniero Leonardo Suppini, por compartir sus valiosos conocimientos y por las indicaciones recibidas.

Al Licenciado Pío González por sus sugerencias iniciales.

Al Ingeniero Cesar España por sus orientaciones hacia esta Propuesta.

A la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) por otorgarme una preparación académica de excelencia.

A mi tutor el Profesor Carlos Viso, por sus valiosas enseñanzas y por la confianza que mantuvo en mí al acompañarme en la trayectoria de este trabajo.

A la Profesora Ana Julia Guillén por sus orientaciones efectivas y por su convicción en este proyecto.

A todos los profesores de la Cohorte XIV, fue un verdadero honor haber recibido instrucción suya, especial reconocimiento a los Profesores: Carlos Viso, Ana Julia Guillén, Medardo Mora, Enmanuel López, Luis Gutiérrez, Alberto Santana, Marcelino Diez, Adolfo Blanco y Carlos Mazquiarán.

A la Licenciada Levis Figueroa, por sus consideraciones sobre el trabajo.

A mi familia que siempre está presente, a mi Mama, a mis hermanos, a Rosita, a mis sobrinos, a la Familia Figueroa, especialmente a la Sra. Rosa de Figueroa; su apoyo fue clave para materializar esta meta.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL DE LA
GESTION DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO ENDÓGENO DE PDVSA
DIVISIÓN ORIENTE, A PARTIR DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL
MARCO LÓGICO**

Autora: María Mireya Baptista Paredes

Asesor: Carlos Viso

Fecha: Septiembre de 2008

RESUMEN

El presente trabajo de investigación versa sobre la propuesta de un Sistema de Información Gerencial basado en la Metodología del Marco Lógico, propuesto para el control de la gestión de los Núcleos de Desarrollo Endógeno que PDVSA promueve en la División Oriente. La propuesta contiene un conjunto de herramientas para evaluar esos proyectos de inversión social en todas las fases de su ciclo de vida: en la planificación, en la ejecución y en la finalización; buscando consolidar progresivamente una cultura de evaluación en esta Organización, fundamentada en los criterios de eficiencia, eficacia y efectividad en el desarrollo de estos proyectos. Ofrece un proceso de aprendizaje institucional que genera información relevante para la toma de decisiones, orientado a los beneficiarios ya que promueve su participación en el proyecto, permite además, presentar una efectiva y transparente rendición de cuentas, con la finalidad de mejorar la capacidad institucional y la calidad de las intervenciones de PDVSA en el ámbito social. Se concluye en una propuesta para la gerencia de estos proyectos de inversión social con el uso de la Matriz del Marco Lógico como tablero de control del proyecto, efectuando a través de sus indicadores, evaluación y seguimiento continuo a la realización de las actividades con los criterios, los responsables, los recursos asignados y el tiempo estipulado, para obtener los componentes que finalmente permitirán alcanzar los objetivos previstos en la planificación. Esta propuesta se complementa con la aplicación de las Matrices de Evaluación que han sido elaboradas en base a los criterios metodológicos del Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales (SIEMPRO), las cuales son de gran utilidad para evaluar la viabilidad de cada fase del proyecto en su conjunto y para calificar su grado de sustentabilidad, desempeño y rendimiento.

Descriptores: Metodología del Marco Lógico, Núcleos de Desarrollo Endógeno, indicadores, gestión, evaluación, seguimiento, SIEMPRO.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO	v
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
LISTADO DE ACRÓNIMOS	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA	4
PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	4
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	10
JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	10
JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	11
OBJETIVOS DEL PROYECTO	11
OBJETIVO GENERAL	11
OBJETIVOS ESPECIFICOS	11
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	13
METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO	13
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y	
ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	15
Análisis de Involucrados	15
Análisis del Problema	16
Análisis de Objetivos	17
Identificación de Alternativas de Solución al Problema	18
ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO	19
PLANIFICACION	20
Matriz de Planificación del Proyecto o Matriz del Marco Lógico	20

Resumen Narrativo de Objetivos	21
Lógica Vertical	22
Lógica Horizontal	24
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	25
Evaluación en la Etapa de Planificación	27
Evaluación en la Etapa de Ejecución	28
Evaluación en la Etapa de Operación	29
METODOLOGÍA DE SIEMPRO	29
EVALUACION DE LA PLANIFICACIÓN	30
Recolección de Información	31
Análisis de la Consistencia Interna del Proyecto	31
Análisis de Viabilidad Económico-Financiera	31
Análisis de Sustentabilidad	31
Identificación y Selección de Alternativas	31
Redacción del Informe	32
EVALUACION DE LA EJECUCIÓN	32
Monitoreo	32
Evaluación Diagnostica	33
Evaluación desde la Perspectiva de los Beneficiarios	34
EVALUACION DE LA FINALIZACIÓN	35
Evaluación de Resultados	36
Evaluación de Impacto	37
DIAGNÓSTICO DEL MARCO LEGAL ACTUAL	38
CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA	39
LEY ORGÁNICA DE PLANIFICACIÓN	43
LEY DE CONSEJOS ESTADALES DE PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN DE POLITICAS PÚBLICAS	45

LEY DE CONSEJOS LOCALES DE PLANIFICACIÓN PÚBLICA	46
LEY DE LOS CONSEJOS COMUNALES	48
LEY DE ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL FISCAL	49
LINEAS GENERALES DEL PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA NACIÓN	50
NORMATIVA INTERNA DE PDVSA	52
TERMINOLOGIA DE PROYECTOS SOCIALES	52
CAPÍTULO III MARCO ORGANIZACIONAL	54
CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO	61
CONSIDERACIONES SOBRE LA METODOLOGÍA	61
MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	61
TIPO DE INVESTIGACIÓN	62
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	62
TIPO DE ESTUDIO	63
UNIDAD DE ANÁLISIS	65
POBLACIÓN	65
MUESTRA	65
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	66
CONSIDERACIONES ÉTICAS	66
CAPÍTULO V RESULTADOS Y ANÁLISIS	68
DIAGNOSTICO DE LOS ACTUALES PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO ENDÓGENO DE PDVSA DIVISIÓN ORIENTE	68
ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS SOCIALES BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO	76
DIMENSIONES DEL CONTROL GERENCIAL	76
LOS INDICADORES	79
DISEÑO DE INDICADORES	79

Actividad 1: Lista de Indicadores	80
Actividad 2: Selección de Indicadores	80
<i>De acuerdo al logro del objetivo</i>	81
<i>De acuerdo al nivel del objetivo</i>	84
<i>Esquema para la selección de indicadores</i>	84
DOCUMENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	88
Informe de Evaluación del Periodo	88
Informe de Cierre del Periodo	88
Recomendaciones	89
<i>Sobre el informe de evaluación</i>	89
<i>Sobre el informe de cierre</i>	89
PROPUESTA DE SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO ENDÓGENO DE PDVSA DIVISIÓN ORIENTE	89
EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN	90
Recolección de Información	91
Análisis de la Consistencia Interna del Proyecto	91
<i>Matriz de evaluación ex-ante</i>	91
Análisis de Viabilidad Económico-Financiera	94
Análisis de Sustentabilidad	95
<i>Matriz de evaluación de la sustentabilidad</i>	96
Análisis de las Opciones Alternativas	97
Redacción del Informe	97
EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN	97
Seguimiento	98
Evaluación Diagnóstica	100
Evaluación desde la Perspectiva de los Beneficiarios	102
Actualización de la Matriz del Marco Lógico con los Resultados Parciales de la Ejecución	104
Matriz de Evaluación de la Ejecución	104

Redacción del Informe	107
EVALUACIÓN DE LA FINALIZACIÓN	108
Evaluación Final de Resultados	108
Evaluación de Impacto	109
Actualización de la Matriz del Marco Lógico con los Resultados Finales	110
Matriz de Evaluación de la Finalización	112
ANÁLISIS COMPARATIVO CON FINES ADAPTATIVOS DE LOS ACTUALES PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO ENDÓGENO DE PDVSA DIVISIÓN ORIENTE Y LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL PROPUESTO	113
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	118
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	121
ANEXOS	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Pág.
1 Ponderación para la Selección de Indicadores.	90
2 Matriz de la Evaluación Ex-ante.	98
3 Matriz de la Evaluación de Sustentabilidad.	101
4 Indicadores.	104
5 Matriz de la Evaluación Diagnóstica.	106
6 Matriz de la Evaluación desde la Perspectiva de los Beneficiarios.	108
7 Matriz de Evaluación de la Ejecución.	111
8 Matriz de Evaluación Final de Resultados.	113
9 Matriz de Análisis de Efectividad, Eficacia y Eficiencia.	114
10 Matriz de Análisis de Impactos.	115
11 Matriz de Evaluación de la Finalización.	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura

1	Ubicación geográfica de los NUDE en Venezuela.	5
2	Ubicación geográfica de los NUDE en el Estado Monagas.	6
3	Municipios que conforman el NUDE Manresa.	7
4	Metodología del Marco Lógico.	13
5	Árbol de problemas.	17
6	Árbol de objetivos.	18
7	Estructura analítica del proyecto.	20
8	Matriz del Marco Lógico.	21
9	Evaluación de la planificación.	30
10	Evaluación de la ejecución.	32
11	Proceso del seguimiento.	33
12	Proceso de la evaluación diagnóstica.	34
13	Proceso de la evaluación desde la perspectiva de los beneficiarios.	35
14	Evaluación de la finalización.	35
15	Proceso de la evaluación de los resultados finales.	36
16	Proceso de la evaluación de impacto.	38
17	Ordenamiento Jurídico – Sistema de Planificación Nacional.	39
18	Sistema Nacional de Planificación.	42
19	Cadena de valor de la Industria Petrolera (PDVSA).	57
20	Mapa del recurso y bienestar del soberano.	58
21	Cadena del negocio valor de Exploración y Producción de la Industria Petrolera (PDVSA).	58
22	Estructura organizativa E y P División Oriente.	59
23	Cadena de valor de Desarrollo Social E y P División Oriente.	62

24	Estructura de procesos de Desarrollo Social nivel 1.	63
25	Estructura de procesos de Desarrollo Social nivel 2.	63
26	Ámbito de control de la gerencia del proyecto.	81
27	Ámbito de control de la gerencia de operación del proyecto.	81
28	Ámbito de control de la gerencia general institucional.	82
29	Revisión de criterios para los indicadores.	84
30	Análisis de viabilidad económico-financiera.	100
31	Proceso de análisis de sustentabilidad.	101

LISTADO DE ACRÓNIMOS

PDVSA:	Petróleos de Venezuela S. A.
MML:	Metodología del Marco Lógico.
SIEMPRO:	Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales.
NUDE:	Núcleo de Desarrollo Endógeno.
EyP Oriente:	Exploración y Producción Oriente.
SNIP:	Sistema Nacional de Inversión Pública.
ILPES:	Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
CEPAL:	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
FAO:	Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación.
OIT:	Organización Internacional del Trabajo.
FMI:	Fondo Monetario Internacional.
ONG:	Organizaciones no gubernamentales.
UNESCO:	Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura.

INTRODUCCIÓN

Los factores que conducen al éxito de un proyecto son múltiples. En el ámbito social, esto involucra la conjunción holista de aspectos sociales, políticos, institucionales y metodológicos, en la búsqueda de cambios tendientes a mejorar la calidad de vida de las comunidades. De ahí que, partiendo de una planificación adecuada del proyecto, donde se haya identificado y delimitado el problema social que le da origen, diseñado acciones que apunten, efectivamente, a transformar los aspectos que originan ese problema, planteado los objetivos que se quieren alcanzar a través de la generación de unos componentes que se han establecido lograr en un tiempo determinado, con los recursos estipulados; se habrá constituido entonces, la base para el inicio del proceso de ejecución para el cual debe garantizarse una gerencia efectiva de su gestión, de manera tal, que se conduzca al logro de los resultados previstos.

La gestión de un proyecto social debe concebirse como un proceso permanente e integral de revisión y retroalimentación del proyecto en todas las fases de su ciclo de vida, desde que se identifica la necesidad social, hasta los impactos que se generan por su realización. Para garantizar la efectividad en la gerencia del proceso de gestión, se requiere la generación constante de información que permita conocer y valorar los resultados de este proceso para la toma de decisiones oportuna y pertinente a fin de garantizar la eficiencia, la eficacia y la efectividad en el logro de los objetivos.

En este sentido, se requiere promover una nueva concepción de la evaluación de los proyectos sociales que rompa los paradigmas de que evaluar es una acción de control o fiscalización, que vaya mas allá de la presentación de información puntual, desarticulada de las etapas del ciclo de vida de los proyectos, disociada de la apreciación de las comunidades y cuyos resultados escasamente son utilizados en la toma de decisiones fundamentales. La evaluación debe comenzar a entenderse como un proceso continuo dirigido a analizar de forma sistémica y objetiva, cómo va a ser ejecutado un proyecto, cómo se esta ejecutando y cómo fueron los resultados de su ejecución.

Para lograr lo expuesto anteriormente, es necesario disponer de las herramientas metodológicas adecuadas que permitan recolectar, procesar, analizar e interpretar toda la información cualitativa y cuantitativa necesaria para que, desde distintos enfoques se pueda tener un panorama amplio y lo mas completo posible para alimentar continuamente la gestión del proyecto social.

El presente trabajo de investigación se ha realizado con el objetivo de presentar a la Gerencia de Planificación y Gestión y a la Gerencia de Desarrollo Social de PDVSA División Oriente, la propuesta de un Sistema de Información Gerencial de la Gestión de los Proyectos de Desarrollo Endógeno, se trata una alternativa de gestión que permita la generación de información confiable e idónea, técnica y políticamente, basado en la utilización de la Metodología del Marco Lógico, complementado con los instrumentos de evaluación propuestos en la Metodología de Gestión Integral de Programas Sociales (SIEMPRO).

Este trabajo consta de seis capítulos, los cuales se describen a continuación:

El Capítulo I “El Problema” contiene el planteamiento, delimitación y formulación del problema, la justificación y objetivos del estudio.

El Capítulo II “Marco Teórico” contiene las bases teóricas sobre las que se sustenta el estudio. En este sentido, los temas abordados son: Metodología del Marco Lógico, Metodología SIEMPRO y Diagnóstico del Marco Legal Actual.

El Capítulo III “Marco Organizacional”, contiene la descripción de la empresa y de las gerencias de Planificación y Gestión y Desarrollo Social que es donde se desarrolla el estudio.

El Capítulo IV “Marco Metodológico” contiene las consideraciones metodológicas como: la modalidad, el tipo, el diseño de la investigación, el tipo de estudio, la unidad de análisis, población y muestra utilizada, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y las consideraciones éticas.

El Capítulo V “Resultados y Análisis” contiene el Diagnóstico de los Actuales Procesos de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos de Desarrollo Endógeno de PDVSA División Oriente, el Análisis de los Procesos de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos Sociales Basados en la Metodología

del Marco Lógico, la Propuesta del Sistema de Información Gerencial de los Proyectos de Desarrollo Endógeno de PDVSA División Oriente y el Análisis Comparativo con Fines Adaptativos de los Actuales Procesos de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos de Desarrollo Endógeno de PDVSA División Oriente y los Procesos del Sistema de Información Gerencial Propuesto.

El Capítulo VI “Conclusiones y Recomendaciones” contiene, como indica el nombre del capítulo, las conclusiones y recomendaciones de este estudio.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

Planteamiento y Delimitación del Problema

El presente trabajo de investigación esta enmarcado en el Desarrollo Social en Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA) el cual es un proceso que planifica y ejecuta proyectos de inversión social, en alineación con los planes de desarrollo económico y social del Estado Venezolano.

PDVSA persigue lograr en las comunidades un nivel de desarrollo sostenible en el tiempo, considerando la utilización plena del potencial humano, el manejo eficiente de los recursos y el respeto por el equilibrio ecológico.

Para lograr avanzados niveles de Desarrollo Social, PDVSA impulsa sus acciones y planes, partiendo de las condiciones específicas que tiene cada una de las regiones del país (culturales, productivas, etc.) reconociendo y respetando la pluralidad constitutiva de la sociedad venezolana, surge el concepto de Núcleos de Desarrollo Endógeno (NUDE), donde cada comunidad identifica sus potencialidades, las fortalece y transforma en un modo de generación de beneficios para el sustento propio.

Mas Herrera (2005) plantea que:

Desde la perspectiva social, el Desarrollo Endógeno encarna los deseos y propósitos de la sociedad, así como de las relaciones e interacciones sociales pertinentes para la consecución de los fines y propósitos, y de las articulaciones y mecanismos de acción que permitan alcanzar dichos logros (p. 100).

Petróleos de Venezuela, S.A., teniendo como prioridad la superación de la pobreza a partir de la recuperación de la dimensión humana del desarrollo económico, formula y ejecuta estos proyectos de desarrollo endógeno, generando cambios en el entorno, y logrando, entre otros, los siguientes objetivos:

- Formular planes y estrategias en Desarrollo Social alineados al Proyecto Nacional Simón Bolívar, Primer Plan Socialista para el Desarrollo Económico y Social de la Nación y al Plan Siembra Petrolera de PDVSA.

- Brindar las facilidades y medios reales que permitan la mejora sustancial del nivel de vida en los diferentes ámbitos de las comunidades: personal, familiar, social, cultural y profesional; formando ciudadanos con conciencia comunitaria y deseos de superación para insertarlos en la vida económica, política y social del país.

Así como en todo el país, PDVSA apalanca el desarrollo de la economía productiva en el Oriente venezolano, realizando grandes inversiones para mejorar la calidad de vida de los habitantes de esta región.

El presente trabajo de investigación esta dirigido al estudio de los proyectos de inversión social de PDVSA denominados Núcleos de Desarrollo Endógeno (NUDE) en los Distritos Norte y San Tomé que componen la División Oriente: (NUDE La Pica, NUDE Caripito, NUDE Manresa, NUDE Muscar, NUDE Agroindustrial del Maíz, NUDE Altiplanicie de las Mesa del Sur, NUDE Ciudad Oritupano, NUDE el Palote)(ver Figura 1).

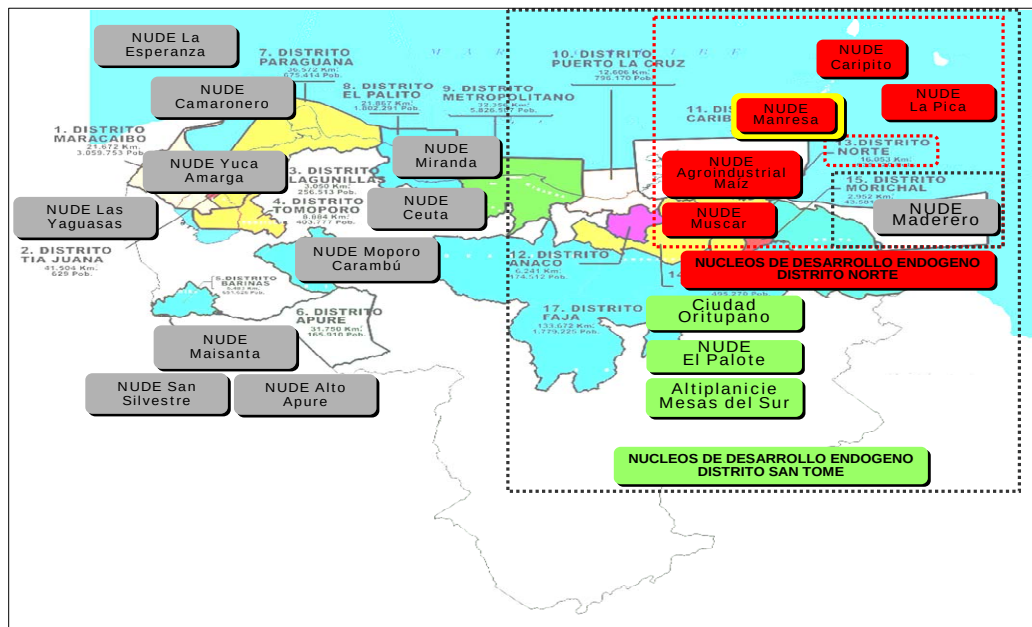


Figura 1. Ubicación geográfica de los NUDE en Venezuela.
(Diseño propio. Fuente: Gerencia Desarrollo Social PDVSA EyP Oriente, 2006)

Estos proyectos de Inversión Social fueron concebidos a partir del año 2003 cuando PDVSA asume un rol protagónico en el desarrollo social de la nación.

Su ubicación espacial se corresponde con el objetivo de atender a las poblaciones ubicadas en las diferentes áreas geográficas del país donde PDVSA tiene influencia por sus actividades petroleras. Su ubicación en el Estado Monagas se muestra en la Figura 2.

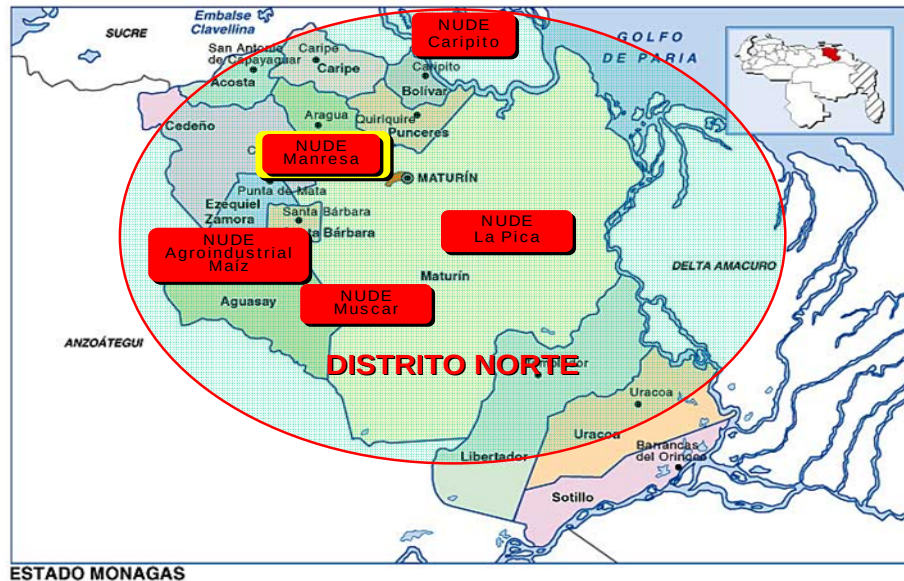


Figura 2. Ubicación geográfica de los NUDE en el Estado Monagas.
(Diseño propio. Fuente: www.gobiernoenlinea.ve 2007)

Salvando las características particulares de cada población, estos proyectos tienen en general actividades y componentes comunes entre ellos: actividades de acción social como diagnósticos comunitarios, formación, capacitación y organización comunitaria; actividades productivas: agrícolas, pecuarias, agroindustriales; actividades de infraestructura como construcción de viviendas, construcción de centros educativos y de salud, pozos de agua potable, tanques acueductos, vialidad, electrificación y las actividades de construcción requeridas para los proyectos agroindustriales como construcción de plantas de leche, plantas de procesamiento de yuca, de maíz, entre otras.

Ha sido seleccionado como objeto de estudio el Núcleo de Desarrollo Endógeno Manresa debido a que presenta características importantes para el análisis de la información del proceso de gestión, entre las cuales cabe mencionar:

- Actividades planificadas y culminadas.
- Actividades incluidas en la programación inicial, que han sido repetidamente replanificadas y aun no han sido culminadas.
- Actividades programadas inicialmente y posteriormente canceladas.
- Actividades realizadas no planificadas originalmente.

El Núcleo de Desarrollo Endógeno Manresa esta conformado por los Municipios Piar, Acosta y Cedeño ubicados al noroeste del Estado Monagas.

Integrado por comunidades como: Manresa, Los pozos de Aragua, el Caituco, entre otras (ver Figura 3).



Figura 3. Municipios que conforman el NUDE Manresa.
(Diseño propio. Fuente: www.gobiernoonlinea.ve 2007)

Esta es un área de influencia de PDVSA debido a que allí se desarrolla el Campo Petrolero Manresa.

Esta zona rural se caracteriza por tener un gran potencial, posee tierras fértiles y una población con vocación agrícola aunque no desarrollada plenamente por haber sido desplazada por los efectos de la actividad petrolera, además la población está desprovista de todos los servicios básicos y del apoyo gubernamental, lo que conlleva al desarrollo precario de la actividad agrícola, a manera de subsistencia.

Actualmente, dentro de los planes operativos de PDVSA está la reactivación y el desarrollo del Campo Petrolero Manresa. De acuerdo con los lineamientos de la Industria Petrolera, enmarcados con el nuevo modelo socio económico, basado en los principios de justicia y equidad social, esta reapertura operacional en esa área debe ir acompañada del desarrollo social de las comunidades allí establecidas.

Formulación del Problema

La motivación de realizar una investigación en torno a la evaluación del proceso de gestión de los proyectos de inversión social de PDVSA, nace producto de la vivencia que ha tenido el investigador en el ejercicio de sus funciones en la Gerencia de Planificación y Gestión EyP Oriente, realizando actividades concernientes al análisis y preparación de la información para la Rendición de Cuentas a la Gerencia General de la División EyP Oriente y a su vez a la Dirección Ejecutiva de Producción de PDVSA.

La información preparada por el investigador en su desempeño dentro de la Superintendencia de Gestión, de la Gerencia de Planificación y Gestión de Exploración y Producción (EyP) División Oriente, esta referida a la entrega de resultados periódicos de los Proyectos de Inversión Operativa y los Proyectos de Inversión Social.

En el ejercicio de dichas funciones laborales se observó que la gestión de proyectos de inversión social está circunscrita a la presentación de datos en un reporte de gestión cuyo formato se basa en mostrar los avances financieros y físicos además de un breve resumen de explicaciones generalizadas que exponen las causas de las variaciones en la planificación.

Por lo tanto, la gestión de los proyectos de desarrollo endógeno que se realiza en PDVSA, es muy limitada y no proporciona una visión integral a través de la cual se expresen los resultados obtenidos, respecto a los objetivos planteados; además, carece de un análisis cualitativo bien fundamentado que permita determinar el grado de eficiencia, eficacia y efectividad con que se esta

ejecutando el proyecto y el impacto que está causando la intervención social de PDVSA en las comunidades de influencia.

Surge entonces la interrogante: **¿Cómo evaluar la Gestión de los Proyectos de Desarrollo Endógeno de PDVSA División Oriente?**

Existe una metodología de planificación para identificar, diseñar, formular las iniciativas del Sector Público y evaluar sus resultados e impactos, se trata de la Metodología de Marco Lógico, la cual tiene su origen en el desarrollo de técnicas de administración por objetivos en la década de 1960 y fue formalmente utilizada a partir de la década de los 70 por la U.S. Agency for International Development–USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional). Hoy en día es la metodología aprobada y comprobada por los Organismos de Cooperación Internacional y es requisito que las propuestas de cooperación se formulen y se presenten bajo ese enfoque.

Países latinoamericanos como Colombia, Chile, Perú la han venido adoptando y adaptando a sus propios contextos con muy buenos resultados.

En Venezuela, el tema estratégico de la Planificación está definido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999. Para desarrollar este mandato constitucional, es expedida en el año 2001 la Ley Orgánica de Planificación la cual define los instrumentos, responsabilidades y competencias de cada uno de los actores vinculados a la planificación del país, conformando así el Sistema Nacional de Planificación del Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo.

El Sistema Nacional de Planificación redefine el esquema conceptual y operativo del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) (2003) en Venezuela migrando del énfasis presupuestario a una visión de Planificación para definirlo como:

Conjunto de principios, normas, procedimientos y métodos de la administración pública debidamente armonizados y dirigidos a la planificación, coordinación, orientación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de programas y proyectos de inversión a realizarse con recursos públicos, que desarrolle, incremente, mejore o reponga la existencia de capital físico y/o capital humano mediante recursos asignados por el Sector Público. (p. 7).

SNIP propone la Metodología del Marco Lógico como instrumento analítico para la planificación y la gestión de proyectos de inversión pública a fin de lograr la sistematización de los proyectos en todas las etapas, desde que es detectada la necesidad de realizarlo en base al análisis de los involucrados, hasta que finalmente entra en operación y genera los beneficios para los cuales fue diseñado.

Basado en estos argumentos, el 24 de Septiembre de 2007 la Dirección Ejecutiva de Control Financiero – Gerencia Corporativa de Normas y Procedimientos de PDVSA, publica Nota de Interés donde anuncia la incorporación de la Guía General para la Preparación de Proyectos de Inversión Pública del Ministerio de Planificación y Desarrollo, como un nuevo documento en el Sistema de Procedimientos Corporativos dirigido al área de Desarrollo Social, basado en la Metodología del Marco Lógico.

Justificación del Proyecto

Se propone la realización de un Sistema de Información Gerencial para la Gestión de los Proyectos de Desarrollo Endógeno de PDVSA en la División Oriente, a partir de la aplicación de la Metodología del Marco Lógico, lo cual favorecerá las posibilidades de obtener logros en diferentes ámbitos:

Justificación Metodológica.

El Enfoque del Marco Lógico es un aporte en el ámbito social, ya que se trata de una metodología que promueve la participación, su uso contribuye a identificar las necesidades con la población, es junto a los habitantes que se definen los elementos, el propósito y justificación de un Proyecto de Inversión Social, con esta metodología se analiza integralmente el entorno lo cual facilita la comunicación entre las partes comprometidas, lo que hace que se establezca un vínculo más estrecho entre la empresa y los beneficiarios y además mide en que grado son satisfechas las demandas sociales que generan la necesidad de hacer un determinado proyecto.

En el ámbito pedagógico este trabajo constituye un aporte académico para futuras investigaciones en el área social.

Justificación Práctica.

En el ámbito de la empresa, permitirá a PDVSA División Oriente, medir la eficacia y efectividad en el logro de los objetivos de los Proyectos de Desarrollo Endógeno y la eficiencia en el uso de los recursos destinados a tales fines.

A nivel personal, contribuye a profundizar y enriquecer los conocimientos del investigador que desarrolla este trabajo, en materia de Gerencia de Proyectos de Inversión Social.

Por todo lo expuesto anteriormente, se justifica orientar este Trabajo Especial de Grado al desarrollo de una propuesta de aplicación de la Metodología del Marco Lógico en la elaboración de un Sistema de Información Gerencial de la Gestión de los Proyectos de Desarrollo Endógeno de PDVSA en la División Oriente.

Objetivos del Proyecto

Objetivo General

Formular una propuesta de sistema de información gerencial de proyectos de inversión social para el seguimiento y evaluación de los Proyectos de Desarrollo Endógeno de PDVSA en la División Oriente, a partir de la aplicación de la Metodología de Marco Lógico.

Objetivos Específicos

- 1.-** Diagnosticar los actuales procesos de seguimiento y evaluación de los proyectos de Desarrollo Endógeno de PDVSA División Oriente.
- 2.-** Analizar los procesos de seguimiento y evaluación de los proyectos sociales basados en la Metodología del Marco Lógico, para formular una visión de su aplicación.

3.- Diseñar la propuesta del Sistema de Información Gerencial de los Proyectos de Desarrollo Endógeno de PDVSA División Oriente, definiendo los indicadores para el seguimiento y evaluación.

4.- Realizar análisis comparativo con fines adaptativos, de los actuales procesos de seguimiento y evaluación de los Proyectos de Desarrollo Endógeno de PDVSA División Oriente y los procesos del Sistema de Información Gerencial Propuesto.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Metodología del Marco Lógico

El Enfoque de Marco Lógico es una Metodología que ha tenido muy buena acogida en los últimos tiempos debido a sus virtudes y ventajas sobre otras herramientas con similares propósitos.

De acuerdo a ILPES (2005), la Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos, (ver Figura 4). Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto: En la identificación y valoración de actividades, en la formulación de los proyectos de manera sistemática y lógica, en la implementación de los proyectos aprobados y en el seguimiento y evaluación del progreso y desempeño de los proyectos.

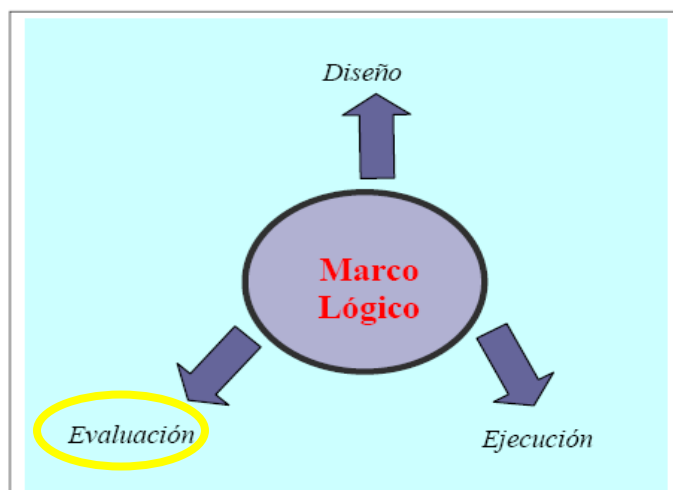


Figura 4. Metodología del Marco Lógico.
(Adaptado de: ILPES, 2005, p. 14)

Tal como lo señala ILPES (2005), el Enfoque de Marco Lógico fue concebido como respuesta a tres Problemas Comunes en los proyectos:

- Planificación de proyectos carente de precisión, con objetivos múltiples que no están claramente relacionados con las actividades del proyecto.

- Proyectos que no se ejecutan exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no está claramente definida.
- No hay una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tienen una base objetiva para comparar lo que se planeó con lo que sucedió en la realidad.

El método del Marco Lógico encara estos problemas, y provee además una cantidad de Ventajas sobre enfoques menos estructurados:

- Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades.
- Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto, una estructura única que aunque es sencilla expresa toda la información importante del proyecto.
- Suministra un temario analítico común que pueden utilizar el prestatario, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto.
- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable.
- Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto.
- Suministra información necesaria para el seguimiento y evaluación del proyecto.

La Metodología acompaña al proyecto durante el desarrollo de su ciclo de vida:

- 1.- Identificación del problema y alternativas de solución.**
- 2.- Planificación.**
- 3.- Evaluación.**

Identificación del Problema y Alternativas de Solución.

ILPES (2005) señala que esta es la etapa en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. La idea central consiste en que los proyectos son diseñados para resolver los problemas a los que se enfrentan las comunidades, y debe responder a sus necesidades e intereses. Existen cuatro tipos de análisis para realizar en esta etapa:

- a) Análisis de involucrados.
- b) Análisis de problemas (imagen de la realidad).
- c) Análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor).
- d) Análisis de estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa).

a) Análisis de Involucrados: Es muy importante estudiar a cualquier persona o grupo, institución o empresa susceptible de tener un vínculo con un proyecto dado. El análisis de involucrados permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar los impactos negativos. Al analizar sus intereses y expectativas se puede aprovechar y potenciar el apoyo de aquellos con intereses coincidentes o complementarios al proyecto, disminuir la oposición de aquellos con intereses opuestos al proyecto y conseguir el apoyo de los indiferentes. El análisis de involucrados implica:

- Identificar todos aquellos que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente (pueden estar en varios niveles, por ejemplo, local, regional, nacional)
- Investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación.
- Identificar su posición, de cooperación o conflicto, frente al proyecto y entre ellos y diseñar estrategias con relación a dichos conflictos.
- Interpretar los resultados del análisis y definir cómo pueden ser incorporados en el diseño del proyecto.

b) Análisis del Problema: Al comenzar a preparar un proyecto, es necesario identificar el problema que se desea intervenir, así como sus causas y sus efectos. El procedimiento contempla los siguientes pasos:

- Analizar e identificar lo que se considere como problemas principales de la situación a abordar.
- A partir de una primera “lluvia de ideas” establecer el problema central que afecta a la comunidad, aplicando criterios de prioridad y selectividad.
- Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de esta forma se analiza y verifica su importancia.
- Anotar las causas del problema central detectado. Esto significa buscar qué elementos están o podrían estar provocando el problema.
- Una vez que tanto el problema central, como las causas y los efectos están identificados, se construye el árbol de problemas. El árbol de problemas da una imagen completa de la situación negativa existente.
- Revisar la validez e integridad del árbol dibujado, todas las veces que sea necesario. Esto es, asegurarse que las causas representen causas y los efectos representen efectos, que el problema central este correctamente definido y que las relaciones (causales) estén correctamente expresadas, tal como esta esquematizado en la Figura 5 (ver Pág. 17).

El análisis resulta más valioso cuando se efectúa en forma de taller en el que participan las partes interesadas (que conocen la problemática) y animado por una persona que domina el método y la dinámica del grupo. Este procedimiento puede combinarse con otros, como estudios técnicos, económicos y sociales cuyos resultados pueden añadirse al análisis efectuado por el grupo.

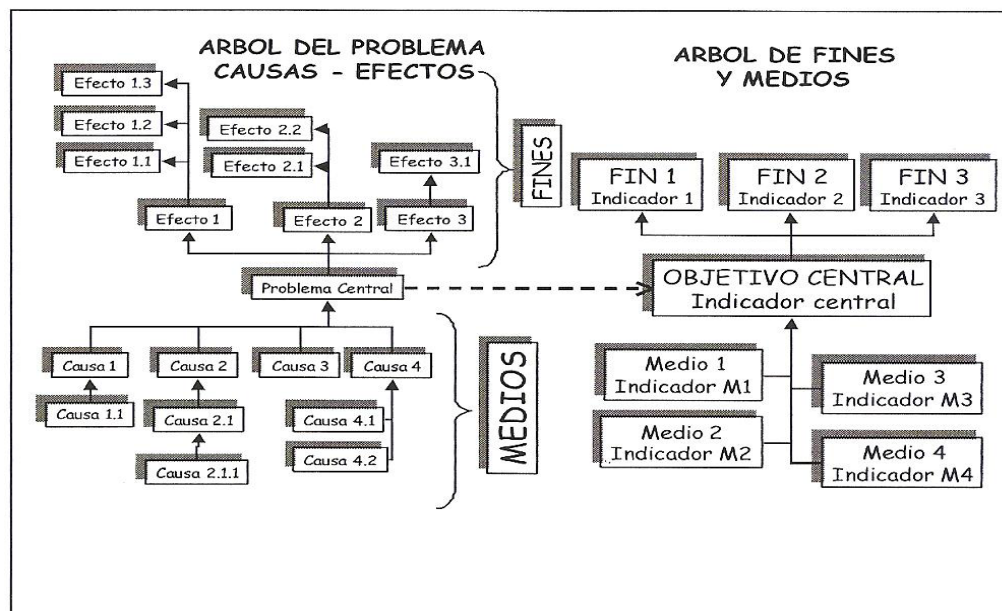


Figura 5. Árbol de problemas.

(Fuente: Guía General para la preparación de Proyectos de Inversión Ministerio de Planificación y Desarrollo, 2003 p. 25)

c) Análisis de Objetivos: El análisis de los objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos. De hecho, todos esos estados positivos son objetivos y se presentan en un diagrama de objetivos en el que se observa la jerarquía de los medios y de los fines. Este diagrama permite tener una visión global y clara de la situación positiva que se desea, (ver Figura 6, Pág. 18).

Una vez que se ha construido el árbol de objetivos es necesario examinar las relaciones de medios y fines que se han establecido para garantizar la validez e integridad del esquema de análisis. Si al revelar el árbol de causas y efectos se determinan inconsistencias es necesario volver a revisarlo para detectar las fallas que se puedan haber producido. Si se estima necesario, y siempre teniendo presente que el método debe ser todo lo flexible que sea necesario, se deben modificar las formulaciones que no se consideren correctas, se deben agregar nuevos objetivos que se consideren relevantes y no estaban incluidos y se deben eliminar aquellos que no eran efectivos.

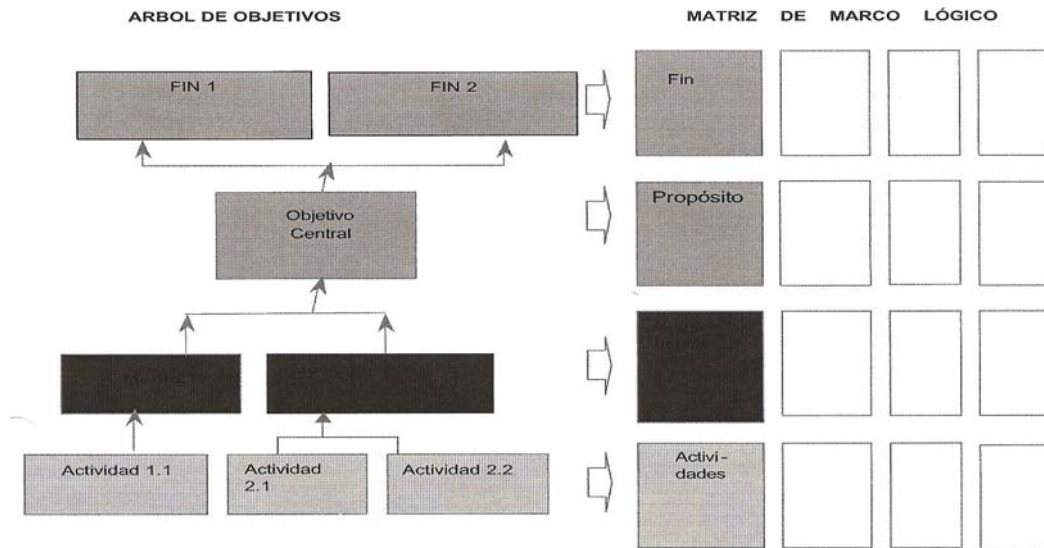


Figura 6. Árbol de objetivos.

(Fuente: Guía General para la preparación de Proyectos de Inversión Ministerio de Planificación y Desarrollo, 2003 p. 27)

d) Identificación de Alternativas de Solución al Problema: Tal y como se indica en la serie Guía Metodológica para la Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública, (2003) a partir de los medios que están mas abajo en las raíces del árbol de problemas, se proponen acciones probables que puedan en términos operativos conseguir el medio. El supuesto es que si se consiguen los medios más bajos se soluciona el problema, que es lo mismo que decir que si eliminamos las causas más profundas estaremos eliminando el problema.

Selección de la Alternativa Óptima: Este análisis consiste en la selección de una alternativa que se aplicará para alcanzar los objetivos deseados. Durante el análisis de alternativas o estrategias, conviene determinar los objetivos *dentro* de la intervención y de los objetivos que quedarán *fuera* de la intervención. Este análisis requiere:

- La identificación de las distintas estrategias posibles para alcanzar los objetivos;
- Criterios precisos que permitan elegir las estrategias;
- La selección de la estrategia aplicable a la intervención.

En la jerarquía de los objetivos, se llaman estrategias los distintos grupos de objetivos de la misma naturaleza. Conviene elegir la (o las) estrategia(s) de la intervención futura. Todas las alternativas deben cumplir con el propósito y los fines. Se selecciona la estrategia, no sólo más factible en términos económicos, técnicos, legales y ambientales, sino también pertinente, eficiente y eficaz; para lo cual se hace necesario realizar una serie de técnicas y de estudios respectivos que permitirán utilizar criterios de selección.

Según la extensión y la cantidad de trabajo implicado, la(s) estrategia(s) escogida(s) podría(n) traducirse en una intervención del tamaño de un proyecto, o un programa compuesto de varios proyectos.

Para seleccionar una alternativa se evalúan y comparan entre las identificadas como posibles soluciones del problema, para ello se realizan diferentes análisis como:

- Diagnóstico de la situación (área de estudio, áreas de influencia, población objetivo, demanda, oferta y déficit).
- Estudio técnico de cada alternativa (tamaño, localización, tecnología).
- Análisis los costos de las actividades que cada alternativa demanda.
- Análisis de los beneficios.
- Se hace una comparación a través de algunos criterios e indicadores y de esta comparación tomamos la que muestra los mejores resultados.

Estructura Analítica del Proyecto (EAP).

Teniendo ya seleccionada una alternativa, previo a la construcción de la Matriz de Marco Lógico es recomendable construir la EAP (Estructura Analítica del Proyecto) para establecer niveles jerárquicos, como el fin, el objetivo central del proyecto (propósito), los componentes (productos) y las actividades. Definido esto, se podrá construir la Matriz. Esto debido a la necesidad de ajustar el análisis de selección de la alternativa (estrategia) óptima y expresarla en una matriz que la resuma.

Entenderemos entonces, como Estructura Analítica del Proyecto (EAP) a la esquematización del proyecto. Dicho de otra manera, la EAP es un esquema de

la alternativa de solución más viable expresada en sus rasgos más generales a la manera de un árbol de objetivos y actividades, que resume la intervención en cuatro niveles jerárquicos y da pie a la definición de los elementos del Resumen Narrativo de la Matriz Lógica del Proyecto.

La EAP se estructura desde abajo hacia arriba, de igual manera que un árbol, estableciendo una jerarquía vertical, de tal modo que las actividades aparecen en la parte inferior del árbol, se sube un nivel para los componentes, otro para propósito y finalmente en la parte superior se encontraran los fines del proyecto, (ver Figura 7).

Este orden jerárquico (vertical), que es la base para construcción de la Matriz de Marco Lógico del proyecto, también puede ser de utilidad para ordenar las responsabilidades en la gerencia de proyectos en la etapa de ejecución.

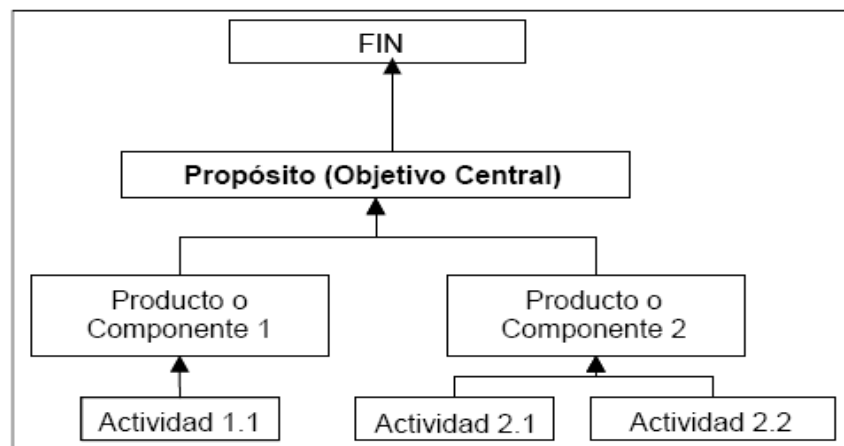


Figura 7. Estructura analítica del proyecto.
(Fuente: ILPES, 2005 p. 20)

Planificación.

Etapa en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora la Matriz de Marco Lógico. Las actividades y los recursos son definidos y visualizados en cierto tiempo.

Matriz de Planificación del Proyecto o Matriz del Marco Lógico.

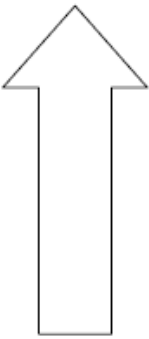
La Matriz de Marco Lógico presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proyecto, (ver Figura 8, Pág. 21).

Las cuatro columnas suministran la información sobre los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos.

El desarrollo vertical de la primera columna se conoce como el Resumen Narrativo de Objetivos y el desarrollo del resto de las columnas se conoce como la Lógica Vertical del proyecto.

Posee cuatro filas que presentan información acerca de los fines, propósito, componentes y actividades.

El conjunto Objetivo–Indicadores-Medios de Verificación y Supuestos define lo que se conoce como Lógica Horizontal en la Matriz de Marco Lógico.



Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Figura 8. Matriz del Marco Lógico.
(Fuente: ILPES, 2005 p. 25)

Cada uno de los elementos que componen la Matriz de Marco Lógico se describe a continuación:

Resumen Narrativo de Objetivos.

- **Fin:** Indica a qué objetivo estratégico contribuye el proyecto, es decir, ¿cómo el proyecto contribuye a solucionar un problema de desarrollo?, ¿por qué el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad? El fin representa un objetivo de desarrollo que generalmente obedece a un nivel estratégico (políticas de desarrollo), es decir, ayuda a establecer el contexto en el cual el proyecto encaja, y describe el impacto a largo plazo al cual el proyecto, se espera, va a contribuir.

- **Propósito:** ¿Por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios? El Propósito describe el efecto directo (cambios de comportamiento) o resultado esperado al final del periodo de ejecución. Es el cambio que fomentará el proyecto.

- **Componentes (resultados):** ¿Qué entregará el proyecto? Los Componentes son las obras, estudios, servicios y capacitación específicos que se requiere que produzca la gerencia del proyecto dentro del presupuesto que se le asigna. Cada uno de los Componentes del proyecto tiene que ser necesario para lograr el Propósito, y es razonable suponer que si los Componentes se producen adecuadamente, se logrará el Propósito.

- **Actividades:** ¿Qué se hará? Las Actividades son aquellas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada Componente e implican la utilización de recursos planificados para cada componente en orden cronológico.

Lógica vertical (de la columna de objetivos).

La Matriz de Marco Lógico, se construye de forma tal que se puedan examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba entre los niveles de objetivos, a esto se le denomina Lógica Vertical. Si el proyecto está bien diseñado, lo que sigue es válido:

- Las Actividades especificadas para cada Componente son necesarias para producir el Componente;
- Cada Componente es necesario para lograr el Propósito del proyecto;
- No falta ninguno de los Componentes necesarios para lograr el Propósito del proyecto;
- Si se logra el Propósito del proyecto, contribuirá al logro del Fin;
- Se indican claramente el Fin, el Propósito, los Componentes y las Actividades;
- El Fin es una respuesta al problema más importante en el sector.

Indicadores: Los indicadores definen operacionalmente los objetivos y aparecen a cada nivel de la Matriz del Marco Lógico. También describen las

metas del proyecto en cada nivel de objetivos: Fin, Propósito o Componente esperado. De este modo, se convierten en el punto de referencia y *carta de navegación* para guiar las actividades de gestión/monitoreo y evaluación del proyecto. Los indicadores bien formulados aseguran una buena gestión del proyecto y permiten que los gerentes de proyecto decidan si serán necesarios componentes adicionales o correcciones de rumbo para lograr el Propósito del proyecto. Así mismo, al finalizar la intervención se conocerá si se logró el impacto y los efectos esperados sobre los beneficiarios.

Los indicadores proporcionan la base para supervisar y evaluar el proyecto, establecer una relación entre dos o más variables, pueden cubrir aspectos cuantitativos y cualitativos y deben ser acordados con los involucrados

Medios de Verificación: Los medios de verificación corresponden a las fuentes de información que se utilizarán para obtener los datos necesarios para calcular los indicadores, muestran ¿cómo obtenemos la evidencia?, son fuentes de información que se pueden utilizar para verificar el logro de los objetivos, la existencia de esta columna en la Matriz del Marco Lógico tiene la ventaja de obligar a quién formula el proyecto a identificar fuentes existentes de información. O bien, si estas no están disponibles, a incluir en el diseño del proyecto actividades orientadas a recoger la información requerida.

Los medios de verificación pueden incluir:

- *Estadísticas existentes o preparadas específicamente para el cálculo de los indicadores del proyecto:* Fuentes posibles de estadísticas son los institutos nacionales de estadística, los distintos Ministerios (en particular los de Salud, Educación, Vivienda, Trabajo, Agricultura, Economía y Planificación) así como distintos servicios públicos, ciertos organismos internacionales (CEPAL, FAO, OIT, FMI, etc.) y algunas ONG. Por cierto que también en la propia institución que adelanta el proyecto pueden existir estadísticas útiles para el cálculo de los indicadores.
- *Material publicado que contenga información útil para verificar el logro de los objetivos del proyecto:* Puede tratarse por ejemplo de estudios cuyo tema se relacione con el proyecto, publicaciones en periódicos o revistas, tesis

universitarias y normas nacionales o internacionales (especialmente para definir las metas). Una buena forma de acceder a material de este tipo con rapidez y a bajo costo es buscarlo en Internet.

- *Inspección visual por parte de algún especialista:* En particular, para verificar el logro de los Componentes, tanto en calidad como en cantidad, puede recurrirse a la visita de un experto en el tipo de bienes o servicios que el proyecto genera.

- *El resultado de encuestas es un medio de verificación de uso frecuente:* Estas pueden haberse realizado con otro fin o ser ejecutadas específicamente como una actividad del proyecto. Son especialmente útiles en el caso de indicadores cuyo objetivo sea medir calidad (a través del nivel de satisfacción de los usuarios de los bienes o servicios generados por el proyecto).

- *Los informes de auditoria y registros contables del proyecto son medios de verificación que ayudan al cálculo de indicadores de costos y de eficiencia.*

Estos medios de verificación también deben ser acordados con los involucrados.

Supuestos: Cada proyecto comprende riesgos ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden hacer que el mismo fracase, los Supuestos indican los factores externos que implican esos riesgos que están mas allá del control directo de la gerencia del proyecto, solo se deben considerar los riesgos que tengan una probabilidad razonable de ocurrencia. Entre las fuentes posibles de riesgos se pueden mencionar: cambios institucionales, crisis económica, inestabilidad política, inestabilidad social, problemas presupuestales, eventos de la naturaleza, proveedores desconocidos, conflictos internacionales, nuevos métodos, equipos o tecnologías.

Lógica Horizontal.

Ésta puede resumirse en los siguientes puntos:

- Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores.

- Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento del proyecto y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos.
- El razonamiento es el siguiente:
- Si llevamos a cabo las Actividades indicadas y ciertos supuestos se cumplen, entonces produciremos los componentes indicados.
- Si producimos los Componentes indicados y otros supuestos se cumplen, entonces lograremos el Propósito del proyecto.
- Si logramos el Propósito del proyecto, y todavía se siguen demostrando los supuestos ulteriores, entonces contribuiremos al logro del Fin.
- Los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del proyecto que comparten el equipo de diseño del proyecto, el prestatario, el financiador y el ejecutor, que deben participar en el proceso de diseño del proyecto.

Seguimiento y Evaluación.

La evaluación es el proceso de reflexión que permite explicar y valorar los resultados de las acciones realizadas.

La evaluación tiene como fin: mejorar, no debe ser un fin en sí misma, sino un medio para mejorar sistemáticamente el proceso, para hacer un uso más adecuado de los recursos disponibles y para cambiar, si fuera necesario, el curso de la acción.

En ella se siguen ciertos criterios como el análisis sistemático, las medidas objetivas, observables y medibles que garanticen la objetividad y la precisión.

Existen dos razones principales por las cuales se deben evaluar los proyectos sociales:

1. Es un modo de mejorar y progresar hacia una verdadera Gerencia de Proyectos de Inversión Social.
2. Es una responsabilidad social y política la rendición de cuentas eficiente y transparente.

De acuerdo ILPES (2005), el momento para realizar Seguimiento y Evaluación esta estrechamente relacionado con las fases del ciclo de vida del

proyecto: la Evaluación se efectúa durante todas las etapas del ciclo del proyecto, mientras que el Seguimiento es exclusivo de la etapa de ejecución.

El Seguimiento es un proceso continuo y permanente (todos los días, semanas, meses durante la ejecución del proyecto), mientras que la Evaluación se realiza en periodos establecidos, entre lapsos de tiempo más largos. El Seguimiento es un proceso sostenido de observación, análisis y sugerencias de ajustes con la finalidad de establecer el grado de cumplimiento de las actividades de cada componente de acuerdo a lo planificado, para asegurar que el proyecto esté encauzado a alcanzar su objetivo.

La Evaluación por su parte permite la formulación de conclusiones acerca de lo que se observa a una escala mayor, aspectos tales como el diseño del proyecto y sus impactos, tanto los previstos como los no previstos.

En otras palabras, el Seguimiento se realiza para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución de un proyecto, reflejado en los indicadores estipulados en la Matriz, lo que conllevara a identificar los logros y puntos de atención para recomendar medidas correctivas que optimicen los resultados deseados e incrementen la probabilidad de alcanzar sus Objetivos.

El análisis de eficiencia indica en qué medida se han realizado las Actividades a tiempo y al menor costo para producir los Componentes.

El análisis de efectividad indica en qué medida se produjeron los Componentes y si se está logrando el Propósito (objetivo de desarrollo) del proyecto.

Dado que el Marco Lógico esta concebido como una Metodología Participativa, los resultados que se obtengan del Seguimiento, también deben ser notificados a la comunidad involucrada, esto coadyuva a dar retroalimentación a los involucrados sobre el proyecto, promueve la participación en la toma de decisiones, el aprendizaje compartido y la transparencia en la ejecución del proyecto.

En cuanto a la Evaluación, ILPES (2005), establece que esta es una valoración y reflexión sistemática sobre el diseño, la ejecución, la eficiencia, la

efectividad, los procesos, los resultados (o el impacto) de un proyecto en ejecución o completado.

La Evaluación se efectúa a lo largo de todo el proyecto, incluyendo varios años después de completada la ejecución, en el caso de evaluaciones de impacto y/o sustentabilidad, es decir que el proyecto se evalúa en su conjunto, tanto a nivel de procesos como de resultados.

De acuerdo al Ciclo de Vida del Proyecto, existen diferentes tipos de Evaluación, las cuales se explican a continuación de acuerdo a la tipología establecida por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID):

- 1.- Evaluaciones Formativas.
- 2.- Evaluaciones Sumativas.

1.- Evaluación Formativa:

Establece medios que permiten el aprendizaje y realizar modificaciones durante el ciclo de vida del proyecto. Se realiza en las etapas de Planificación (Evaluación Ex - Ante) y Ejecución del Proyecto (Evaluaciones Intra y Post).

La Evaluación Formativa se lleva a cabo para guiar el mejoramiento del proyecto. El énfasis está en la retroalimentación para mejorar el producto final.

Ejemplos: Análisis de factibilidad durante la etapa de planificación, evaluaciones anuales e intermedias que se llevan a cabo durante la ejecución, entre otros.

2.- Evaluación Sumativa:

Se lleva a cabo en general al concluir la ejecución o varios años después si es una evaluación ex-post o de impacto.

La Evaluación Sumativa se lleva a cabo para emitir juicios sumarios sobre aspectos críticos del proyecto, para recibir conclusiones sobre un proyecto y/o para mejorar futuros programas o proyectos.

Evaluación en la Etapa de Planificación.

Como se mencionó anteriormente, ésta es una Evaluación Ex - Ante, de carácter formativo. En esta etapa, el equipo del proyecto tiene la responsabilidad

básica de asegurar que se dispondrá de un buen Sistema de Seguimiento y Evaluación:

a) La Matriz de Marco Lógico es una herramienta muy útil para efectos de la Planificación, ya que esta etapa corresponde al desarrollo conceptual del proyecto, donde se definen los involucrados, el problema que se pretende solucionar, se buscan alternativas de solución y se determinan los objetivos, es decir, se definen los parámetros de desempeño del proyecto, líneas de base, puntos de referencia e indicadores; al determinar los indicadores y sus correspondientes medios de verificación, se establecen las condiciones para futuras evaluaciones y ajustes al proyecto, esto ayuda a formular, desde los inicios, el Plan de Seguimiento y Evaluación del proyecto, incluyendo el proceso de evaluaciones formativas y sumativas.

b) Otros Instrumentos de aplicación en la Evaluación Ex-ante consisten en el Análisis Financiero, Económico, Social, Ambiental e Institucional.

La evaluación financiera o privada de proyectos, o análisis costo–beneficio, se realiza valuando la corriente de costos e ingresos que el proyecto genera a precios de mercado sin corrección.

Las evaluaciones Económica y Social persiguen medir el impacto del proyecto sobre la economía como un todo. Tienen como objetivo considerar todos los efectos del proyecto. En este caso se trata de valorar e identificar beneficios y costos en mercados imperfectos, y por tanto, introducir correcciones a los precios de mercado para obtener los llamados precios sombras o precios de cuenta que reflejen el verdadero valor que tiene para la economía el consumir y producir distintos bienes.

Evaluación en la Etapa de Ejecución.

La evaluación durante la Ejecución es considerada Formativa porque su propósito es respaldar la mejora continua de la ejecución del proyecto. En esta etapa el proceso de Evaluación adopta la forma de Seguimiento continuo.

Evaluación en la Etapa de Operación.

Se trata de una evaluación ex-post de tipo Sumativa y se realiza con el propósito de cerrar el Ciclo de Vida del Proyecto, se hace un seguimiento posterior de aquellas variables que puedan mostrar si efectivamente se esta alcanzando o se alcanzó lo estimado en la Etapa de Planificación ya que reexamina la identificación y diseño original e indaga sobre su ejecución y desempeño de desarrollo, con la finalidad de retroalimentar metodologías y aplicar las mejores practicas resultantes en otros proyectos.

Metodología SIEMPRO

Otra metodología utilizada para en la evaluación de Proyectos de Inversión Sociales es la denominada Gestión Integral de Programas Sociales según el Sistema de Información Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales de la UNESCO (SIEMPRO). Desde la perspectiva de esta metodología la evaluación se concibe como un componente permanente y sistemático del proceso de desarrollo de un proyecto de inversión social, en el que el equipo de gestión del proyecto así como los demás actores involucrados, intervienen en todos los momentos metodológicos de la evaluación, por lo tanto debe considerarse como un proceso de aprendizaje institucional para generar información relevante que permita la toma de decisiones oportunas y pertinentes, lo que garantiza la eficiencia, la eficacia y la calidad de los procesos, los resultados y los impactos de los programas, teniendo todo ello como finalidad ultima, el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades beneficiarias

Así como la de Marco Lógico, esta metodología se considera fundamentalmente participativa, basada en una cultura orientada a la eficiencia y eficacia de la gestión de los proyectos sociales, incorporando los aportes de los beneficiarios. Esto permite una efectiva rendición de cuentas de las acciones realizadas y transparencia en la gestión publica.

Esta metodología al igual que la del Marco Lógico estructura el proceso de evaluación de acuerdo al ciclo de vida del proyecto, distinguiéndose por lo tanto, tres fases:

- Evaluación de la Planificación (evaluación ex-ante).
- Evaluación de la Ejecución (Monitoreo o Seguimiento, Evaluación Diagnostica y Evaluación desde la perspectiva de los beneficiarios).
- Evaluación de la Finalización (Evaluación de Resultados y Evaluación de Impacto).

A continuación se explica en qué consiste cada una de ellas:

Evaluación de la Planificación.



Figura 9. Evaluación de la planificación.
(Diseño propio. 2008)

Evaluar la planificación permite:

Evaluar la viabilidad y sustentabilidad del programa en términos financieros, políticos e institucionales, para priorizar y seleccionar las alternativas de componentes y actividades que maximicen el impacto de la inversión social, permite tomar la decisión de la implementación –o no– de un proyecto de inversión social (SIEMPRO, 1999, p. 73).

Para realizar la evaluación de la planificación o evaluación ex-ante existen los siguientes pasos metodológicos:

- a) Recolección de Información.
- b) Análisis de la Consistencia Interna del Proyecto.
- c) Análisis de viabilidad Económico Financiera.
- d) Análisis de Sustentabilidad.
- e) Identificación y selección de alternativas para los componentes y actividades del proyecto con menor nivel de viabilidad.
- f) Redacción del informe.

a) *Recolección de Información:* El equipo de evaluación debe identificar el momento de realizar la primera recolección de datos y la frecuencia con que se realizara esta tarea.

b) *Análisis de la Consistencia Interna del Proyecto:* Se realiza con la finalidad de conocer si la formulación del programa y sus elementos internos son coherentes entre sí y en relación con el proyecto en su conjunto.

Para estudiar la consistencia interna del proyecto se evalúan los siguientes aspectos:

- Identificación y delimitación del problema que dio origen al proyecto social.
- Análisis del problema.
- Visión del proyecto social.
- Componentes.
- Actividades.
- Formulación final del proyecto social.

c) *Análisis de viabilidad Económico Financiera:* Involucra el análisis de costo-efectividad de las actividades del proyecto, es decir, el cálculo del costo por beneficiario de las actividades y la comparación con las alternativas posibles.

d) *Análisis de Sustentabilidad:* Esta fuertemente ligado a los resultados de la viabilidad económico-financiera, política e institucional. Consiste en determinar la capacidad de un proyecto social para continuar entregando los bienes y servicios que se tienen proyectados para un periodo posterior a la finalización de la ejecución del mismo.

e) *Identificación y selección de alternativas para los componentes y actividades del proyecto con menor nivel de viabilidad:* Dentro de este conjunto de alternativas se deben seleccionar las que puedan generar iguales o mejores resultados que aquellas actividades a las que podrían reemplazar, esta selección se jerarquizara de acuerdo a los siguientes criterios:

- Las que tengan menor costo por beneficiario.
- Aquellas cuyo resultado previsto sea de la misma o mejor calidad de la que se reemplaza.

- Las que son más viables política e institucionalmente.
- Aquellas que pueden generar mayor sustentabilidad.

f) Redacción del informe: Debe contener conclusiones y recomendaciones y que retroalimente la planificación del proyecto antes de su ejecución, que determine si se debe proponer una replanificación del proyecto en su conjunto, de algunas de sus actividades o de sus elementos operativos como cronogramas, recursos, presupuesto, entre otros: incluso si fuera necesario, eventualmente se podría plantear redefinir el problema.

Evaluación de la Ejecución.



Figura 10. Evaluación de la ejecución.
(Diseño propio. 2008)

Su finalidad es garantizar información sobre el proceso de ejecución, que alimente la toma de decisiones con respecto a la eficiencia de la inversión social que implica el programa (SIEMPRO, 1999, p. 60).

Esta herramienta permite monitorear y evaluar el proyecto en desarrollo, en sus diferentes dimensiones, para ello utiliza Evaluaciones de Proceso, las cuales se describen a continuación:

- a) Monitoreo.
- b) Evaluación Diagnostica.
- c) Evaluación desde la Perspectiva de los Beneficiarios.

a) Monitoreo: o Seguimiento es una herramienta de evaluación que se diseña durante la planificación del programa y se desarrolla permanentemente durante toda la ejecución lo que permite “indagar y analizar el grado en que las

actividades realizadas y los resultados obtenidos responden a lo planificado, con el fin de detectar oportunamente eventuales deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste en la planificación y ejecución” (SIEMPRO, 1999, p. 73).

El proceso de seguimiento debe considerar los aspectos que se muestran en la Figura 11:



Figura 11. Proceso del seguimiento.
(Diseño propio. 2008. Fuente: SIEMPRO, 1999, p. 87-88)

b) Evaluación Diagnóstica: esta herramienta de evaluación se diseña durante la ejecución del programa para conocer su desempeño, para “evaluar en profundidad aspectos o problemas del programa relacionados con la planificación, ejecución y logro de resultados, desde la perspectiva institucional” (SIEMPRO, 1999, p. 73).

Esta evaluación es fundamental porque permite detectar y analizar los problemas y obstáculos en la planificación y en la ejecución, proporciona elementos para la toma de decisiones relacionada con ajustes, continuidad o interrupción del proyecto con miras a lograr eficientemente los resultados previstos, impactos más significativos y una mayor eficacia y eficiencia en la utilización de recursos.

La realización de la Evaluación Diagnóstica requiere realizar el procedimiento plasmado en la Figura 12, basado en once pasos metodológicos que luego se sintetizan en la Matriz de Evaluación Diagnóstica:

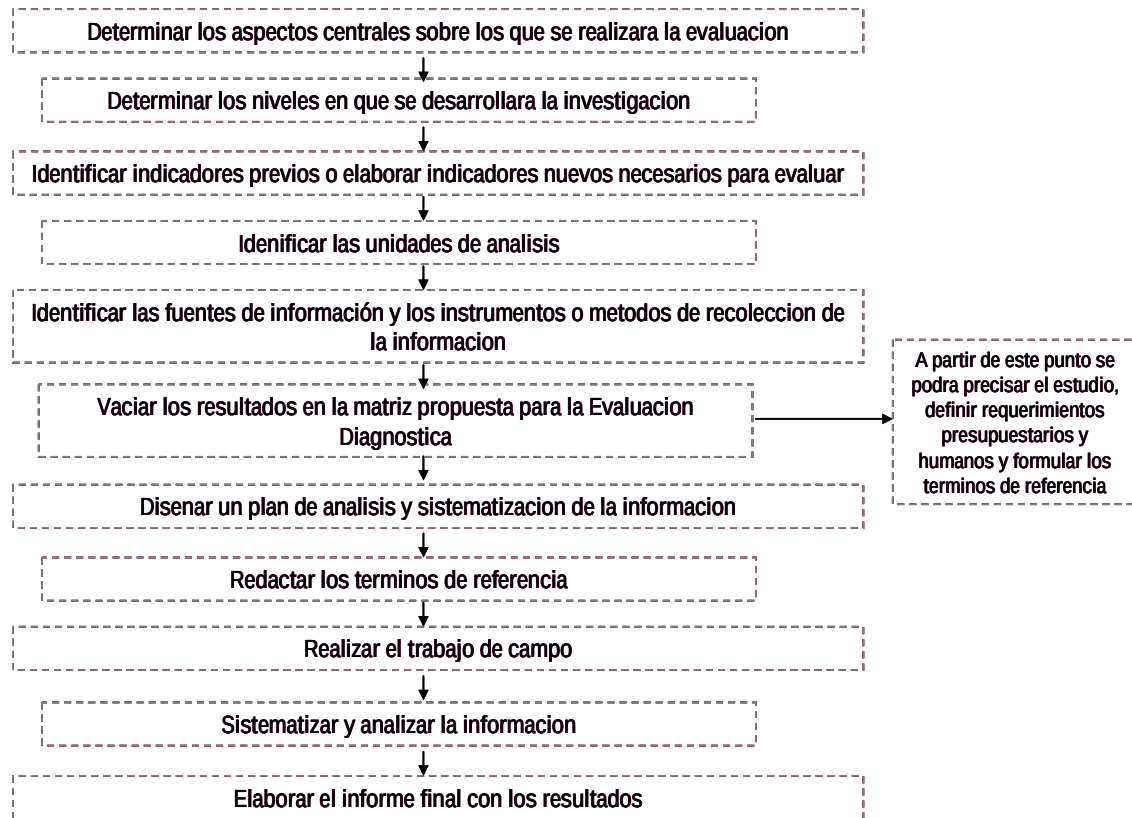


Figura 12. Proceso de la evaluación diagnóstica.
(Diseño propio 2008. Fuente: SIEMPRO, 1999, p. 95)

c) Evaluación desde la Perspectiva de los Beneficiarios: Según la Metodología SIEMPRO, esta herramienta de Evaluación de la Ejecución del Proyecto incorpora sustancialmente la perspectiva de las poblaciones beneficiarias en el proceso de análisis de las fortalezas y debilidades de los proyectos y de los impactos que se generan producto de las intervenciones.

Realizada durante la ejecución del programa para conocer la visión de los beneficiarios respecto de la ejecución del proyecto y para “evaluar aspectos o problemas del programa relacionados con la planificación, ejecución y logro de

resultados, desde la perspectiva de los beneficiarios, incorporando su participación como aspecto central” (SIEMPRO, 1999, p. 73)

Para la realización de la evaluación desde la perspectiva de los beneficiarios, se propone el procedimiento mostrado en la Figura 13:

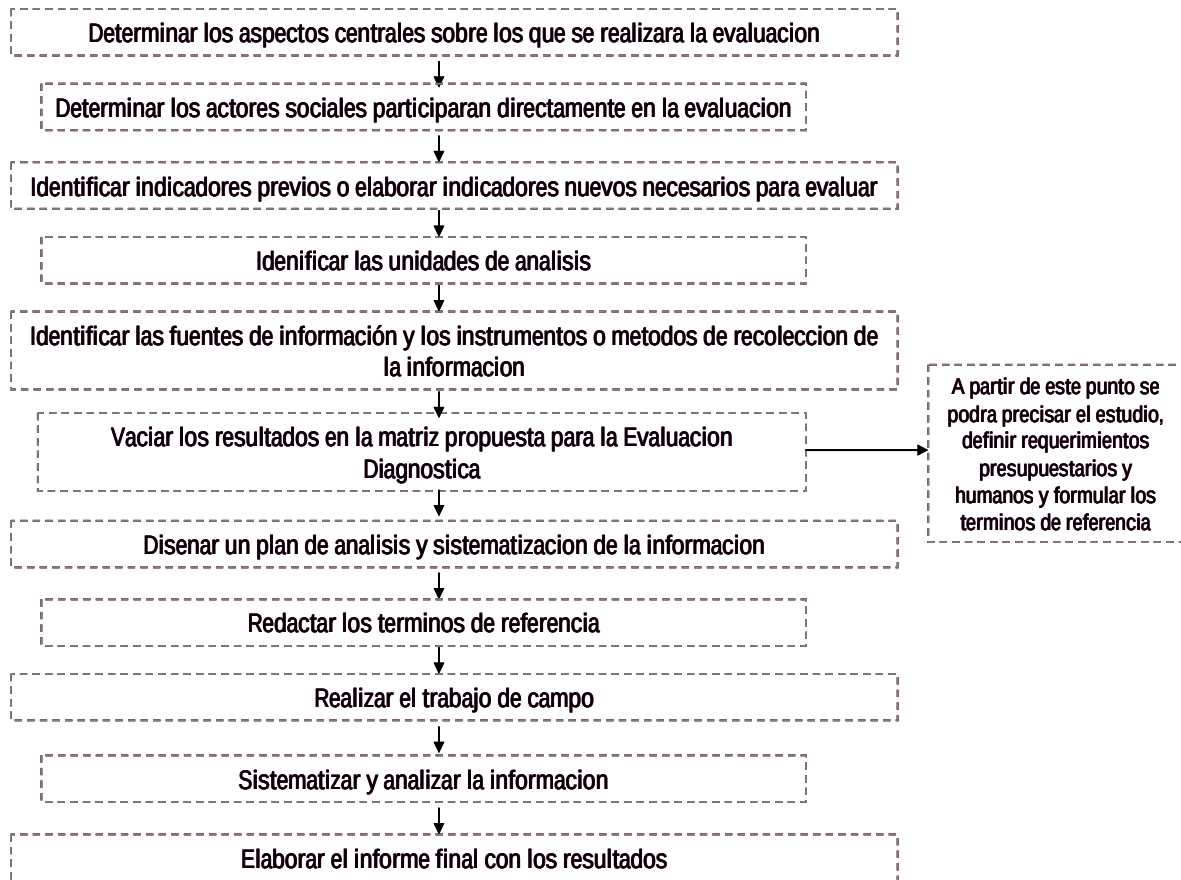


Figura 13. Proceso de la evaluación desde la perspectiva de los beneficiarios.
(Diseño propio 2008. Fuente: SIEMPRO, 1999, p. 99)

Evaluación de la Finalización.

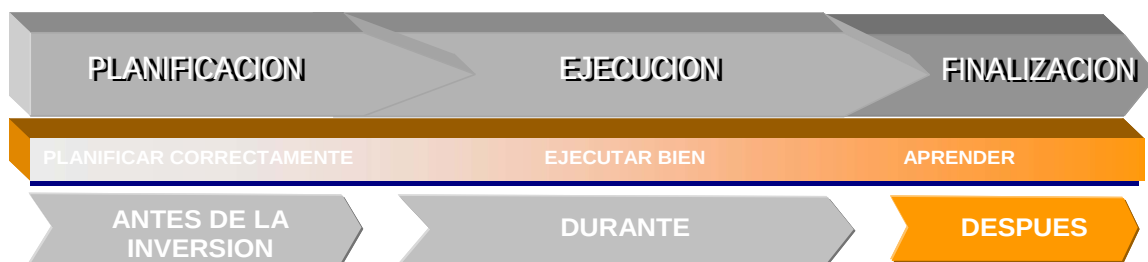


Figura 14. Evaluación de la finalización.
(Diseño propio. 2008)

a) Evaluación de Resultados: esta herramienta de evaluación se diseña durante la planificación del proyecto y como su nombre lo indica se efectúa al momento de finalizar la ejecución del mismo para “evaluar el grado de cumplimiento final de los objetivos específicos del programa, en términos de efectividad, eficacia y eficiencia” (SIEMPRO, 1999, p. 73). Es importante acotar que también se puede realizar una evaluación de resultados de medio término, durante la ejecución del programa y su finalidad es evaluar los resultados parciales al hacer un corte temporal del programa. Se consideran para ello, los plazos previstos en el programa para profundizar el análisis del cumplimiento de los objetivos específicos. Su objetivo es, también, medir la efectividad, la eficacia y la eficiencia del proyecto en desarrollo.

Para la realización de la evaluación de resultados finales, se propone el procedimiento que se ilustra en la Figura 15:

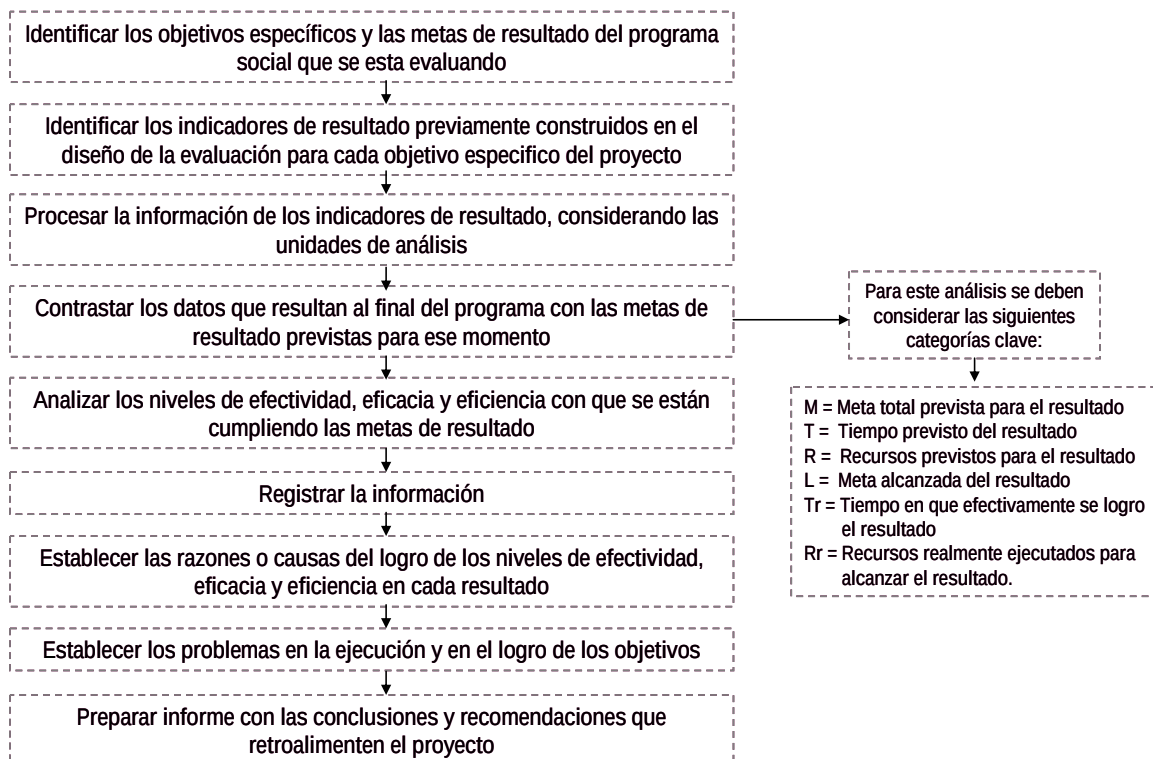


Figura 15. Proceso de la evaluación de los resultados finales.
(Diseño propio 2008. Fuente: SIEMPRO, 1999, P. 102-105)

b) Evaluación de Impacto: esta herramienta de evaluación se diseña durante la planificación del programa y se realiza un tiempo después de finalizada la ejecución del programa que pueden ser meses o años, permite “identificar y explicar la modificación del valor inicial de los indicadores del problema que dio origen al programa (línea de base)” (SIEMPRO, 1999, p. 73).

Pero más allá de mostrar si hubo o no cambios, la evaluación de impacto implica analizar cuales elementos del proyecto social causaron esos cambios, es decir, se busca establecer los efectos netos, diferenciándolos de los efectos producidos no atribuibles al proyecto.

“Una metodología de evaluación de impacto implica cumplir con requisitos básicos de validez y confiabilidad con el fin de dar legitimidad a sus resultados” (SIEMPRO, 1999, p. 107)

“La validez de los resultados de una evaluación existe cuando se ha medido lo que se pretende medir” (SIEMPRO, 1999, p. 107).

“La validez puede definirse como el grado en que las diferencias obtenidas en el objeto de estudio reflejan las verdaderas diferencias en el atributo medido, sea en el mismo momento, sea en dos tiempos distintos” (Cohen y Franco, 1988 c.p. SIEMPRO, 1999, p. 108).

Para la realización de la evaluación de impacto se propone el procedimiento que se expone en la Figura 16 (ver Pág. 38):

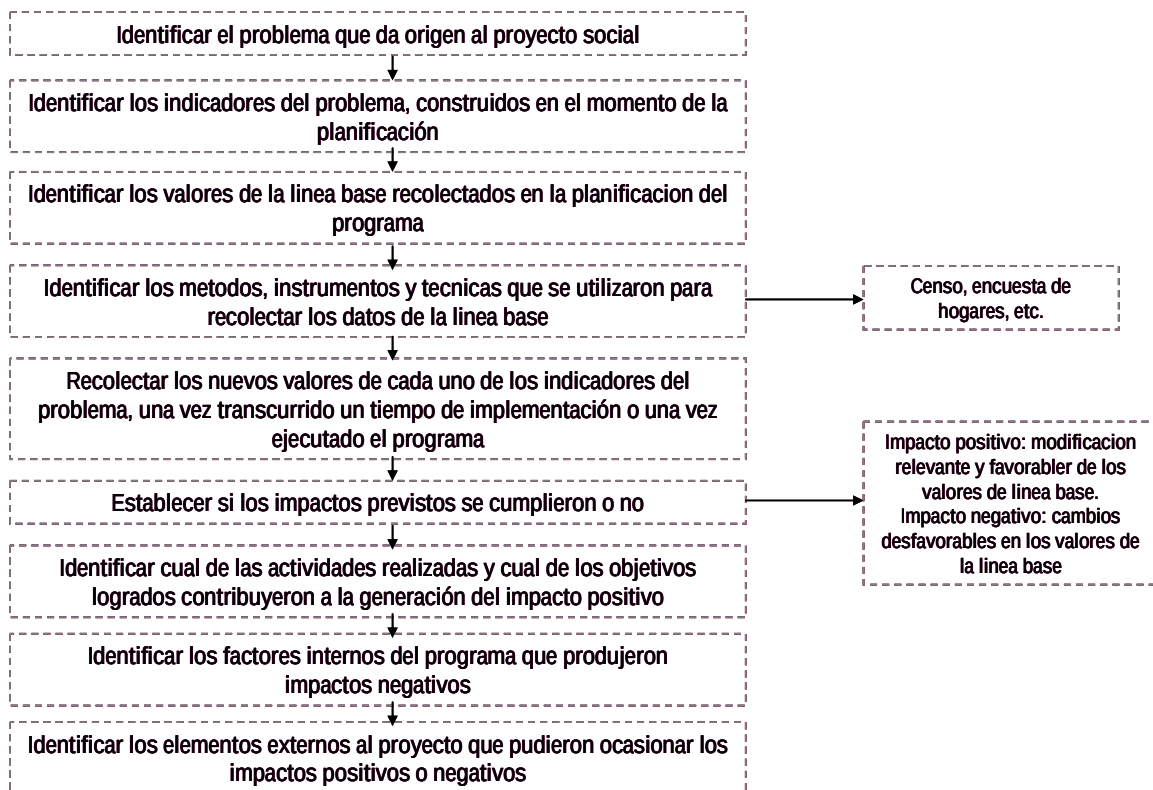


Figura 16. Proceso de la evaluación de impacto.
(Diseño propio. Fuente: SIEMPRO, 1999, P. 111-112)

Diagnóstico del Marco Legal Actual

A continuación se presenta una revisión del Marco Jurídico Venezolano en materia de Planificación e Inversión Pública.

La información que a continuación se presenta, está basada en fuentes secundarias, principalmente de las leyes que regulan la Planificación y el Sistema de Inversiones Públicas de la Nación.



Figura 17. Ordenamiento jurídico – Sistema de Planificación Nacional.
(Fuente: www.fudeco.gob.ve/interes/PDF/Charla_desarrollo_comunitario.pdf)

A partir del año 1999, el Ejecutivo Nacional asume la Planificación como alta política de Estado, creando el Ministerio de Planificación y Desarrollo.

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, se recogen temas estratégicos para el desarrollo del país, entre los cuales se contempla la planificación.

Seguidamente, se citan algunos artículos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999 que guardan relación con el tema de la Planificación, Inversión Pública y Desarrollo de la Nación:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Gaceta Oficial N° 36860 de fecha 30 de diciembre de 1999.

Titulo IV

Capitulo III

Del Poder Público Estatal

Artículo 166.

En cada Estado se creará un Consejo de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas, presidido por el Gobernador o Gobernadora e integrado por los Alcaldes o Alcaldesas, los directores o directoras estadales de los ministerios; y una representación de los legisladores elegidos o legisladoras elegidas por el Estado a la Asamblea Nacional, del Consejo Legislativo, de los concejales o concejales y de las

comunidades organizadas, incluyendo las indígenas donde las hubiere. El mismo funcionará y se organizará de acuerdo con lo que determine la ley.

Titulo IV

Capítulo IV

Del Poder Público Municipal

Artículo 182.

Se crea el Consejo Local de Planificación Pública, presidido por el Alcalde o Alcaldesa e integrado por los concejales y concejales, los Presidentes o Presidentas de las juntas parroquiales y representantes de organizaciones vecinales y otras de la sociedad organizada, de conformidad con las disposiciones que establezca la ley.

Artículo 184.

La ley creará mecanismos abiertos y flexibles para que los Estados y los Municipios descentralicen y transfieran a las comunidades y grupos vecinales organizados los servicios que éstos gestionen previa demostración de su capacidad para prestarlos, promoviendo:

- 1. La transferencia de servicios en materia de salud, educación, vivienda, deporte, cultura, programas sociales, ambiente, mantenimiento de áreas industriales, mantenimiento y conservación de áreas urbanas, prevención y protección vecinal, construcción de obras y prestación de servicios públicos. A tal efecto, podrán establecer convenios cuyos contenidos estarán orientados por los principios de interdependencia, coordinación, cooperación y corresponsabilidad.*
- 2. La participación de las comunidades y de ciudadanos o ciudadanas, a través de las asociaciones vecinales y organizaciones no gubernamentales, en la formulación de propuestas de inversión ante las autoridades estatales y municipales encargadas de la elaboración de los respectivos planes de inversión, así como en la ejecución, evaluación y control de obras, programas sociales y servicios públicos en su jurisdicción.*
- 3. La participación en los procesos económicos estimulando las expresiones de la economía social, tales como cooperativas, cajas de ahorro, mutuales y otras formas asociativas.*
- 4. La participación de los trabajadores o trabajadoras y comunidades en la gestión de las empresas públicas mediante mecanismos autogestionarios y cogestionarios.*
- 5. La creación de organizaciones, cooperativas y empresas comunales de servicios, como fuentes generadoras de empleo y de bienestar social, propendiendo a su permanencia mediante el diseño de políticas en las cuales aquellas tengan participación.*
- 6. La creación de nuevos sujetos de descentralización a nivel de las parroquias, las comunidades, los barrios y las vecindades a los fines de garantizar el principio de la corresponsabilidad en la gestión pública de los gobiernos locales y estatales y desarrollar procesos autogestionarios y*

cogestionarios en la administración y control de los servicios públicos estatales y municipales.

7. La participación de las comunidades en actividades de acercamiento a los establecimientos penales y de vinculación de éstos con la población.

Titulo VI

Capítulo I

Del Régimen Socioeconómico y de la Función del Estado en la Economía

Artículo 299.

El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado, conjuntamente con la iniciativa privada, promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática, participativa y de consulta abierta.

En el año 2001 se promulga la Ley Orgánica de Planificación, que tiene por objeto establecer las bases y lineamientos para la construcción viable, el perfeccionamiento y la organización de la planificación en los diferentes niveles territoriales de gobierno, así como el fortalecimiento de los mecanismos de consulta y participación democrática en la misma.

Esta Ley define los instrumentos, responsabilidades y competencias de cada uno de los actores vinculados a la planificación del país, conformando así el Sistema Nacional de Planificación.



Figura 18. Sistema Nacional de Planificación.
(Fuente: www.fudeco.gob.ve/interes/PDF/Charla_desarrollo_comunitario.pdf)

El Sistema, está concebido bajo 3 dimensiones, que articuladas llevan a alcanzar los objetivos del plan de desarrollo.

Una es, la *dimensión institucional*, orientada a la coordinación de los organismos del gobierno nacional alrededor del plan de desarrollo, para lo cual se han definido 2 instrumentos básicos, el Plan Nacional de Desarrollo Institucional y el Plan Operativo Anual Nacional (POAN) los cuales definen acciones concretas de los organismos para el desarrollo de su misión organizacional y su rol en pro del plan de desarrollo.

La *dimensión sectorial*, define el rol y desarrollo esperado de los diferentes sectores que conforman la economía, articulándolos a los escenarios económicos definidos en el plan, para lo que el Plan Nacional de Desarrollo Sectorial, sirve como instrumento, orientado a los planes de desarrollo de cada sector y los planes de ordenamiento sectorial.

La tercera, es la *dimensión territorial*, permite en un ambiente de descentralización política y administrativa, definir el rol y las coordinaciones que cada uno de los niveles de planificación deben tener para promover el desarrollo del territorio que unidos con otros territorios permitan una sinergia que apalanque el desarrollo del país. La dimensión territorial está desarrollada mediante el Plan Nacional de Desarrollo Regional, los Planes Regionales, Estadales y Municipales, los cuales se articulan con el Plan Nacional de

Ordenamiento Territorial y los Planes de Ordenamiento regionales y urbanísticos, que son coordinados por las corporaciones de desarrollo regional, los consejos estatales de planificación y los consejos locales de planificación.

Ley Orgánica de Planificación

Gaceta Oficial N° 5.554 de fecha 13 de noviembre de 2001.

TITULO II

LA CONSTRUCCION, VIABILIDAD Y PERFECTIBILIDAD DE LA PLANIFICACION

Capítulo III

La Perfectibilidad

Contenido

Artículo 12.

La planificación debe ser perfectible, para ello deben evaluarse sus resultados, controlar socialmente su desarrollo, hacerle seguimiento a la trayectoria, medir el impacto de sus acciones y, simultáneamente, incorporar los ajustes que sean necesarios.

Evaluación de Resultados

Artículo 13.

Se entiende por evaluación de resultados, la valoración de los órganos de planificación, que les permite comprobar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el plan.

Control Social

Artículo 14.

Se entiende por control social, la participación de los sectores sociales en la supervisión y evaluación del cumplimiento de las acciones planificadas, y la proposición de correctivos, cuando se estimen necesarios.

Seguimiento a la Trayectoria

Artículo 15.

Se entiende por seguimiento a la trayectoria, la potestad de los órganos de planificación de evaluar si las acciones implementadas conducen al logro de las metas y objetivos establecidos en el plan, o si aquéllas deben ser modificadas.

Medición del Impacto

Artículo 16.

Se entiende por medición del impacto de las acciones de la planificación, conocer sus efectos en el logro de la imagen objetivo.

TITULO III

LAS INSTANCIAS DE COORDINACION Y FORMULACION EN LA PLANIFICACION

Capítulo I

Las Instancias Nacionales

Ministerio de Planificación y Desarrollo

Artículo 18.

Es de la competencia del Ministerio de Planificación y Desarrollo:

- 1. Regular, formular y hacer seguimiento de las políticas de planificación.*
- 2. Formular las estrategias de desarrollo económico y social de la Nación y preparar las proyecciones y alternativas.*
- 3. Elaborar, coordinar y hacer seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo, del Plan Operativo Anual Nacional, del Plan de Inversiones Públicas, del Plan Nacional de Desarrollo Institucional y del Plan Nacional de Desarrollo Regional.*
- 4. Proponer los lineamientos de la planificación del Estado y de la planificación física y espacial en escala nacional.*
- 5. Coordinar, orientar, capacitar, compatibilizar, evaluar, hacer seguimiento y controlar los diversos planes sectoriales, estatales y municipales, así como las actividades de desarrollo regional.*
- 6. Las demás que le atribuya la ley.*

Capítulo II

Las Instancias Regionales, Estadales y Municipales

Gobernador

Artículo 24.

Corresponde al Gobernador de cada estado elaborar el Plan Estatal de Desarrollo, los programas y acciones correspondientes, de conformidad con los Planes Nacionales y en coordinación con el Consejo de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas, con los organismos regionales y con los Consejos Locales de Planificación Pública correspondientes.

Consejo de Planificación y Coordinación

Artículo 25.

Corresponde a cada Consejo de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas, asegurar la coordinación y participación social en la elaboración y seguimiento del Plan Estatal de Desarrollo, así como de los programas y acciones que se ejecuten en el estado, y garantizar que los planes estatales de desarrollo estén debidamente articulados con los planes nacionales y regionales correspondientes.

Alcalde

Artículo 26.

Corresponde al Alcalde de cada municipio elaborar el Plan Municipal de Desarrollo en concordancia con los planes nacionales, regionales y estatales, y en coordinación con el Consejo Local de Planificación Pública.

Consejo Local de Planificación Pública

Artículo 27.

Corresponde a cada Consejo Local de Planificación Pública asegurar la coordinación y participación social en la elaboración y seguimiento del Plan Municipal de Desarrollo, de los programas y acciones que se ejecuten en el municipio, y garantizar que los Planes Municipales de Desarrollo estén debidamente articulados con los Planes Estadales de Desarrollo.

Artículo 58. Se entiende por participación social, el derecho que tienen los sectores sociales de estar debidamente informados, de elaborar propuestas, de identificar prioridades y de recomendar formas de participación que incidan en la construcción, viabilidad y perfectibilidad de la planificación.

Para el año 2002 se decreta la Ley de los Consejos Estadales de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas, que tiene como objeto la creación, organización y establecimiento de competencias del Consejo Estatal de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas, a los fines de promover el desarrollo armónico, equilibrado y sustentable del área de su competencia.

Ley de los Consejos Estadales de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas.

Capítulo III

De las Competencias y Funcionamiento de los Consejos Estadales de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas

Artículo 9.

Las competencias de los Consejos Estadales de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas son las siguientes:

1. Discutir, aprobar y modificar el Plan de Desarrollo Estatal, a propuesta del Gobernador o Gobernadora, de conformidad con las líneas generales aprobadas por el Consejo Legislativo Estatal, en el marco del Plan

Nacional de Desarrollo y del correspondiente Plan Nacional de Desarrollo Regional.

- 2. Establecer y mantener la debida coordinación y cooperación de los distintos niveles de gobierno nacional, estatal y municipal, en lo atinente al diseño y ejecución de planes de desarrollo.*
- 3. Evaluar el efecto económico y social del gasto público consolidado en el Estado, de conformidad con los planes de desarrollo.*
- 4. Evaluar el cumplimiento del Plan de Desarrollo Estatal a través de informes que deberán ser remitidos al Consejo Legislativo Estatal.*
- 5. Formular recomendaciones y observaciones a los Planes de Desarrollo Local de acuerdo a los Planes de Desarrollo Estatal.*
- 6. Emitir opinión sobre programas y proyectos presentados al Fondo Intergubernamental para la Descentralización por el Gobernador o la Gobernadora.*
- 7. Proponer ante el Consejo Legislativo Estatal la transferencia de competencias y servicios desde los estados hacia los municipios y comunidades organizadas.*
- 8. Promover, en materia de planificación del desarrollo, la realización de programas de formación, apoyo y asistencia técnica al recurso humano institucional y a la comunidad organizada.*
- 9. Dictar su propio Reglamento de Funcionamiento y de Debates.*
- 10. Conocer el informe anual de gestión del Gobernador o Gobernadora.*
- 11. Las demás que le sean asignadas por ley.*

En el año 2002 también se decreta la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública, que tiene por objeto establecer las disposiciones y bases para la organización y funcionamiento de los mismos, para hacer eficaz su intervención en la planificación que conjuntamente efectuará con el gobierno municipal respectivo y el concurso de las comunidades organizadas.

Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública

Gaceta Oficial N° 37.463 de fecha 12 de junio de 2002.

Capítulo I

Principios Fundamentales

Objeto

Artículo 1°

La presente Ley tiene por objeto establecer las disposiciones y bases para la organización y funcionamiento de los Consejos Locales de Planificación Pública, para hacer eficaz su intervención en la planificación

que conjuntamente efectuará con el gobierno municipal respectivo, y el concurso de las comunidades organizadas.

Naturaleza

Artículo 2°

El Consejo Local de Planificación Pública es el órgano encargado de la planificación integral del gobierno local, para lo cual, se sujetará con lo dispuesto en el artículo 55 del Decreto N° 1.528 con Fuerza de Ley Orgánica de Planificación, con el propósito de lograr la integración de las comunidades organizadas y grupos vecinales mediante la participación y el protagonismo dentro de una política general de Estado, descentralización y desconcentración de competencias y recursos, de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Cada Consejo Local de Planificación Pública, promoverá y orientará una tipología de municipio atendiendo a las condiciones de población, nivel de progreso económico, capacidad para generar ingresos fiscales propios, situación geográfica, elementos históricos, culturales y otros factores relevantes. En todo caso, el Consejo Local de Planificación Pública responderá a la naturaleza propia del municipio.

Funciones

Artículo 5°

El Consejo Local de Planificación Pública, sin menoscabo de cualquier otra función conferida al municipio de que se trate, tendrá las siguientes funciones:

Se citan las relacionadas al tema en estudio:

- 1. Recopilar, procesar y priorizar las propuestas de las comunidades organizadas.*
- 2. Impulsar, coadyuvar, orientar y presentar dentro del Plan Municipal de Desarrollo las políticas de inversión del presupuesto municipal, contempladas en el artículo 178 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Todo ello, de conformidad con los lineamientos del Plan de la Nación, los planes y políticas del Consejo Federal de Gobierno y del Consejo de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas, con las propuestas de las comunidades organizadas.*
- 3. Presentar propuestas y orientar el Plan Municipal de Desarrollo hacia la atención de las necesidades y capacidades de la población, del desarrollo equilibrado del territorio y del patrimonio municipal.*
- 5. Controlar y vigilar la ejecución del Plan Municipal de Desarrollo.*
- 19. Elaborar el mapa de necesidades del municipio.*
- 20. Elaborar un banco de datos que contenga información acerca de proyectos, recursos humanos y técnicos de la sociedad organizada.*

21. Evaluar la ejecución de los planes y proyectos e instar a las redes parroquiales y comunales, a ejercer el control social sobre los mismos.

A continuación se citan algunas de las funciones de los Consejos Comunales relacionadas con el tema de estudio:

Ley de los Consejos Comunales, 2006

CAPÍTULO IV

Funcionamiento del Consejo Comunal

Funciones del Órgano Ejecutivo

Artículo 21.

El Consejo Comunal a través de su órgano ejecutivo tendrá las siguientes funciones:

- 1. Ejecutar las decisiones de la asamblea de ciudadanos y ciudadanas;*
- 2. Articular con las organizaciones sociales presentes en la comunidad y promover la creación de nuevas organizaciones donde sea necesario, en defensa del interés colectivo y el desarrollo integral, sostenible y sustentable de las comunidades.*
- 3. Elaborar planes de trabajo para solventar los problemas que la comunidad pueda resolver con sus propios recursos y evaluar sus resultados;*
- 10. Elaborar el Plan de Desarrollo de la Comunidad a través del diagnóstico participativo, en el marco de la estrategia endógena.*

Funciones de la Unidad de Gestión Financiera

Artículo 22.

Son funciones del Banco Comunal:

- 2. Promover la constitución de cooperativas para la elaboración de proyectos de desarrollo endógeno, sostenibles y sustentables;*
- 3. Impulsar el diagnóstico y el presupuesto participativo, sensible al género, jerarquizando las necesidades de la comunidad;*
- 6. Promover el desarrollo local, los núcleos de desarrollo endógeno y cualquier otra iniciativa que promueva la economía popular y solidaria;*
- 7. Rendir cuenta pública anualmente o cuando le sea requerido por la asamblea de ciudadanos y ciudadanas.*

Funciones de la Unidad de Contraloría Social

Artículo 23.

Son funciones del órgano de control:

- 1. Dar seguimiento a las actividades administrativas y de funcionamiento ordinario del Consejo Comunal en su conjunto.*

2. Ejercer la coordinación en materia de contraloría social comunitaria.
3. Ejercer el control, fiscalización y vigilancia de la ejecución del plan de desarrollo comunitario
4. Ejercer el control, fiscalización y vigilancia del proceso de consulta, planificación, desarrollo, ejecución y seguimiento de los proyectos comunitarios.
5. Rendir cuenta pública de manera periódica, según lo disponga el Reglamento de la presente Ley.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal

Gaceta Oficial N° 37.347 de fecha 17 de diciembre de 2001.

TÍTULO I

DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

Capítulo I

Disposiciones Generales

Artículo 1.

La presente Ley tiene por objeto regular las funciones de la Contraloría General de la República, el Sistema Nacional de Control Fiscal y la participación de los ciudadanos en el ejercicio de la función contralora.

Artículo 5.

La función de control estará sujeta a una planificación que tomará en cuenta los planteamientos y solicitudes de los órganos del Poder Público, las denuncias recibidas, los resultados de la gestión de control anterior, así como la situación administrativa, las áreas de interés estratégico nacional y la dimensión y áreas críticas de los entes sometidos a su control.

TÍTULO II

DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL FISCAL

Capítulo IV

De las Cuentas

Artículo 52.

Quienes administren, manejen o custodien recursos de cualquier tipo afectados al cumplimiento de finalidades de interés público provenientes de los entes y organismos señalados en el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley, en la forma de transferencia, subsidios, aportes, contribuciones o alguna otra modalidad similar, están obligados a establecer un sistema de control interno y a rendir cuenta de las operaciones y resultados de su gestión de acuerdo con lo que establezca la Resolución indicada en el artículo anterior. Los administradores que incurran en irregularidades en el manejo de estos fondos ser han sometidos a las acciones resarcitorias y sanciones previstas en esta Ley.

Capítulo V

Del Control de Gestión

Artículo 61.

Los órganos de control fiscal, dentro del ámbito de sus competencias, podrán realizar auditorias, estudios, análisis e investigaciones respecto de las actividades de los entes y organismos sujetos a su control, para evaluar los planes y programas en cuya ejecución intervengan dichos entes u organismos. Igualmente, podrán realizar los estudios e investigaciones que sean necesarios para evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas y decisiones gubernamentales.

Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013 de la República Bolivariana de Venezuela

En el marco del compromiso político y el histórico e ineludible desafío asumido por el Gobierno Nacional, con las mayorías populares venezolanas, de avanzar y profundizar el Desarrollo del Proyecto Socialista del Siglo XXI, se trazan las Líneas Generales del Plan Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013, con el fin de procurar el más amplio bienestar a todos los sectores de la sociedad venezolana, a través de las siguientes directrices:

I. Nueva Ética Socialista:

Propone la refundación de la Nación Venezolana, la cual hunde sus raíces en la fusión de los valores y principios de lo más avanzado de las corrientes humanistas del Socialismo y de la herencia histórica del pensamiento de Simón Bolívar.

II. La Suprema Felicidad Social:

A partir de la construcción de una estructura social incluyente, un nuevo modelo social, productivo, humanista y endógeno, se persigue que todos vivamos en similares condiciones, rumbo a lo que decía el Libertador: “La Suprema Felicidad Social”.

III. Democracia Protagónica y Revolucionaria:

Para esta nueva fase de la Revolución Bolivariana se consolidará la organización social, de tal manera de transformar su debilidad individual en fuerza colectiva, reforzando la independencia, la libertad y el poder originario del individuo.

IV. Modelo Productivo Socialista:

Con el fin de lograr trabajo con significado, se buscará la eliminación de su división social, de su estructura jerárquica y de la disyuntiva entre la satisfacción de las necesidades humanas y la producción de riqueza subordinada a la reproducción del capital.

V. Nueva Geopolítica Nacional:

La modificación de la estructura socio-territorial de Venezuela persigue la articulación interna del modelo productivo, a través de un desarrollo territorial desconcentrado, definido por ejes integradores, regiones programa, un sistema de ciudades interconectadas y un ambiente sustentable.

VI. Venezuela: Potencia Energética Mundial:

El acervo energético del país posibilita una estrategia que combina el uso soberano del recurso con la integración regional y mundial. El petróleo continuará siendo decisivo para la captación de recursos del exterior, la generación de inversiones productivas internas, la satisfacción de las propias necesidades de energía y la consolidación del Modelo Productivo Socialista.

VII. Nueva Geopolítica Internacional:

La construcción de un mundo multipolar implica la creación de nuevos polos de poder que representen el quiebre de la hegemonía unipolar, en la búsqueda de la justicia social, la solidaridad y las garantías de paz, bajo la profundización del diálogo fraterno entre los pueblos, su autodeterminación y el respeto de las libertades de pensamiento.

Es de resaltar que la Línea sexta: *Venezuela, Potencia Energética Mundial*, en los literales “c” y “d”, señala de manera expresa el compromiso de Petróleos de Venezuela en el Desarrollo Económico de la Nación:

c. *Dado el evidente impacto de la actividad petrolera y de la utilización de los hidrocarburos como fuente de energía en el ambiente en general y en asentamientos humanos particulares, su producción y utilización deberán contribuir de manera efectiva a la preservación y mejora del ambiente y la calidad de vida de las comunidades directa e indirectamente afectados en el país.*

d. *La industria petrolera nacional es corresponsable de primera línea en la generación y crecimiento del nuevo modelo productivo, mediante el fomento acelerado de unidades de la Economía Social en las actividades económicas de producción de bienes y servicios y construcción de obras en el país que le sirven de proveedores y a las cuales provee sus productos.*

En este sentido Petróleos de Venezuela, formula y ejecuta Proyectos de Desarrollo Social alineados al Plan Siembra Petrolera y a los Planes de Desarrollo de la Nación.

Normativa Interna de PDVSA

La Gerencia Corporativa de Normas y Procedimientos, adscrita a la Dirección Ejecutiva de Control Financiero incorporo en Septiembre 2007, dentro del Sistema de Procedimientos Corporativos la Guía General para la Preparación de Proyectos de Inversión Publica del Ministerio del Poder Popular para la Planificación y el Desarrollo: el Sistema Nacional de Inversiones Publicas, concebido como un conjunto de principios, normas, procedimientos y métodos de la administración publica dirigidos a la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos de inversión a realizarse con recursos públicos, que brinda herramientas y métodos basados en el Enfoque del Marco Lógico para lograr tales propósitos.

Terminología de Proyectos Sociales

A continuación se presentan las definiciones de algunos de los términos más importantes en el ámbito de la Gerencia de Proyectos Sociales:

Proyecto Social: “La finalidad de un proyecto de cooperación al desarrollo es transformar la realidad de modo que un colectivo humano determinado pueda mejorar su situación y expandir en el futuro sus posibilidades, contribuyendo así a su progreso y al de su entorno” (Gómez y Sainz, 1999, p. 15).

Desarrollo Endógeno: “Según el Diccionario de la Lengua Española, ‘Desarrollar’, en una de sus acepciones, es ‘progresar, crecer económicamente, social, cultural o políticamente las comunidades humanas’. Para la Real Academia Española el término ‘Endógeno’ es aquello que se origina en virtud de causas internas. A partir de estas definiciones, el concepto ‘Desarrollo Endógeno’ para las ciudades u otras unidades territoriales, seria su capacidad para progresar, crecer económica, social y culturalmente, en virtud de causas internas” (Martínez, 2003, c.p. Mas, 2005, p. 83).

Marco Lógico: “Herramienta de gestión que facilita la planificación, ejecución y evaluación de un proyecto” (NORAD, 1993, p. 110; c.p. Gómez y Sainz, 1999, p. 96). “Un sistema de procedimientos e instrumentos para una planificación de proyectos orientada a objetivos” (GTZ: ZOPP, 1987, p. 7; c.p. Gómez y Sainz, 1999, p. 96). “El Marco Lógico es útil en si mismo como sistema de planificación de los proyectos, así como para las evaluaciones posteriores” (OCDE, 1995, p. 53; c.p. Gómez y Sainz, 1999, p. 97).

Beneficiario: “Constituyen el conjunto de personas cuyas necesidades o problemas justifican la acción y han dado lugar a que el proyecto haya sido concebido para satisfacerlas o resolverlas de tal manera que el mejoramiento de su situación constituye el objetivo del proyecto” (Gómez y Sainz, 1999, p. 33).

SIEMPRO: “Es el Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales de la Secretaría de Desarrollo Social de la República Argentina. Sus acciones están dirigidas a favorecer la coordinación de los programas sociales; asegurar la disponibilidad de la información sobre la población en situación de pobreza y vulnerabilidad social, y transferir metodologías para la ejecución de los programas sociales nacionales y provinciales dirigidos a atenderla; (...) su función es la construcción de un ámbito de análisis de los problemas sociales, así como de los programas y políticas para su abordaje” (SIEMPRO, 1999).

Gestión: “La gestión de un programa social es un proceso permanente e integral que comprende la planificación, la ejecución y la evaluación de las acciones de ese programa, destinadas a generar resultados eficaces, eficientes y de calidad que transformen las condiciones de vida de la población beneficiaria” (SIEMPRO, 1999, p. 10).

Planificación: “(...)identifica y delimita el problema social que da origen al programa, analiza con profundidad los factores que producen ese problema social, (...)desagrega el programa en componentes, objetivos específicos, acciones, tareas y recursos que son necesarios para transformar la problemática social identificada y analizada” (SIEMPRO, 1999, p. 11).

Ejecución: “Es el proceso centrado en el ‘hacer’, en el cual se cumplen los compromisos de las instancias planificadas, se implementan las actividades y se logran los resultados esperados, de acuerdo con los criterios, los tiempos, los responsables y recursos previstos en la planificación” (SIEMPRO,1999, p. 11).

Evaluación: “La evaluación de un programa social es la indagación y valoración continua de los procesos, los resultados y los impactos de la planificación y su ejecución. Su finalidad es generar información, conocimiento y aprendizaje para alimentar la toma de decisiones oportuna y pertinente a fin de garantizar la eficiencia, la eficacia y la calidad de los procesos, los resultados y los impactos de ese programa. Todo ello en función del mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones beneficiarias del mismo” (SIEMPRO, 1999, p. 12).

CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL

Petróleos de Venezuela S.A. es la corporación estatal de la República Bolivariana de Venezuela que se encarga de la exploración, producción, manufactura, transporte y mercadeo de los hidrocarburos, de manera eficiente, rentable, segura, transparente y comprometida con la protección ambiental; con el fin último de motorizar el desarrollo armónico del país, afianzar el uso soberano de los recursos, potenciar el desarrollo endógeno y propiciar una existencia digna y provechosa para el pueblo venezolano, propietario de la riqueza del subsuelo nacional y único dueño de esta empresa operadora.

Petróleos de Venezuela S.A. cumple con todas las actividades propias del negocio petrolero, constituyéndose en una Corporación verticalmente integrada que abarca todos los procesos, desde la exploración hasta la comercialización de los hidrocarburos.



Figura 19. Cadena de Valor de la Industria Petrolera (PDVSA).
(Fuente: www.pdvsa.com)

Al alinearse al nuevo modelo económico de equilibrio entre Estado, sector privado y economía popular, PDVSA abre la oportunidad de participación social y genera un proceso integrado dentro de la cadena de valor colocando un componente adicional llamado *comunidades*.



Figura 20. Mapa del recurso y bienestar del soberano.
(Fuente: www.pdvsa.com)

La presencia de este negocio en el país se distribuye en cuatro (5) Divisiones: Occidente, Centro Sur, Oriente, Costa Afuera y Faja; las cuales a su vez están conformadas por nueve (9) Distritos Sociales: cuatro (4) en Occidente, tres (3) en Oriente y dos (2) en Centro Sur, los cuales apoyan las Misiones Sociales e impulsan el crecimiento de Núcleos de Desarrollo Endógeno, lo que ha permitido generar empleos directos e indirectos y crear Empresas de Producción Social (EPS).

En lo que respecta a Exploración y Producción, es la actividad medular del negocio petrolero y responsable de los primeros eslabones de la cadena de valor (ver Figura 21).



Figura 21. Cadena del Negocio Exploración y Producción de la Industria Petrolera (PDVSA).
(Fuente: www.pdvsa.com)

Exploración y Producción orienta sus esfuerzos para ser el eje fundamental que motoriza el desarrollo social y económico del país, articulando los planes operacionales con los sectores productivos y sociales, lo cual acelera los esfuerzos para lograr el cumplimiento del ambicioso Plan de Negocios 2006-2012, alineado con el Plan Nacional de Desarrollo del país y de acuerdo a las políticas, directrices, planes y estrategias para el sector hidrocarburos, dictadas por el Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo.

A fines del desarrollo del presente trabajo de investigación se hace referencia a Exploración y Producción División Oriente, específicamente a la Gerencia de Planificación y Gestión así como a la Gerencia de Desarrollo Social.

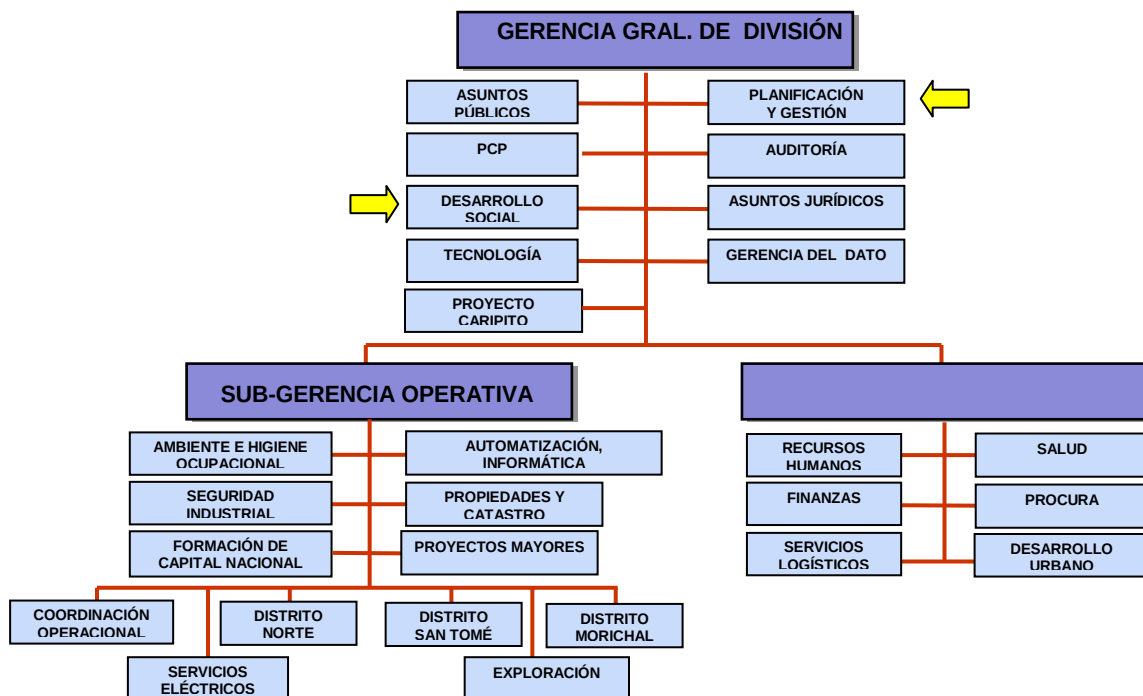


Figura 22. Estructura Organizativa E y P División Oriente.
(Fuente: Gerencia Planificación y Gestión EyP División Oriente, 2007).

La *Gerencia de Planificación y Gestión* tiene como Misión, Analizar e implantar las estrategias que permitan concretar los Planes de Desarrollo de la División de E y P Oriente, haciendo uso óptimo de los recursos de hidrocarburos, control y seguimiento de la Gestión Operacional, Social y Financiera, alineados con los planes estratégicos de PDVSA, la oportuna

rendición de cuentas y la valorización de los activos para contribuir a alcanzar el Proyecto País.

En su ámbito de acción a nivel de División y Corporativamente, la Gerencia de Planificación y Gestión apoya en el desarrollo eficiente y rentable del Negocio de Producción, en línea con las estrategias corporativas, generando y promoviendo oportunidades para maximizar la creación de valor y propulsar el crecimiento sustentable de sus áreas de influencia, en armonía con el ambiente, de acuerdo al Plan Siembra Petrolera y bajo el enfoque de Calidad Total.

A nivel de Distrito, la Gerencia de Planificación y Gestión debe elaborar o proveer las respuestas técnicas, que mediante las normas y procedimientos corporativos, metodologías, diseños, prácticas, programas y planes, permitan contribuir a la continuidad operacional y administrativa en los procesos de Exploración y Producción de hidrocarburos de acuerdo al Plan Siembra Petrolera y bajo el enfoque de la Calidad Total.

Por su parte la *Gerencia de Desarrollo Social* en su ámbito de acción a nivel nacional, contribuye al desarrollo socio-económico-ambiental de las áreas de influencia de los Negocios de Exploración y Producción o áreas delegadas a la organización, creando las condiciones necesarias para garantizarles a los ciudadanos y ciudadanas su desarrollo integral, propiciando la participación activa, protagónica de las comunidades en la formulación, ejecución, control y seguimiento de los proyectos, garantizando la acción coordinada de los entes públicos y privados involucrados en la intervención.

MISIÓN:

Impulsar el desarrollo endógeno, integral, sustentable y sostenible de las comunidades del oriente del país, mediante la identificación e implementación de estrategias, programas y proyectos eficientes, alineados y articulados con los planes del Estado, basado en principios de solidaridad, libertad, lealtad, equidad e igualdad, con el fin de asegurar el máximo aprovechamiento de los recursos petroleros al servicio del bienestar social.

VISIÓN:

Ser una Organización líder por su excelencia en la consolidación del desarrollo endógeno como aporte primordial a las comunidades vecinas en pro del incremento de su nivel de productividad y su calidad de vida, impulsando el desarrollo humano integral y sustentable de la sociedad en el marco del Plan Siembra Petrolera.

Fuente: Gerencia de Desarrollo Social E y P División Oriente, 2007.

La Gerencia de Desarrollo Social a nivel de la Corporación se orienta estratégicamente a contribuir en la transformación, organización y fomento del bienestar político, social, económico, cultural y ambiental; alineado a las directrices del Plan de Negocios de Exploración y Producción, así mismo, todos los Negocios de Exploración y Producción de PDVSA, sin excepción, deben articularse para asegurar el desarrollo de las regiones de influencia; cumpliendo con lo pautado en el Plan Siembra Petrolera 2006-2012.

Dentro de los objetivos estratégicos de la Gerencia de Desarrollo Social cabe mencionar los siguientes que atañen al tema en estudio:

- Establecer y articular proyectos sustentables de Desarrollo Social, que respondan a los lineamientos y políticas establecidas por el Ejecutivo Nacional y PDVSA en el Plan Siembra Petrolera.
- Promover la participación activa y protagónica de las comunidades en el ámbito de Exploración y Producción, en aras de contribuir al Desarrollo Humano Sostenible de los habitantes de las zonas.
- Incorporar innovaciones en los proyectos así como introducir mejoras y aplicar herramientas metodológicas, facilitando la transferencia al poder comunal.
- Sistematizar indicadores de desempeño para la gestión de proyectos de desarrollo.

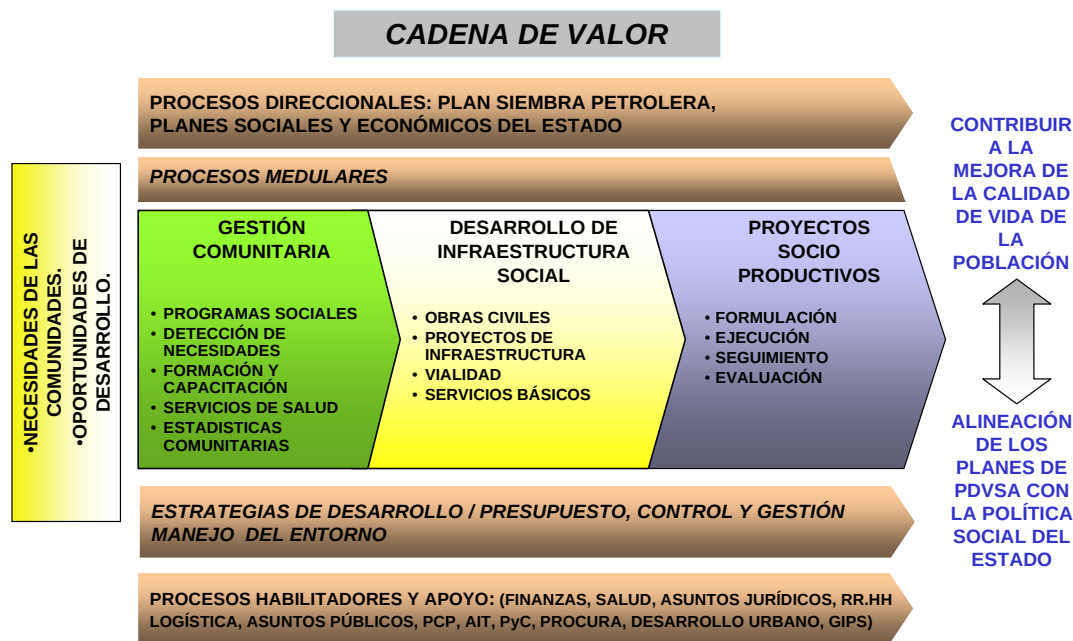


Figura 23. Cadena de Valor Desarrollo Social E y P División Oriente.
(Fuente: Gerencia de Desarrollo Social E y P División Oriente, 2008).

En la estructura de procesos de Desarrollo Social mostrada en la Figura 24, se observan los siguientes procesos básicos:

- Atención Social
- Economía Social
- Proyectos Sustentables

El presente estudio será dirigido al Proceso Proyectos Sustentables y dentro de este, específicamente a los Proyectos de Inversión Social denominados Núcleos de Desarrollo Endógeno (ver Figura 25. Pág. 60).

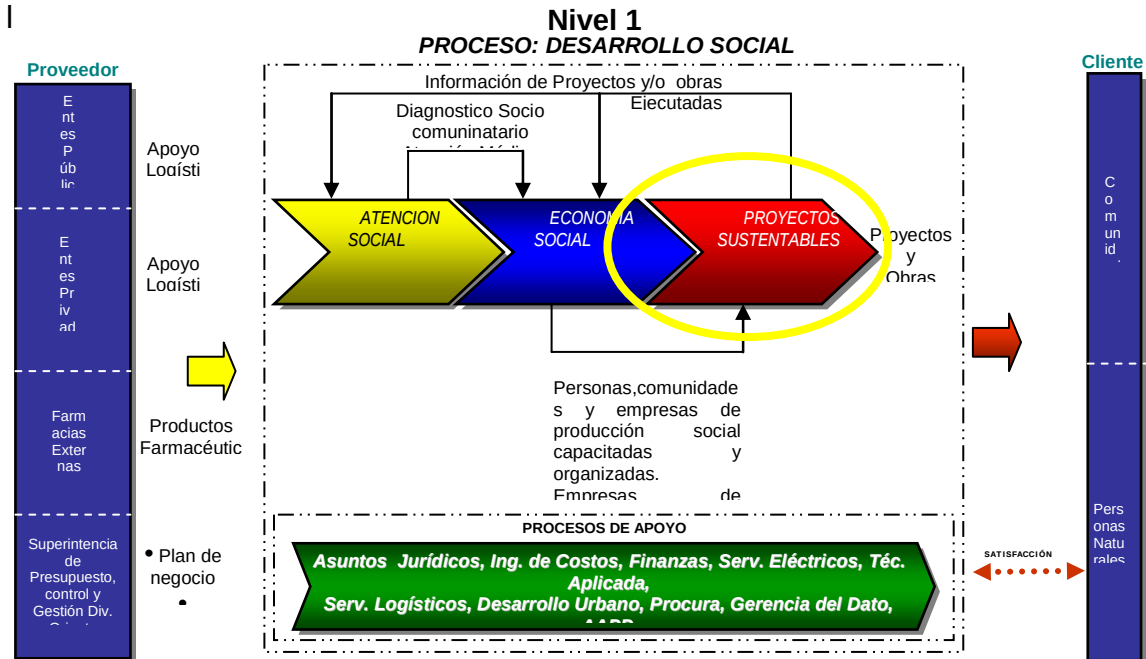


Figura 24. Estructura Procesos de Desarrollo Social nivel 1.
(Autor: Ing. Leonardo Suppini, PDVSA, 2007).

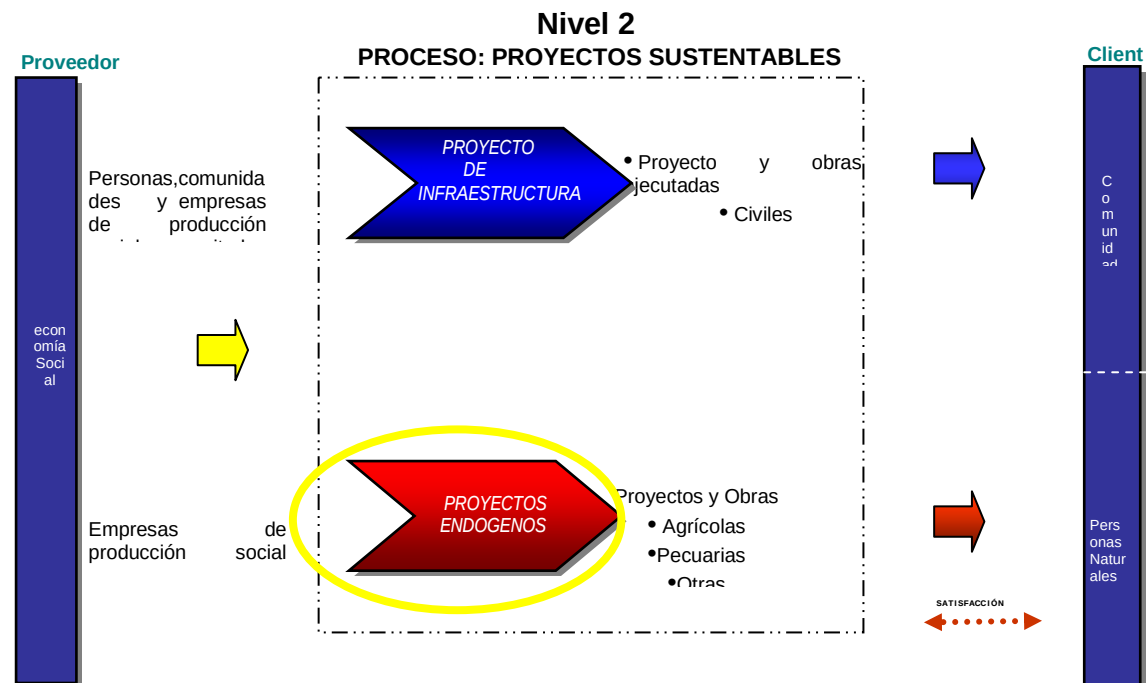


Figura 25. Estructura Procesos de Desarrollo Social nivel 2.
(Autor: Ing. Leonardo Suppini, PDVSA, 2007).

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

Consideraciones Sobre la Metodología

El Marco Metodológico del presente trabajo en donde el propósito general es formular un Sistema de Información Gerencial de la Gestión de los Proyectos de Desarrollo Endógeno de PDVSA aplicando la Metodología del Marco Lógico, es considerado el momento técnico operacional del proceso de investigación.

En función de las características propias del problema objeto de estudio que es el análisis del proceso de evaluación de la gestión de proyectos de carácter social, de acuerdo a los objetivos planteados y a la metodología a ser utilizada en la formulación de la propuesta que está orientada fundamentalmente a la planificación y evaluación de proyectos de inversión social; se introducirán los procedimientos técnico operacionales que resulten adecuados para la recopilación y análisis de los datos con la finalidad de cumplir con el propósito general.

En este orden de ideas se desarrollaran los aspectos relacionados con el tipo de estudio y el diseño de la investigación a partir del cual se define la unidad de análisis. Luego se especifica el método a seguir para la captura de la información. Finalmente esta información se debe consolidar y procesar para obtener la herramienta propuesta.

Modalidad de la Investigación.

“Tradicionalmente y de acuerdo con los propósitos inmediatos que se persiguen con la investigación, ésta se ha dividido en dos formas: la pura o básica y la aplicada. En la vida diaria se afrontan diferentes realidades y problemas, eso exige que se aborden de diferente forma” (Tamayo, 1999, p. 40).

En concordancia con propósito establecido en el presente trabajo de investigación, que está orientado a la mejora de los procesos en los proyectos

de inversión social, lo cual es un campo de importancia fundamental y de mucho interés en PDVSA, se realizará una *Investigación Aplicada*.

La Investigación Aplicada también recibe el nombre de práctica o empírica y consiste en confrontar la teoría con la realidad, en otras palabras, este tipo de investigación se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren.

De esta manera, este estudio tiene por finalidad la consolidación de las competencias obtenidas en la Especialización de Gerencia de Proyectos específicamente, los conocimientos adquiridos para la Gerencia de Proyectos Sociales basados fundamentalmente en la Metodología del Marco Lógico, los cuales serán aplicados al análisis de los actuales procesos de gestión de los Proyectos de Desarrollo Endógeno de PDVSA, para proponer un Sistema de Información Gerencial de Gestión Social que contribuya al manejo eficiente y transparente de los recursos y a lograr efectivamente la mejora de la calidad de vida de las comunidades.

Tipo de Investigación.

De acuerdo a su naturaleza, este estudio está enmarcado dentro de la modalidad de *Investigación Aplicada* de tipo *Proyecto Factible o Investigación Proyectiva* debido a que se trata de investigar acerca de las debilidades de un proceso interno en una organización para elaborar y desarrollar una propuesta de un modelo operativo viable, orientado a proporcionar una alternativa de solución a los problemas de evaluación de los proyectos sociales de PDVSA.

Diseño de la Investigación.

La investigación se considera de *diseño no experimental* ya que las situaciones no serán manipuladas, se observarán tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlas. Como se trata de evaluar una situación (la situación actual del proceso de gestión de proyectos sociales) el diseño apropiado es el transversal o transeccional, "Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como

tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 208), “A su vez, los diseños transeccionales se dividen en tres: exploratorios, descriptivos y correlacionales-causales” (Hernández y otros, 2006. p. 209)

A este nivel este estudio es de *diseño descriptivo*, según Tamayo (1999) “Este tipo de estudio busca únicamente describir situaciones o acontecimientos; básicamente no está interesado en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis, ni en hacer predicciones” (p. 44) y como lo refieren Hernández, Fernández y Baptista (2006) “El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas, u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción” (P. 210)

Tipo de Estudio.

En función de los objetivos de la investigación, este es un estudio de tipo *Evaluativo*, el cual esta ubicado dentro de la topología Otros Tipos de Investigación, que según Tamayo (1999) “Otros tipos de investigación: Generalmente se desprenden de la investigación descriptiva o participan de elementos de ésta y de los otros dos tipos de investigación” (p. 47).

Debido a que este estudio se desarrolla en el contexto de los proyectos sociales, corresponde desarrollarlo como *Investigación Evaluativa*, acerca de la cual Tamayo (1999) se refiere como un modelo de aplicación de los métodos de investigación para evaluar la eficiencia de los programas de acción en las ciencias sociales. Se hacen necesarios en este tipo de investigación los conocimientos básicos sobre lo que va a evaluación se refiere, es decir, a las características, elementos y técnicas de evaluación.

El objeto de este tipo de investigación es valorar los resultados de un programa en razón de los objetivos propuestos para el mismo, con el fin de tomar decisiones sobre su proyección y programación para un futuro.

La evaluación es aplicada teniendo en cuenta los métodos de la investigación social, que a su vez son válidos para los diferentes tipos de investigación ya que

su fundamento es el método científico; así que al planear una evaluación hay que elaborar un diseño que nos indica el objeto a evaluar, su valoración y análisis de la información.

Lo que distingue la investigación evaluativa de otros procesos investigativos no es el método ni materia de estudio, sino su intencionalidad, es decir, el objetivo con el cual se lleva a cabo.

Una vez que se ha planificado qué es lo que se va a evaluar, se formaliza su diseño, en el cual se indican los criterios de selección para escoger los sujetos y entidades que habrán de ser estudiados, se elabora el respectivo cronograma y se determinan los procedimientos para la recolección de datos y análisis de la información.

Podrá circunscribirse la investigación evaluativa a un determinado proyecto o tomar varios proyectos que tengan las mismas metas fundamentales. El fin fundamental de la aplicación de la metodología evaluativa mediante procesos investigativos a hechos y fenómenos que requieren ser modificados, es la determinación de tomar la decisión frente a si continuar con la estructura que presentan los fenómenos o suspender su ejecución, o si conviene modificar esa estructura para el logro de los objetivos propuestos.

El presente estudio se realizará bajo el enfoque sistémico, desarrollando verticalmente los objetivos específicos y el objetivo general.

Las fases en que se desarrollará son:

1) Descripción de la Metodología del Marco Lógico específicamente en sus procesos de seguimiento y evaluación de proyectos.

- Revisión Documental.
- Formulación de su aplicabilidad.
- Síntesis de la información.
- Hito: Descripción de la Metodología del Marco Lógico.

2) Diagnóstico de la situación actual.

- Revisión Documental.
- Preparación de preguntas para entrevista no estructurada – enfocada sobre los procesos de gestión de los proyectos de desarrollo endógeno.

- Aplicación de entrevistas a los responsables iniciales y actuales de hacer seguimiento a la gestión del proyecto de desarrollo endógeno seleccionado como objeto de estudio.
 - Síntesis de la información.
 - Hito: Determinación de la situación actual.
- 3) Interpretación y análisis de los resultados encontrados.
- Identificación de causas que originan el problema planteado.
 - Identificación de potenciales necesidades de cambio en los procesos.
 - Síntesis de la información.
 - Hito: Resultados del diagnóstico de la situación actual.
- 4) Desarrollo de la propuesta.
- Diseño del Sistema de Información Gerencial propuesto.
 - Diseño de los indicadores constitutivos del Sistema de Información Gerencial propuesto.
 - Síntesis de la información.
 - Hito: Sistema de Información Gerencial diseñado.

Unidad de Análisis.

La unidad de análisis fueron los procesos asociados a la Gestión de Proyectos de Desarrollo Endógeno de PDVSA.

Población.

“Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Baptista, 1983, c.p. Hernández y otros, 2006).

En esta investigación, el tamaño de la población de estudio fue de 8 Núcleos de Desarrollo Endógeno que conforman la cartera de proyectos de Inversión Social de PDVSA.

Muestra.

La muestra fue de un Núcleo de Desarrollo Endógeno de PDVSA, seleccionado para estudiar el proceso de evaluación y seguimiento, considerada muestra de tipo no probabilística o dirigida, pues la elección dependió criterio del

investigador adaptado a los objetivos del estudio y a la contribución que se espera que esa muestra proporcione.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

A fin de satisfacer los objetivos de este estudio se utilizaron básicamente dos técnicas de recolección de datos:

- Técnicas de investigación documental: se refiere a la revisión y análisis de fuentes documentales archivos y documentos disponibles sobre los proyectos de desarrollo endógeno de PDVSA, que se encuentran en Gerencia de Planificación y Gestión Oriente y en la Gerencia de Desarrollo Social Distrito Norte.

- Técnicas de observación por entrevista no estructurada – enfocada, donde los objetivos de la investigación regirán las preguntas, su contenido, orden, profundidad y formulación; y donde el control de la entrevista estará por entero en manos del entrevistador, sin embargo, es más flexible y abierta; si bien el investigador, sobre la base del problema, los objetivos y las variables, elabora las preguntas antes de realizar la entrevista, durante su ejecución modifica el orden, la forma de encauzarlas o su formulación para adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos de estudio, lo cual es muy importante ya que se trata de un contexto social en el cual el análisis es básicamente cualitativo.

Se entrevistará a expertos en el tema, responsables del proyecto y responsables del control de la gestión de los proyectos de desarrollo endógeno.

En cuanto a los instrumentos de recolección de datos utilizados en la presente investigación fueron las fichas de trabajo.

Consideraciones Éticas.

La realización de este proyecto no tiene implicaciones éticas referidas al tipo ó manejo de data e información necesaria para su desarrollo, así mismo los resultados, conclusiones y recomendaciones que surjan producto del estudio

estarán disponibles ampliamente para todo interesado en conocer acerca del proyecto y los aspectos concluyentes del mismo.

La información proveniente de las personas consultadas, se obtuvo de manera espontánea y abierta, sin embargo, se mantendrá la confidencialidad de sus nombres.

La información obtenida a través de investigaciones en los diferentes medios presenta sus respectivas referencias bibliográficas y autores.

Considerando lo descrito en el planteamiento del problema, se espera llegar a diseñar un modelo de Sistema de Información Gerencial cuya aplicación será un aporte al desarrollo de Proyectos de Inversión Social, tal que permitirá mostrar con transparencia, resultados inequívocos de su Gestión, en términos de Alcance, Calidad, Tiempo, Costos y Grado de Satisfacción; por lo tanto, esta investigación será de gran utilidad en las Gerencia de Planificación y Gestión y la de Desarrollo Social E y P de la División Oriente, también podrá ser aplicada en otras Divisiones de la Corporación, así como, puede servir de fuente de referencia a otras Organizaciones.

Así mismo, la implantación del Sistema de Información Gerencial para la Gestión de Proyectos de Desarrollo Endógeno, propuesto bajo la Metodología del Marco Lógico, permitirá fortalecer el vínculo PDVSA-Comunidad, ya que se trata de una metodología de planificación participativa que otorga una importancia central a los beneficiarios del proyecto.

CAPÍTULO V. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Diagnóstico de los Actuales Procesos de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos de Desarrollo Endógeno de PDVSA División Oriente

Desarrollo Social en PDVSA es un proceso mediante el cual se crean las condiciones necesarias para garantizarles a las comunidades del área de influencia operacional su desarrollo integral a fin de elevar su calidad de vida, esta inspirado en el Modelo Socialista impulsado por el Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela a través del Proyecto Nacional Simón Bolívar para el Desarrollo Económico y Social de la Nación.

PDVSA a fin de llevar a cabo esta misión, ejecuta Proyectos de Inversión Social bajo la figura de Núcleos de Desarrollo Endógeno, dentro de los cuales está el caso de estudio: Núcleo de Desarrollo Endógeno Manresa (NUDE Manresa), que está en ejecución desde el año 2004 respondiendo al compromiso de PDVSA con las comunidades.

El NUDE Manresa consolida una serie de proyectos de diversas áreas, desde proyectos productivos agrícolas, ganaderos, agroindustriales hasta proyectos de infraestructura, de servicios básicos y organización comunitaria.

En el año 2004, se realiza abordaje comunitario, iniciando con el contacto a los líderes locales y se propone organizar a la comunidad en Asambleas de Ciudadanos a fin de propiciar la participación popular en la identificación de las necesidades de dicha comunidad y se realiza un censo socioeconómico.

Como resultado de esas Asambleas de Ciudadanos surgió la siguiente lista de necesidades:

- Reactivación de los cultivos.
- Apoyo a la actividad avícola.
- Reactivar la producción pecuaria.
- Instalar energía eléctrica.
- Mejorar las condiciones de vivienda.

- Acceso a tecnología de comunicación.
- Espacios recreativos y deportivos.
- Garantizar el desarrollo educativo.
- Sistema de aguas servidas.
- Apoyo para el desarrollo turístico.
- Apoyo para la organización comunitaria.

Posteriormente, la Gerencia de Desarrollo Social transformó estas necesidades en los siguientes objetivos para los cuales se plantearon actividades y metas que cumplir:

- Construcción de vialidad interrural.
- Diversificación y masificación de frutales.
- Autoconstrucción de viviendas unifamiliares.
- Perforación de tres (3) pozos de agua y construcción de tres (3) tanques metálicos.
- Autoconstrucción de Patios Productivos (gallinas ponedoras).
- Construcción de tendido eléctrico 13 km.
- Centro de Capacitación Alberto Llovera.
- Construcción de Centro Bolivariano de Informática y Telemática.
- Construcción de Planta de tratamiento para pozos de agua.
- Construcción de Escuela Granja.
- Instalación de Centro de artesanía y dulcería criolla.
- Construcción de planta empaquetadora de granos.

En el Documento Soporte Decisión de la fase de definición de este proyecto de inversión social, se plantea lo siguiente:

PROPOSITO

Se propone desarrollar, fomentar la organización sociocomunitario y diversificación de la producción y la productividad de los rubros agrícolas - pecuaria; a través de la siembra de frutales, leguminosas, cultivos organopónicos, cultivos intensivos, granja integrales, ganado de doble propósito, plantas procesadoras, producción de pollos de engorde, entre otras. Para fortalecer, garantizar la disponibilidad y el acceso de los

alimentos a la población. Así como la creación de una red y comercialización que permita apalancar el desarrollo económico, social político y cultural de las comunidades, mediante el mejoramiento de sus sistemas de producción, a través de la asistencia técnica, extensión y educación integral agrícola, e incrementa la capacidad de cogestión y participación de la población. Proceso que se desarrollara en los Centros de Producción (CDP): El Caituco, Manresa, Los Pozos, sectores que se articularán a la dinámica del Parque agroindustrial de la Planta Frutícola de Aragua de Maturín, lo cual vendría a consolidar la seguridad alimentaria y el Desarrollo Rural.

METAS

- *Propulsar e integrar los esfuerzos comunitarios y gubernamentales de la zona con la idea de cohesionar la base social, a través, de la participación protagónica y organizada de las comunidades del Campo Manresa.*
- *Insertar y/o mejorar los Servicios Públicos de las comunidades.*
- *Impulsar la activación de la frutícola de Aragua de Maturín y apalancar un programa de plantaciones de frutales que permita asegurar la materia prima.*
- *Intensificar y Diversificación de la producción y mejorar la productividad de los rubros.*
- *Establecer convenios de cooperación e integración con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Para la promoción y consolidación del programa Especial de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Rural en el Eje del Campo Manresa.*
- *Instalación de planta procesadora de productos lácteos y planta procesadora Yuca.*
- *Desarrollar huertos intensivos escolares, mediante la organización de nuevas redes socioproductivas.*
- *Generar un plan de reforestación en 500 ha para la preservación del medio ambiente y susceptibles de afectación por la actividad económicamente productiva*

ESTRATEGIAS

Plan estratégico por áreas productivas a desarrollar:

- Área economía social productiva*
- Área de Promoción y articulación organización y territorialidad.*
- Socio comunitaria y nivel de vida*
- Ecología y Ambiente*
- Formación y Capacitación político ideológico.*

- *Identificar y comprometer a los entes Gubernamentales y la iniciativa privada involucrados en este proyecto (...Entidades Financieras, pequeños y medianas Cooperativas y Empresarios), para que participen activamente en el desarrollo de este proyecto.*
- *Plan de capacitación, que incluya módulos tecno-productivos, orientados a diversificar la producción agrícola y modulo de formación política, dirigido a la constitución del Municipio Bolivariano.*

- *Estimular las actividades de producción que genere valor agregado, artesanal y de comercialización a través de organización de cooperativas los proyectos en estas áreas con asistencia permanente y directa.*
- *Plan de financiamiento para pequeños productores de parchitas, guayabas, lechosa, yuca, maíz y hortalizas*

Fuente: Gerencia de Desarrollo Social Distrito Norte, División Oriente, PDVSA, 2006.

De acuerdo al informe de gestión del año 2005, se realizaron las siguientes actividades (ver anexo N° 2):

Avance Físico del Proyecto	15%
Avance Financiero del Proyecto	no se tiene registro
1.- Construcción Escuela Granja	0%
2.- Asfaltado de Vialidad Inter Rural	10%
3.- Diversificación y masificación de frutales (FAO)	0%
4.- Construcción viviendas unifamiliares	10%
5.- Construcción de núcleos de Asistencia Integral	100%
6.- Perforación de 3 pozos de agua y tanque metálico.	40%
7.- Patios productivos (Gallinas ponedoras)	0%
8.- Electrificación (tendido de 13.2 Km.)	50%

En la ficha de gestión del primer trimestre del 2006 muestra que están en ejecución las siguientes actividades (ver anexo N° 3):

Avance Físico del Proyecto	49% del 100% planificado para el año
Avance Financiero del Proyecto	0,2 MMBs. Real primer trimestre, de 9,51 MMBs. Plan año
1.- Perforación de 3 pozos de agua.	
2.- Construcción de tres (3) tanques metálicos.	
3.- Construcción de tendido eléctrico de 13.2 km.	
4.- Construcción de vialidad interrural.	
5.- Construcción de 23 viviendas.	

El informe anual de gestión refleja el siguiente avance para el año 2006 (ver anexos N° 4 y 5):

Avance Físico del Proyecto	11% Real año de 14,9 Plan año.
----------------------------	--------------------------------

Avance Financiero del Proyecto 2,8 MMMBs. Real año, de 7,08
MMMBs. Plan año (Replanificado)

- 1.- Perforación de tres (3) pozos de agua.
- 2.- Construcción de dos (2) tanques metálicos (en ejecución).
- 3.- Tendido eléctrico de 13.2 Km.
- 4.- Asfaltado de vialidad 13.2 Km.
- 5.- Construcción de 21 Viviendas.
- 6.- Masificación integral de frutales (en ejecución).

La ficha de gestión del proyecto del periodo Enero-Abril del año 2007, refleja el siguiente avance (ver anexo N° 6):

Avance Físico del Proyecto 11,21% real periodo de 26,1 plan año

Avance Financiero del Proyecto 0,14 MMMBs. real año de 21,07 MMMBs. plan
año

- 1.- Diagnósticos Participativos y Sociocomunitarios en Manresa, El Caituco.
- 2.- Organización de productores para la conformación de Cooperativas Sector La Montaña de Taguaya.
- 3.- Fortalecimiento del Consejo Comunal de El Caituco
- 4.- Sinergia Institucional y fortalecimiento institucional, creando alianzas con la coordinación regional del INCE, INTI, SEMDA, FUNDELEC, Alcaldía de Piar, INCAPIAR.
- 5.- Electrificación, construcción de viviendas, asfaltado, mejoras para el abastecimiento de agua a través de pozo de agua y tanque elevado en Manresa, municipio Piar.
- 6.- Tendido de alta tensión en la comunidad de Orocuál de la Esperanza, Municipio Piar, avance 85%.
- 7.- Construcción de Simoncito en Boquerón, municipio Maturín, avance 35%.
- 8.- Construcción de R-2 en E.B. Rusio Viejo, avance 98%.
- 9.- Construcción de R-1 en Salón de Lectura de Jusepín, avance 98%
- 10.- Construcción de aceras y brocales en El Furrial sector Full-1, avance 40%
- 11.- Construcción de aceras y brocales en La Candelaria sector 10 La Bajada de Los Bajos, avance 90%

Para Diciembre 2007, el avance del proyecto fue reflejado de la siguiente manera en la ficha de gestión anual (ver anexo N° 7):

Se realizó una replanificación del presupuesto del plan Social, el cual fue separado de los proyectos productivos

Avance Físico en proyectos productivos 12% real año del 100% plan año.

Avance Financiero en proyectos productivos 0,06 MMMBs. de 0,06 MMMBs. plan año (replanificado).

- 1.- Masificación de Frutales: 6 %
- 2.- Ganadería de Doble Propósito: 4%
- 3.- Granjas diversificadas: 2%

Avance en proyectos de infraestructura 79,5% real año del 100% plan año.

Avance Financiero en proyectos productivos 7,59 MMMBs. de 8,2 MMMBs. plan año (replanificado).

- 1.- Construcción de Simoncito en Boquerón
- 2.- Construcción de R1 en Punceres
- 3.- Construcción de 4 casas en Caituco (en ejecución).

El informe de gestión del primer trimestre 2008 (ver anexo N° 8) refleja el siguiente avance:

Avance Físico del Proyecto 1,49% real año del 100% plan año.

Avance Financiero del Proyecto 0,02 MMBsF real año de 5,23 MMBsF Plan año

- 1.- Con el apoyo del Ministerio de Infraestructura (MINFRA) se realizó el levantamiento topográfico de lagunas colinarias.
- 2.- Con el Apoyo del Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA) se ejecuta plan de capacitación a los productores.
- 3.- Se firmó convenio con FUNDAUDO para ejecutar la ingeniería de los proyectos.

Como se puede observar, los informes de gestión no muestran la secuencia de la ejecución de las actividades, periodo tras periodo aparecen actividades realizadas que no fueron concebidas originalmente, y en cuanto a las actividades planificadas no se tiene una continuidad que indique como han

avanzado desde que inician hasta el momento en que culminan, se desfasan o se cancelan.

Así mismo, la información no es consistente entre un informe y otro porque no esta preparada bajo la misma base ni es comparada con unos parámetros únicos, esto obedece en parte, como bien se puede observar en los anexos, a los continuos cambios en cuanto al formato exigido para presentar la información en los distintos eventos de Rendición de Cuentas, que implica que las bases de medición sean siempre diferentes; además de que el proceso de seguimiento y evaluación de los Proyectos Desarrollo Endógeno, no va mas allá de la presentación de las Fichas de Gestión con el único propósito de la rendición de cuentas mensual, trimestral o anual.

Como se observa, se trata de informes de seguimiento que se presentan con frecuencia mensuales y consolidan la información acumulada del periodo en el cual se estén presentando para la Rendición de Cuentas a la Gerencia General de la División Oriente. A nivel de Distrito, se reciben informes semanales que contienen avance físico de obras de infraestructura y los aspectos relevantes que ocurran durante la semana.

Además de esos dos informes de seguimiento (el informe semanal en los Distritos y las fichas de gestión mensual), en la Gerencia de Desarrollo Social no se realiza ningún otro tipo de evaluación o seguimiento a los Proyectos de Inversión Social.

Las Fichas de Gestión de los Proyectos de Inversión Social no reflejan el avance del Proyecto Social desde sus inicios para determinar el verdadero estatus actual del Proyecto.

El avance físico que mide a los proyectos de inversión social no tiene una base de medición específica, en algunas ocasiones refleja el avance de obras de infraestructura y en otras, esta vinculado al avance financiero.

Tampoco se observa que en el transcurso de la ejecución del proyecto la comunidad haya tenido algún grado de participación en el proceso de seguimiento a las actividades.

En la etapa inicial del proyecto, la comunidad tuvo cierto grado de participación en la formulación a través del levantamiento del diagnóstico inicial comunitario y posteriormente en Asamblea de Ciudadanos se realizaron jornadas de identificación de necesidades.

Sin embargo, este proyecto no fue formulado siguiendo a una metodología específica, el proyecto fue conceptualizado y definido en la Organización de Desarrollo Social, con las actividades que se consideraron que solucionarían las necesidades planteadas por la comunidad y consecutivamente ha sido replanificado en cuanto a actividades, tiempo y costos.

Posteriormente, la comunidad ha participado como mano de obra en actividades de construcción de las obras de infraestructura como construcción de módulos de asistencia médica, viviendas, asfaltado de vías, tendido eléctrico, pozos de agua potable, entre otras.

Algunas actividades del NUDE Manresa han sido finalizadas y entregados a la comunidad, pero no se ha hecho una evaluación posterior de cómo está operando y si actualmente están generando los resultados para los cuales fueron creados, así como tampoco se ha hecho una evaluación de los impactos positivos o negativos que estos proyectos han producido en la comunidad.

Así como el diseño del Proyecto no corresponde a una metodología específica, tampoco los procedimientos para llevar el control y seguimiento del proyecto, los mismos se realizan atendiendo a las especificaciones de periodicidad y forma de los requerimientos de la Gerencia de Planificación y Gestión de la División a donde la Gerencia de Desarrollo Social reporta funcionalmente en materia de evaluación de la gestión.

La evaluación de la gestión que se realiza, es solo el Seguimiento reflejando únicamente bajo los indicadores de Avance Físico y Avance Financiero, este reporte de gestión tiene una periodicidad mensual y la finalidad única de cumplir con la Rendición de Cuentas a los niveles gerenciales superiores de PDVSA. A nivel de Distrito, los responsables del proyecto presentan informes semanales de avances de obra y mencionan aspectos resaltantes o eventuales que sucedan,

estos resultados se consolidan y presentan en la Rendición de Cuentas mensual.

Los resultados de esos informes de gestión son presentados para medir el estatus de ejecución del Núcleo de Desarrollo Endógeno, sin embargo no son tomados en cuenta para la toma de decisiones sobre replanificaciones de actividades ni son aprovechados como insumo en la planificación de otros proyectos, las lecciones aprendidas y las mejores practicas no son documentadas para aplicarlas en otras experiencias.

Análisis de los Procesos de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos Sociales Basados en la Metodología del Marco Lógico

Dimensiones de Control Gerencial.

El Marco Lógico atiende todas las dimensiones del control gerencial ya que facilita la articulación vertical de los objetivos relacionados con los procesos determinantes del proyecto, con los objetivos estratégicos de la Institución respecto al sector en el cual desea incidir; y además constituye un excelente instrumento de gestión para acompañar el ciclo del proyecto en sus diferentes fases: la Formulación, la Ejecución y la Operación.

Destacando las posibilidades del Marco Lógico como instrumento de gran utilidad para la gerencia interna del proyecto, se desarrollan procedimientos de *Seguimiento y Evaluación* los cuales están interrelacionados pero no son sinónimos.

Es conveniente reiterar que sin un buen Sistema de Seguimiento y Evaluación formulado en la etapa de Planificación, el Gerente de Proyectos no tiene el elemento básico de gestión en sus manos. El Gerente quedaría expuesto en una posición de reacción y no de acción proactiva en la ejecución del proyecto, lo cual dificultará el manejo integral del mismo.

Exploremos la aplicación del Marco Lógico como herramienta de seguimiento y evaluación del proyecto.

Héctor Sanin Angel en el Manual 3 Control de Gestión y Evaluación de Resultados en la Gerencia Pública del ILPES (1999) señala que: el Marco Lógico cubre las dimensiones que están bajo el control gerencial: Las Actividades, los Recursos, los Componentes o Resultados, que es hasta el nivel donde llega la responsabilidad del Gerente del Proyecto, (ver Figura 26).

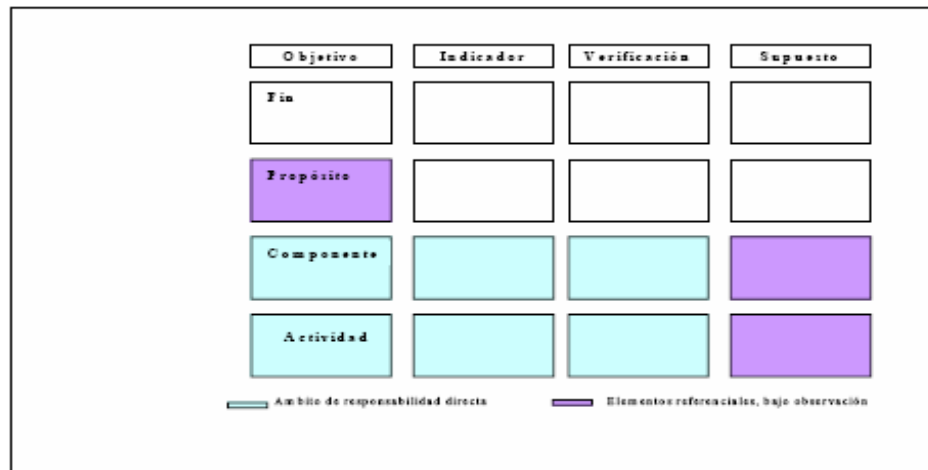


Figura 26. Ámbito de control de la gerencia del proyecto.
(Fuente: ILPES, 1999, p. 61).

Y además permite definir, visualizar y conectar los demás niveles de responsabilidad.

La responsabilidad por el Propósito corresponde a la Gerencia de Operación, es decir la gerencia que recibe las instalaciones y las coloca en funcionamiento para producir los bienes o servicios para los cuales fue creado el Proyecto, (ver Figura 27. ver Pág. 78).

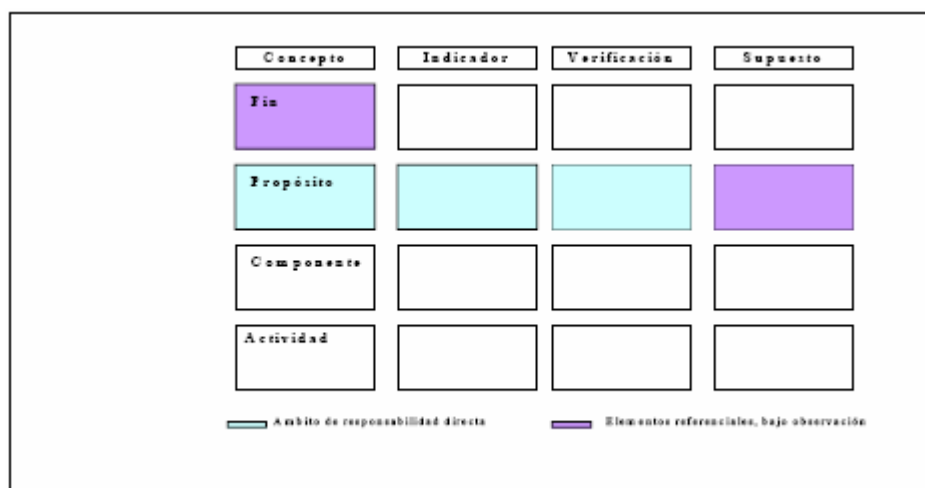


Figura 27. Ámbito de control de la gerencia de operación del proyecto.
(Fuente: ILPES, 1999, p. 63).

El cumplimiento del Fin (efectos esperados en el medio sobre el cual incide la empresa), incumbe a la Gerencia General Institucional, (ver Figura 28).

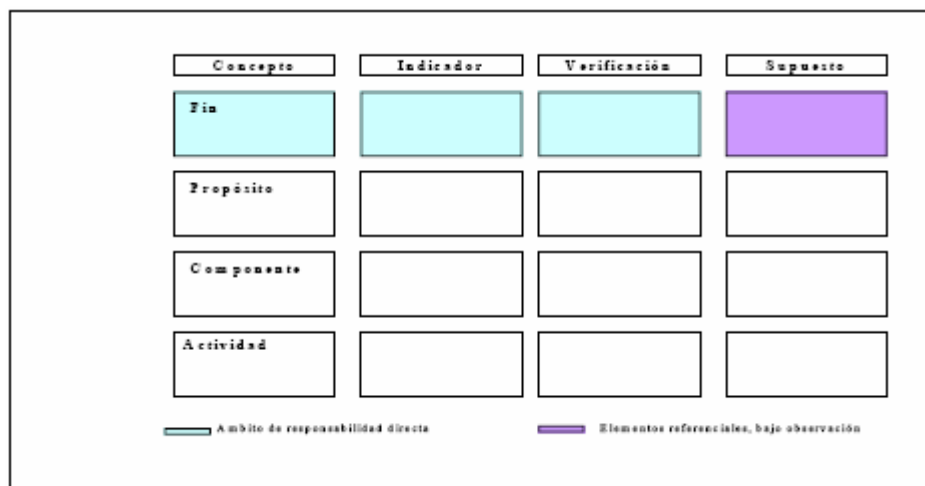


Figura 28. Ámbito de control de la gerencia general institucional.
(Fuente: ILPES, 1999, p. 62).

La Matriz del Marco Lógico es muy útil como instrumento de evaluación ya que sirve para orientar el diseño del Plan de Seguimiento dependiendo del ámbito gerencial donde se mire.

En el ámbito que corresponde al Gerente del Proyecto, este puede dirigir adecuadamente su realización mediante un Sistema de Seguimiento manejado mediante un *Tablero de Control del Proyecto* que no es mas que la Matriz del Marco Lógico la cual proporciona los Indicadores y Medios de Verificación y

además aporta elementos operativos: ubicación temporal de las actividades y recursos, que son los elementos que se requieran para el control de las Actividades hacia el éxito del logro de los Componentes o Resultados esperados del Proyecto.

Los Indicadores.

Una vez analizada la Matriz del Marco Lógico, se hace énfasis en uno de sus componentes: *Los Indicadores*, elemento fundamental de este estudio. Los indicadores de un proyecto son pieza clave para llevar una buena administración de la ejecución del proyecto, para el seguimiento y evaluación de sus resultados e impactos; ya que en ellos se definen las metas que permiten calcular en que medida se cumplen los objetivos en cuanto a *alcance, calidad, tiempo y costo*.

En base a esto, se puede analizar la eficacia de los resultados del proyecto y la eficiencia con que éste se ejecutó u opera.

Los indicadores establecen una relación comparativa entre la variable calculada y la variable referencia. Estas variables pueden ser cuantitativas o cualitativas, sin embargo, para calcular los indicadores, se hace necesario llevar las variables cualitativas a cuantitativas asignándole valores referenciales, otorgándole mayor objetividad al indicador.

Diseño de Indicadores.

Tal como lo refiere ILPES (2005), se deben realizar las siguientes actividades para diseñar los indicadores:

- Actividad 1: Lista de Indicadores.
- Actividad 2: Selección de indicadores:
 - a) Indicadores de Proceso
 - b) Indicadores de Producto
 - c) Indicadores de Cobertura
 - d) Indicadores de Resultado
 - e) Indicadores de Impacto

Actividad 1. Lista de Indicadores: Debe elaborarse una lista lo mas completa posible de *todos* los indicadores disponibles para observar el logro en los diferentes niveles de objetivos de la Matriz del Marco Lógico del proyecto. Cada indicador deberá detallar:

- ¿Para quién? (Grupo meta)
- ¿Cuánto? (Cantidad)
- ¿De qué tipo? (Calidad)
- ¿Cuándo? (Tiempo)
- ¿Dónde? (Lugar/Área)

La figura 29 muestra una tabla que puede utilizarse en el desarrollo de este ejercicio, este permite revisar que los indicadores cumplan con todos los criterios estipulados.

REVISIÓN DE CRITERIOS PARA LOS INDICADORES							
Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Meta				
			Cantidad	Calidad	Tiempo	Lugar	Grupo Social
Fin							
Propósito							
Componentes							
Actividades							

Figura 29. Revisión de criterios para los indicadores.
(Fuente: ILPES, 2005, p. 83).

Es recomendable que los indicadores se discutan y consensúen con los principales involucrados en el proyecto. Ello permite que los resultados de la supervisión y evaluación, y las recomendaciones y acciones que surjan de dichos procesos, sean aceptados con mayor facilidad por todos los involucrados.

Actividad 2. Selección de indicadores: La evaluación de muchos indicadores puede ser contraproducente, además de costosa y exigente en términos de recolección de la información y análisis de resultados. De este modo, una de las principales recomendaciones al construir la columna de

indicadores de la Matriz del Marco Lógico es incluir el menor número posible de indicadores. Esto hace necesaria la definición de criterios para decidir si un indicador es adecuado o no, o jerarquizar un conjunto de indicadores.

- *De Acuerdo al Logro del Objetivo:* En la selección de un buen indicador uno de los criterios mas importantes es tener claro que aspecto del logro del objetivo se quiere medir, para ello se proponen cuatro categorías genéricas de indicadores, los cuales deben adaptarse a las necesidades de información de cada proyecto social en particular.

- a) *Indicadores de Proceso:* Facilitan el seguimiento de la implementación de las actividades del programa, están relacionados con la ejecución del programa y dan cuenta de su desempeño.

- *Indicadores de Cumplimiento de la Programación Cronológica:* El proyecto debe realizarse dentro de los plazos establecidos, el Gerente de Proyecto debe estar atento a garantizar que las actividades inicien en las fechas previstas y que las condiciones necesarias para la realización del proyecto estén bajo control a fin de que la actividad no demore mas de lo programado. Los indicadores de control de tiempo se pueden aplicar al proyecto total y a nivel de las Actividades porque un buen control del proyecto debe focalizar su atención en el avance de las actividades de la Ruta Critica. Estos indicadores miden el nivel de cumplimiento de los plazos programados para la ejecución de Actividades o para la generación de los Componentes. Por ejemplo: “Porcentaje de las actividades cuyo plazo de ejecución superó el programado”, “Número promedio de días de atraso por actividad”, “Tiempo Real de Ejecución de las Actividades”.

- *Indicadores de Cumplimiento de la Programación de Avance Físico:* Miden la cantidad de obra ejecutada como proporción de la total. Se calcula ponderando los índices de avance de las actividades por un coeficiente de valor (peso relativo de una actividad respecto a todas las actividades del proyecto), es decir, el valor de las actividades realizadas y en ejecución sobre el valor total de la inversión, esto quiere decir que si las actividades de menor valor relativo en el proyecto tienen mayor nivel de retraso, su repercusión en el índice es poco

significativa, caso contrario, si las actividades de mayor valor tienen retraso, el avance físico del proyecto se vera mas afectado. Se representa visualmente en un Diagrama de Gantt, si la barra del porcentaje de obra ejecutado coincide con la línea de fecha de control, la actividad se encuentra al día, si esta a la izquierda hay retraso y si rebasa a la derecha, se encuentra adelantada. Se utilizan especialmente a nivel de Componentes y Actividades. Por ejemplo: “actividades en ejecución respecto a las actividades programadas ejecutar en el periodo”, “Actividades concluidas entre actividades iniciadas”, “Cantidad de Componentes entregados en relación a los planificados entregar”.

- *Indicadores de Avance Físico Efectivo:* Este indicador expresa el nivel real de ejecución y resulta de dividir el Índice de Avance Físico entre el porcentaje de tiempo transcurrido desde que se inicio la actividad hasta el momento del control. Esta representado por el valor de uno (1) cuando coincide con lo programado, si da menor que uno (<1) hay retraso y hay adelanto cuando supera la unidad. Una vez identificadas las situaciones de retraso, el Gerente del Proyecto y su equipo deben proceder a efectuar las acciones correctivas y a reprogramar el proyecto, poniendo al día los cronogramas y tomando las precauciones para evitar la reincidencia de los factores de retraso.

- *Indicadores de Cumplimiento de la Programación Presupuestaria:* La gerencia del proyecto debe asegurarse de que éste se ejecute dentro del presupuesto aprobado. El control financiero involucra dos aspectos: garantizar la disponibilidad de los recursos en el momento oportuno y evitar que las actividades consuman más recursos de los planificados. Entre estos indicadores tenemos: Índice de Cumplimiento de Costos: Medido por el presupuesto ejecutado en el momento de control, como proporción del presupuesto inicial.

Su límite es 1, por encima de dicho valor hay sobre-ejecución y por debajo hay sub-ejecución. Índice Efectivo de Costos: Medido por el Índice de Cumplimiento de Costos dividido entre el Índice de Avance Efectivo, muestra el grado de utilización de los recursos en función de la cantidad de obra realizada. Cuando su valor es 1, la cantidad de obra ejecutada se encuentra en equilibrio

con el presupuesto, si es menor que 1 hay ahorro de recursos y si es mayor, se esta gastando mayor proporción que lo ejecutado.

En base al análisis periódico de costos del proyecto se deben introducir los correctivos necesarios para equilibrar el presupuesto y después tramitar los reajustes financieros que se requieran para continuar y culminar el proyecto.

b) *Indicadores de Producto*: Dan cuenta de las características, costos unitarios y calidad de los bienes y servicios generados por el proyecto.

- *Indicadores de Calidad*: Otro de los factores que define el éxito de un proyecto es que al ser entregado responda a las expectativas del cliente, y esto se logra en la medida en que las actividades y sus productos se ciñan a las especificaciones predeterminadas: especificaciones técnicas, dimensionamiento, integralidad, funcionalidad, entre otras. Miden además el grado de precisión y tiempo de las entregas. Suelen ser los más difíciles de definir y de medir, pero son de suma importancia para una buena gestión de los proyectos y para la evaluación de resultados. Con frecuencia se utiliza como indicadores de calidad en proyectos que entregan servicios a los beneficiarios el nivel de satisfacción de éstos según los resultados de encuestas.

c) *Indicadores de Cobertura*: Dan cuenta de la dimensión del trabajo realizado y del que falta para cumplir con los objetivos trazados. Entre los indicadores de cobertura tenemos: Metas de Cobertura: mide la atención a los beneficiarios y Demanda: mide la atención a las solicitudes recibidas.

d) *Indicadores de Resultado*: Indican los logros que coinciden con los planificados dentro del alcance y objetivos del proyecto.

- *Indicadores de alcance*: Indican la cantidad de componentes generados respecto a los planificados en el alcance del proyecto.

- *Indicadores de efectividad*: considera la relación existente entre las metas de resultado efectivamente alcanzadas y las metas de resultado planificadas.

- *Indicadores de eficacia*: Apuntan a medir el nivel de cumplimiento de los objetivos. Consideran la relación existente entre las metas de resultado efectivamente alcanzadas y el tiempo previsto, respecto a las metas de resultado planificadas y el tiempo real.

- *Indicadores de eficiencia:* Buscan medir que tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados. Para ello establecen una relación entre los productos o servicios generados por el proyecto, el costo y tiempo incurridos respecto a lo planificado.

- e) *Indicadores de Impacto:* Reflejan todos los cambios positivos o negativos, no previstos en el alcance ni en los objetivos del proyecto.

- *De Acuerdo al Nivel del Objetivo:* En la Matriz de Marco Lógico, para cada uno de los niveles de objetivos, se pueden utilizar diferentes tipos de indicadores:

- a) *A nivel de Fin:* se trata de medir la contribución del proyecto al logro del Fin, situación que sólo será posible observar a mediano o a largo plazo. Por lo general, los indicadores utilizados a nivel de Fin medirán el logro del alcance, de la meta de cobertura, la efectividad, eficacia, y eficiencia así como los indicadores de impacto.

- b) *A nivel de Propósito:* se intenta medir el impacto generado al término de la ejecución del proyecto. A este nivel suelen también pueden utilizarse indicadores de alcance, efectividad, eficacia y eficiencia y en ciertos casos de cobertura, calidad y demanda.

- c) *A nivel de los Componentes:* los indicadores adecuados son todos los indicadores de Proceso y de Producto, también se puede medir efectividad, eficacia, eficiencia adaptada a los tiempos de entrega de los bienes y servicios generados por el proyecto.

- d) *A nivel de las Actividades:* al igual que en el caso de los Componentes, los indicadores adecuados para las Actividades son todos los indicadores de Proceso y de Producto e igualmente, se puede medir efectividad, eficacia, eficiencia adaptada a los tiempos de entrega de dichas actividades.

- *Esquema para la Selección de Indicadores:* Siguiendo los anteriores criterios, la Oficina de Evaluación del Programa de Desarrollo de Naciones Unidas (UNDP) desarrolló un esquema para la selección de indicadores, la cual

debe ser aplicada para optimizar el número de indicadores. La lógica del ejercicio es sencilla:

a) *Clasificar los Indicadores*: Primero, es necesario clasificar los indicadores propuestos en la *Actividad 2*.

b) *Definir los Criterios*: Segundo, definir los criterios que deben cumplir los indicadores. La UNDP establece los siguientes criterios:

- El sentido del indicador es claro.
- Existe información disponible o se puede recolectar fácilmente.
- El indicador es tangible y se puede observar.
- La tarea de recolectar datos está al alcance de la dirección del proyecto y no requiere expertos para su análisis.
- El indicador es lo bastante representativo para los resultados esperados.
- Un criterio adicional que debe ser evaluado es que los indicadores sean independientes, es decir, que no exista una relación de causa-efecto entre el indicador y el objetivo que se evalúa.

c) *Ponderación de Indicadores*: La Tabla 1 se usa para realizar la ponderación de los indicadores para su selección, para ello se clasifican los indicadores en la tercera columna cuadro, asignándole un valor de 1 a cada uno de los criterios anteriores. Así, un indicador que cumpla todos los criterios de la UNDP alcanzaría 5 puntos en esta escala de calificación. Finalmente, en la última columna se seleccionan los indicadores que se incluirán en la Matriz de Marco Lógico, aquellos con mayores puntajes.

Tabla 1. *Ponderación para la Selección de Indicadores*.

NIVEL	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	CLASIFICACION DE INDICADORES						PUNTAJE TOTAL	SELECCION
			A	B	C	D	E	F		
FIN										
PROPOSITO										
COMPONENTES										
ACTIVIDADES										

(Elaboración propia. Fuente: ILPES, 2005, p. 85)

Es oportuno puntualizar ciertos aspectos en la construcción de la Matriz del Marco Lógico como tablero de control y seguimiento del proyecto:

- Aun cuando pueden requerirse varios indicadores para cada objetivo del proyecto, a fin de medir distintos aspectos de éste, no debe olvidarse que la Matriz del Marco Lógico tiene que ser un buen resumen de los aspectos más importantes del proyecto, por lo que no debe abusarse en cuanto al número de indicadores definidos para cada objetivo (tres o cuatro por objetivo podrían considerarse suficientes).

- El equipo responsable de ejecutar el proyecto puede requerir de un mayor número de indicadores para dar cuenta de su gestión. Estos se tratarán tal como se ha descrito antes, pero no se incorporarán en la Matriz del Marco Lógico si no son relevantes para otros involucrados.

- Dependiendo de la definición del indicador y el nivel de objetivo que se esta evaluando, los resultados intermedios se pueden monitorear mensual, semestral o anualmente. Generalmente los avances en los indicadores a nivel de actividades y componentes se observan en intervalos de menos de un año, por su parte los indicadores a nivel de propósito y fin se monitorean anualmente o en lapsos mayores.

- Si los impactos se producirán a muy largo plazo o si el costo de estimar el indicador es muy alto, es recomendable buscar indicadores indirectos (“proxy”). Estos son indicadores que miden alguna característica distinta de la deseada, pero que se sabe está altamente correlacionada con la que queremos medir.

d) *Otros Elementos:* Existen otros elementos importantes a considerar en la construcción de los indicadores de un proyecto:

- *El valor actual del indicador:* el cual servirá de referencia (línea de base) cuando se quiera evaluar los resultados del proyecto.

- *La tendencia observada y proyectada:* ya que el valor del indicador no necesariamente se mantendrá a futuro si no se realiza el proyecto. La situación podría empeorar o mejorar y se deberá comparar los logros alcanzados con la situación esperada sin proyecto.

- *La meta propuesta:* es decir el valor que se espera tenga el indicador cuando corresponda calcularlo.

- *Metas parciales:* lo cual permite controlar el avance del proyecto por hitos de cumplimiento.

- *Fuentes de Información:* la información de la cual se alimentan los análisis de evaluación puede provenir de Fuentes Secundarias (informes gubernamentales o estadísticas del sector privado) y de Fuentes Primarias (observación directa, entrevistas, cuestionarios).

La observación directa es muy útil en proyectos de infraestructura, por lo general no resulta muy costoso, se hace con un lista de chequeo basada en la programación de ejecución del proyecto.

Las entrevistas son muy útiles cuando se desea obtener la información de los beneficiarios directos, dependiendo del grado de confidencialidad se pueden aplicar en grupo o individualmente, este método puede resultar costoso en tiempo y recursos humanos, además es susceptible de sesgo por parte del entrevistador, sin embargo permite el acceso directo a los beneficiarios.

Los cuestionarios también se utilizan para recoger información personal, pero la información es más breve y su procesamiento pudiera resultar costoso.

Estos métodos proporcionan información cualitativa muy importante ya que esta documentado en la realidad que percibe la comunidad beneficiaria, con lo cual se genera la oportunidad de que la comunidad tenga participación directa en el proceso de Seguimiento y Evaluación (recogida de información, interpretaciones y elaboración de conclusiones y recomendaciones), esto la convierte en una Evaluación Participativa.

Los autores Gómez Galán y Sainz Ollero en su libro El Ciclo del Proyecto de Cooperación al Desarrollo (1999) señalan que si bien es significativo la participación de los beneficiarios en las etapas de Identificación y Planificación del proyecto, también es importante conocer sus reacciones durante la fase de Ejecución, con la finalidad de conocer directamente su nivel de aceptación del proyecto y su predisposición a asumirlo e incorporarlo en sus formas de vida.

En este mismo orden de ideas los autores manifiestan que un proyecto que no sea asumido por su población constituye un fracaso aun cuando formalmente haya sido realizado y ejecutado con rigor y en su totalidad.

Documentación de los Resultados.

- ***El Informe de Evaluación del Periodo.***

Estos resultados deben ser plasmados en un Informe de Evaluación del Periodo (trimestral, semestral o anual). Este informe debe contener una exposición y análisis de eventos que indique:

- Logros alcanzados en el periodo.
- Problemas presentados.
- Situación de las actividades (en progreso, terminadas, replanificadas y/o canceladas).
- Incorporación de actividades no planificadas, que se ameriten.
- Reajustes necesarios en el cronograma de actividades.
- Implicaciones de todo lo anterior en logro o no de las actividades, resultados y objetivos establecidos en la Matriz de Marco Lógico.
- Impresiones de la Comunidad sobre la ejecución del proyecto y sus sugerencias.

- ***El Informe de Cierre del Periodo.***

Al finalizar el Proyecto se debe preparar el Informe de Cierre que debe contener: los resultados del seguimiento, más la descripción de los problemas detectados, la solución que se les dio, la información necesaria para evaluar la eficiencia y efectividad con que se desarrolló la ejecución del proyecto y de que manera todo esto se ajusta a los requerimientos planificados; además, sugiere las variables que será conveniente controlar en la Etapa de Operación a objeto de poder realizar más tarde la evaluación ex-post y serán tomadas en cuenta en la preparación del siguiente plan anual del proyecto.

- **Recomendaciones.**
- **Sobre el Informe de Evaluación del Periodo:**
 - El responsable del proyecto debe hacer visitas de campo para verificar la precisión del Informe.
 - Debe tener una frecuencia trimestral, semestral y/o anual.
 - Debe hacerse llegar hasta los niveles directivos de la Institución.
 - La difusión de los resultados: debe procurarse transmitir, publicar las recomendaciones, lecciones aprendidas y mejores prácticas dentro del equipo del proyecto y en los demás ámbitos de la gerencia.
- **Sobre el Informe de Cierre del Proyecto:**
 - El Informe de Cierre del Proyecto también podría ser considerado una Evaluación de tipo Sumativa ya que allí se deben plasmar las lecciones aprendidas y mejores prácticas y debe tomarse como insumo en la planificación de proyectos futuros.

Propuesta del Sistema de Información Gerencial de los Proyectos de Desarrollo Endógeno de PDVSA División Oriente

Se propone un Sistema de Información Gerencial de Proyectos Sociales basado en las herramientas de la Metodología del Marco Lógico, complementado con los instrumentos de evaluación propuestos en la Metodología de Gestión Integral de Programas Sociales del Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales (SIEMPRO), Banco Mundial, Secretaria de Desarrollo Social y la UNESCO.

Este Sistema de Información Gerencial para la Gestión de Proyectos de Inversión Social propone asumir el proceso de evaluación en la Organización como un sistema de Gestión Integral con carácter continuo y permanente.

Se trata de presentar una alternativa de Gestión dirigida a promover la cultura de la eficiencia, la eficacia y efectividad en la gestión de los Proyectos

Sociales. Ofrece un proceso de aprendizaje institucional que genera información relevante para la toma de decisiones, orientado a los beneficiarios y que promueve su participación en el proyecto, que permite además, presentar una efectiva y transparente rendición de cuentas, con la finalidad de mejorar la capacidad institucional y la calidad de las intervenciones de PDVSA en el ámbito social.

Para el logro de lo expuesto anteriormente es necesario contar con la metodología adecuada que genere información confiable e idónea, técnica y políticamente, por esta razón se ha tomado como base los instrumentos del Enfoque del Marco Lógico que es la metodología oficialmente aprobada en PDVSA para la formulación y evaluación de Proyectos de Inversión Social y han sido complementados con las herramientas propuestas por SIEMPRO.

Planteado de esta manera se puede considerar que hay una trascendencia en la concepción tradicional de la Evaluación como una etapa o una fase mas del ciclo de vida de los proyectos hacia la noción de la evaluación como un proceso integral, de retroalimentación de la gestión del proyecto, que comienza en el momento en que se identifica el problema que da origen al proyecto social y lo acompaña durante todas las etapas del ciclo de vida del mismo: se evalúa la etapa de Planificación para advertir si ese proyecto tiene viabilidad de ejecutarse, se evalúa la ejecución para saber si se esta cumpliendo de acuerdo a lo previsto y se evalúa la etapa de finalización para conocer los logros finales y los impactos generados por ese proyecto realizado.

Evaluación de la Planificación.

De acuerdo a la metodología de SIEMPRO evaluar la planificación de un proyecto social busca establecer la coherencia interna del programa y la viabilidad para ejecutar las actividades propuestas y generar los resultados esperados.

En base a esta Metodología, se propone como herramienta de evaluación de la Planificación, la Evaluación Ex–ante, la cual consiste en un análisis de la formulación del proyecto, una revisión integral antes de iniciar su ejecución para

valorar si los elementos operativos del mismo (actividades, tareas, recursos, presupuesto, etc.) resultan adecuadamente consistentes y viables en el proyecto; con la finalidad, de tomar la decisión de la implementación o no del proyecto de inversión social. Además permitiría efectuar las correcciones oportunas en el diseño del proyecto.

Las fuentes de información para la evaluación de esta etapa son básicamente de orden secundario: la documentación producida en el proceso de planificación, aunque eventualmente puedan consultarse a los planificadores del proyecto.

Los resultados de esta evaluación en términos generales sirven para corregir la formulación del proyecto y si se determina lo que es necesario para replanificarlo.

En base a los seis pasos metodológicos propuestos por SIEMPRO, explicados detalladamente en el Marco Teórico, se propone el siguiente procedimiento:

- ***Recolección de la Información.***

Es necesario vaciar la información del proyecto en el formato de la Matriz del Marco Lógico, ya que los elementos del proyecto deben estar estructurados de acuerdo a los requerimientos de ese formato para poder evaluar la consistencia del mismo con las herramientas que proporciona esta Metodología.

- ***Análisis de la Consistencia Interna del Proyecto.***

Ajustado el diseño del proyecto al formato de la Matriz del Marco Lógico, pasa a ser sometido a evaluación a fin de valorar si sus elementos internos son coherentes entre si y en relación con el proyecto en su conjunto, para ello se propone la Matriz de Evaluación Ex-ante.

- ***Matriz de Evaluación Ex-ante:*** Según Matos (2005), esta herramienta de evaluación permite realizar una revisión integral del proyecto propuesto plasmado en la Matriz del Marco Lógico, e indica, que se debe proceder siguiendo la lógica vertical, revisando que cada nivel de la Matriz del Marco Lógico, cumple con las condiciones necesarias para el siguiente nivel superior, para ello es necesario analizar los distintos niveles:

En primer lugar, analiza si los objetivos del proyecto están expresados en forma concreta y si contiene todos los componentes de un buen diseño (el por qué, para quién y el impacto); en segundo lugar, verificar que sean realistas y no muy ambiciosos y en tercer lugar, se debe confirmar que sean consistentes con las políticas de desarrollo del país, con los criterios de la institución y que sea representativo de las necesidades de la comunidad en la que se va a desarrollar.

En cuanto a los componentes, actividades e insumos, este análisis busca asegurar que han sido incluidos todos los que son necesarios y factibles para el logro de los objetivos.

Para los indicadores, se trata de asegurar que los que se han seleccionado cumplan con los criterios de independencia, verificabilidad, validez y accesibilidad.

Así mismo, se valoran los factores externos, si sus efectos pueden resultar positivos o negativos para el proyecto, las probabilidades de que ocurra y si se han tomado las previsiones para enfrentarlos.

El procedimiento para la utilización de la Matriz Ex-ante, es el siguiente: analizando la información vaciada en la Matriz del Marco Lógico, se responde a las preguntas relacionadas con cada uno de los aspectos de la misma (Problema, Objetivos, Componentes, Actividades, Recursos, Responsables, Indicadores, Fuentes de Información, Elementos Externos, entre otros), (ver Tabla 2, Pág. 93), asignándole un valor, utilizando el siguiente código calificación:

- 1 = Muy bajo
- 2 = Bajo
- 3 = Intermedio
- 4 = Alto
- 5 = Muy alto

Tabla 2. Matriz de la Evaluación Ex-ante

ITEM	PREGUNTAS	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
1	¿Se ha seleccionado a la comunidad beneficiaria del proyecto?					
2	¿Se ha identificado con claridad el problema que da origen al proyecto?					
3	¿Se ha considerado la percepcion de la comunidad en la identificacion del problema?					
4	¿Se han identificado las causas o factores explicativos del problema?					
5	Considerando las respuestas anteriores, ¿Se concluye que la explicacion de la situacion inicial esta sustentada en informacion suficiente?					
6	¿Es coherente la propuesta del proyecto social con las prioridades establecidas en el Plan de Desarrollo de la Nacion?					
7	¿Esta alineada la propuesta del proyecto social con las prioridades establecidas en el Plan Siembra Petrolera?					
8	¿El proyecto social es coherente al contexto social en que se propone?					
9	¿El objetivo general del proyecto expresa la intencion de transformar el problema social que le da origen?					
10	¿Los componentes previstos son suficientes y coherentes para lograr los objetivos especificos?					
11	¿Se han identificado las actividades suficientes y necesarias para lograr los componentes previstos?					
12	¿Son viables economica y financieramente las actividades y los componentes previstos? *					
13	¿Se determinaron los responsables de realizar cada una de las actividades?					
14	¿Es acorde el tiempo que se plantea para la realizacion del proyecto en cuanto a sus alcances y objetivos?					
15	¿Es adecuada la distribucion del tiempo de acuerdo a cada fase de realizacion?					
16	¿Son adecuados y suficientes los recursos previstos para el logro de la calidad en los objetivos planteados?					
17	¿Se ha considerado la capacidad del equipo del proyecto para el logro de los resultados estimados?					
18	¿Se han definido tecnicamente los indicadores de medicion y seguimiento del proyecto? aborado, son necesarios y suficientes para medir cada variable?					
19	¿Son necesarios y suficientes los indicadores que se han definido, para medir cada variable?					
20	¿Se ha determinado la fuente de informacion de los indicadores?					
21	¿Se ha determinado los instrumentos y metodos de recoleccion de informacion para los indicadores?					
22	¿Se ha determinado la periodicidad de recoleccion de informacion para los indicadores?					
23	¿Estan contemplados hechos o condiciones fuera del control de la Gerencia del proyecto, que puedan afectar su ejecucion?					
24	¿Se han estimado claramente los impactos esperados con la ejecucion del proyecto social?					

(Elaboración propia. Fuente: Matos, 2005, p. 18)

Para establecer la calificación del proyecto que se evalúa es necesario obtener el promedio de todos los valores asignados a las preguntas de la Matriz de Evaluación Ex – ante lo cual permitirá obtener una puntuación que indique el rango que lo califica como aceptable o no para su implementación.

Para determinar los rangos, en primer lugar, se utiliza la máxima calificación que pueden obtener todas las preguntas en cada uno de los niveles del código de calificación, como la matriz contiene 24 preguntas los valores máximos en cada nivel serán los siguientes:

1 = Muy bajo	x 24	= 24
2 = Bajo	x 24	= 48
3 = Intermedio	x 24	= 72
4 = Alto	x 24	= 96
5 = Muy alto	x 24	= 120

En segundo lugar, para construir los intervalos que determinen los rangos de aceptación se toma la puntuación máxima del nivel y la puntuación anterior a la máxima del nivel siguiente como sigue:

Entre 24 y 71	=	No aceptable
Entre 72 y 95	=	Aceptable con cambios
Entre 96 y 120	=	Aceptable

- ***Análisis de Viabilidad Económico Financiera.***

Se realiza bajo el procedimiento ilustrado en la Figura 30 (ver Pág. 95):

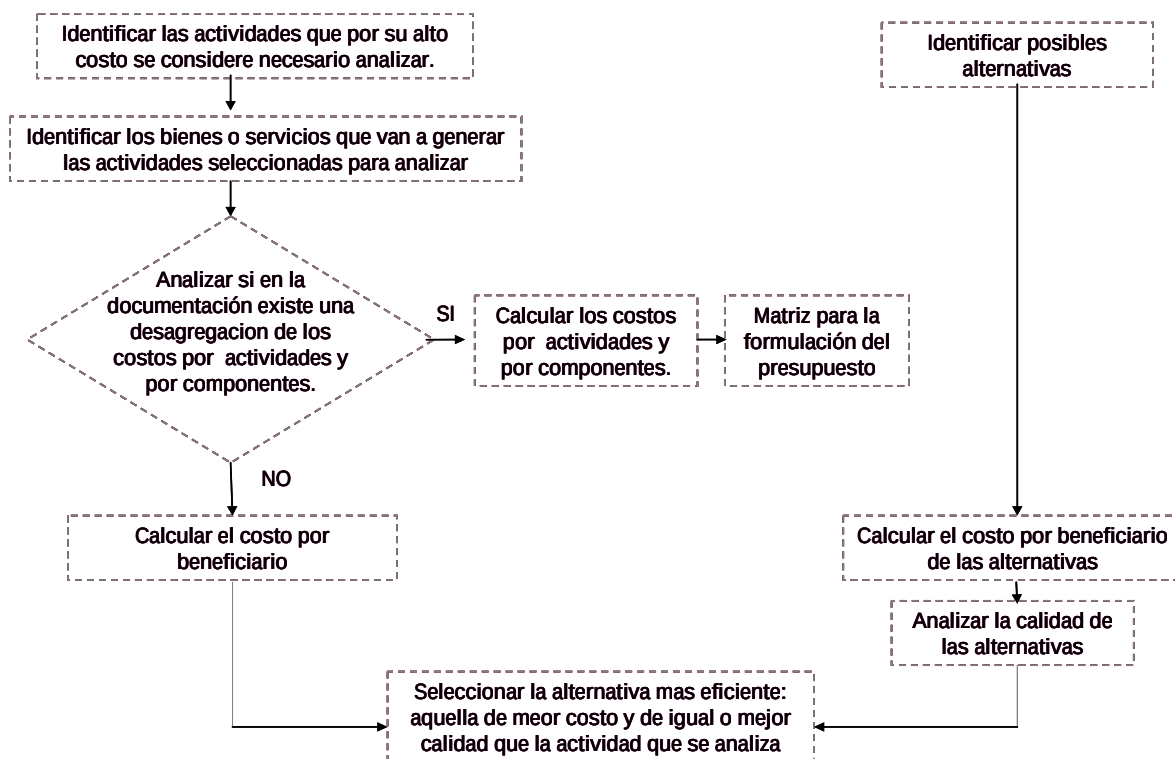


Figura 30. Análisis de viabilidad económico financiera.

(Diseño propio. Fuente: SIEMPRO, 1999, p. 79-80)

Al analizar el costo-efectividad de las actividades alternativas se considerara como mas eficiente aquella que, comparando el costo por beneficiario y la calidad de sus resultados, tenga menor costo e igual o mejor calidad que la actividad que se analiza.

- **Análisis de Sustentabilidad.**

Este análisis requiere indagar y analizar las posibilidades que tienen otros actores (municipios, gobernaciones y comunidades) de mantener operativo el proyecto una vez finalizada su ejecución y el compromiso en que efectivamente genere los resultados que solucionaran el problema que le dio origen a su realización. Se realiza desarrollando el procedimiento mostrado en la Figura 31 (ver Pág. 96) y la información se recolecta en la Matriz de Evaluación de Sustentabilidad (ver Tabla 3, ver Pág. 96).

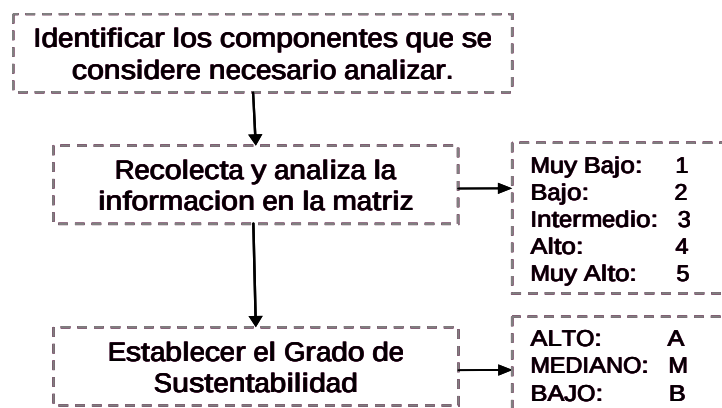


Figura 31. Proceso de análisis de sustentabilidad

(Diseño propio. Fuente: SIEMPRO, 1999, p. 83)

- **Matriz de Evaluación de Sustentabilidad:**

Tabla 3. Matriz de la Evaluación de Sustentabilidad

ITEM	PREGUNTAS	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
1	¿Los beneficiarios estan organizados para llevar la administracion del proyecto?					
2	¿Esa organizacion administrativa de los beneficiarios tiene capacidad institucional a largo plazo?					
3	¿Los beneficiarios se comprometen con el mantenimiento?					
4	¿Hay interes en toda la comunidad en los resultados que generara el proyecto?					
5	¿Hay interes en los Organismos y Autoridades Locales en los resultados que generara el proyecto?					
6	¿Hay apoyo de los Organismos y Autoridades Locales para el proyecto?					
7	¿Existe una adecuada coordinacion entre los Organismos y Autoridades locales y los beneficiarios del proyecto?					
8	¿El proyecto social es coherente al contexto social en que se propone?					
9	¿Existe flexibilidad y capacidad de adaptar el proyecto a las circunstancias cambiantes del entorno?					
10	¿Hay apoyo de los Organismos y Autoridades Nacionales para el proyecto?					
		0	0	0	0	0

(Elaboración propia. Fuente: SIEMPRO, 1999, p. 84)

Para determinar los rangos, en primer lugar, se utiliza la máxima calificación que pueden obtener todas las preguntas en cada uno de los niveles del código de calificación, como la matriz contiene 10 preguntas los valores máximos en cada nivel serán los siguientes:

1 = Muy bajo	x 10	= 10
2 = Bajo	x 10	= 20
3 = Intermedio	x 10	= 30
4 = Alto	x 10	= 40
5 = Muy alto	x 10	= 50

En segundo lugar, para construir los intervalos que determinen los rangos de aceptación se toma la puntuación máxima del nivel y la puntuación anterior a la máxima del nivel siguiente como sigue:

Entre 10 y 29	=	Bajo nivel de sustentabilidad
Entre 30 y 39	=	Mediano nivel de sustentabilidad
Entre 40 y 50	=	Alto nivel de sustentabilidad

- **Análisis de las Opciones Alternativas:** Realizar los mismos análisis con las alternativas existentes.

- **Redacción del Informe:** El informe debe plasmar conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones relacionadas con:

- Posible replanificación del proyecto en su conjunto o de algunos de sus elementos operativos (tareas, cronograma, recursos, presupuesto).
- Viabilidad económico-financiera, política o institucional.
- Incorporación de alternativas.

Evaluación de la Ejecución.

La Evaluación de la Ejecución es la indagación y valoración de cómo se está ejecutando el proyecto en todos sus elementos metodológicos: componentes, resultados, actividades, tareas, recursos, presupuesto, etc.

Como se explicó en el Marco Teórico, las herramientas utilizadas son las Evaluaciones de Proceso, dentro de las cuales se utilizarán las Evaluaciones Diagnosticas y las Evaluaciones desde la Perspectiva de los Beneficiarios, junto con el proceso de Seguimiento continuo.

- **Seguimiento.**

Es una herramienta de evaluación constante de la gestión de cada Proyecto, contribuye al logro de los objetivos, para ello es importante que durante la planificación se haya realizado el Plan de Seguimiento Continuo el cual va mas allá del control estrictamente físico-financiero, comprende la cobertura efectiva del desarrollo de todas las tareas y actividades y el grado en que las mismas se ejecutan de acuerdo a lo planificado, esto generara información cualitativa y cuantitativa que permitirá a los responsables del proyecto detectar deficiencias e incongruencias y corregir o replanificar oportunamente, para ordenar e interpretar esta información se requiere la construcción de indicadores.

El Sistema de Información Gerencial que se propone, sugiere que en este momento metodológico se haga un análisis de los indicadores construidos al realizar la Matriz del Marco Lógico, que se resumen en la Tabla 4 (ver Pág. 99). Este análisis implica volver a evaluar la utilidad de los indicadores seleccionados para evaluar la gestión del proyecto, y si se hace necesario se deben cambiar por otros que reflejen mejor el progreso de las actividades en relación con las metas planificadas.

Tabla 4. Indicadores

INDICADORES	INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	OBSERVACIONES
INDICADORES DE PROCESO (FACILITAN EL SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PROGRAMA, ESTAN RELACIONADOS CON LA EJECUCION DEL PROGRAMA Y DAN CUENTA DE SU DESEMPEÑO)	CUMPLIMIENTO DE LA PROGRAMACION CRONOLOGICA	PORCENTAJE DE ACTIVIDADES CUYO PLAZO SUPERO EL PROGRAMADO	MENSUAL	MIDEN EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS PLAZOS PROGRAMADOS PARA LA EJECUCION DE LAS ACTIVIDADES O PARA LA GENERACION DE LOS COMPONENTES
		NUMERO PROMEDIO DE DIAS DE ATRASO POR ACTIVIDAD	MENSUAL	
		TIEMPO EMPLEADO EN LA EJECUCION DE LA ACTIVIDAD / TIEMPO PREVISTO * 100	MENSUAL	EVALUAN EL TIEMPO REAL EMPLEADO EN LA REALIZACION DE ACTIVIDADES Y TAREAS ESENCIALES EN RELACION AL TIEMPO PROGRAMADO
	CUMPLIMIENTO DE LA PROGRAMACION DE AVANCE FISICO	INDICE DE AVANCE FISICO = CANTIDAD DE OBRA EJECUTADA / CANTIDAD DE OBRA PLANIFICADA A EJECUTAR * 100	MENSUAL	(1) COINCIDE CON LO PROGRAMADO (<1) HAY RETRASO (>1) HAY ADELANTO
		INDICE DE AVANCE EFECTIVO = INDICE DE AVANCE FISICO / PORCENTAJE DE TIEMPO TRANSCURRIDO DESDE QUE INICIO AL MOMENTO DEL CONTROL	MENSUAL	
		ACTIVIDADES EN EJECUCION / ACTIVIDADES PLANIFICADAS EJECUTAR * 100	SEMESTRAL	MIDEN EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO RESPECTO A LA CANTIDAD PROGRAMADA DE ACTIVIDADES O COMPONENTES A GENERAR
		ACTIVIDADES CONCLUIDAS / ACTIVIDADES INICIADAS * 100	MENSUAL	
		CANTIDAD DE COMPONENTES ENTREGADOS / COMPONENTES PLANIFICADOS ENTREGAR * 100	MENSUAL	
	CUMPLIMIENTO DE LA PROGRAMACION PRESUPUESTARIA	INDICE DE CUMPLIMIENTO DE COSTOS = PRESUPUESTO EJECUTADO / PRESUPUESTO PLANIFICADO EJECUTAR * 100	MENSUAL	(1) CANTIDAD DE OBRA EN EQUILIBRIO CON EL PRESUPUESTO (<1) HAY SUB-EJECUCION (>1) HAY SOBRE-EJECUCION
		MONTO EJECUTADO ACUMULADO EN EL PERIODO / MONTO PROYECTADO PARA EL PERIODO * 100	TRIMESTRAL	
		INDICE EFECTIVO DE COSTOS = INDICE DE CUMPLIMIENTO DE COSTOS / INDICE DE AVANCE EFECTIVO	MENSUAL	(1) CANTIDAD DE OBRA EN EQUILIBRIO CON EL PRESUPUESTO (<1) HAY AHORRO DE RECURSOS (>1) HAY MAYOR GASTO DE RECURSOS QUE LO EJECUTADO MUESTRA EL GRADO DE UTILIZACION DE LOS RECURSOS EN FUNCION DE LA CANTIDAD DE OBRA REALIZADA
INDICADORES DE PRODUCTO (DAN CUENTA DE LAS CARACTERISTICAS, CALIDAD Y COSTOS UNITARIOS DE LOS BIENES Y SERVICIOS GENERADOS POR EL PROYECTO)	CALIDAD	EN QUE MEDIDA LOS BIENES Y SERVICIOS ENTREGADOS CUMPLEN CON LAS NORMAS DE DISEÑO PRE-ESTABLECIDAS EN CADA CASO (ALTO-MEDIO-BAJO)	SEMESTRAL	MUESTRA LA MEDIDA EN QUE LOS BIENES Y SERVICIOS OFRECIDOS CUMPLEN CON LAS CARACTERISTICAS Y PARAMETROS PREVIAMENTE ESTABLECIDOS PARA CADA CASO, EN EL PROYECTO
		EN QUE MEDIDA LOS BIENES Y SERVICIOS ENTREGADOS SE AJUSTAN A LAS CARACTERISTICAS DE DISEÑO REQUERIDAS POR LOS BENEFICIARIOS EN CADA CASO (ALTO-MEDIO-BAJO)	SEMESTRAL	MUESTRA EL TIPO DE BIENES Y SERVICIOS OFRECIDOS EN RELACION CON LOS REQUERIMIENTOS DEFINIDOS EN EL PROYECTO POR LOS BENEFICIARIOS
	COSTO	COSTO UNITARIO DEL PRODUCTO GENERADO	MENSUAL	SE EXCLUYEN LOS COSTOS DE GESTION DEL PROYECTO
		COSTO UNITARIO POR ACTIVIDAD	MENSUAL	
		COSTO PROMEDIO DE LOS PROYECTOS POR AREA DE INTERVENCION	SEMESTRAL	
	CANTIDAD	NUMERO DE BIENES Y SERVICIOS ENTREGADOS / NUMERO DE BIENES Y SERVICIOS PREVISTOS ENTREGAR * 100	TRIMESTRAL	DETERMINA EL GRADO DE PRECISION
	TIEMPO DE ENTREGA	TIEMPO REAL DE ENTREGA DE LOS BIENES Y SERVICIOS / TIEMPO PLANIFICADO * 100	TRIMESTRAL	MUESTRA SI LOS BIENES Y SERVICIOS SON ENTREGADOS EN FORMA OPORTUNA
INDICADORES DE COBERTURA (DAN CUENTA DE LA DIMENSION DEL TRABAJO REALIZADO Y DEL QUE FALTA PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS TRAZADOS)	META DE COBERTURA	NUMERO DE BENEFICIARIOS QUE SE PROYECTA ATENDER / DEMANDA POTENCIAL * 100	ANUAL	
		NUMERO DE BENEFICIARIOS QUE SE ATENDIERON / NUMERO DE BENEFICIARIOS QUE SE PROYECTO ATENDER * 100	ANUAL	
	DEMANDA	NUMERO DE PROYECTOS-SOLICITUDES QUE SE PROYECTA ATENDER / PROYECTOS-SOLICITUDES RECIBIDOS * 100	ANUAL	
		NUMERO DE PROYECTOS-SOLICITUDES QUE SE ATENDIERON / NUMERO DE PROYECTOS-SOLICITUDES QUE SE PROYECTO ATENDER * 100	ANUAL	
INDICADORES DE RESULTADO (INDICAN LOS LOGROS QUE COINCIDEN CON LOS PLANIFICADOS DENTRO DEL ALCANCE Y OBJETIVOS DEL PROYECTO)	ALCANCE DE LOS RESULTADOS	CANTIDAD DE EMPLEOS GENERADOS EN LA REALIZACION DEL PROYECTO	ANUAL	INDICADORES ABSOLUTOS
		CANTIDAD DE EMPLEOS GENERADOS EN EL PROYECTO EN OPERACION	ANUAL	
		CANTIDAD DE HABITANTES BENEFICIADOS	ANUAL	
		CANTIDAD DE PERSONAS CAPACITADAS Y ORGANIZADAS EN LA COMUNIDAD	ANUAL	
	EFFECTIVIDAD	METAS DE RESULTADO EFECTIVAMENTE ALCANZADAS / META TOTAL PREVISTA PARA EL RESULTADO * 100	FINAL	
	EFICACIA	METAS DE RESULTADO EFECTIVAMENTE ALCANZADAS * EL TIEMPO REAL / METAS DE RESULTADO PLANIFICADAS * EL TIEMPO PREVISTO PARA ALCANZARLAS * 100	FINAL	
	EFICIENCIA	METAS DE RESULTADO EFECTIVAMENTE ALCANZADAS * EL TIEMPO REAL * LOS RECURSOS REALMENTE EJECUTADOS / METAS DE RESULTADO PLANIFICADAS * EL TIEMPO PREVISTO PARA ALCANZARLAS * LOS RECURSOS PLANIFICADOS * 100	FINAL	
	INDICADORES DE IMPACTO (TODOS LOS CAMBIOS POSITIVOS O NEGATIVOS, NO PREVISTOS EN EL ALCANCE NI EN LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO)	RESULTADOS OBTENIDOS, POSITIVOS Y/O NEGATIVOS, NO PLANIFICADOS EN LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO	FINAL	INDICADOR CUALITATIVO

(Elaboración propia. Fuente: SIEMPRO, 1999, p. 88-90)

- ***Evaluación Diagnóstica.***

Esta investigación a profundidad sobre el proyecto, permite a los responsables contar con información cualitativa acerca de su gestión y permite obtener resultados inmediatos para tomar acciones a ser incorporadas al proyecto.

La herramienta utilizada es la Matriz de Evaluación Diagnóstica la cual valora el análisis del programa atendiendo a aspectos fundamentales como: aspectos institucionales, focalización y accesibilidad, tiempo, costos, empleos generados y resultados, (ver Tabla 5, Pág. 101).

Tabla 5. Matriz de la Evaluación Diagnóstica.

ASPECTOS CENTRALES		ANALISIS	UNIDAD DE ANALISIS	FUENTES DE INFORMACION	INSTRUMENTOS / TÉCNICAS
ASPECTOS INSTITUCIONALES	PROBLEMAS INSTITUCIONALES Y OPERATIVOS ENTRE LOS DISTINTOS NIVELES DE EJECUCION DEL PROGRAMA	TIPO DE DEBILIDADES DE LA ORGANIZACION EJECUTORA DEL PROYECTO	ORGANIZACION EJECUTORA DEL PROYECTO Y SUS RESPECTIVAS UNIDADES A NIVEL LOCAL, REGIONAL Y NACIONAL	SECUNDARIAS: DOCUMENTACION DEL PROYECTO	ANALISIS DOCUMENTAL
		TIPO DE CUELLOS DE BOTELLA EN LAS DISTINTAS ORGANIZACIONES INVOLUCRADAS	ORGANIZACIONES INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO A NIVEL LOCAL, REGIONAL Y NACIONAL	PRIMARIAS: RESPONSABLES DEL PROYECTO	ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS
FOCALIZACION Y ACCESIBILIDAD	PERTINENCIA DE LOS CRITERIOS DE FOCALIZACION	TIPOLOGIA DE COMUNIDADES BENEFICIARIAS SEGUN AREA GEOGRAFICA, SERVICIOS BASICOS, FUENTES DE PRODUCCION, ENTRE OTRAS	COMUNIDADES DE LAS AREAS DE INFLUENCIA OPERACIONAL DE LA ORGANIZACION	SECUNDARIAS: DOCUMENTACION DEL PROYECTO, FICHAS DE REGISTRO DE BENEFICIARIOS	ANALISIS DOCUMENTAL
		TIPOLOGIA DE LOS BENEFICIARIOS SEGUN EDAD, SEXO, NIVEL EDUCACIONAL, EXPERIENCIA LABORAL, POSICION EN EL HOGAR, ENTRE OTROS.		PRIMARIAS: RESPONSABLES Y BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS
TIEMPO	CRONOGRAMA DEL PROGRAMA	TIEMPO PROMEDIO ENTRE LA FORMULACION Y EJECUCION DEL PROYECTO	ORGANIZACION EJECUTORA DEL PROYECTO Y SUS RESPECTIVAS UNIDADES A NIVEL LOCAL, REGIONAL Y NACIONAL	SECUNDARIAS: DOCUMENTACION DEL PROYECTO, CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES, INFORMES DE SEGUIMIENTO DEL PROYECTO	ANALISIS DOCUMENTAL
		TIEMPO PROMEDIO DE DESFASE DE ACTIVIDADES		PRIMARIAS: RESPONSABLES DEL PROYECTO	ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS
		CAUSAS RECURRENTES DE DESFASE DE LAS ACTIVIDADES			
COSTOS	ESTRUCTURA DE COSTOS DEL PROGRAMA	DESVIACION PROMEDIO DE LOS COSTOS PLANIFICADOS EN RELACION CON LOS COSTOS EJECUTADOS	ORGANIZACION EJECUTORA DEL PROYECTO Y SUS RESPECTIVAS UNIDADES A NIVEL LOCAL, REGIONAL Y NACIONAL	SECUNDARIAS: DOCUMENTACION DEL PROYECTO, ESTRUCTURA DE COSTOS DEL PROYECTO, REGISTROS ADMINISTRATIVOS CONTABLES, INFORMES DE SEGUIMIENTO	ANALISIS DOCUMENTAL
		CAUSAS RECURRENTES DE DESVIACION DE LOS COSTOS EN LAS ACTIVIDADES		PRIMARIAS: RESPONSABLES DEL PROYECTO	ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS
		RELACION COSTO / BENEFICIARIO			
EMPLEOS GENERADOS	ANALISIS DEL TIPO DE EMPLEO QUE GENERA EL PROYECTO	EMPLEOS GENERADOS EN LA EJECUCION DEL PROYECTO	ORGANIZACION EJECUTORA DEL PROYECTO Y SUS RESPECTIVAS UNIDADES A NIVEL LOCAL, REGIONAL Y NACIONAL	SECUNDARIAS: DOCUMENTACION DEL PROYECTO, FICHAS DE REGISTRO DE LOS BENEFICIARIOS	ANALISIS DOCUMENTAL
		RELACION ENTRE LA TIPOLOGIA DE ACTIVIDADES PREVISTAS POR EL PROYECTO Y LAS CAPACIDADES DE LOS TRABAJADORES DE LA COMUNIDAD	COMUNIDADES DE LAS AREAS DE INFLUENCIA OPERACIONAL DE LA ORGANIZACION	PRIMARIAS: RESPONSABLES DEL PROYECTO, BENEFICIARIOS	ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS
		RELACION DE HABITANTES DE LA COMUNIDAD EMPLEADOS EN LA EJECUCION DEL PROYECTO			
		EXPECTATIVAS DE CONTINUIDAD LABORAL EN EL PROYECTO EN LA FASE DE OPERACION			
RESULTADOS	EVALUACION DEL PROYECTO EN TERMINOS DE SU CONTRIBUCION AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS BENEFICIARIOS	MODIFICACIONES EN EL ENTORNO SOCIAL DE LA COMUNIDAD	COMUNIDADES DE LAS AREAS DE INFLUENCIA OPERACIONAL DE LA ORGANIZACION	PRIMARIAS: COMUNIDADES BENEFICIARIAS DEL PROYECTO	ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS
		MODIFICACIONES EN EL ENTORNO ECONOMICO DE LA COMUNIDAD			
		MODIFICACIONES EN EL ENTORNO FAMILIAR			

(Elaboración propia. Fuente: SIEMPRO, 1999, p. 96)

- ***Evaluación desde la Perspectiva de los Beneficiarios.***

La aplicación de Evaluaciones Participativas permite garantizar la sustentabilidad de un proyecto social, ya que al incorporar el aporte de los beneficiarios, se asegura un alto grado de empoderamiento del proyecto lo cual es fundamental en la fase operación que estará en sus manos, así mismo, da lugar al mejoramiento de la gestión ya que provee la valoración por parte de los actores que disfrutaran de los beneficios del Proyecto, lo cual permite profundizar el conocimiento sobre asuntos específicos relacionados con la ejecución (accesibilidad, cobertura, localización, entre otros.) y el logro de resultados, además facilita la toma de decisiones en aspectos tales como:

- La adecuación entre el proyecto y las necesidades de la población.
- Los efectos que el proyecto tiene sobre las condiciones de vida de los beneficiarios.
- Características y grado de participación de la población el proyecto.
- Identificación de las causas de desviaciones de la planificación.

En base al planteamiento de la Metodología de SIEMPRO, se propone la Matriz para evaluar la Perspectiva de los Beneficiarios, ver Tabla 6 (ver Pág. 103):

Tabla 6. *Matriz de la Evaluación desde la Perspectiva de los Beneficiarios.*

ASPECTOS CENTRALES	INDICADORES	UNIDAD DE ANALISIS	FUENTES DE INFORMACION	INSTRUMENTOS / TECNICAS
EFICACIA DE LOS COMPONENTES DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS BENEFICIARIOS	N° DE PERSONAS DE LA POBLACION QUE AFIRMAN QUE LOS COMPONENTES SON PERTINENTES Y ADECUADOS	COMUNIDADES DE LAS AREAS DE INFLUENCIA OPERACIONAL DE LA ORGANIZACION	SECUNDARIAS: DOCUMENTACION DEL PROYECTO	ANALISIS DOCUMENTAL
	PERCEPCION ACERCA DEL COMPONENTE		PRIMARIAS: BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS TRABAJO GRUPAL
CALIDAD DE LOS COMPONENTES DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS BENEFICIARIOS	N° DE PERSONAS DE LA POBLACION QUE AFIRMAN QUE LOS COMPONENTES SON DE CALIDAD	COMUNIDADES DE LAS AREAS DE INFLUENCIA OPERACIONAL DE LA ORGANIZACION	SECUNDARIAS: DOCUMENTACION DEL PROYECTO	ANALISIS DOCUMENTAL
	PERCEPCION CON RESPECTO AL TIEMPO Y LA FORMA DE ENTREGAR LOS COMPONENTES		PRIMARIAS: BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS TRABAJO GRUPAL
PARTICIPACION DE LOS BENEFICIARIOS EN LA GESTION DEL PROGRAMA SOCIAL	N° DE PERSONAS DE BENEFICIARIOS QUE OPINAN Y DECIDEN ACERCA DE LA PLANIFICACION Y EJECUCION DEL PROYECTO	COMUNIDADES DE LAS AREAS DE INFLUENCIA OPERACIONAL DE LA ORGANIZACION	SECUNDARIAS: DOCUMENTACION DEL PROYECTO	ANALISIS DOCUMENTAL
	TIPOS DE PARTICIPACION		PRIMARIAS: BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS TRABAJO GRUPAL
	NIVEL DE PARTICIPACION			

(Elaboración propia. Fuente: SIEMPRO, 1999, p. 100)

Al considerar el diseño de una evaluación desde el punto de vista de los beneficiarios, se deben tomar en cuenta los siguientes elementos metodológicos:

- Garantizar la presencia del grupo de beneficiarios interesados en la ejecución del proyecto que han sido seleccionados de acuerdo a sus características predominantes de interés en un determinado proyecto.
- Integrar la información cualitativa con la cuantitativa, pues la utilización alternativa y mixta de los métodos ofrece ventajas metodológicas.

- Los criterios que prevalezcan en la selección de metodologías participativas deben ser compatibles con los utilizados en la selección de beneficiarios.

- ***Actualización de la Matriz del Marco Lógico con los resultados parciales de la Ejecución.***

El procedimiento es el siguiente:

- Si el proyecto fue planificado bajo una metodología diferente a la del Marco Lógico, en este momento se debe estructurar una Matriz de Marco Lógico con la información disponible.

- Realizar análisis de cumplimiento de los objetivos planteados, el cual consiste en verificar si el objetivo general y los objetivos específicos han sufrido modificaciones en el desarrollo del proyecto, aun cuando estas modificaciones hayan sido ocasionadas por cambios en las condiciones objetivas por exigencias de autoridades con poder decisorio, si permanecen inalterados se considerara como punto de referencia para evaluar los logros durante la ejecución del proyecto.

- Realizar análisis de los indicadores tal como se explico anteriormente en el apartado de Seguimiento.

- Se debe evaluar como se han enfrentado los factores externos que han afectado la ejecución del programa, previstos o no, tanto si su influencia ha sido positiva para el cumplimiento de las metas establecidas como si ha sido negativo y ha afectado la ejecución del proyecto; así mismo, como estos factores externos están influyendo actualmente y como se prevé que afecten a futuro y recomendar las acciones correctivas que sean necesarias.

- ***Matriz de Evaluación de la Ejecución.***

Es una evaluación que se debe realizar en determinados periodos del proceso de ejecución, se recomienda que se realice con una frecuencia semestral. Está basada fundamentalmente en el análisis del cumplimiento de los objetivos plasmados en la Matriz del Marco Lógico y por consiguiente en los

resultados de los indicadores allí definidos para realizar el proceso de Seguimiento, en la información documental de la ejecución del proyecto recogida en las Matrices de Evaluación Diagnostica y Evaluación desde la Perspectiva de los Beneficiarios, así como, en la reflexión empírica basada en los juicios y valoraciones producto de la experiencia y el contacto directo con la comunidad, que han tenido los ejecutores responsables del proyecto.

La Matriz de Evaluación de la Ejecución valora el análisis del proyecto atendiendo a aspectos fundamentales como: aspectos institucionales, cumplimiento de alcance, objetivos, metas, actividades y resultados; recursos y factores externos; y a juicio del evaluador, se le asigna la puntuación pertinente a cada una de las preguntas, esto permitirá visualizar rápidamente dónde se encuentran las fallas en la ejecución del proyecto, (ver Tabla 7, Pág. 106).

Tabla 7. *Matriz de Evaluación de la Ejecución.*

ITEM	PREGUNTAS	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
1	¿Es adecuado el desempeño institucional del proyecto en sus distintos niveles jurisdiccionales, considerando sus mecanismos de ejecución?					
2	¿Se han presentado problemas institucionales en la ejecución que estén afectando el logro de los resultados?					
3	¿En que medida se está cumpliendo el alcance del proyecto?					
4	¿En que medida se está logrando el objetivo general del proyecto?					
5	¿En que medida se están logrando los objetivos específicos del proyecto?					
6	¿En que medida se están cumpliendo las metas planificadas del proyecto?					
7	¿En que medida se están logrando los productos planificados del proyecto?					
8	¿Se están realizando todas las actividades necesarias para la obtención de cada producto?					
9	¿Se están ejecutando las actividades de acuerdo al tiempo planificado?					
10	¿Es acorde el tiempo que se ha planificado con el tiempo real ejecutado en el proyecto?					
11	¿Se están ejecutando las actividades de acuerdo al costo previsto?					
12	¿Se están recibiendo los insumos con la puntualidad requerida para cumplir las metas del proyecto?					
13	¿El desembolso del presupuesto es acorde con el planificado?					
14	¿Se están cumpliendo las metas del proyecto en relación al presupuesto asignado?					
15	¿De acuerdo a lo ejecutado hasta el momento, es adecuado el presupuesto total planificado para la consecución de las metas del proyecto?					
16	¿Las actividades del proyecto son efectivas, considerando la percepción que los destinatarios tienen de sus resultados?					
17	¿Cuál es el grado en que los beneficiarios participan efectiva o potencialmente en la ejecución del proyecto?					
18	¿Muestran los habitantes de la comunidad interés en participar en la ejecución del proyecto?					
19	¿Participan los habitantes de la comunidad en el proceso de evaluación de la ejecución del proyecto?					
20	¿Se toma en cuenta la opinión de los habitantes de la comunidad en la toma de decisiones respecto a la ejecución de las actividades y resultados del proyecto?					
21	¿Cuál es el valor que los beneficiarios del proyecto social asignan a los beneficios recibidos?					
22	¿Cómo evalúan los beneficiarios la calidad, cantidad y aceptabilidad de las actividades del proyecto (adecuación a las características y necesidades de la población beneficiaria)?					
23	¿Han ocurrido hechos, fuera del control de la gerencia del proyecto que han afectado su ejecución hasta el momento?					
24	¿Que factibilidad tiene el proyecto de finalizar con éxito?					

(Elaboración propia. Fuente: Matos, 2005, p. 21)

El procedimiento para determinar los rangos y la construcción de los intervalos es el mismo que el aplicado en las matrices anteriores.

Para determinar los rangos, en primer lugar, se utiliza la máxima calificación que pueden obtener todas las preguntas en cada uno de los niveles del código de calificación, como la matriz contiene 24 preguntas los valores máximos en cada nivel serán los siguientes:

1 = Muy bajo	x 24	= 24
2 = Bajo	x 24	= 48
3 = Intermedio	x 24	= 72
4 = Alto	x 24	= 96
5 = Muy alto	x 24	= 120

En segundo lugar, para construir los intervalos que determinen los rangos de aceptación se toma la puntuación máxima del nivel y la puntuación anterior a la máxima del nivel siguiente como sigue:

Entre 24 y 71	=	Bajo nivel de cumplimiento
Entre 72 y 95	=	Mediano nivel de cumplimiento
Entre 96 y 120	=	Alto nivel de cumplimiento

- ***Redacción del Informe.***

El informe de Resultados de la Evaluación de la Ejecución debe expresar el análisis cualitativo y cuantitativo de la información recogida en las herramientas explicadas, pero debe además incluir la reflexión crítica del equipo responsable del proyecto para realizar un análisis que responda a interrogantes como: ¿Qué está sucediendo? ¿Por qué está sucediendo? ¿Cuáles son las consecuencias para el proyecto? ¿Qué vamos a hacer ahora? que lleven a tomar decisiones relacionadas con:

- Posibles replanificaciones del proyecto en su conjunto o de algunos de sus elementos operativos (tareas, cronograma, recursos, presupuesto).

- Incorporación de alternativas.

Este informe de análisis reflexivo deberá destinarse a:

- Documentar experiencias en desarrollo.
- Comunicar los resultados a las autoridades con poder decisorio.

- Comunicar esta información a todos los involucrados en el proyecto.

Evaluación de la Finalización.

De acuerdo a SIEMPRO (1999), una Evaluación de la Finalización del proyecto se realiza con el propósito de conocer la eficacia, la eficiencia y la efectividad de la inversión social y saber si el programa modificó las condiciones de vida de la población beneficiaria en relación al problema que dio origen al proyecto, en resumen, se quiere conocer los resultados y el impacto que generó el proyecto, por lo tanto se propone la utilización de dos herramientas:

- Evaluación Final de Resultados
- Evaluación de Impacto

• Evaluación Final de Resultados.

La evaluación de resultados permite indagar y analizar el cumplimiento de las metas previstas para cada uno de los objetivos específicos del proyecto, en términos de su efectividad, su eficacia y su eficiencia, para obtener conclusiones que sirvan tanto para la retroalimentación de la gestión del programa como para la identificación, planificación y gestión de otros programas y políticas sociales. (SIEMPRO, 1999, p. 101)

La Tabla 8 presenta la matriz propuesta para el registro de la información del cumplimiento de los resultados:

Tabla 8. *Matriz de Evaluación Final de Resultados.*

OBJETIVO ESPECIFICO	META DE RESULTADO PREVISTA	TIEMPO PREVISTO	COSTO PREVISTO	META ALCANZADA	TIEMPO REAL	COSTO REAL

(Elaboración propia. Fuente: SIEMPRO, 1999, p. 105)

Con los datos recogidos en la matriz anterior, se analiza la efectividad, eficacia y eficiencia de cada una de las metas de resultado en la matriz que se muestra en la Tabla 9:

Tabla 9. Matriz de Análisis de Efectividad, Eficacia y Eficiencia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	META DE RESULTADO	EFFECTIVIDAD	EFICACIA	EFICIENCIA
		$\frac{L}{M} * 100$	$\frac{L * Tr}{M * T} * 100$	$\frac{L * Tr * Rr}{M * T * R} * 100$

(Elaboración propia. Fuente: SIEMPRO, 1999, p. 105)

M = Meta total prevista para el resultado

T = Tiempo total previsto del resultado

R = Recursos totales previstos para el resultado

L = Meta alcanzada del resultado

Tr = Tiempo en que efectivamente se logro el resultado

Rr = Recursos realmente ejecutados para alcanzar el resultado

Efectividad: considera la relación existente entre las metas de resultado efectivamente alcanzadas y las metas de resultado planificadas.

Eficacia: considera la relación existente entre las metas de resultado efectivamente alcanzadas y el tiempo previsto, respecto a las metas de resultado planificadas y el tiempo real.

Eficiencia: considera la relación existente entre los resultados alcanzados y los costos y tiempos planificados, midiendo que tan optimo ha sido el uso de los recursos asignados.

- **Evaluación de Impacto.**

De acuerdo a la Metodología SIEMPRO (1999), la evaluación de impacto permite conocer si el proyecto ha generado cambios relevantes en las condiciones de vida de la comunidad beneficiaria.

Es un instrumento de evaluación que debe ser usado tiempo después de que la ejecución del proyecto concluyó.

De acuerdo a las recomendaciones de SIEMPRO, para realizar una evaluación de impacto se requiere contar con conocimientos de las condiciones de la población previas al desarrollo del proyecto y requiere estimar cuales serian las condiciones actuales de la población si no se hubiera ejecutado.

Para el registro de los impactos se propone el uso de la Matriz de Analisis de Impactos, véase Tabla 10:

Tabla 10. *Matriz de Análisis de Impactos.*

IMPACTO PREVISTO	VALOR INICIAL DEL INDICADOR LINEA BASE	VALOR DEL INDICADOR AL EVALUAR	IMPACTO GENERADO	¿QUE CONTRIBUYO AL IMPACTO? (OBJETIVO O ACTIVIDAD)

(Elaboración propia. Fuente: SIEMPRO, 1999, p. 113)

- ***Actualización de la Matriz del Marco Lógico del Proyecto con los resultados finales.***

Aun cuando se ha venido realizando el proceso de Seguimiento de los resultados del proyecto y las evaluaciones parciales durante la ejecución del mismo, la Evaluación de la Finalización profundiza el análisis del cumplimiento de los objetivos. Como el proyecto se ha venido monitoreando con la Matriz de Marco Lógico, entonces se cuenta con indicadores de cumplimiento de metas parciales, corresponde ahora, actualizarlos en función de los resultados finales planificados, debe hacerse paso a paso de acuerdo a la estructura de la Matriz del Marco Lógico:

- Se debe actualizar el objetivo general en función de los resultados logrados, como una situación alcanzada, lo cual permite compararla con el objetivo general planificado. Así mismo debe procederse para actualizar los objetivos específicos.

- Se deben detallar los componentes o productos logrados para el cumplimiento de los objetivos específicos y a la vez comprobar si esos eran los componentes que se tenían previsto generar. También se debe referenciar cada una de las actividades realizadas en función de la consecución de los componentes y debe indicarse la cantidad, calidad y costo total de los insumos que fueron requeridos para realizar dichas actividades.

- Respecto a los indicadores, deben colocarse los resultados finales cuantificados para cada uno de ellos, en cada nivel del formato donde deben compararse con los respectivos medios de verificación a fin de realizar un análisis en términos de efectividad, eficacia y eficiencia en el cumplimiento final de los indicadores.

- Analizar los supuestos en función de explicar como se enfrentaron estos factores externos que no estaban bajo el control de la gerencia del proyecto pero que influenciaron en alguna medida la consecución de esos resultados finales.

Una vez actualizada la Matriz del Marco Lógico del proyecto tal como se expuso anteriormente, se cuenta con toda la información necesaria para proceder a determinar el rendimiento real del proyecto a través del logro de sus resultados, así como, los resultados de los análisis de efectividad, eficacia y eficiencia; van a permitir enjuiciar el proyecto asignándole una puntuación pertinente a cada una de las preguntas que conforma la siguiente Matriz de Evaluación de Finalización que se ha elaborado basada en las sugerencias de la Metodología de SIEMPRO, (ver Tabla 11, Pág. 112), cuyos resultados ubicaran el proyecto en un determinado rango de rendimiento el cual será plasmado en el Informe de Evaluación Final de Resultados e Impacto que se debe realizar:

• **Matriz de Evaluación de Finalización.**

Tabla 11. *Matriz de Evaluación de la Finalización.*

ITEM	PREGUNTAS	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
1	¿Fue adecuado el desempeño institucional en la ejecución del proyecto?					
2	¿Se presentaron problemas institucionales en la ejecución que afectaron el logro de los resultados?					
3	¿Se obtuvo apoyo de otros entes institucionales para el logro de los resultados?					
4	¿En que medida se logro el alcance del proyecto?					
5	¿En que medida se logro el objetivo general del proyecto?					
6	¿En que medida se lograron los objetivos específicos del proyecto?					
7	¿Se considera efectivo el proyecto en relacion a la consecucion de los objetivos planificados?					
8	¿En que medida se cumplieron las metas planificadas del proyecto?					
9	¿En que medida se lograron los productos esperados del proyecto?					
10	¿En que medida coincide el tiempo real de ejecución con el tiempo planificado?					
11	¿Se realizo un uso eficiente de los recursos asignados si se compara con otros usos alternativos?					
12	¿Como es la relacion existente entre costos y su efectividad social?					
13	¿En que medida las actividades realizadas han sido beneficiosas?					
14	¿Los resultados del proyecto se pueden deber a procesos alternativos exogenos al mismo?					
15	¿Como se considera el nivel de eficiencia del proyecto en relacion con los hechos externos que lo afectaron?					
16	¿En que medida los beneficiarios consideran positivo el logro del proyecto?					
17	¿Cual fue el grado de participacion de la comunidad para el logro del proyecto?					
18	¿Los beneficios del proyecto estan llegando a todos los beneficiarios que se tenia previsto?					
19	¿Ha cambiado positivamente la situacion inicial que origino la necesidad de realizar el proyecto?					
20	¿Se considera exitosa la ejecución del proyecto desde el punto de vista de los resultados obtenidos?					

(Elaboración propia. Fuente: Matos, 2005, p. 23)

El procedimiento para determinar los rangos y la construcción de los intervalos es el mismo que el aplicado en las matrices anteriores.

Para determinar los rangos, en primer lugar, se utiliza la máxima calificación que pueden obtener todas las preguntas en cada uno de los niveles del código de calificación, como la matriz contiene 20 preguntas los valores máximos en cada nivel serán los siguientes:

1 = Muy bajo	x 20	= 20
2 = Bajo	x 20	= 40
3 = Intermedio	x 20	= 60
4 = Alto	x 20	= 80
5 = Muy alto	x 20	= 100

En segundo lugar, para construir los intervalos que determinen los rangos de aceptación se toma la puntuación máxima del nivel y la puntuación anterior a la máxima del nivel siguiente como sigue:

Entre 20 y 59	=	Bajo nivel de rendimiento
Entre 60 y 79	=	Mediano nivel de rendimiento
Entre 80 y 100	=	Alto nivel de rendimiento

Análisis Comparativo con Fines Adaptativos, de los Actuales Procesos de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos de Desarrollo Endógeno de PDVSA División Oriente y los Procesos del Sistema de Información Gerencial Propuesto

A continuación se describen las características del actual proceso de evaluación de proyectos de inversión social, realizado para hacer seguimiento a los Núcleos de Desarrollo Endógeno de PDVSA en la División Oriente y las alternativas que ofrece el proceso del Sistema de Información Gerencial que se propone:

- ***¿Como participa la Evaluación en los proyectos de inversión social?***

Proceso actual: Es parte de la función de gestión de la fase de ejecución de los proyectos sociales.

Propuesta: Es un proceso permanente en las fases de: planificación, ejecución y finalización de los proyectos sociales.

- **¿Se considera la evaluación de la Planificación?**

Proceso actual: No se considera la evaluación en el proceso de planificación.

Propuesta: Realiza una evaluación ex-ante con la cual se obtiene una revisión integral de la propuesta para conocer si los elementos operativos (actividades, tareas, recursos, presupuesto) son consistentes dentro del proyecto y si garantizan la viabilidad de ejecutarlo y cumplir con los objetivos propuestos.

- **¿Bajo que parámetros se evalúa la fase de Planificación?**

Proceso actual: No se tienen parámetros de evaluación de la fase de planificación

Propuesta: En la planificación se realiza la evaluación ex-ante que es una Matriz que contempla el análisis de los resultados de la evaluación costo-efectividad de las actividades (matriz de presupuesto, costo por beneficiario, evaluación de alternativas) y la evaluación de sustentabilidad (matriz de evaluación de sustentabilidad, determinación del grado de sustentabilidad, evaluación de alternativas).

- **¿Se considera la evaluación de la Ejecución?**

Proceso actual: Se realizan actividades de control y seguimiento en la fase de ejecución.

Propuesta: Se realiza evaluación de la fase de ejecución dentro de la cual esta inmerso el proceso de seguimiento. Se constituye como una valoración del estatus de todos los elementos metodológicos: componentes, resultados, actividades, tareas, recursos, etc.

- **¿Bajo que parámetros se evalúa la fase de Ejecución?**

Proceso actual: Indicadores de avance físico y avance financiero del proyecto.

Propuesta: En la ejecución se realiza la Matriz de Evaluación de la Ejecución basada en el análisis de los indicadores de seguimiento (indicadores de proceso, de producto, de cobertura, de resultado y de impacto); en la evaluación diagnóstica (matriz de evaluación diagnóstica) y en la evaluación

desde la perspectiva de los beneficiarios (matriz de evaluación de los beneficiarios).

- **¿Cuales son los aspectos prioritarios que se evalúan?**

Proceso actual: El seguimiento se centra en la evaluación de los productos. Se limita a la evaluación físico y financiera de los proyectos sociales

Propuesta: Se analiza el desarrollo de procesos, el cumplimiento de actividades, objetivos y el logro de resultados del proyecto.

- **¿Cual es la finalidad predominante?**

Proceso actual: Se realiza seguimiento para cumplir con la rendición de cuentas a la Gerencia General. Los resultados del seguimiento no son insumo de las decisiones de replanificación y/o formulación de nuevos proyectos.

Propuesta: Se realiza evaluación como conocimiento y aprendizaje para la toma de decisiones, para el mejoramiento de la gestión y los resultados del proyecto, y como insumo fundamental en la replanificación y/o formulación de nuevos proyectos.

- **¿Cuando se realiza la evaluación?**

Proceso actual: Es un seguimiento que se realiza mensualmente para presentar la rendición de cuentas a la Gerencia General o para requerimientos especiales, a nivel de Distrito, los responsables de los Núcleos de Desarrollo Endógeno presentan avances de obra e informan alguna eventualidad o aspecto resaltante durante el mes.

Propuesta: Es un proceso de evaluación continua (en el que esta inmerso el proceso de seguimiento) que acompaña al proyecto de inversión social durante todo su ciclo de vida, consolidándose progresivamente en parte de la cultura de la organización.

- **¿Se considera la evaluación de la Finalización?**

Proceso actual: No se considera la evaluación en el proceso de finalización.

Propuesta: En la fase de finalización se realizan evaluaciones de resultados y evaluaciones de impacto, se busca analizar la efectividad, eficacia y eficiencia con que se lograron los objetivos del proyecto, así como también se busca

analizar los resultados no previstos o impactos positivos y/o negativos de la realización del proyecto.

- ***¿Bajo que parámetros se evalúa la fase de finalización?***

Proceso actual: No se tienen parámetros de evaluación de la fase de finalización.

Propuesta: En la ejecución se realiza la Matriz de Finalización basada en el análisis de los indicadores de resultados e indicadores de impacto.

- ***¿Como participa la comunidad en los proyectos sociales?***

Proceso actual: En la etapa de planificación la comunidad ha participado en el desarrollo de los diagnósticos comunitarios y Asambleas de Ciudadanos para la identificación de necesidades. En la etapa de ejecución pueden participar en la construcción de obras del proyecto. Una vez finalizado el proyecto es entregado a la comunidad para su operación y administración a través de cooperativas o consejos comunales existentes u organizados como parte del proyecto.

Propuesta: El proyecto se planifica con los beneficiarios, ellos elaboran el árbol de problemas, el árbol de objetivos, la matriz de alternativas, la Matriz del Marco Lógico, determinan los recursos, los indicadores y las fuentes de verificación. Durante la fase de ejecución, la perspectiva de la comunidad beneficiaria es incorporada como factor determinante y decisivo en la toma de decisiones sobre posibles ajustes o replanificaciones en el proyecto. Una vez finalizado el proyecto la comunidad esta preparada para asumir la operación del mismo, con un alto grado de empoderamiento, lo cual garantiza la sustentabilidad y el logro de los resultados para los cuales fue creado.

- ***Metodología utilizada en la formulación y evaluación de los proyectos sociales***

Proceso actual: El diseño de los proyectos sociales de los Núcleos de Desarrollo Endógeno no responde a una metodología específica. El seguimiento a la gestión de los proyectos se realiza bajo requerimiento y formatos de la Gerencia de Planificación y Gestión de la División Oriente a donde la Gerencia

de Desarrollo Social reporta funcionalmente en materia de evaluación de la gestión.

Propuesta: La propuesta esta basada fundamentalmente en la Metodología del Marco Lógico como herramienta excepcional para planificar y evaluar proyectos de inversión social y ha sido complementada con las herramientas que ofrece SIEMPRO para realizar en forma integral las actividades de seguimiento y evaluación de todas las fases del ciclo del proyecto (planificación-ejecución-finalización).

- ***¿Se documentan las mejores prácticas o lecciones aprendidas?***

Proceso actual: No existen registros de la gestión del conocimiento.

Propuesta: Una de las recomendaciones de esta propuesta es que se documenten las mejores prácticas y las lecciones aprendidas para usarlas como referencia en proyectos futuros.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este estudio cumplió con su propósito de desarrollar la propuesta de un sistema de información gerencial para la gestión de los Núcleos de Desarrollo Endógeno de PDVSA en la División Oriente.

El diagnóstico de los actuales procesos de seguimiento a la gestión de los proyectos de inversión social que realiza PDVSA en la División Oriente, focalizado específicamente en el Núcleo de Desarrollo Endógeno Manresa, manifiesta la ausencia de procedimientos metodológicos adecuados para realizar seguimiento y evaluación a estos proyectos de inversión social, lo cual determina que efectivamente el procedimiento que se viene realizando, se limite a ser solo una labor de control y seguimiento de la gestión en la fase de ejecución de un proyecto, basado en los únicos indicadores con que se cuenta para tales fines: avances físico y financiero de la ejecución de las actividades de los proyectos.

En la realización de esta revisión también se constató que la comunidad tiene una intervención muy escasa en el desarrollo de estos proyectos de inversión social, su participación se circunscribe a la colaboración en la realización de los diagnósticos iniciales y a su participación como *autoconstructores* de algunas obras de los proyectos en las comunidades. Sin embargo no se cuenta con mecanismos metodológicos que le permitan tener un grado una influencia determinante en la toma de decisiones que afecten el desarrollo del proyecto.

También se pudo determinar que la única razón de ser de estas actividades de seguimiento a la gestión, es la presentación de rendición de cuentas.

El análisis de la Metodología del Marco Lógico, corroboró el acertado uso de esta herramienta metodológica participativa como instrumento para orientar el diseño y evaluar la ejecución de proyectos de inversión social.

El desarrollo de la propuesta del sistema de información gerencial pone a disposición de las Gerencias de Planificación y Gestión y Desarrollo Social de la División Oriente de PDVSA, instrumentos de evaluación y seguimiento de los proyectos de inversión social para aplicar en cada una de las fases de su ciclo

de vida, de forma tal que generen información pertinente que permita conocer si el apoyo de la Empresa esta llegando efectivamente a las comunidades y si esta modificando de manera sustancial su calidad de vida, si la calidad de los productos entregados en cada proyecto es la esperada y si el costo refleja la utilización eficiente de los recursos públicos.

La finalidad última de este estudio es proponer un cambio de paradigma en la Organización, donde se pase a la concepción del proceso de evaluación como una cultura de aprendizaje que mejore la gestión institucional, que promueva la participación de todos los involucrados en el proyecto social y que finalmente mejore la calidad de las intervenciones de la empresa en el ámbito social. El logro de lo expuesto anteriormente implica tener en cuenta una pluralidad de aspectos que a continuación se sugieren como recomendaciones:

- Se recomienda que el personal que tiene la responsabilidad de formular y ejecutar los proyectos de desarrollo endógeno sean adiestrados en el uso de la Metodología del Marco Lógico para que desarrollen las competencias necesarias para lograr la efectiva puesta en práctica de estos instrumentos planteados.
- Se insta a extender a niveles gerenciales la formación en la aplicación de las herramientas metodológicas propuestas, para lograr un mismo nivel de lenguaje que haría más viable la comunicación y la toma de decisiones acerca del proyecto, lo cual contribuiría de manera positiva al logro de los objetivos trazados.
- Se exhorta a formar a las comunidades beneficiarias de los proyectos de inversión social de PDVSA, en el uso de la Metodología del Marco Lógico de manera que puedan participar activamente en el desarrollo del proyecto.
- Se recomienda a la organización de Desarrollo Social encargada de la formulación y evaluación de los proyectos de inversión social, incorporar las auditorías externas para evaluar los proyectos de inversión social, la evaluación por parte de un ente externo valida los procedimientos y los resultados.
- Se invita a realizar ejercicios de reflexión crítica para el fomento del proceso de evaluación como parte de la cultura de la Organización, estos ejercicios pueden ir desde las reuniones semanales y las sesiones informales

hasta la preparación de jornadas periódicas que son mas formales, donde los involucrados en el proyecto, desde los representantes de las comunidades hasta las autoridades con poder de decisión participen aportando datos, información, experiencias y exponiendo desde sus diferentes perspectivas sugerencias para mejorar el desempeño del proyecto. De esta manera se dará inicio a una secuencia de aprendizajes los cuales se deben documentar a fin de dejar un registro de lecciones aprendidas y buenas prácticas por aplicar en futuros proyectos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000).

Fondo de Cultura Económica de Argentina y Secretaria de Desarrollo Social de la Nación. (1999). *Manual metodológico para la planificación y evaluación de programas sociales. Gestión integral de programas sociales*. Brasil: Autor.

Fundación para el Desarrollo de la Región Centro Occidental de Venezuela. (2008). *Elementos básicos para la planificación del desarrollo comunitario*. Recuperado en Agosto 2008, de http://www.fudeco.gob.ve/interes/PDF/Charla_desarrollo_comunitario.pdf

Gerencia de Desarrollo Social Distrito Norte División Oriente PDVSA. (2006) Documento soporte decisión 3, fase definición. Maturín: Autor.

Gómez, M. y Sainz, H. (1999). *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del Marco Lógico*. (2° ed.). Madrid: CIDEAL.

Hernandez, R., Fernandez, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4° ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

<http://www.pdvsa.com>

http://www.pdvsa.com/index.php?tpl=interface.sp/design/readmenu.tpl.html&new_sid_obj_id=420&newsid_temas=21

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). (2005). *Serie Manuales N 42 Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile. Recuperado en Agosto 2007 de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/22239/manual42.pdf>

Ley de los Consejos Comunales. (2006). Recuperado en Agosto 2008 de <http://control.unet.edu.ve/scomunitario/pdfs/comunales.pdf>

Ley de los Consejos Estadales de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas. (2002). Recuperado en Agosto 2008 de <http://www.alcaldias.gov.ve/portaalcaldias/sharedfiles/LeyDeLosConsejosEstadalesDePlanificacionYCoordinacionDePoliticasyPublicas.pdf>

Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública. (2002). Recuperado en Agosto 2008 de <http://www.iadb.org/sds/ind/ley/docs/docs/VENLeyConsejosLocalesPlanificacion%5B1%5D.pdf>

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. (2001).

Ley Orgánica de la Planificación. (2001). Recuperado en Agosto 2008 de <http://www.finanzas.usb.ve/lop.pdf>.

Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013 de la República Bolivariana de Venezuela. (2007). Recuperado en Agosto 2008 de http://www.gobiernoenlinea.ve/noticiasview/shareFile/lineas_generales_de_la_nacion.pdf

Mas, J. (2005). *Desarrollo endógeno, cooperación y competencia*. Caracas: Editorial PANAPO de Venezuela, C. A.

MATOS, B. (2005), *Una propuesta para la evaluación de programas sociales, lineamientos generales*. Recuperado en Agosto 2007 de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972005000100005&nrm=iso&tlng=pt

Ministerio de Planificación y Desarrollo. (2003). *Sistema Nacional de Inversión Pública. Guía general para la preparación de proyectos*. Caracas: Autor.

Sanin, H. (1999). *Manual 3, control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública*. Santiago de Chile: ILPES.

Tamayo, M. (1999). *Aprenda a investigar. Modulo 2 La investigación*. (3° ed.). Santa Fe de Bogotá: ICFES.

ANEXOS

Anexo 1	Carta de Autorización de la Organización
Anexo 2	Ficha de Gestión del NUDE Manresa Enero-Diciembre 2005
Anexo 3	Ficha de Gestión del NUDE Manresa I trimestre 2006
Anexo 4	Ficha de Gestión del NUDE Manresa Enero-Diciembre 2006
Anexo 5	Ficha de Gestión del NUDE Manresa Enero-Diciembre 2006
Anexo 6	Ficha de Gestión del NUDE Manresa I trimestre 2007
Anexo 7	Ficha de Gestión del NUDE Manresa Enero-Diciembre 2006
Anexo 8	Ficha de Gestión del NUDE Manresa I trimestre 2008

ANEXO 1

Carta de Autorización de la Organización

OBJETIVO

Garantizar y fortalecer la actividad productiva agrícola, pecuaria y agroindustrial a través de la organización de cooperativas y redes socio productivas, articuladas a la economía local, regional y nacional.

ALCANCE

Este proyecto tiene el propósito de lograr el desarrollo endógeno de la población de Manresa, a través del desarrollo de las siguientes actividades: Asfaltado de la vialidad interrural, perforación de 3 pozos de agua, electrificación, diversificación de frutales, Construcción de viviendas unifamiliares, escuela granja y núcleo de asistencia integral.

IMPACTO

Integración de las comunidades de El Caituco, Manresa, Los Pozos de Aragua, con la planta frutícola de Aragua de Maturín.
 Generación de 650 empleos directos, 1625 empleos indirectos, conformación de 35 cooperativas.

RESPONSABLE

• COORD. NUDE: CARMEN REYES

OFIC:0291-6424614

CEL:0414-7665987

• PRESUPUESTO Y GESTION: FREDDY REBOLLEDO

OFIC: EXT.36463

CEL:0414-8461459

Actividades 2005
% Ejecución 2005

- 1.- Construcción Escuela Granja
- 2.- Asfaltado de Vialidad Inter Rural
- 3.- Diversificación y masificación de frutales (FAO)
- 4.- Construcción viviendas unifamiliares
- 5.- Construcción de núcleos de Asistencia Integral
- 6.- Perforación de 3 pozos de agua y tanque metálico.
- 7.- Patios productivos (Gallinas ponedoras)
- 8.- Electrificación (tendido de 13.2 Km.)

- 1.- 0%
- 2.- 10%
- 3.- 0%
- 4.- 10%
- 5.- 100%
- 6.- 40%
- 7.- 0%
- 8.- 50%

AVANCE 2005 DEL PROYECTO
AVANCE FISICO :15 %

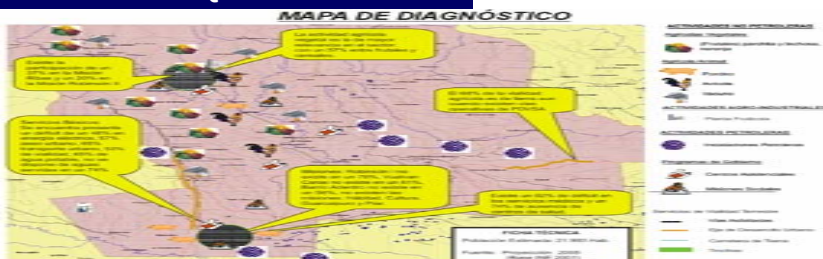
- 1.- 0% Desfasada para el año 2006.
- 2.- 10% Determinado por la preparación de 2 a 3 km de la vía principal para el asfaltado de 10 Km en total
- 3.- 0% porque depende del proyecto de perforación de pozos de agua el cual no se culminó.
- 4.- 10% Basado en la desforestación de las parcelas, replanteo de la obra y la fundación de 4 de 23 viviendas planificadas.
- 5.- 100% entregado.
- 6.- 40% Basado en perforación de 55% del pozo en El Caituco y 165 mts en el pozo de Manresa.
- 7.- 0% Desfasado para 2006.
- 8.- 50% determinado por la procura recibida de 137 postes de alta tensión, limpieza de la zona de línea, levantamiento topográfico, fundación para los postes y movilización de 15 transformadores.



ANEXO 2

Ficha de Gestión del NUDE Manresa Enero-Diciembre 2005

DIAGRAMA ESQUEMÁTICO



IMPACTO SOCIAL

MEJORA DE LA CALIDAD DE 87.123 HAB. HABITANTES, GENERACIÓN, SEGURIDAD ALIMENTARIA, CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS DE PRODUCCIÓN SOCIAL

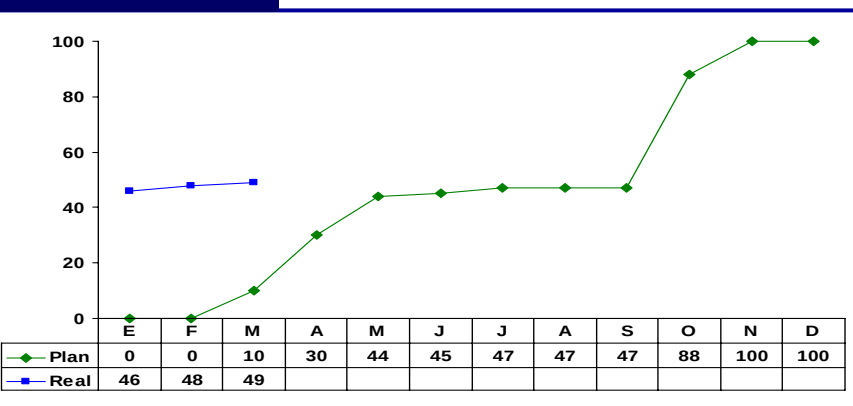
EMPLEOS GENERADOS

DIRECTOS: 650
INDIRECTOS: 1.625

COMUNIDADES

MANRESA, CAITUCO, SABANA LARGA, LOS POZOS DE ARAGUA

AVANCE FISICO %



ASPECTOS RESALTANTES:

- ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL.
- CAPTACIÓN DE 35 PRODUCTORES PARA EL PROYECTO FRUTICOLA.
- ELABORACIÓN DEL CRONOGRAMMA DE CAPACITACIÓN PARA COOPERATIVA: MUJERES PRODUCTIVAS DEL CAITUCO. INSERCIÓN DE MISIÓN SUCRE EN LA COMUNIDAD.

RESPONSABLE:

• COORD. NUDE: CARMEN REYES

OFIC:0291-6424614
CEL:0414-7665987

DISTRITO SOCIAL NORTE APOYO SOCIAL A LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS EN MANRESA

ALCANCE

CREAR SEGURIDAD ALIMENTARIA LOCAL Y NUEVAS FUENTES DE EMPLEO, ESTIMULANDO EL DESARROLLO DE ECONOMÍAS LOCALES EN CAMBIOS DE PARADIGMAS LOCALES EN LAS FORMAS DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIAS, QUE CONTRIBUYAN CON EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO SOSTENIBLE DE LAS COMUNIDADES UBICADAS EN LAS ÁREAS OPERACIONALES DEL CAMPO MANRESA MEJORANDO LA CALIDAD DE VIDA DE 87.123 HAB.

TIEMPO EJECUCIÓN

1 AÑO

TIPO DE PROYECTO

AGROINDUSTRIAL

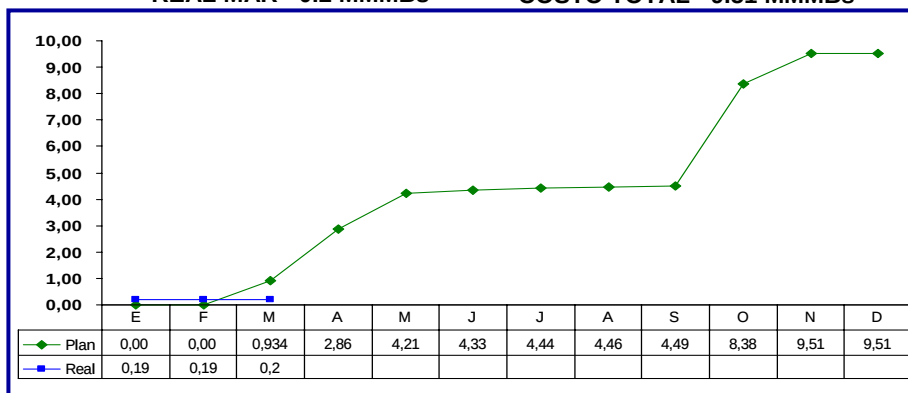
MONTO

9.51 MMMBs

AVANCE FINANCIERO

REAL MAR= 0.2 MMMBs

COSTO TOTAL= 9.51 MMMBs



EXPLICACIONES

0.2 MMMBs: PERFORACIÓN DE 3 POZOS DE AGUA. –CONSTRUCCIÓN DE 3 TANQUES METÁLICOS. –TENDIDO ELÉCTRICO DE 13.2KM. CONSTRUCCIÓN DE VIALIDAD INTER-RURAL. CONSTRUCCIÓN DE 23 VIVIENDAS.

ANEXO 3

Ficha de Gestión del NUDE Manresa I trimestre 2006


TITULO DEL PROYECTO

APOYO SOCIAL A LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS EN MANRESA

JEFE Ó LIDER DEL PROYECTO

YOLMAN MIRANDA

OBJETIVO

Consolidar la cadena agro productiva de frutales, ganadería y leguminosas: desde construcción de viveros (frutales), instalación de sistemas de riego, infraestructuras, procesamiento de materia prima hasta la comercialización para garantizar el desarrollo de los Municipios: Piar, Maturín, y Cedeño, de pequeños y medianos productores conformados en cooperativas, cumpliendo con el Art. 305 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

METAS

Construcción de viveros, lagunas, sistema de riego, siembra de 1200 ha de frutales. Instalación de planta para pulpa y jugo. Producción de ganadería, instalación planta productos lácteos. Producción de leguminosas, instalación planta de selección y empaque del producto (leguminosas) y la comercialización de los rubros descritos, impulsando así la nueva economía social, rumbo al Socialismo del Siglo XXI.

QUE HEMOS HECHO

Construcción de 21 Viviendas, Asfaltado de vialidad, 13.2 Km..Masificación integral de frutales. Perforación de tres (3) pozos de agua y tendido eléctrico de 13.2 Km..

QUE FALTA POR HACER

Culminar la construcción de dos (2) tanques metálicos.

EMPLEOS ESTIMADOS

Directos: 225
Indirectos: 675

DURACIÓN

Inicio : 15-02-2006.
8 AÑOS

COMUNIDAD

ESTADO MONAGAS

MUNICIPIOS: Piar, Maturín Y Cedeño

DESEMBOLSO MMBs.
ENE - DIC 2006

PLAN	7080,0
REAL	2800,0
VAR	-4280,0

EXPLICACIONES

Atraso en las actividades de masificación de frutales y construcción de 2 Tanques de agua. Pendiente la contabilización de cargos por concepto del mejoramiento del Sistema Eléctrico.

ANEXO 4

Ficha de Gestión del NUDE Manresa Enero-Diciembre 2006



EMPLEOS ESTIMADOS

Directos: 225
Indirectos: 675

E P S

DESCRIPCION	PLAN AÑO	PLAN ENE DIC	REAL ENE DIC
TOTAL	21	2	2

INDICADORES

- Inclusión Social y Productiva
- Tasa de generación de empleo no petrolero

DURACIÓN

Inicio : 15-02-2006.
8 AÑOS

COMUNIDAD

ESTADO MONAGAS

MUNICIPIOS: Piar, Maturín Y Cedeño

DESEMBOLSO

ENE - DIC 2006

PLAN	7,08
REAL	2,80
VAR	(4,28)

TITULO DEL PROYECTO

APOYO SOCIAL A LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS EN MANRESA

JEFE Ó LIDER DEL PROYECTO

YOLMAN MIRANDA

OBJETIVO

Consolidar la cadena agro productiva de frutales, ganadería y leguminosas: desde construcción de viveros (frutales), instalación de sistemas de riego, infraestructuras, procesamiento de materia prima hasta la comercialización para garantizar el desarrollo de los Municipios: Piar, Maturín, y Cedeño, de pequeños y medianos productores conformados en cooperativas, cumpliendo con el Art. 305 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

METAS

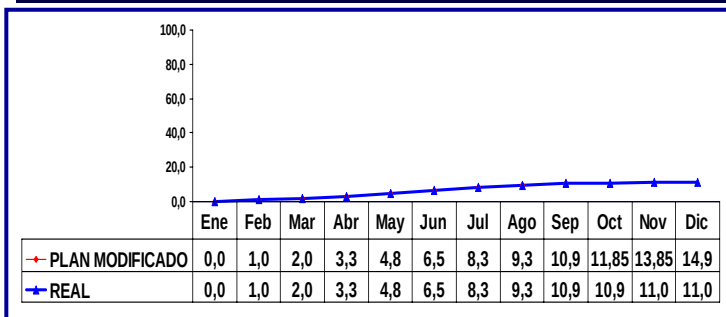
Construcción de viveros, lagunas, sistema de riego, siembra de 1200 ha de frutales. Instalación de planta para pulpa y jugo. Producción de ganadería, instalación planta productos lácteos. Producción de leguminosas, instalación planta de selección y empaque del producto (leguminosas) y la comercialización de los rubros descritos, impulsando así la nueva economía social, rumbo al Socialismo del Siglo XXI.

LISTA DE PARTICIPANTES

PDVSA-EQUIPO DE PROFESIONALES Y TÉCNICOS.

GERENCIAS	D S	GIPS	SERV LOG	AIT	DU	ASU PUB
RESPONSABLES	YOLMAN MIRANDA					

AVANCE FISICO %



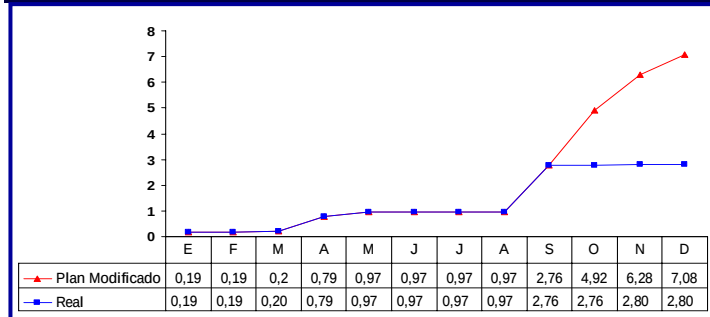
EXPLICACION

Atraso en las actividades de masificación de frutales y construcción de 2 Tanques de agua.

PRESUPUESTO

PPTO	ORIG.	MODIF 2006	AF	TOTAL
MMBs ORDIN	9,50	6,38	0,00	6,38
MMBs INVER		0,70	68,01	68,71
M\$				
TOTAL MMBs	9,50	7,08	68,01	75,09

AVANCE FINANCIERO MMBs.



EXPLICACION

Pendiente la contabilización de cargos por concepto del mejoramiento del Sistema Eléctrico.

ANEXO 5

Ficha de Gestión del NUDE Manresa Enero-Diciembre 2006



- ## LOGROS ALCANZADOS

- ## OBJETIVO

IMPACTO

Empleos Generados: Directos: 377
Indirectos: 1.131

FECHA

INICIO:15-02-2006
FINAL:15-02-2013

PRESUPUESTO MMBBs.

PPTO	ORIG.	MODIF 2006	2007	AF	TOTAL
MMMBs. Gasto		6,4	4,89		11,3
MMMBs. INVER	9,5	8,3	16,2	118,4	138,8
M\$					
TOTAL MMMBs		14,7	21,1	118,4	154,2

AVANCE FÍSICO (%)

Avance físico al 30 de Abril: 11.11%

		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
	Plan	11.04	11.06	11.10	12.3	13.6	15.0	16.8	18.7	20.7	22.6	24.3	26.1
	Real	11.01	11.03	11.11	11.21								

AVANCE FINANCIERO (MMMBs.)

Inversión total: 21.1 MMBBs

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
 Plan	0,06	0,09	0,15	1,74	3,45	5,49	8,03	10,67	13,37	16,09	18,58	21,07
 Real	0,06	0,09	0,12	0,14								

ANEXO 6

Ficha de Gestión del NUDE Manresa I trimestre 2007

FICHA DEL PROYECTO TECNICO

NUDE "MANRESA"



TITULO DEL PROYECTO

NUCLEO DE DESARROLLO ENDOGENO MANRESA

COORDINADOR DE NUDE

HECTOR CANALES

OBJETIVOS

Desarrollar los proyectos de Área de Apoyo Social Manresa a fin de consolidar la cadena agroproductiva de frutales, ganadería doble propósito y red de granjas diversificadas; desde construcción de viveros (frutales), instalación de sistemas de riego, infraestructuras, procesamiento de materia prima hasta la comercialización para garantizar el desarrollo de los Municipios: Piar, Maturín y Cedeño, de pequeños y medianos productores conformados en cooperativas y/o asociaciones comunitarias, cumpliendo con el Art. 305 de la constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

METAS

Contempla la construcción de dos viveros, construcción de 15 lagunas colinarias y la instalación de los sistemas de riego para la siembra de 1.200 Ha. de frutales; consolidación de doce unidades de 40 Ha. Cada una con 40 semovientes bovinos doble propósito e instalación de una planta procesadora de 3500 litros de leche diarios, creación de 12 unidades de producción agropecuaria y dos centros de acopio.

EMPLIDOS POR GENERAR

DIRECTOS: 159
INDIRECTOS: 795

EPS

02

INDICADORES

REINSENCION DE PRODUCTORES
EN LA ACTIVIDAD AGRICOLA

DURACIÓN DEL PROYECTO

2006 -2012

COMUNIDADES

Maturín, Piar y Cedeño

DESEMBOLSO - MMMBs.

ENERO - DICIEMBRE

PLAN (Rev.2) 0,06

REAL 0,06

COMPROMETIDO

VAR

LISTA DE PARTICIPANTES

Integración Interinstitucional con Intia, Inti, Minfra
Inder, Fondafa y Alcaldía de Piar.

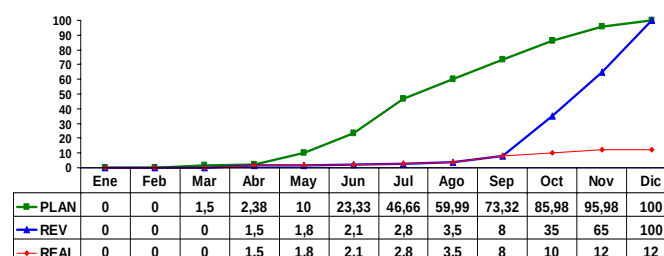
ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN

Integración Interinstitucional, ejecución de
convenios, gestión para otorgamiento de créditos
agrícolas.

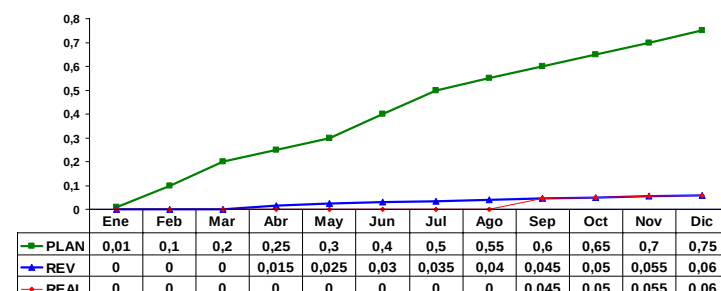
PRESUPUESTO

PPTO	A/A 2006	APROB. 2007	A/ F	COSTO TOTAL
MMMBS	8,3	0,06	31,29	31,35
M \$				
TOTAL MMMBS	8,3	0,06	31,29	31,35

AVANCE FÍSICO % (Productivo)



AVANCE FINANCIERO MMMBs. (Productivo)



EXPLICACIÓN

El avance físico actual de los proyectos se realizó con esfuerzo propio:

Masificación de Frutales: 6 %
Ganadería de Doble Propósito: 4%
Granjas diversificadas: 2%

EXPLICACIÓN

Se realizan los trámites para las horas de Ingeniería de los proyectos Productivos. Los cuales no han tenido desembolso a la fecha. Actualmente se realizó el levantamiento topográfico y el diseño de las lagunas colinarias por PyC, valuación que esta cargada.

FICHA DEL PROYECTO TECNICO

NUDE "MANRESA" (SOCIAL)



EMPLEOS A GENERAR

Directos: 103 Indirectos: 295

EPS

INDICADORES

Conformación de Cooperativas,
Tasa de generación de empleo no petrolero

DURACIÓN DEL PROYECTO

INICIO:15-02-2006
FINAL:15-02-2012

COMUNIDADES

Municipio Maturín, Piar y Cedeño.

DESEMBOLSO - MMMBs

ENERO - DICIEMBRE

PLAN (Rev.2)	8,20
REAL	7,59
COMPROMETIDO	0,05
VAR	-0,61

TITULO DEL PROYECTO

NUCLEO DE DESARROLLO ENDOGENO MANRESA

OBJETIVOS

Consolidar los proyectos de infraestructura. Apalacar el desarrollo Socio- productivo Endógeno del país con miras a construir una sociedad socialista que centre su atención en la justicia social.

LISTA DE PARTICIPANTES

Enlaces Interintitucionales (INIA, MAT, FONDAFA, MINFRA, INTI, INVIALTMO)

SUPERVISOR DEL NUDE

HECTOR CANALES

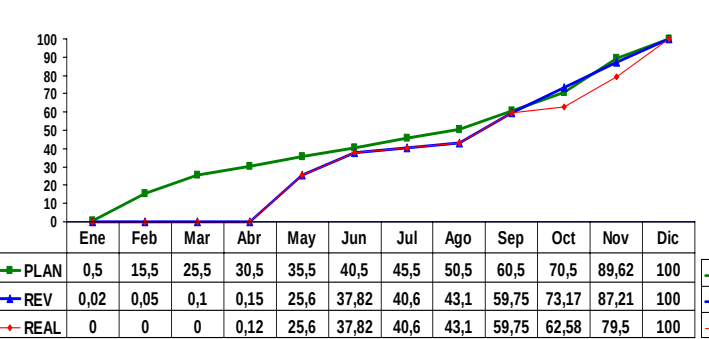
METAS

Consolidar la construcción de infraestructura de vivienda, vialidad, pozo de agua y acueductos, tendidos eléctricos, salud, educación.

ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN

Convenios con Instituciones del Estado
Procesos de Licitación

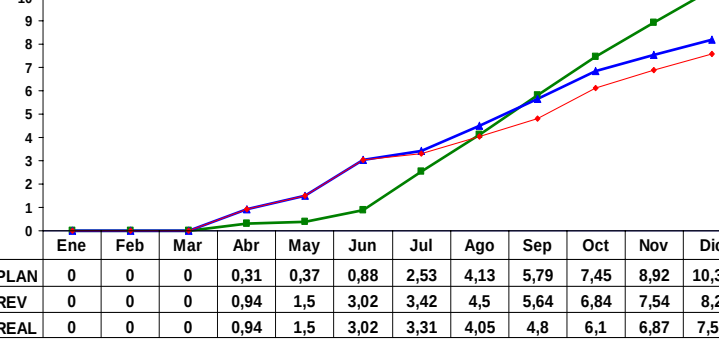
AVANCE FÍSICO %



EXPLICACIÓN

El avance del mes corresponde a un 20,5% para completar el cierre del año 2007, por la ejecución del Simoncito de Boquerón y la finalización de R1 de Punceres, más obras del plan Social. Se replanificaron los avances por la separación de los proyectos productivos. Se inició la construcción de 4 casas en Caituco.

AVANCE FINANCIERO MMMBs.



EXPLICACIÓN

El avance del mes está representado en un 0,72 MMMBs., originado por las obras de Infraestructura del plan social, el cual contempló la construcción del Simoncito de Boquerón, mejoras y acondicionamiento de servicios básicos (aceras, brocales, R1). Se realizó una replanificación del presupuesto del plan Social, el cual fue separado de los proyectos productivos. Existe un comprometido por la valuación final del R1 de Punceres.

ANEXO 7

Ficha de Gestión del NUDE Manresa Enero-Diciembre 2006

NUDE Manresa

Nombre del Proyecto	
Misión/ Otros Costos y Gastos:	
Proyecto / Inversiones:	NUDE MANRESA
N° Orden Interna SAP:	2007-981B3703

Tiempo de Ejecución	
Tiempo estimado del Proyecto	Tiempo real del Proyecto
6 años	2 años

Costo del Proyecto MMBsF	Ejecutado por Año			Por Ejecutar Años Futuros
	2005-2006	2007	ENE-MAR 2008	
32,09		0,05	0,02	32,02

Fecha de Actualización	Estatus del Proyecto
18/01/2008	En Ejecución

Indicadores Impacto Social	
Empleos Directos:	Otros:
Empleos Indirectos:	
Población Beneficiada:	940

Objetivo del Proyecto	Alcance del Proyecto
Consolidar la cadena agro productiva de los rubros: Frutales, Ganadería de Doble Propósito y Granjas Diversificadas, en las siguientes comunidades: Manresa, Pozos de Aragua, El Caituco, La Laguna, La Montaña, Orocuál de los Mangos, tomando en cuenta a pe	Siembra de 1200 Has de Frutales bajo riego, Construcción de dos (02) viveros, Construcción de 15 lagunas Colinarias y reparación de tres (03). Construcción de dos (02) centros de acopio, Construcción de un Lab. Entomopatológico, Consolidación de 12 unidades

Localización Geográfica

Estado	Municipio	Parroquia	Distrito Social
Monagas	Piar	Chaguamal	Norte

Línea de Acción Social	Convexiones InterInstitucionales
Modelo Productivo,	Se realizo convenio con Fundaudo para la ejecución de las Ingenierías de los proyectos

Grandes Hitos del Proyecto / Fecha estimada del Hito
Con el apoyo de diferentes instituciones del estado se obtuvieron siguientes logros:
MINFRA: Se ejecutó el levantamiento topográfico de lagunas colinarias, INIA: Se ejecuta el plan de capacitación de los productores de acuerdo a los objetivos del pro

Responsable del Proyecto	Registrado por
Nombre: Hector Canales	Nombre: Leida Reyes
Cargo: Coordinador	Cargo: Analista de Planificación
Indicador: canalesh	Indicador: reyeslm
Teléfono: 0416-	Teléfono: 35142
Organización: Desarrollo Social	Organización: Desarrollo Social

Ejecución Financiera Acumulada MMBs.F														
Acumulada Año 2007		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
	PLAN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,31	0,75	1,69	2,24	2,85	3,42	3,94	5,23	5,23
0,05	REAL	0,00	0,00	0,02										0,02
	DESV.	0,00	0,00	0,02										
Ejecución Física Acumulada %														
Acumulada Año 2007		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
	PLAN	1,44	4,30	8,70	13,20	18,60	25,40	35,10	45,80	57,60	70,30	83,90	100,00	100,00
1,44	REAL	0,00	0,00	1,49										1,49
	DESV.	-1,44	-4,30	-7,21										

NUDE Manresa



Acondicionamiento del Centro de Acopio, Recuperado por la Comunidad la Montaña



Donación de Un transformador a la Comunidad de Orocal de los Mangos, producto del diagnostico comunitario participativos.



Con los Asesores del INIA se escogió la zona donde se Instalara el Laboratorio, el cual es el Campo Experimental Caripe, Estado Monagas



Taller con mesas de trabajo con los expertos del INIA

ANEXO 8

Ficha de Gestión del NUDE Manresa I trimestre 2008