**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**
**ESTUDIOS DE POSTGRADO**
**ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN**
**POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

# EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO EN EL PROYECTO "FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE ORGANIZACIONES DE DESARROLLO SOCIAL (ODS) AFILIADAS Y RELACIONADAS A REDSOC"

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello por:

**NATALIA HIDALGO MORILLO**

Para optar al título de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Asesor:

Msc. López, Emmanuel

**Caracas, 18 de noviembre de 2008**

## AGRADECIMIENTOS

A mi tutor, Profesor Emmanuel López, por todos sus esfuerzos y orientaciones.

A mi madre Consuelo Morillo y a mi padre Luís Guillermo Hidalgo por su apoyo incondicional y motivación constante. A mi hermano Jesús Hidalgo y mi cuñada Adriana Méndez por su ayuda desinteresada.

A la Universidad Católica Andrés Bello por su invaluable apoyo en mi formación profesional.

A la Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC) y sus organizaciones afiliadas por abrir sus puertas tan amablemente para la realización de esta investigación.

A la profesora Ana Julia Guillén así como a los profesores Carlos Viso y Teodoro Campos por su generoso apoyo. A la señora Lidia Llovera y a Guillermo Maneiro, beca-trabajo, por su consecuente asistencia en el Programa de Postgrado en Gerencia de Proyectos.

Al personal de la Oficina de Cooperación Interinstitucional: Profesora Aracelis Tortolero, Yurahy Galindo, Joffre Saltos y Alejandra Durán; así como a la Licenciada Anna Tardugno, por sus palabras de aliento.

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS ..... II

ÍNDICE GENERAL ..... III

LISTA DE FIGURAS ..... VI

LISTA DE TABLAS ..... VII

LISTA DE ACRÓNIMOS ..... IX

RESUMEN ..... XI

INTRODUCCIÓN ..... 1

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN ..... 3

1.1 Planteamiento del Problema ..... 3

1.1 Objetivos de la Investigación ..... 9

1.1.1 Objetivo General ..... 9

1.1.1 Objetivos Específicos ..... 9

1.3 Justificación de la Investigación ..... 10

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO ..... 13

2.1 Tipo y Diseño de Investigación ..... 13

2.2 Estructura Desagregada del Trabajo ..... 14

2.3 Población y Muestra ..... 15

2.4 Definición Operacional de la Variable ..... 17

2.5 Técnicas e Instrumentos de Análisis de Datos ..... 18

2.6 Procedimiento de Análisis de Datos ..... 19

CAPÍTULO III. MARCO DE REFERENCIA ..... 24

3.1 Marco Organizacional ..... 24

3.1.1 La Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social 24

3.2 Marco Teórico ..... 28

3.2.1 Antecedentes de la Investigación ..... 28

3.2.2 Bases Teóricas ..... 34

3.2.3 Consideraciones Legales ..... 50

CAPÍTULO IV. RESULTADOS OBTENIDOS ..... 53

4.1 Lógica vertical de la Matriz de Marco Lógico ..... 54

4.1.1 Fin u objetivo general ..... 54

4.1.2 Propósito u objetivo específico ..... 55

4.1.3 Componentes o resultados esperados ..... 56

4.2 Lógica horizontal de la Matriz de Marco Lógico ..... 59

4.2.1 Indicadores ..... 59

4.2.2 Medios de Verificación ..... 67

4.2.3 Supuestos ..... 74

4.3 Resultados de la Aplicación del Instrumento ..... 80

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES ..... 82

CAPÍTULO VI. RECOMENDACIONES ..... 85

6.1 Para la Institución Responsable del Proyecto en Estudio ..... 85

6.2 Para Investigadores en el Ámbito de la Metodología de Marco Lógico . 86

CAPÍTULO VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 88

7.1 Medios impresos ..... 88

7.2 Medios electrónicos ..... 89

CAPÍTULO VIII. ANEXOS ..... 91

8.1 Autorización de la Organización Responsable del Proyecto en Estudio 92

8.2 Instrumento de Recolección de Datos ..... 94

## LISTA DE FIGURAS

Figura Pág.

1. Estructura Desagregada del Trabajo ..... 14

2. Productos y Resultados de REDSOC ..... 26

3. Ciclo de Gerencia de Proyectos ..... 38

4. Interacción entre el Diseño, la Ejecución y la Evaluación ..... 42

## LISTA DE TABLAS

Tabla Pág.


1. Definición Operacional de la Variable de Estudio ..... 17
2. Escala de Medición ..... 19
3. Clasificación de los Resultados ..... 20
4. Prorrateo Porcentual de los Resultados ..... 20
5. Evaluación Durante el Ciclo de Vida del Proyecto ..... 49
6. Evaluación en el Ciclo de Vida del Proyecto según Abdala E. ..... 50
7. Matriz de Marco Lógico ..... 53
8. Indicador para el Fin del Proyecto en Estudio ..... 60
9. Indicadores para el Propósito del Proyecto en Estudio ..... 61
10. Indicadores para Componentes del Proyecto en Estudio ..... 62
11. Indicadores para las Actividades del Resultado Esperado 1 ..... 64
12. Indicadores para las Actividades del Resultado Esperado 2 ..... 65
13. Indicadores para las Actividades del Resultado Esperado 3 ..... 66
14. Medios de Verificación del Fin del Proyecto en Estudio ..... 68
15. Medios de Verificación del Propósito del Proyecto en Estudio ..... 69
16. Medios de Verificación de los Componentes del Proyecto en Estudio ..... 70

17. Medios de Verificación de las Actividades del Proyecto en Estudio ..... 72

18. Supuestos para el Fin y Propósito del Proyecto en Estudio ..... 75

19. Supuestos para los Componentes del Proyecto en Estudio ..... 76

20. Evaluación del Cuadro o Matriz de Marco Lógico ..... 77

21. Resultados Obtenidos por Fase del Proyecto ..... 80

22. Escala Valorativa de Referencia..... 80

23. Resultados Obtenidos Según Promedio Ponderado ..... 81

## LISTA DE ACRÓNIMOS

| | |
|---|---|
| AL: | Autoridades Locales |
| ANE: | Agentes No Estatales |
| BID: | Banco Interamericano de Desarrollo |
| BM: | Banco Mundial |
| CD: | Cooperación Descentralizada |
| CE: | Comisión Europea |
| CISOR: | Centro de Investigaciones en Ciencias Sociales |
| EAP: | Estructura Analítica del Proyecto |
| ILPES: | Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social |
| INE: | Instituto Nacional de Estadística (Venezuela) |
| ISO: | International Standard Organization |
| ISO 26000: | Guidance on Social Responsibility |
| LFA: | Logical Framework Approach (o Enfoque de Marco Lógico) |
| ONG: | Organización(es) sin Fines de Lucro |
| ODS: | Organización(es) de Desarrollo Social |

| | |
|---|---|
| PDVSA: | Petróleos de Venezuela, S.A. |
| PMI: | Project Management Institute ® |
| PMBoK | Project Management Book of Knowledge |
| PNUD: | Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo |
| REDSOC: | Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social |
| SIEMPRO: | Sistemas de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales |
| SPSS: | Statistical Program for Social Sciences |
| TEG: | Trabajo Especial de Grado |
| TIC: | Tecnología(s) de Información y Comunicación |
| UE: | Unión Europea |
| UNFPA: | Fondo de Población de Naciones Unidas |
| UNICEF: | Fondo de Naciones Unidas para la Infancia |

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

# EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO EN EL PROYECTO "FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE ORGANIZACIONES DE DESARROLLO SOCIAL (ODS) AFILIADAS Y RELACIONADAS A REDSOC"

Autora: Natalia Hidalgo
Asesor: Emmanuel López
Año: 2008

## RESUMEN

La evaluación de los proyectos ejecutados por las organizaciones de desarrollo social, bajo la Metodología de Marco Lógico, constituye un insumo para el mejoramiento de su gestión. Bajo esta premisa se abordó el siguiente problema: ¿Cuál es el grado de adecuación de la Metodología de Marco Lógico en el proyecto FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE ORGANIZACIONES DE DESARROLLO SOCIAL (ODS) AFILIADAS Y RELACIONADAS A REDSOC? Este proyecto fue realizado por la Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC) entre el año 2005 y 2007. Se llevó a cabo una investigación de tipo Evaluativo de diseño no experimental, transeccional-descriptivo. El conjunto de 16 documentos del proyecto coinciden como población y muestra. Se aplicó como técnica el análisis documental. El procedimiento incluyó, la descripción de la Metodología de Marco Lógico; la descripción del proyecto en estudio; y la evaluación de la adecuación del proyecto en estudio a dicho enfoque metodológico. Se diseñó como instrumento una lista de verificación con base en los instrumentos evaluativos de organismos internacionales expertos en la utilización de Marco Lógico. La evaluación se basó en las 4 etapas más comúnmente identificadas en la aplicación de esta metodología: Identificación del Problema y Alternativas de Solución; Elaboración de la Matriz de Marco lógico; Seguimiento o Monitoreo; y Evaluación. Se pudo concluir que el proyecto en estudio utilizó la Metodología de manera parcial. La organización ejecutante enfocó sus esfuerzos en el desarrollo de la matriz así como en el monitoreo del proyecto con base en ésta.

**Palabras clave**: Gestión de Proyectos - Evaluación - Marco Lógico

## INTRODUCCIÓN

Según datos del servicio de estadísticas del Centro de Investigaciones en Ciencias Sociales (CISOR), denominado Venescopio (2008), para el año 2002 existían en Venezuela más de 32.000 organizaciones privadas (o no gubernamentales) sin fines de lucro; de las cuales, más de 400 eran Organizaciones de Desarrollo Social (ODS) y comunitario entendidas como una de las 20 categorías de asociaciones y organizaciones privadas, sin fines de lucro, en el país.

Uno de los retos más importantes para los organismos e instituciones que llevan a cabo proyectos de desarrollo social, es obtener la sistematización y evaluación de la experiencia en la gestión de proyectos con el objetivo de incrementar el aprendizaje y la madurez en la gerencia. Aun hoy en día, muchas de las organizaciones de desarrollo social no cuentan con los recursos necesarios para utilizar las herramientas de monitoreo y evaluación que todo proyecto necesita para alcanzar su objetivo de manera efectiva.

En este aspecto la Metodología de Marco Lógico ha sido ampliamente reconocida por las organizaciones como una herramienta exitosa para desarrollar proyectos en forma efectiva; de manera que, en la medida en que las ODS comprendan cómo utilizar esta metodología en todo su abanico de posibilidades, mayores probabilidades tendrán de contribuir al desarrollo de las comunidades beneficiarias de sus programas y proyectos.

El trabajo de investigación realizado busca contribuir al desarrollo de conocimientos y aprendizajes en la formulación y ejecución de proyectos bajo la metodología de Marco Lógico por parte de la Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC), asociación que abarca a más de 70 Organizaciones de Desarrollo Social (ODS) afiliadas.

El objetivo general del estudio realizado fue determinar el grado de adecuación de la Metodología de Marco Lógico en el proyecto ejecutado por esta organización, denominado *FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE ORGANIZACIONES DE DESARROLLO SOCIAL (ODS) AFILIADAS Y RELACIONADAS A REDSOC,* el cual contó con el apoyo de la Comisión Europea en Venezuela.

La presentación del estudio realizado ha sido estructurada en cinco capítulos. En primer lugar, se presenta el Problema de Investigación donde se muestra el planteamiento del problema que da pie a la realización de este trabajo, se presentan los objetivos del mismo y la justificación de la investigación.

En segundo lugar, se aprecia el Marco Metodológico en el cual se identifican el Tipo y Diseño de Investigación, la Estructura Desagregada del Trabajo Realizado, la Población y Muestra del Estudio, la Definición Operacional de la Variable de Estudio y el Procedimiento de Análisis de los Datos.

En tercer lugar, se encuentra el Marco de Referencia el cual contempla el Marco Organizacional y el Marco Teórico de la Investigación realizada donde se toman en cuenta los Antecedentes de la Investigación, las Bases Teóricas y las Consideraciones Legales.

En cuarto lugar, se muestran los Resultados Obtenidos de la Investigación. Luego se da lugar a las Conclusiones, Recomendaciones, Referencias Bibliográficas utilizadas y por último se presenta el apartado de Anexos.

Se espera entonces mostrar de forma secuencial y lógica el método de la investigación, es decir, el cómo fue realizada así como los resultados obtenidos por la investigadora con la intención de presentar las conclusiones a las cuales se llegó y las recomendaciones para la organización responsable del proyecto evaluado y como aporte para la gestión de proyectos de desarrollo social.

# CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 Planteamiento del Problema

Los organismos internacionales, tales como la Unión Europea (UE), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BM), han vivido un proceso de transformación importante en las últimas décadas. Esta transformación les ha permitido entender la importancia de la dimensión social en el desarrollo de los países. La visión progresista basada en la ejecución de proyectos de infraestructura y crecimiento económico como protagonistas del desarrollo ha quedado atrás.

Hoy en día, la importancia del impacto social de los proyectos de cooperación internacional constituye un paradigma insustituible en las relaciones internacionales. En este sentido, organismos multilaterales como la Unión Europea han abierto políticas y nuevos mecanismos de cooperación que permiten brindar el apoyo a proyectos gestionados por Organizaciones No Gubernamentales (ONG) u Organizaciones de Desarrollo Social (ODS). Así, en 1976, a través de la Línea de Co-financiación con ONG (Línea presupuestaria 21-02-03) apoyaron proyectos gestionados por ONG europeas especializadas en Cooperación al Desarrollo. Más tarde, en 1992, abrieron la línea de Cooperación Descentralizada (Línea 21-02-13) El documento “Directrices Estratégicas para la Línea Presupuestaria de Cooperación Descentralizada en 2004-2006” señala al respecto:

> La política de desarrollo de la CE se basa en la creencia de que la clave del éxito de las políticas de desarrollo es lograr que los países socios asuman las estrategias que se han de adoptar y se impliquen en ellas. Se debe alentar la participación más amplia posible de todos los sectores de la sociedad, incluidos los agentes de la cooperación descentralizada. Los donantes comparten principios como la asociación, la implicación de la población en los procesos de desarrollo, la participación de los agentes económicos y sociales y la representación de la sociedad civil. (p. 3).

Las dos líneas presupuestarias en referencia dieron lugar en el año 2007, a un nuevo programa de cooperación con Agentes No Estatales (ANE) y Autoridades Locales (AL) en Desarrollo.

De esta evolución de la política de la Unión Europea se deduce la importancia que este organismo multilateral asigna a la cooperación con actores como las ODS, reconociéndolas como interlocutores válidos para el desarrollo de acciones efectivas en la lucha contra la pobreza, la estabilidad de la democracia y la sostenibilidad de los programas y proyectos de desarrollo.

Venezuela constituye un país con grandes recursos económicos pero con importantes deficiencias en el ámbito del desarrollo social. Uno de los problemas más urgentes a resolver es la situación de la pobreza.

Para medir la pobreza, el Instituto Nacional de Estadística (INE) toma en cuenta, por un lado, la perspectiva de la pobreza medida por ingresos; ésta constituye el valor resultante de comparar la canasta alimentaria con respecto al ingreso económico por hogares. Mientras mayor sea el costo de la canasta alimentaria con respecto al ingreso económico familiar, menor será su poder adquisitivo.

Al respecto Tejero (2008) señala que al término del segundo semestre del año 2007, la pobreza se ubicó en 28,5%. Más específicamente señala que “de acuerdo con las cifras correspondientes a la segunda mitad del año pasado *(2007)*, en Venezuela se registraba un total de 8.972.790 pobres, de los cuales 2.559.833 personas sufren de esta problemática pero a un grado extremo”.

Por otro lado, el INE mide la pobreza a través de las necesidades básicas insatisfechas. Esta metodología se basa en el acceso a servicios básicos. Al respecto Tejero (2008), señala lo siguiente:

> De acuerdo con el INE, al medir por necesidades básicas insatisfechas, son hogares en situación de pobreza aquellos que cuentan con viviendas inadecuadas, con hacinamiento crítico, no tienen agua o saneamiento, que registran inasistencia escolar por parte de miembros entre 7 y 12 años de edad o que tienen más de tres personas con baja educación. Con al menos una de estas condiciones se considera un hogar pobre, pero con 2 o más se cataloga como pobre extremo (p.1-12).

Al respecto Tejero (2008) señala que "en la segunda mitad de 2006 el porcentaje de hogares pobres estuvo en una magnitud similar cuando cerró en 23,4%. Mientras tanto, la tasa de pobreza extrema – bajo esta metodología – cerró en 8,4% en ese período, en contra de 9% que se registró en la última mitad del año anterior".

Detrás de estas cifras existe una realidad que va más allá del porcentaje aceptado de pobreza. El problema reside en las grandes desigualdades que se producen en la población; éstas han surgido a partir de importantes brechas que se presentan desde el momento de la fecundidad y que están relacionadas con la localización geográfica, edad o género; estas brechas han sido señaladas por organismos multilaterales tales como el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Fondo de Población de Naciones Unidas (UNFPA).

Con respecto a la caracterización de esta brechas, es importante destacar lo que: UNICEF (2006) señala al respecto: "la distribución de la pobreza de grupos etarios muestra que son precisamente las niñas, niños y adolescentes a quienes más afecta esta condición" al referir a población en situación de pobreza.

Por otra parte indica que “el grupo que aglutina la mayor concentración de pobreza en el país el de niños y niñas de 0 a 5 años que viven en las áreas rurales” evidenciando la desigualdad basada en ubicación geográfica.

UNFPA ha desarrollado importantes estudios con respecto a las brechas relativas a género. El análisis realizado de la evolución de los patrones reproductivos realizado por el UNFPA (2006) señala que “el descenso de la fecundidad no solo ha comenzado mas tardíamente en los estratos de población y ámbitos territoriales más desfavorecidos sino que también se ha realizado a un ritmo más lento”, con la consiguiente problemática de la fecundidad temprana en adolescentes.

En Venezuela, uno de cada cinco nacimientos se da en madres adolescentes entre 15 y 19 años. Este informe también señala que:

> La brecha entre la fecundidad deseada y no deseada es uno de los indicadores más relevantes de las inequidades reproductivas. Según evidencias internacionales, las disparidades observadas de la fecundidad no se deben a diferentes preferencias reproductivas entre las mujeres sino que éstas se explican en gran parte por inequidades de acceso a los medios educativos y de salud (p. 61).

La reducción paulatina y eliminación de estas brechas sólo es posible con la presencia activa tanto de los organismos del sector público como de la sociedad civil. En este sentido, se hace imperativo contar con organizaciones y equipos de trabajo de alta calificación profesional para la realización de proyectos efectivos, eficientes y eficaces que contribuyan a dar respuestas desde la sociedad civil a la compleja problemática social y económica que como país afronta Venezuela.

Asimismo, en la medida en que las organizaciones no gubernamentales se fortalezcan en el área, será posible obtener mayores recursos por parte de los organismos nacionales e internacionales para la realización de proyectos de desarrollo social.

Organismos como el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Unión Europea, entre otros, utilizan la Metodología de Marco Lógico para la realización de proyectos de desarrollo social. Para estos organismos la correcta aplicación de la Metodología de Marco Lógico constituye una poderosa herramienta para la planificación, ejecución, seguimiento y control de dichos proyectos.

Organizaciones no gubernamentales del país, tales como la Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC), han ganado una importante experiencia en la realización de proyectos a través de la cooperación internacional y más específicamente, bajo la metodología de Marco Lógico.

Uno de los proyectos llevados a cabo recientemente por REDSOC y formulado bajo la Metodología de Marco Lógico se titula "FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE ORGANIZACIONES DE DESARROLLO SOCIAL (ODS) AFILIADAS Y RELACIONADAS A REDSOC." Este proyecto fue ejecutado por la Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC) con la Asociación Civil Kaleidoscopio como socia.

La etapa de formulación y desarrollo del proyecto se inició en el mes de mayo de 2005; la ejecución se llevó a cabo entre el 1 de octubre de 2005 y el 31 de mayo de 2007, cuando se dio por culminado y cerrado. Este proyecto fue llevado a cabo en Caracas, Venezuela e incluyó la participación de ODS con sedes en diferentes ciudades del país.

El proyecto contó con el apoyo financiero de la Comisión Europea en Venezuela. Por lo tanto, la planificación del proyecto se basó en la normativa y formato utilizados por este organismo para el otorgamiento de recursos financieros a proyectos de cooperación internacional.

Dicha normativa y en particular los formatos de solicitud e informes utilizan Marco Lógico como metodología para la gestión de los proyectos apoyados por dicha Comisión.

Por otra parte, es importante destacar que la gerencia de proyectos ha tomado relevancia en las últimas décadas gracias al desarrollo de proyectos en el sector privado y, más específicamente, en proyectos del área de la ingeniería, la tecnología y la construcción.

El Project Management Institute ® (PMI) es una institución sin fines de lucro que ha abordado la tarea de presentar un enfoque basado en las mejores prácticas de la gerencia de proyectos; dicho enfoque es ampliamente reconocido en la gerencia de proyectos a nivel mundial.

Fundada en 1969 en Pennsylvania, Estados Unidos de Norteamérica, es actualmente una organización que lleva a cabo actividades en más de 170 países. El enfoque del PMI se encuentra resumido en el Project Management Book of Knowledge (PMBoK).

El PMI ha logrado organizar de manera sistemática las experiencias exitosas a favor del desarrollo de la gerencia de proyectos. Al respecto, ha logrado normalizar conceptos básicos requeridos para la gerencia o gestión de un proyecto, independientemente de su naturaleza o de la disciplina en la cual se fundamenta.

El Programa de Postgrado en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello hace énfasis en el conjunto de mejores prácticas para la gerencia de proyectos identificadas por el PMI. Este enfoque posee la ventaja de presentar un concepto, un conjunto de definiciones y, en definitiva, un lenguaje reconocidos a nivel mundial en el sector.

Sin embargo, también es ampliamente utilizada la Metodología de Marco Lógico, sobre todo en el ámbito de los proyectos sin fines de lucro; la misma ha ganado protagonismo en la consecución de proyectos por parte de organismos gubernamentales nacionales y multilaterales así como de organizaciones no gubernamentales (ONG) a nivel mundial.

Es por ello que el presente estudio tuvo como objetivo determinar el grado de adecuación del proyecto FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE ORGANIZACIONES DE DESARROLLO SOCIAL (ODS) AFILIADAS Y RELACIONADAS A REDSOC a la Metodología de Marco Lógico.

## 1.1 Objetivos de la Investigación

### 1.1.1 Objetivo General

Determinar el grado de adecuación del proyecto “Fortalecimiento de las Organizaciones de Desarrollo Social (ODS) afiliadas y relacionadas a REDSOC” a la Metodología de Marco Lógico.

### 1.2.1 Objetivos Específicos

- Describir la Metodología de Marco Lógico.
- Describir el proyecto de estudio denominado “Fortalecimiento institucional de organizaciones de desarrollo social (ODS) afiliadas y relacionadas a REDSOC.”
- Evaluar, bajo los lineamientos de la Metodología de Marco Lógico, la adecuación del proyecto bajo estudio.

## 1.3 Justificación de la Investigación

Con respecto a la relevancia para la Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC), la realización de este estudio constituye un insumo para la evaluación del desempeño en la gerencia de proyectos de esta organización. Más específicamente, se espera aportar elementos que contribuyan con el mejoramiento de la utilización del enfoque de Marco Lógico como herramienta para la planificación, seguimiento y control de proyectos.

Es importante tomar en cuenta que las ODS llevan a cabo una lucha diaria por ofrecer respuestas rápidas y efectivas a los grandes problemas sociales y obtener los recursos necesarios para hacerlo. Paradójicamente, para estas organizaciones es una tarea difícil dedicar el tiempo suficiente para actualizarse en los lineamientos teóricos de sus áreas de aplicación y de la gestión de programas y proyectos.

Si bien el equipo de trabajo del proyecto estuvo conformado por profesionales con amplia experiencia en la gestión de programas y proyectos en el ámbito del desarrollo social y comunitario, la posibilidad de realizar una evaluación de la utilización del enfoque de Marco Lógico como herramienta para su gestión, independiente y académicamente respaldada, constituye un recurso tan valioso como escaso, sobre todo, en el ámbito de proyectos de desarrollo social.

Por otra parte, para incrementar la madurez de REDSOC como institución y elevar el alcance de sus acciones, se requiere identificar procesos y mejores prácticas. Esto es posible a través del acercamiento constante a la investigación aplicada en el desarrollo de la gestión de programas y proyectos.

Si la organización no mantiene un proceso de maduración institucional muy probablemente los conocimientos y el nivel profesional con el que ha venido trabajando se mantendrán sólo en los miembros del equipo de trabajo y pueden perderse una vez que dichos miembros dejen la organización.

También es importante acotar que, si se toma en cuenta que REDSOC es una red de más de 70 organizaciones afiliadas y que el proyecto ejecutado involucró a 155 ODS las cuales se mantienen en comunicación a través de la Red Social de REDSOC, existe una gran oportunidad de transmitir los resultados y conclusiones de la investigación del autor a un conjunto de administradores de proyectos e, incluso, de participantes en la gestión de proyectos de cooperación internacional.

Con respecto a la importancia teórica de la investigación se debe tomar en cuenta que, hoy en día, la rápida evolución de la complejidad de los problemas sociales a los cuales se enfrentan las organizaciones en proyectos de desarrollo, requiere a su vez, el estudio constante de las teorías y metodologías aplicadas al análisis de dichos problemas.

La rapidez de los cambios tecnológicos y la necesidad de adaptarse oportunamente a los mismos, el incremento de manera vertiginosa en los niveles de concentración demográfica en las zonas urbanas, la reducción de las fuentes de agua potable, la producción insuficiente de alimentos, entre otros, aceleran la presencia y evolución de las brechas sociales y dificultan la resolución de los conflictos derivados de las mismas.

En la medida en que aumenta la velocidad de los cambios en la sociedad, se incrementa la necesidad de una constante actualización de la información sobre la situación de la población así como de los efectos e impactos resultantes de la aplicación de proyectos y programas como generadores de soluciones a los problemas que éstos esperan disminuir o eliminar.

Este estudio constituye además un pequeño aporte a quienes desean conocer qué tanto de la metodología de Marco Lógico es efectivamente aplicado en el mundo real de los proyectos con miras a la evolución teórica de la gerencia de proyectos de desarrollo.

Debido a la limitación del tiempo y del recurso humano con el que se contó para la realización de la investigación, se eligió como objeto de estudio un proyecto en específico dentro de un conjunto de proyectos llevados a cabo por REDSOC.

A través de la investigación realizada se evaluó cómo la organización ejecutante del proyecto en estudio utilizó la Metodología de Marco Lógico en un caso en particular. Los resultados del proyecto no forman parte de la evaluación realizada. En otras palabras, las variaciones de los distintos aspectos asociados al resultado final tales como objetivos alcanzados, tiempo efectivamente empleado, costos reales del proyecto, calidad de los resultados, etc. no constituyen por sí mismos elementos de valoración de la investigación.

En cambio, sí constituyen elementos de la investigación la formulación, el monitoreo y la evaluación de dichos aspectos, vistos desde el enfoque del Marco Lógico para proyectos. La investigación se encuentra delimitada a conocer la experiencia del equipo de trabajo del proyecto en la utilización de Marco Lógico como herramienta de gestión.

# CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

## 2.1 Tipo y Diseño de Investigación

Con el objetivo de determinar el grado de adecuación del proyecto objeto de estudio a la Metodología de Marco Lógico, se llevó a cabo una investigación aplicada, cuyo objetivo fue conocer cómo la teoría, en este caso una metodología para gestión de proyectos, fue implementada. Con respecto a la investigación aplicada, Zorrilla (citado en Grajales, 2000), señala lo siguiente:

> La investigación aplicada guarda íntima relación con la básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar. (p.2).

Más específicamente se considera una investigación de tipo evaluativo. Balestrini (2006) señala que "la investigación evaluativa se propone describir y comprender, las relaciones significativas entre variables; así como el establecimiento de la existencia causal en la situación o hecho estudiado". En este caso, se tuvo como objetivo medir el nivel de una variable en un caso específico. La variable se definió como el Grado de Adecuación del proyecto en estudio a la Metodología de Marco Lógico.

Para ello se utilizó un diseño no experimental en la medida en que no se alteraron elementos en el caso de estudio sino que se buscó observar su desarrollo sin intervenir en el mismo.

En este sentido, se utilizó un diseño transeccional-descriptivo. Se considera transeccional ya que la investigación se limitó a observar el proyecto en estudio en un único momento; y, se considera descriptivo, en la medida en que se analizó la incidencia de la variable antes mencionada, en un momento específico del ciclo de vida del proyecto, más específicamente, en la etapa de cierre.

Hernández S. R., R. Fernández, C., y Baptista, P. (2006) se refieren a este tipo de diseño de la siguiente manera: “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.”

## 2.2 Estructura Desagregada del Trabajo

La figura 1 presenta la **Estructura Desagregada del Trabajo**; la misma muestra, de manera desglosada, el trabajo realizado durante la investigación.

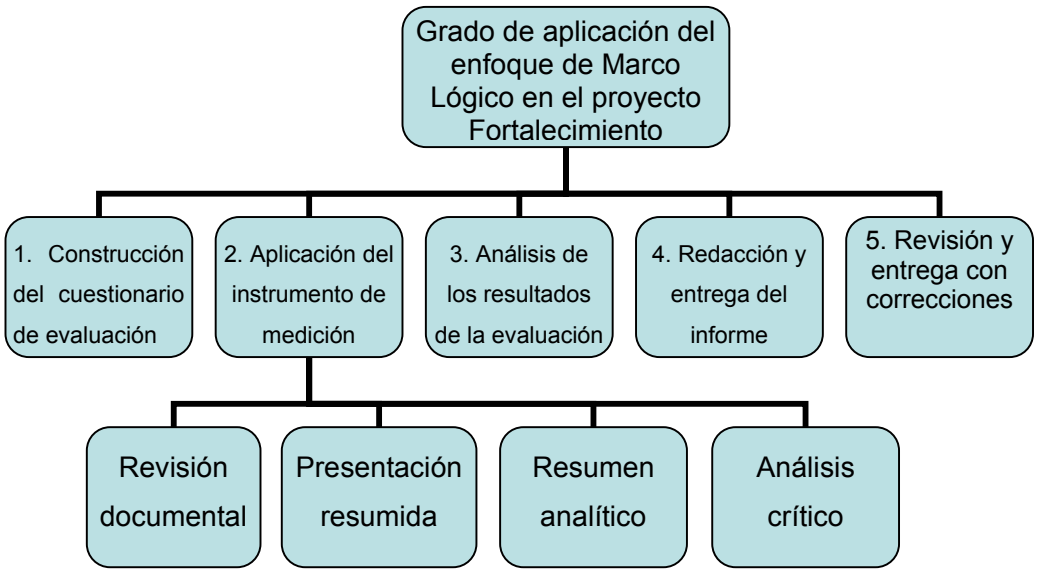


Figura 1. Estructura Desagregada del Trabajo
Diseño propio (2008)

## 2.3 Población y Muestra

La población del estudio se encuentra conformada por 16 documentos del proyecto registrados al momento de la revisión documental. La muestra incluye la totalidad de los documentos mencionados.

En el caso de esta investigación la muestra incluye la totalidad de la población. El proyecto se encuentra cerrado; fue ejecutado entre el 1 de octubre de 2005 y el 31 de mayo de 2007, en Venezuela.

A continuación se presentan los documentos registrados dentro del proyecto "FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE ORGANIZACIONES DE DESARROLLO SOCIAL (ODS) AFILIADAS Y RELACIONADAS A REDSOC" durante las dos grandes fases identificadas del proyecto en estudio, a decir, fase de diseño y fase monitoreo y evaluación:

**Fase de Diseño:**

- Planificación Estratégica REDSOC 2005 – 2007. Incluye Plan Operativo 2005-2007 y Actualizaciones de la Misión y Visión de REDSOC.
- Presupuesto Octubre 2005 - Septiembre 2006.
- Formulario de solicitud de subvención 2004. Cooperación Descentralizada Acciones en Venezuela (CD) EuropeAid/120914/L/G/VE.
- Informe Inicial - Contrato de Subvención.

**Fase de Monitoreo y Evaluación:**

- 7 Informes Técnico – Financieros Trimestrales.
- Informe de Gestión de la Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC) - Año 2006-2007.
- Informe Preliminar Avance Sistematización.
- Informe de Sistematización
- Informe de Evaluación
- Informe Técnico – Financiero Final

## 2.4 Definición Operacional de la Variable

El objetivo general de la investigación fue “Determinar el grado de adecuación del proyecto Fortalecimiento de las Organizaciones de Desarrollo Social (ODS) afiliadas y relacionadas a REDSOC a la Metodología de Marco Lógico.”

Con base en dicho objetivo, se definió operacionalmente la variable de estudio de la siguiente manera:

| Variable | Dimensiones | Indicadores |
|---|---|---|
| Grado de adecuación del proyecto Fortalecimiento de las Organizaciones de Desarrollo Social (ODS) afiliadas y relacionadas a REDSOC a la Metodología de Marco Lógico | Identificación del problema | Número de relaciones causa-efecto |
| | Identificación de objetivos | Número de objetivos |
| | Identificación de componentes de la matriz de planificación del Marco Lógico | Número de componentes |
| | Planificación del monitoreo y la evaluación | Número de actividades planificadas de monitoreo y evaluación |
| | Responsabilidades de la gerencia en el MYE, Mecanismo de monitoreo | Número de actividades de seguimiento y control realizadas |
| | Evaluación formativa | Número de de medidas de control y recomendaciones realizadas |
| | Evaluación sumativa | Número de recomendaciones y lecciones aprendidas |

Tabla 1. Definición Operacional de la Variable de Estudio
Diseño propio (2008)

## 2.5 Técnicas e Instrumentos de Análisis de Datos

Para el análisis de los datos se utilizaron las técnicas de observación documental, presentación resumida, resumen analítico y análisis crítico. Éstas constituyen en su conjunto el análisis documental, como señala Balestrini (2006). Las mismas pueden describirse de la siguiente manera:

- Observación documental: se llevó a cabo una lectura inicial de reconocimiento de la información y lecturas adicionales para la identificación de los datos útiles para la investigación.

- Presentación resumida de los textos: se elaboró una síntesis de las ideas básicas de los documentos revisados.

- Resumen analítico de los textos: se identificó la estructura del contenido, se hizo una delimitación y selección de los contenidos básicos con base en los datos requeridos para la investigación.

- Análisis crítico de los textos: se llevó a cabo la evaluación del proyecto de estudio con el objetivo de identificar la lógica y solidez de la información presente en los documentos, para los cual se utilizó la escala de medición del instrumento de evaluación.

Para el análisis de los datos se utilizó un análisis comparativo con la intención de contrastar la teoría de la Metodología de Marco Lógico con la práctica; es decir, evaluar el proyecto en estudio a la luz de la Metodología de Marco Lógico.

El instrumento utilizado para el análisis de los datos fue un cuestionario conformado por un conjunto de 43 ítems o afirmaciones. Este instrumento permitió recolectar los datos necesarios para el análisis del proyecto en estudio.

## 2.6 Procedimiento de Análisis de Datos

Se construyó un instrumento de medición del grado de aplicación de la metodología de Marco Lógico con base en la teoría desarrollada hasta ahora, compuesto por preguntas para cada una de las etapas identificadas del enfoque de Marco Lógico:

- Identificación del Problema y Alternativas de Solución
- Elaboración de la Matriz de Marco Lógico
- Seguimiento o Monitoreo
- Evaluación

Se aplicó el instrumento con base en la revisión documental del conjunto de los 16 documentos consignados del proyecto. La puntuación para cada pregunta se realizó con base en la siguiente escala:

| Respuesta | Ponderación | Significado |
|---|---|---|
| Alto | 100 | Los elementos están presentes en el proyecto de manera formal |
| Medio | 70 | Los elementos existen pero no se encuentran formalmente en el proyecto |
| Bajo | 50 | Los elementos se encuentran de forma parcial |
| Nada | 0 | Los elementos no se encuentran presentes |

Tabla 2. Escala de Medición
Diseño propio (2008)

Se calculó el promedio de las puntuaciones de cada etapa del proyecto para ubicarlas según la siguiente clasificación:

| Clasificación | Rango |
|---|---|
| Alta | 81-100 |
| Media | 51-80 |
| Baja | 01-50 |
| Nada | 0 |

Tabla 3. Clasificación de los Resultados
Diseño propio (2008)

Se realizó un prorrateo porcentual de los resultados obtenidos con base en la siguiente escala valorativa, para determinar el grado de aplicación de la Metodología de Marco Lógico:

| Etapas de Aplicación de la Metodología de Marco Lógico | Peso (%) |
|---|---|
| Identificación del Problema y Alternativas de Solución | 20 |
| Elaboración de la Matriz de Marco Lógico | 40 |
| Seguimiento o Monitoreo | 20 |
| Evaluación | 20 |

Tabla 4. Prorrateo Porcentual de los Resultados
Diseño propio (2008)

Por último, se procedió a redactar el informe final de la evaluación realizada el cual incluye la presentación de los datos, el análisis y los resultados obtenidos así como conclusiones y recomendaciones para la organización.

A continuación se presenta el instrumento elaborado y aplicado al proyecto objeto de estudio. El mismo ha sido realizado con base en la Lista de Verificación de Diseño de Proyectos (BID, 2007).

**Guía de Verificación**
Fuente: BID, 2007

**Identificación del problema y alternativas de solución:**

| Preguntas | Alto | Medio | Bajo | Nada |
|---|---|---|---|---|
| 1. Se identificó el grupo de los involucrados en el proyecto | | | | |
| 2. Se presentó el árbol del problema | | | | |
| 3. Se presentó el árbol de objetivos | | | | |
| 4. Se llevó a cabo el análisis de alternativas | | | | |
| 5. Se seleccionó una de las alternativas analizadas como solución a desarrollar | | | | |
| 6. Se formuló la Estructura Analítica del Proyecto (EAP) | | | | |

**Elaboración de la Matriz de Marco Lógico:**

| Preguntas | Alto | Medio | Bajo | Nada |
|---|---|---|---|---|
| 7. El Fin está claramente expresado | | | | |
| 8. Los indicadores de Fin son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo. | | | | |
| 9. El proyecto tiene un sólo Propósito. | | | | |
| 10. El Propósito está claramente expresado. | | | | |
| 11. Los indicadores del Propósito no son un resumen de los Componentes, sino una forma independiente de medir el logro del Propósito. | | | | |
| 12. Los indicadores del Propósito sólo miden lo que es importante. | | | | |
| 13. Los indicadores del Propósito tienen medidas de cantidad, calidad y tiempo. | | | | |
| 14. Los indicadores del Propósito miden los resultados esperados al final de la ejecución del proyecto. | | | | |
| 15. Los Componentes (Resultados) del proyecto están claramente expresados | | | | |
| 16. Los Componentes están expresados como resultados | | | | |
| 17. Todos los Componentes son necesarios para cumplir el Propósito | | | | |
| 18. Los Componentes incluyen todos los rubros de los cuales es responsable la gerencia del proyecto | | | | |

**Continuación. Elaboración de la Matriz de Marco Lógico:**

| Preguntas | Alto | Medio | Bajo | Nada |
|---|---|---|---|---|
| 19. Los indicadores de los Componentes son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo | | | | |
| 20. Las Actividades incluyen todas las acciones necesarias para producir cada Componente. | | | | |
| 21. Las Actividades identifican todas las acciones necesarias para recoger información sobre los indicadores. | | | | |
| 22. Las Actividades son las tareas para las cuales se incurre en costos para completar los Componentes. | | | | |
| 23. La relación entre las Actividades y el presupuesto es realista | | | | |
| 24. La relación si/entonces entre el Propósito y el Fin es lógica y no omite pasos importantes. | | | | |
| 25. La relación entre los Componentes y el Propósito es realista | | | | |
| 26. La lógica vertical entre las Actividades, los Componentes, el Propósito y el Fin es realista en su totalidad | | | | |
| 27. El Propósito, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias, aún cuando no sean suficientes, para lograr el Fin | | | | |
| 28. Los Componentes, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el Propósito | | | | |
| 29. Los supuestos al nivel de Actividad no incluyen ninguna acción que tenga que llevarse a cabo antes que puedan comenzar las Actividades. (Las condiciones precedentes se detallan en forma separada) | | | | |
| 30. La columna de medios de verificación identifica dónde puede hallarse la información para verificar cada indicador | | | | |
| 31. El Marco Lógico define la información necesaria para la evaluación del proyecto (e.g., de terminación, ex-post). | | | | |

**Monitoreo:**

| Preguntas | Alto | Medio | Bajo | Nada |
|---|---|---|---|---|
| 32. Se evaluó la lógica de intervención (Matriz de Marco Lógico) | | | | |
| 33. Se asignaron responsables para la realización de las actividades | | | | |
| 34. Se presentó un plan de monitoreo y evaluación (MyE) | | | | |
| 35. Se llevaron a cabo actualizaciones periódicas de la Matriz de Marco Lógico | | | | |
| 36. Se hicieron observaciones, recomendaciones y modificaciones para el avance del proyecto a nivel de resultados y procesos | | | | |
| 37. Se aplicaron las recomendaciones y modificaciones propuestas | | | | |
| 38. Se asignaron responsables para la realización de las actividades | | | | |

**Evaluación:**

| Preguntas | Alto | Medio | Bajo | Nada |
|---|---|---|---|---|
| 39. Se incluyó en el Plan de MyE una o varias evaluaciones formativas | | | | |
| 40. Se llevaron a cabo las evaluaciones formativas | | | | |
| 41. Se implementaron las modificaciones propuestas por las evaluaciones formativas | | | | |
| 42. Se incluyó en el Plan de MyE una o varias evaluaciones sumativas | | | | |
| 43. Se llevaron a cabo las evaluaciones sumativas | | | | |

# CAPÍTULO III. MARCO DE REFERENCIA

## 3.1 Marco Organizacional

### 3.1.1 La Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social

La Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo (REDSOC), organización originaria y ejecutante del proyecto, es una asociación civil sin fines de lucro conformada en abril de 1995, registrada el 14 de noviembre de 1997. Su objeto fundamental es **fomentar y facilitar la comunicación, articulación y cooperación de las organizaciones de desarrollo social entre sí, con el Estado y con el sector empresarial**, en el Marco de los Compromisos y Programa de Acción adoptados en la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social organizada por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

REDSOC constituye una organización formal que permite dar curso a las iniciativas formuladas por la Red Social; ésta constituye un espacio de articulación en el cual participan **organizaciones no gubernamentales de diversas áreas del desarrollo social** (educación, salud, desarrollo comunitario, etc.) las cuales, conservando su autonomía como entidades, **buscan oportunidades concretas para trabajar en conjunto** por objetivos comunes o complementarios en términos de **impacto social**.

REDSOC (2008) tiene como misión “Consolidar capital social para el desarrollo humano, en un contexto globalizado, con prioridad en comunidades en desventaja, inspirada en los principios de equidad, solidaridad y justicia”. Su visión reza: “Somos una red de redes confiable, con proyección internacional, reconocida por la articulación de esfuerzos, recursos, competencias y logros en pro de la inclusión social”.

La Asociación Civil Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social fue fundada en el año 1995 y surge como respuesta de varias organizaciones de desarrollo social venezolanas ante los retos planteados por la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social celebrada en Copenhague (Dinamarca), en marzo de 1995. La presentación institucional de REDSOC (2008), señala lo siguiente:

> Como resultado de los Compromisos y Programa de Acción adoptados por ciento ochenta y seis delegaciones gubernamentales y ciento diecisiete Jefes de Estado o de Gobierno en la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social en Copenhague (Dinamarca), en marzo de 1995, un grupo de organizaciones de desarrollo social venezolanas propuso la creación de una red que impulsara el cumplimiento de los acuerdos relacionados con la superación de la pobreza, el aumento del empleo productivo y una mayor integración social. (p.2).

Los principales productos generados por REDSOC, como muestra la Figura 2, incluyen:

- Red de comunicación electrónica con acceso a Internet.
- Asambleas como espacio de diálogo y concertación entre las organizaciones participantes y con otras instituciones tanto públicas como privadas.
- Asesoramiento para el acceso a Internet y el uso de las tecnologías de información y comunicación para el desarrollo social.
- Promoción de la corresponsabilidad social a través de eventos, publicaciones y asesoría para la conformación de redes.
- Capacitación a través de talleres en el campo del desarrollo social.
- Intermediación y enlace con organizaciones de desarrollo social y cooperantes a través de nuestro Portal en Internet www.redsoc.org.ve.
- Promoción y difusión de las organizaciones de desarrollo social en el ámbito nacional e internacional.

Figura 2. Productos y Resultados de REDSOC
Fuente: REDSOC, 2008

REDSOC constituye la organización responsable del proyecto y es identificada como tal para la recepción y gestión del aporte financiero de la Comisión Europea en Venezuela; constituye también la organización ejecutora; según la revisión de los estatutos de REDSOC, constituida legalmente como asociación civil, y las entrevistas realizadas, el equipo de trabajo de REDSOC se encuentra conformado de la siguiente manera:

- 1 Directora – Coordinadora
- 2 Directores
- 1 Asistente de Administración
- 1 Asistente Informático
- 2 Asesores
- 2 Pasantes de Comunicación Social

De los 9 miembros del equipo de trabajo de REDSOC, 6 formaron parte del equipo del proyecto objeto de estudio denominado “FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE ORGANIZACIONES DE DESARROLLO SOCIAL (ODS) AFILIADAS Y RELACIONADAS A REDSOC”. El Contrato de Subvención del proyecto presenta una lista de 13 miembros como equipo humano propuesto para la ejecución del proyecto. La asociación civil Kaleidoscopio fue designada como organización aliada para la ejecución del proyecto.

El proyecto objeto de estudio se inserta en dos líneas de acción de la organización las cuales son: por una parte se encuentra el apoyo en la gestión de recursos para el acceso a tecnologías de información y comunicación (TICs) así como la capacitación para el uso de las mismas; y, por otra parte, el apoyo para la gestión de las ODS en el ámbito del desarrollo social.

El proyecto fue desarrollado con base en la Planificación Estratégica de REDSOC para el Período 2005-2007. Dicha planificación responde a la misión de “consolidar capital social para el desarrollo humano, en un contexto globalizado, con prioridad en comunidades en desventaja, inspirada en los principios de equidad, solidaridad y justicia” como señala REDSOC en su documento de planificación estratégica (2005); y a la visión “somos una red de redes confiable, con proyección internacional, reconocida por la articulación de esfuerzos, recursos, competencias y logros en pro de la inclusión social”

Más específicamente, el proyecto se encuentra enmarcado en el plan operativo desarrollado a partir de las primeras etapas del plan estratégico 2005-2007. Así, el Componente o Resultado 4 se refiere a “Organizaciones fortalecidas en su capacidad de gestión para trabajar en red”.

En este sentido, tanto el plan estratégico como el amplio conocimiento y experiencia de los miembros de la organización ejecutante con respecto a las necesidades, carencias y deficiencias de las ODS, según la revisión documental llevada a cabo, constituyeron la justificación para el desarrollo del proyecto.

## 3.2 Marco Teórico

### 3.2.1 Antecedentes de la Investigación

Se han llevado a cabo algunos estudios con respecto a la realización de investigaciones aplicadas a proyectos de inversión social, dentro del Programa de Postgrado en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello. Este tipo de proyectos buscan mejorar los niveles de bienestar social de la sociedad. Estos proyectos son de interés público y se denominan normalmente **proyectos sociales**.

El objetivo de los proyectos con enfoque social constituye la satisfacción de una necesidad humana identificada a través de la generación de un servicio de forma eficiente. En esta clase de proyectos, como señala Blanco (2007), la rentabilidad obtenida se mide bajo el parámetro del costo/beneficio.

Entre estos esfuerzos vale la pena hacer referencia al desarrollo de un proyecto, específicamente en el ámbito del desarrollo socia, bajo la modalidad de proyecto factible. El mismo tuvo como objetivo la implementación de un plan en el ámbito de la nutrición llevado a cabo por Romero C., Leydimar (2007), titulado **"Propuesta de plan de alimentación para la Unidad Educativa Preescolar Tricolor en Caracas, Venezuela."**

El objetivo general del mismo fue "proponer un plan de alimentación que asegure el consumo del 40% del requerimiento *calorigénico* de los niños y niñas del Preescolar Tricolor con base al diagnóstico de la situación actual en Caracas, Venezuela".

Para la formulación de la propuesta se aplicó una metodología de planificación de alimentación nutricional la cual incluye tres grandes etapas, éstas son 1. La evaluación inicial del sujeto de estudio a través de métodos antropométricos y encuestas de consumo; 2. La determinación de objetivos y metas que incluyen la intervención, la educación y el monitoreo; y 3. La evaluación del plan nutricional aplicado a través de la modificación en los indicadores evaluados inicialmente en el sujeto de estudio.

Las técnicas de investigación empleadas según orden de aparición en la investigación de Romero (2007) fueron la técnica de investigación documental la cual abarca el análisis de contenido, el análisis de las fuentes y las técnicas operacionales. También se aplicó, la técnica de observación directa a través de la realización de entrevistas y cuestionarios (Balestrini, 2001, citado en Romero, 2007).

El procedimiento desarrollado para la producción de la propuesta incluyó los siguientes pasos:

- El desarrollo y aprobación del proyecto para la construcción de la propuesta.
- La elaboración de instrumentos de recolección la cual incluyó el diseño de una encuesta para obtener los datos retrospectivos emitidos por los representantes de la institución y la medición directa de las variables asociadas al nivel nutricional de la población analizada; para ello se establecieron criterios de medición que incluyeron la escala nominal, ordinaria y de intervalos de función de las características de cada variable.
- La tabulación y análisis de los resultados: se tomaron en cuenta algunos instrumentos de medición de variables del programa informático “Statistical Program for Social Sciences ® (SPSS)”.
- Planificación de la intervención para asegurar el 40% del requerimiento *calorigénico* de los niños y niñas del Preescolar Tricolor con el objetivo de mejorar su estado nutricional.
- Evaluación de la propuesta por parte del asesor y el leedor.

Más recientemente, en el Programa de Postgrado de Gerencia de Proyectos de la UCAB, un Trabajo Especial de Grado (TEG), destinado a conocer la aplicación de la Metodología de Marco Lógico.

Esta investigación fue realizada por Álvarez P. (2008), denominada "**Evaluación de la Aplicación del Enfoque del Marco Lógico en los Proyectos Formulados por la Gerencia Técnica Agraria del Instituto Nacional de Tierras, como Herramienta para el Presupuesto por Proyecto**", bajo la tutoría del Prof. Carlos Viso.

En ese caso, el autor se propuso tres objetivos específicos, los cuales fueron:

- Identificar la estrategia de desarrollo presente en los proyectos formulados bajo el Enfoque del Marco Lógico, para la formulación del presupuesto por proyecto.
- Identificar los eslabones de análisis en los proyectos formulados bajo el Enfoque del Marco Lógico, para la formulación del presupuesto por proyecto.
- Analizar la lógica de la matriz de planificación del proyecto en los proyectos formulados bajo el Enfoque del Marco Lógico, para la formulación del presupuesto por proyecto.

Como población se eligió un grupo de 10 proyectos formulados por la Gerencia Técnica Agraria del Instituto Nacional de Tierras; el cual constituye a su vez la muestra para la investigación.

El autor realizó una investigación de tipo evaluativo y de diseño no experimental, de campo y descriptivo. Más específicamente, se utilizó la técnica Delphi la cual tuvo como objetivo consultar a un grupo de expertos en los proyectos objeto de estudio,

tomando en cuenta un conjunto ordenado de preguntas que éstos deben responder. Para ello se diseñó, como instrumento, una planilla con 20 ítems.

Se consultó a 7 expertos con experiencia en metodología y estadística quienes validaron el instrumento que se aplicaría para la recolección de los datos de la investigación; los criterios medidos incluyeron: Extensión, Redacción; Correspondencia con los indicadores; Correspondencia con los ítems; y Correspondencia con las variables; tomando en cuenta las categorías de Aceptable; Mejorable; y Descartable para la medición de las respuestas. Estos expertos coincidieron en afirmar que los criterios y categorías de validación concordaban con los objetivos planteados.

Entre los resultados obtenidos se determinó que, "de los diez proyectos evaluados, un 100% nunca elabora la Matriz de Planificación de Proyecto", entendida ésta como una de las variables de estudio. Más específicamente, Álvarez P. (2008) señala al respecto:

> El Resultado indica la ausencia total de la Lógica de Intervención, y aleja a los posibles beneficiarios de los proyectos de los impactos del mismo en términos del largo plazo. El resultado también expresa el no cumplimiento de los "Juicios Programáticos" entendido como "Por qué realizar el proyecto" ligado al Fin del proyecto, el "Juicio Programático y Técnico" que define "Cómo diseñar el proyecto para que cumpla el objetivo" vinculado al propósito y los componentes del proyecto y el "Juicio Técnico" que representa los insumos o actividades del proyecto, esto nos demuestra una discrepancia en la formulación de proyectos bajo el Enfoque del Marco Lógico como lo son la posición del planificador y la posición del gerente, es decir, estamos en la ausencia total de los elementos que nos permitan definir si estamos contribuyendo con el proyecto a darle respuestas efectivas a la "hipótesis de desarrollo (…). (p.100).

El estudio realizado implicó la observación de otras variables tales como el Plan de Desarrollo de la Nación como estrategia de desarrollo y la formulación de eslabones de análisis para la planificación de los proyectos.

Otro Trabajo Especial de Grado (TEG) recientemente presentado en el Programa de Postgrado en Gerencia de Proyectos, por Baptista, M. (2008), se titula **"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."**

El objetivo del mismo fue "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." (p. 11).

Para la formulación de dicha propuesta Baptista, M. (2008) utilizó como complemento "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)" (p. iv).

El propósito era identificar y definir un modelo que permita optimizar la gestión de los proyectos de inversión social de la empresa. Los objetivos específicos del estudio incluyeron los siguientes:

- Diagnosticar los actuales procesos de seguimiento y evaluación de los proyectos de Desarrollo Endógeno de PDVSA División Oriente.
- 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.
- 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.

- 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.

Se utilizó la modalidad de Investigación Aplicada de tipo Proyecto Factible, de diseño no experimental, descriptivo y de tipo evaluativa. Se identificó como unidad de análisis el conjunto de los procesos asociados a la Gestión de Proyectos de Desarrollo Endógeno de PDVSA.

La población de la investigación estuvo constituida por 8 Núcleos de Desarrollo Endógeno que conforman la cartera de proyectos de Inversión Social de PDVSA; de los cuales se tomó como muestra, de tipo no probabilística, uno de los 8 Núcleos de Desarrollo Endógeno que formaron parte de la población. Al respecto Baptista, M. (2008) señala que "la elección dependió criterio del investigador adaptado a los objetivos del estudio y a la contribución que se espera que esa muestra proporcione." (p.65).

Se utilizaron las técnicas de investigación documental y técnicas de observación por entrevista no estructurada. Los entrevistados incluyeron expertos en el ámbito de los proyectos sociales así como responsables del proyecto del proyecto estudiado y responsables del control de la gestión de los proyectos de desarrollo endógeno.

Un elemento importante que presenta Baptista, M. (2008) es la necesidad, por parte de una empresa de relevancia como PDVSA, de sistematizar y formalizar la gestión de proyectos así como de medir el efecto e impacto de los mismos.

El resultado de esta investigación demuestra la utilidad de Marco Lógico como metodología para la dirección de proyectos. Se evidencia que la metodología permite no sólo la formulación o diseño de un proyecto sino que brinda la plataforma

necesaria para el seguimiento y evaluación de los resultados del proyecto y de la dirección del mismo. Demuestra que este enfoque permite la integración de las fases del ciclo de vida de un proyecto así como la optimización de la gestión de proyectos.

### 3.2.2 Bases Teóricas

#### 3.2.2.1 Gestión de las Organizaciones de Desarrollo Social

Como base teórica de la acción de las organizaciones de desarrollo social se encuentra la Guía ISO 26000 (2008), de la cual REDSOC ha hecho difusión a través de su Portal en Internet. En efecto, este documento denominado "Guía sobre Responsabilidad Social" reconoce que la responsabilidad social corresponde a todas las organizaciones y no sólo de las empresas como pareciera indicarlo la expresión generalizada de "Responsabilidad Social Corporativa".

La Guía acepta también que esto ha sido posible gracias a que otras organizaciones diferentes a las empresas han reconocido que "ellas también tienen responsabilidades en la contribución al desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad."

También señala que toda organización debe regirse por un comportamiento que refleje principios éticos y que aporta la base desde la cual "fluye una preocupación por los otros y el ambiente, y un compromiso de abordar los intereses de las partes interesadas".

#### 3.2.2.2 Gestión de proyectos

Como ya se ha mencionado, existen dos enfoques muy difundidos internacionalmente en el ámbito de la gestión de proyectos. Por un lado se presenta el enfoque del Project Management Institute ® (PMI) y, por otro lado, el enfoque de Marco Lógico; éste último predomina hoy en día en los proyectos de desarrollo social.

Ambos enfoques, a pesar de diferir en su lenguaje, coinciden en la definición de proyectos así como en el concepto de la gestión o gerencia de proyectos. Algunos de los lineamientos que definen la gestión de proyectos y que son utilizados por ambos enfoques, son:

- Un proyecto constituye un conjunto de actividades destinadas a alcanzar un objetivo o resultado particular en un tiempo determinado.

- El grupo de personas que llevarán a cabo el proyecto debe conformar un equipo de trabajo. La gestión efectiva de dicho equipo y la responsabilidad principal de la realización del proyecto recae sobre un líder de dicho equipo que puede ser denominado gerente del proyecto, director, etc.

- Para la gestión efectiva de un proyecto se requiere llevar a cabo al menos tres fases a lo largo de la realización del mismo; éstas son: la planificación; el seguimiento de la planificación; y la evaluación o control, con miras a tomar acciones durante la ejecución del proyecto o una evaluación posterior con la intención de obtener lecciones aprendidas.

- La realización de un proyecto no puede concebirse como una estructura lineal o estrictamente secuencial sino que se encuentra representada por el ciclo de vida del proyecto el cual presenta la interacción de las etapas de planificación, seguimiento, y evaluación o control. En este sentido, el seguimiento representa el insumo para la realización de la evaluación o

control con miras a implementar correcciones o cambios en la ejecución del proyecto y éstas, a su vez, son insumo para el aprendizaje del equipo de trabajo del proyecto.

- La gestión eficiente de un proyecto requiere la definición de varios aspectos o áreas dentro del proyecto; incluye la delimitación o establecimiento de los siguientes aspectos: alcance del proyecto a través del establecimiento de objetivos claros; tiempo de ejecución y cierre; lineamientos de calidad; recursos materiales; costos o presupuesto; recurso humano y responsabilidades; comunicaciones, gestión de los involucrados en el proyecto; y riesgos o situaciones externas que pudieran afectar el proyecto.

A continuación se presentan las definiciones básicas que diferencian ambos enfoques.

#### 3.2.2.2.1 Gerencia de Proyectos para el PMI

Para el PMI (2004), la gerencia de proyectos es la aplicación de conocimientos y herramientas a las actividades de un proyecto para obtener los resultados esperados de manera eficiente, eficaz y efectiva. Para lograr la gerencia de proyectos, se requiere la utilización integral de los denominados **Grupos de la Gerencia de Proyectos**, los cuales se encuentran organizados en cinco: **Inicio; Planificación; Ejecución; Seguimiento y Control; y Cierre.** Los cincos **Grupos de Procesos** se definen de la siguiente manera:

a. **Grupo de Procesos de Iniciación:** define y registra la autorización para dar comienzo al proyecto o una fase del mismo.

b. **Grupo de Procesos de Planificación:** define y refina los objetivos, y planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto.

c. **Grupo de Procesos de Ejecución:** integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto para el proyecto.

d. **Grupo de Procesos de Seguimiento y Control:** mide y supervisa regularmente el avance, a fin de identificar las variaciones respecto al plan de gestión del proyecto, de tal forma que se tomen las medidas correctivas cuando sea necesario para cumplir con los objetivos del proyecto.

e. **Grupo de Procesos de Cierre:** formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado y termina ordenadamente el proyecto a una fase del mismo.

En este sentido, la dirección o gerencia de un proyecto incluye: Identificar los requisitos; Establecer objetivos claros y posibles de conseguir; Equilibrar las demandas concurrentes de calidad, alcance, tiempo y costo; Adaptar las especificaciones, los planes y el enfoque a las diversas inquietudes y expectativas de los diferentes interesados. Se considera esencial además la presencia de un director o gerente sobre quien recae la responsabilidad de llevar a cabo este proceso de integración.

**Procesos de Dirección de Proyectos:** para el PMI (2004), los Procesos de Dirección de Proyectos se presentan como elementos discretos con interfaces bien definidas. Como muestra la Figura 3, los procesos de Dirección de Proyectos interactúan formando así un ciclo de planificación-hacer-revisar-actuar, en donde los resultados están vinculados en la medida en que el resultado de una parte del ciclo se convierte en entrada de otra.

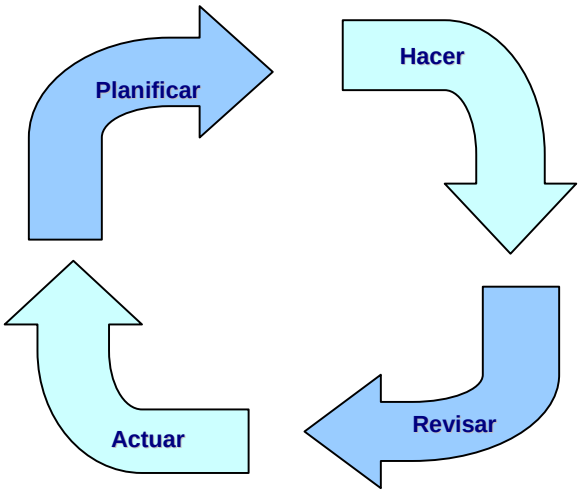


Figura 3. Ciclo de Gerencia de Proyectos
Fuente: PMI, 2004

**Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos:** existen nueve áreas de conocimientos dentro de la gerencia de proyectos las cuales agrupan 44 procesos identificados como mejores prácticas en la gestión de proyectos. A continuación se describen las nueve áreas del conocimiento:

a. **Gestión de la Integración del Proyecto:** describe los procesos y actividades que forman parte de los diversos elementos de la dirección de proyectos, los cuales se definen e integran dentro de los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos. Los distintos procesos dentro de este grupo son: Desarrollar el Acta de Constitución del proyecto, Desarrollar el Enunciado del Alcance del proyecto (preliminar), Desarrollar el plan de Gestión del proyecto, Dirigir y Gestionar la Ejecución del proyecto, Supervisar y Controlar el Trabajo del proyecto, Control Integrado de cambios y Cerrar Proyecto.

b. **Gestión del Alcance del Proyecto:** describe los procesos necesarios para asegurarse de que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y sólo el requerido, para completar el trabajo satisfactoriamente. Lo componen los siguientes procesos: la Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Crear el EDT, Verificación y Control del Alcance.

c. **Gestión del Tiempo del Proyecto:** describe los procesos relativos a la puntualidad de ejecución del proyecto. Lo componen los siguientes procesos: Definición de las actividades, Establecimiento de las secuencias de las actividades, estimación de recursos de las Actividades, Estimación de la Duración de las actividades, Desarrollo del Cronograma y Control del Cronograma.

**d. Gestión de los Costos del Proyecto:** describe los procesos involucrados en la planificación, estimación, presupuesto y control de costos para poder completar el proyecto dentro del presupuesto aprobado previamente. Lo componen los siguientes procesos la estimación de costos, Preparación del Presupuesto de Costo y Control del Costo.

**e. Gestión de la Calidad del Proyecto:** describe los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto cumpla con los objetivos para los cuales ha sido emprendido. Lo componen los siguientes procesos: Planificación de la Calidad, Aseguramiento y Control de la Calidad.

**f. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto:** describe los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto. Lo componen los siguientes procesos: Planificación de los Recursos Humanos, Adquirir el Equipo del proyecto, Desarrollar el equipo del Proyecto y Gestionar el Equipo del proyecto.

g. **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:** describe los procesos relacionados con el desarrollo de la gestión de los riesgos presentes en un proyecto. Incluye los siguientes procesos: Planificación de Gestión de Riesgo, Identificación de Riesgo, Análisis Cuantitativo y Cualitativo de los Riesgos, Planificación de las respuestas de los Riesgos, y Seguimiento y Control de Riesgos.

h. **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:** describe los procesos para adquirir productos, servicios o resultados así como contratar procesos de dirección. Incluye los siguientes procesos: Planificación de Compras y Adquisiciones, Planificar la Contratación, Solicitar Respuesta de Vendedores, Selección de Vendedores, Administración de Contratos y Cierre de Contrato.

i. **Gestión de los Riesgos del Proyecto:** se refiere al conjunto de procesos que permiten disminuir la probabilidad de ocurrencia de un evento externo al proyecto o, al menos, reducir el impacto que pueda causarle a éste. Asimismo, busca incrementar las probabilidades y el impacto de eventos positivos para el proyecto; estos procesos son: Planificación de la Gestión de Riesgos, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta a los Riesgos, así como Seguimiento y Control de Riesgos.

Es importante tomar en cuenta que estos lineamientos constituyen sólo una guía para la orientación de la gerencia de proyectos y la identificación de mejores prácticas; con base en estos lineamientos el equipo de trabajo de un proyecto debe identificar aquellos procesos que considere sean útiles para optimizar la gestión de dicho proyecto.

#### 3.2.2.2.2 Metodología de Marco Lógico

Por su parte, el enfoque metodológico de Marco Lógico establece un conjunto de conceptos cuyo fin principal es alinear el conjunto de tareas y acciones, de manera lógica, hacia un fin último que va más allá del término del proyecto.

Esta metodología, enfoque o sistema de Marco Lógico (en inglés “Logical Framework Approach” – LFA) es una herramienta conceptual para diseñar proyectos, hacer seguimiento a su ejecución y realizar diversos tipos de evaluación con respecto al desempeño del proyecto. A continuación se presentan los conceptos básicos de la Metodología de Marco Lógico para la realización de proyectos:

Como se ilustra en la Figura 4, la Metodología de Marco Lógico busca establecer una coordinación y relación lógica entre las grandes etapas de la gestión de un proyecto las cuales incluyen Diseño; Ejecución; y Evaluación; estas fases constituyen el ciclo de vida del proyecto.

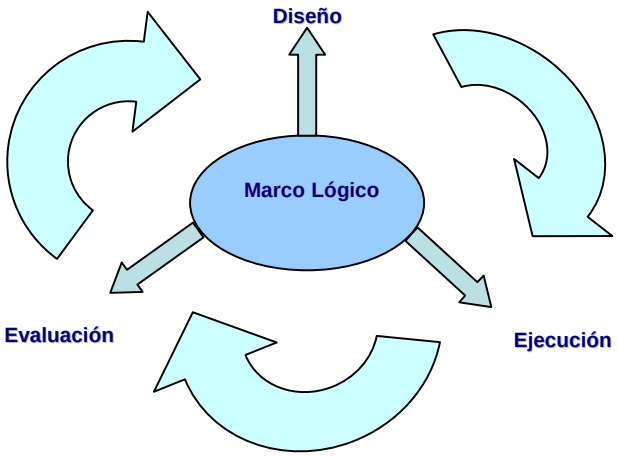


Figura 4. Interacción entre el Diseño, la Ejecución y la Evaluación
Fuente: BID, 2007

El enfoque de Marco Lógico se desarrolló como respuesta a tres problemas comunes de diseño, expuestos por el BID (2007), los cuales incluyen:

- Planificación poco precisa que conduce a planteamiento de proyectos con muchos objetivos sin intento de jerarquizar los propósitos y vincularlos con rigor lógico a los medios propuestos para lograrlos.
- Asignación difusa de las responsabilidades de los ejecutores, con problemas subsecuentes para la ejecución.
- Inexistencia de una visión en el planteamiento original y ausencia de hitos o indicadores de logro.

El enfoque de Marco Lógico incluye una serie de pasos necesarios para la formulación y desarrollo del proyecto, los cuales se han definido de la siguiente forma:

**a. Identificación del problema y alternativas de solución:**

- **Identificación o Análisis de los involucrados:** la Metodología de Marco Lógico es un enfoque que reconoce la importancia de la participación de los afectados o involucrados al verlos como participantes en la búsqueda de la visualización integral del problema y la búsqueda de soluciones efectivas.

- **Identificación de causas y efectos o Análisis del problema:** la técnica más utilizada es la construcción del árbol del proyecto ya que permite identificar el conjunto de causas que originan el problema a tratar así como los efectos o consecuencias derivados del mismo.

- **Identificación o Análisis de objetivos:** la Metodología de Marco Lógico permite la consecución de respuestas efectivas para el logro de un objetivo superior el cual es definido como el fin del proyecto. Evita la realización de proyectos aislados de la realidad, favoreciendo acciones efectivas y de alto impacto. Para la identificación de los objetivos se deben transformar los elementos negativos del problema que están reflejados en el árbol del problema, en afirmaciones o soluciones que conformarán el árbol de objetivos.

- **Identificación de alternativas como solución del problema:** la lógica empleada indica que si se consiguen los medios identificados en el árbol de objetivos como más bajos, se logrará eliminar las causas del problema y, por ende, el problema. Se deben escoger las mejores alternativas.

- **Selección de la mejor alternativa:** se deben establecer claramente los objetivos que efectivamente se abordarán. Se deben formular criterios objetivos para la selección de las alternativas más factibles, efectivas, eficientes y eficaces.

- **Formulación de la Estructura Analítica del Proyecto (EAP):** una vez identificada la mejor solución se debe elaborar un esquema de aplicación de dicha solución, es decir, del proyecto a desarrollar. Como señalan Ortegón, E., Pacheco, J. y Prieto, A. (2005), la EAP define el proyecto en objetivos y actividades bajo un esquema de 4 niveles los cuales se presentan bajo un orden jerárquico vertical.

- Los niveles jerárquicos de esta estructura van desde el ámbito más general, a la cabeza, hasta lo más específico en la base, donde se presentan las actividades que constituyen el ámbito más práctico de la acción expuesta.

- Para la elaboración de la EAP se debe establecer el **fin** a partir de los niveles superiores del árbol de objetivos. Luego se debe identificar el **propósito u objetivo general** a partir del problema central mostrado en el árbol de objetivos.

- Luego se determinan los **productos o componentes** que constituyen los elementos o paquetes de actividades que integran la alternativa o solución específica elegida. Normalmente, estos grupos de actividades surgen del estudio de costos de cada alternativa. Finalmente se identifican las **acciones o actividades específicas** para cada componente.

- Una vez culminada la EAP, se obtiene el **Resumen Narrativo de la Matriz de Marco Lógico**; lo que constituye la primera columna de la matriz. La elaboración de dicha matriz constituye la base de la planificación, seguimiento y control, así como de las evaluaciones de un proyecto elaborado bajo este enfoque.

**b. Elaboración de la matriz de Marco Lógico**: la Matriz de Marco Lógico o cuadro resumen constituye una matriz de cuatro columnas por cuatro filas denominada matriz de "4 x 4." Como señalan Bakerwell, O., Garbutt, A. (2005), es importante distinguir entre el sistema o enfoque metodológico de Marco Lógico y la matriz de Marco Lógico que constituye el entregable o producto de todo el proceso de formulación del proyecto bajo esta metodología.

**c. Seguimiento:** constituye un conjunto de actividades continuas y sistemáticas destinadas a conocer el progreso efectivo, eficaz y eficiente en la consecución de los objetivos así como informar de los resultados de dicha medición a los involucrados; se realiza de manera periódica durante la fase de ejecución del proyecto.

En este sentido, Ortegón, E., Pacheco, J. y Prieto, A. (2005) indican que “el análisis de la 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”.

La matriz debe ser actualizada periódicamente para conocer los avances del proyecto a través de la medición de los indicadores utilizando para ello los medios de verificación; asimismo, se debe revisar el cumplimiento de los supuestos con la misma periodicidad para tener conocimiento de los posibles riesgos que corre el proyecto durante su ejecución debido a cambios en los factores externos al mismo.

Bajo el enfoque de Marco Lógico, esta actividad permite la corrección de pequeñas fallas o problemas que se presenten durante la ejecución del proyecto, por parte del equipo de trabajo del proyecto y especialmente por el gerente del mismo, quien posee la responsabilidad principal en la consecución del proyecto.

**d. Evaluación:** bajo el enfoque de Marco Lógico, la evaluación es una actividad que requiere de un equipo externo al equipo de trabajo que lleva a cabo el proyecto. La evaluación representa la realización de un análisis más profundo y completo del proyecto; se lleva a cabo durante todas las fases del ciclo de proyecto, es decir, desde el momento de la formulación hasta después de la etapa de cierre o culminación del mismo. Ortegón, E., Pacheco, J. y Prieto, A. (2005) señalan que:

> La evaluación 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 pregunta si un proyecto está funcionando y si está funcionando en vista de los resultados obtenidos. Nótese que el énfasis en esta definición está en el proyecto en su conjunto, tanto a nivel de procesos como de resultados. (p. 48).

La evaluación se realiza en momentos específicos. El tiempo estimado entre una evaluación y otra es mucho mayor que en el caso del monitoreo o seguimiento; asimismo, depende de los resultados del seguimiento para poder medir el progreso y el desempeño con respecto a los procesos llevados a cabo durante el proyecto.

El desarrollo y aplicación de la Metodología de Marco Lógico en proyectos sociales ha sido impulsado fundamentalmente por organismos multilaterales, como ya se ha señalado. La correcta aplicación del Marco Lógico en sus modelos de gestión de proyectos, es de hecho una preocupación fundamental al otorgar financiamiento para proyectos de desarrollo. Existen diversos tipos de evaluación o clasificaciones. A continuación se presentan las más utilizadas:

**Evaluación según su propósito:** el BID (2007) divide la evaluación en dos grandes categorías, como se muestra a continuación:

a. **Las evaluaciones formativas:** se realizan durante las etapas de formulación y ejecución del proyecto. Cuando se realiza durante la fase de formulación, permite determinar la factibilidad del proyecto. También se presentan las evaluaciones periódicas durante la etapa de ejecución con el objetivo de programar los cambios que permitan el avance del proyecto con respecto a los procesos y al cumplimiento de los objetivos.

b. **Las evaluaciones sumativas:** se realizan normalmente una vez que ha culminado el proyecto para conocer los efectos y el impacto producido por el mismo. Entre los objetivos de este tipo de evaluaciones se encuentran el informar a los involucrados así como presentar conclusiones e identificar las lecciones aprendidas. Se puede llevar a cabo hasta después de varios años del cierre del proyecto.

**Evaluación según el momento de aplicación:** el tipo de evaluación también puede distinguirse según la fase del ciclo de vida del proyecto en la cual se realice dicha valoración.

Ortegón, E., Pacheco, J. y Prieto, A. (2005) presentan tres tipologías relativas a la evaluación durante el ciclo de vida del proyecto. A continuación se presentan de manera resumida dichas tipologías:

| Etapa | Objetivo | Responsable | Herramienta | Tipo de Evaluación |
|---|---|---|---|---|
| Preparación | Desarrollar el Plan de Monitoreo y Evaluación (MyE) | Equipo de preparación y ejecución del proyecto | Matriz de Marco Lógico | Diseño del plan global de MyE |
| Ejecución | Mejorar el desempeño del proyecto | Gerente del proyecto | Plan de MyE | Formativa |
| Operación (post proyecto) | Examinar el impacto del proyecto a su terminación o posteriormente | Equipo de ejecución | Diseño original y conjunto de modificaciones introducidas durante el MyE | Sumativa |

Tabla 5. Evaluación Durante el Ciclo de Vida del Proyecto
Fuente: basada en Ortegón, E., Pacheco, J. y Prieto, A. (2005)

Para Abdala E. (2001), la evaluación se puede producir en cuatro momentos durante el proyecto:

| Evaluación | Etapa en el Ciclo de Vida | Objetivo |
|---|---|---|
| Ex Ante | Preparación | Evaluar el contexto socioeconómico, e institucional; los problemas identificados, las necesidades detectadas, la población objetivo, los insumos, las estrategias de acción. |
| Intra | Ejecución | Evaluar las actividades durante su realización, identificando aciertos, errores y dificultades. |
| Post | Cierre | Determinar y analizar los resultados inmediatos del proyecto. |
| Expost | Luego de culminado el cierre (en un lapso de meses o años después de la culminación del proyecto) | Evaluar los resultados y, más específicamente, el impacto del proyecto. |

Tabla 6. Evaluación en el Ciclo de Vida del Proyecto según Abdala E.
Fuente: Con base en Abdala E. citado en Ortegón, E., Pacheco, J. y Prieto, A. (2005)

### 3.2.3 Consideraciones Legales

Según el Artículo 29 de la **Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948)**, "toda persona tiene deberes respecto a la comunidad, puesto que sólo en ella puede desarrollar libre y plenamente su personalidad." En este sentido, la investigación realizada así como el proyecto evaluado buscan coadyuvar a las organizaciones de desarrollo social en Venezuela a cumplir con su compromiso de potenciar el desarrollo y, más específicamente, de garantizar el cumplimiento de los

Derechos Humanos de las comunidades más desfavorecidas de la sociedad venezolana.

Al respecto, el Artículo 132 de la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000)** señala: **"**Toda persona tiene el deber de cumplir sus responsabilidades sociales y participar solidariamente en la vida política, civil y comunitaria del país, promoviendo y defendiendo los derechos humanos como fundamento de la convivencia democrática y de la paz social".

Asimismo, la Constitución asigna responsabilidad a la sociedad civil en la consolidación de los Derechos Humanos y el desarrollo; más específicamente, el Artículo 135 señala:

> Las obligaciones que correspondan al Estado, conforme a esta Constitución y a la ley, en cumplimiento de los fines del bienestar social general, no excluyen las que, en virtud de la solidaridad y responsabilidad social y asistencia humanitaria, correspondan a los o a las particulares según su capacidad. La ley proveerá lo conducente para imponer el cumplimiento de estas obligaciones en los casos en que fuere necesario. Quienes aspiren al ejercicio de cualquier profesión, tienen el deber de prestar servicio a la comunidad durante el tiempo, lugar y condiciones que determine la ley.

Por otra parte, tanto la gestión del proyecto estudiado como la evaluación realizada en esta investigación se fundamentaron en los **valores de la Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC).** Esta organización, constituida y registrada legalmente en noviembre de 1997, como asociación civil sin fines de lucro, cuenta con un cuerpo de valores declarado en su misión institucional: equidad, solidaridad y justicia, los cuales guardan estrecha relación con la búsqueda de la reducción de la pobreza, implícita en su misión institucional y en sus antecedentes.

El establecimiento de estos valores se debe a que la organización se conformó en el Marco de los **Compromisos y Programa de Acción adoptados en la Cumbre Mundial de Desarrollo Social realizada en Copenhague, Dinamarca, en 1995.** Dentro de los Compromisos destacan la reducción de la pobreza, el aumento del empleo productivo y una mayor integración social. REDSOC está alineada con estos compromisos, especialmente con el relativo a la reducción de la pobreza y el incremento de la calidad de vida de las comunidades en desventaja social.

Los Compromisos de la Cumbre de Desarrollo Social se vieron posteriormente ratificados por la Cumbre del Milenio, celebrada en la ciudad de Nueva York en el año 2000, siendo el primer objetivo la reducción de la pobreza extrema y el hambre a la mitad para el año 2015. Al ratificar la importancia de este objetivo queda relegitimada la función social y ética de organizaciones como la Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS OBTENIDOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación. Esta sección tiene como base los datos revelados por la aplicación de la lista de verificación sobre el conjunto de 16 documentos del proyecto en estudio.

Es importante destacar que se concedió importancia fundamental en la evaluación del proyecto objeto de estudio a la Matriz de Marco Lógico. Como ha sido mencionado anteriormente, la Matriz en la Metodología de Marco Lógico es el resultado de la formulación del proyecto y constituye, por ende, la base requerida para el monitoreo y evaluación del proyecto. A continuación se presentan los elementos constitutivos de dicha matriz así como la lógica de intervención.

Como se muestra en la Tabla 7, la Matriz de Marco Lógico está constituida por una tabla de 4 columnas y 4 filas que se relacionan para crear una lectura o relación lógica tanto en sentido vertical como en sentido horizontal.

| Resumen Narrativo de Objetivos | Indicadores | Medios de Verificación | Supuestos |
|---|---|---|---|
| **Fin** | | | |
| **Propósito** | | | |
| **Componentes** | | | |
| **Actividad** | | | |

Tabla 7. Matriz de Marco Lógico
Fuente: Ortegón, E., Pacheco, J. y Prieto, A. (2005)

Es importante resaltar que tanto el resumen narrativo como los indicadores se redactan como acciones que han sido ejecutadas; a través de este enfoque es posible visualizar el proyecto una vez que ha sido terminado con la intención de facilitar la definición de todos los elementos requeridos para la obtención del producto o resultado final del mismo.

A continuación se describen los elementos y la lógica tanto vertical como horizontal que deriva de la elaboración de la matriz.

## 4.1 Lógica vertical de la Matriz de Marco Lógico

Los elementos que forman parte de la lógica vertical de la matriz de Marco Lógico constituyen los cuatro niveles jerárquicos del **Resumen Narrativo de Objetivos** los cuales se describen a continuación**.**

### 4.1.1 Fin u objetivo general

El fin constituye un macro objetivo a nivel nacional o regional que responde a una política de desarrollo. El proyecto a ejecutar normalmente no es suficiente para alcanzar el fin sino que contribuye al logro del mismo; el fin, además, es un objetivo a largo plazo, por lo tanto, el mismo va más allá en alcance y tiempo que el proyecto a ejecutar.

**Fin del proyecto en estudio:** en el proyecto en estudio, el fin fue denominado objetivo general; el mismo menciona de manera explícita que el proyecto es una contribución en el cambio de una situación que trasciende a la realización de un único proyecto.

El fin fue enunciado de la siguiente manera por REDSOC (2005) en la Matriz de Marco Lógico del proyecto:

> Se ha contribuido al fortalecimiento institucional de las Organizaciones de Desarrollo Social (ODS), afiliadas y relacionadas con REDSOC a través de un aumento en la calidad de atención y acompañamiento en beneficio de la población en desventaja social con la cual trabajan. (p.17).

### 4.1.2 Propósito u objetivo específico

El propósito describe el producto o resultado esperado de la ejecución del proyecto. Como lo señalan Ortegón, E., Pacheco, J. y Prieto, A. (2005), constituye el cambio que se espera obtener al terminar el proyecto, el efecto directo. En este sentido, el propósito debe verse reflejado en el nombre o el título del proyecto.

**Propósito del proyecto en estudio:** el propósito es enunciado en la Matriz de Marco Lógico del proyecto (REDSOC, 2005) en estudio como Objetivo específico; el mismo se presenta de la siguiente manera:

> Las organizaciones de Desarrollo Social afiliadas y relacionadas con REDSOC, cuentan con herramientas tecnológicas/metodológicas y recurso humano capacitado en áreas claves, que les permiten gestionar adecuadamente sus programas y proyectos de acción social. (p.17).

En este sentido, el propósito del proyecto se ve reflejado en su título el cual presenta la información de manera más generalizada o integral (REDSOC, 2005): “Fortalecimiento Institucional de las Organizaciones de Desarrollo Social (ODS), afiliadas y relacionadas con REDSOC.” (p. 17).

### 4.1.3 Componentes o resultados esperados

Los componentes constituyen los paquetes de trabajo necesarios para alcanzar el propósito; se definen normalmente como obras, estudios, servicios o programas de capacitación. Ortegón, E., Pacheco, J. y Prieto, A. (2005), señalan que los componentes son el contenido del contrato.

**Componentes del proyecto en estudio:** en el caso del proyecto en estudio los componentes fueron enunciados como Resultados Esperados, como se muestra a continuación (REDSOC, 2005):

R.1.- El capital humano se encuentra capacitado y gestiona adecuadamente áreas claves de la organización

R.2.- Las organizaciones disponen de su sitio WEB alojado en el servidor de la RED, para la investigación, la promoción y difusión de sus proyectos y servicios.

R.3.- Se cuenta con un servicio de consultoría, diseñado de acuerdo a las necesidades y requerimientos de las organizaciones.

### 4.1.4 Actividades

Las actividades constituyen conjuntos de acciones o aquellas actividades más relevantes o representativas requeridas para obtener los componentes. Se recomienda elaborar un cuadro de actividades de forma separada que incluya un mayor nivel de especificidad para la ejecución operativa de dichas actividades.

**Actividades para los componentes del proyecto en estudio:**

La Matriz de Marco Lógico del proyecto en estudio (REDSOC, 2005), presentó un aproximado de cinco actividades o conjunto de tareas para cada uno de los Resultados Esperados:

R.1.- El capital humano se encuentra capacitado y gestiona adecuadamente áreas claves de la organización:

a. Seleccionar personal a capacitar
b. Habilitar equipo audiovisual
c. Efectuar un Taller de Formación de Multiplicadores en Planificación Estratégica.
d. Efectuar un Taller de Formación de Multiplicadores en Formulación de Proyectos con el Enfoque de Marco Lógico.
e. Efectuar un Taller de Formación de Multiplicadores en Gestión de Finanzas y Contabilidad.

R.2.- Las organizaciones disponen de su sitio WEB alojado en el servidor de la RED, para la investigación, la promoción y difusión de sus proyectos y servicios:

a. Identificar Organizaciones.
b. Habilitar Servidor de la RED.
c. Desarrollar Páginas WEB.
d. Publicar Páginas WEB en Servidor.
e. Efectuar dos Talleres de Comunidad Virtual.

R.3.- Se cuenta con un servicio de consultoría, diseñado de acuerdo a las necesidades y requerimientos de las organizaciones:

- Efectuar diagnóstico en necesidades de organizaciones.
- Procesar información de diagnóstico.
- Efectuar investigación de mercado de consultores.
- Completar formatos “Datos de Consultores”.
- Crear Base de Datos.
- Definir los aspectos técnicos y administrativos de funcionamiento del servicio.
- Identificar cooperantes dispuestos a financiar los servicios de consultoría.
- Efectuar auditoría del proyecto.
- Efectuar sistematización del proyecto.
- Efectuar evaluación del proyecto.

La estructura jerárquica de estos cuatro niveles corresponde a una lógica vertical basada en la relación causal de “abajo hacia arriba”. Esta estructura jerárquica puede ser confirmada al concebir sus elementos como un conjunto de hipótesis que deben ser validadas por la lógica de la intervención, como se señala a continuación:

- Las actividades diseñadas para un determinado componente son necesarias y suficientes para lograr dicho componente.
- Los componentes diseñados son necesarios y suficientes para lograr el propósito.

- Una vez que el propósito se haya logrado, se habrá alcanzado el fin o se habrá contribuido a alcanzar el fin.

- El fin es una respuesta al problema más importante del sector.

## 4.2 Lógica horizontal de la Matriz de Marco Lógico

Cada uno de los cuatro niveles jerárquicos del resumen narrativo de objetivos se define a través de tres elementos; éstos son los indicadores, los medios de verificación y los supuestos. Por un lado existe la lógica horizontal entendida como la relación objetivos – indicadores – medios de verificación y, por otra parte, se presenta la relación entre objetivos y supuestos. A continuación se describe cada uno estos elementos y relaciones:

### 4.2.1 Indicadores

Los indicadores suministran la información, según parámetros predeterminados, para conocer o determinar el avance del proyecto y, en qué medida se está logrando el efecto esperado.

#### 4.2.1.1 Indicadores de fin y propósito

Los indicadores del fin y del propósito se definen en tres dimensiones que son cantidad, calidad y tiempo. En el caso del fin y el propósito, los indicadores permiten visualizar un objetivo del proyecto de manera cuantitativa y cualitativa.

Estos indicadores deben ser generados a un costo razonable para quienes financian el proyecto; de ser necesario, es posible utilizar indicadores indirectos que permitan comprender el avance del proyecto.

Uno de los aspectos más importantes observados en los indicadores elegidos para el proyecto en estudio es que son de fácil acceso con respecto a las fuentes de información requeridas para los mismos y al costo de las mismas. Como señala el BID (2007), ese es un elemento crucial al momento de seleccionar los indicadores.

**Indicador para el fin del proyecto en estudio:** en el caso del proyecto en estudio, se estableció un indicador para el Fin u objetivo general, sin embargo, éste no incluye los términos de cantidad, calidad y tiempo; a continuación se muestra el fin u objetivo general del proyecto y su respectivo indicador:

| | **Lógica de Intervención** | **Indicadores Verificables Objetivamente** |
|---|---|---|
| **Objetivos Generales** | Se ha contribuido al mejoramiento de las condiciones de vida de la población en desventajas social, a través de un aumento en la calidad de atención y acompañamiento efectuado por las organizaciones públicas y privadas que realizan trabajos sociales. | Mejoras de los indicadores sociales en las áreas de pobreza, participación, educación y desarrollo comunitario. |

Tabla 8. Indicador para el Fin del Proyecto en Estudio
Fuente: REDSOC (2005)

**Indicador para el propósito del proyecto en estudio:** en este caso no se presentó un indicador integral sino que se presentaron tres indicadores correspondientes a cada uno de los tres Resultados Esperados; los mismos fueron definidos en cantidad, y medianamente en tiempo; sin embargo, se omitió la definición de calidad.

A continuación se presenta el propósito u objetivo específico del proyecto así como los tres indicadores correspondientes, presentes en la Matriz de Marco Lógico del proyecto en estudio:

| | Lógica de Intervención | Indicadores Verificables Objetivamente |
|---|---|---|
| Objetivo Específico | Las organizaciones de Desarrollo Social afiliadas y relacionadas con REDSOC, cuentan con herramientas tecnológicas/metodológicas y recurso humano capacitado en áreas claves, que les permiten gestionar adecuadamente sus programas y proyectos de acción social | # Al menos el 60 % de las organizaciones afiliadas a la RED participaron en los talleres en áreas claves desarrollados durante el proyecto |
| | | # Al menos el 30 % de las organizaciones de la RED posee su página Web alojada en el servidor |
| | | # Un mínimo de 10 organizaciones relacionadas con la RED participaron en las actividades del proyecto |

Tabla 9. Indicadores para el Propósito del Proyecto en Estudio
Fuente: REDSOC (2005)

#### 4.2.1.2 Indicadores de los componentes

Se definen también en las dimensiones de cantidad, calidad y tiempo; constituyen una descripción breve de dichos componentes.

**Indicadores para los componentes del proyecto en estudio:** se incluyó la dimensión de cantidad pero no hubo mención a las dimensiones de calidad y tiempo.

A continuación se presentan los componentes o Resultados Esperados del proyecto y sus respectivos indicadores:

| | Lógica de Intervención | Indicadores Verificables Objetivamente |
|---|---|---|
| **Resultados Esperados** | R.-1.-<br>* El capital humano se encuentra capacitado y gestiona adecuadamente áreas claves de la organización. | R.-1.-<br>* Se cuenta por lo menos con 5 Facilitadores Multiplicadores, formados<br>en los talleres, en las siguientes áreas:<br># Planificación Estratégica<br># Formulación y Evaluación de Proyectos<br># Gestión de Finanzas y Contabilidad |
| | | * Un mínimo de 30 personas participaron en los talleres coordinados por la RED |
| | R.-2.-<br>* Las organizaciones disponen de su sitio WEB alojado en el servidor de la RED, para la investigación, la promoción y difusión de sus proyectos y servicios. | R.-2.-<br>* Al menos 10 organizaciones de desarrollo social disponen de su sitio WEB, alojado en el servidor de la RED. |
| | | * Un mínimo de 20 especialistas pertenecientes a ODS, participaron activamente en los talleres de comunidad virtual. |
| | R.-3.-<br>* Se cuenta con un servicio de consultoría, diseñado de acuerdo a las necesidades y requerimientos de las organizaciones. | R.-3.-<br>* Al menos 30% de las organizaciones afiliadas y relacionadas responden al diagnóstico. |
| | | * Se cuenta con una base electrónica de datos de consultores de las organizaciones. |

Tabla 10. Indicadores para Componentes del Proyecto en Estudio
Fuente: REDSOC (2005)

#### 4.2.1.3 Indicadores de las Actividades del Proyecto en Estudio

El indicador para cada actividad constituye el costo presupuestado para la misma; de manera que el conjunto de indicadores para las actividades en suma constituyen el presupuesto del proyecto.

**Indicadores de las actividades del proyecto en estudio:** efectivamente se hace mención de los costos de las actividades a manera de indicadores de las mismas; sin embargo, la información presentada constituye sólo una referencia de base para la elaboración del presupuesto; esto se debe a que no en todos los casos se presenta el costo específico de la actividad.

A continuación se presentan las actividades de la Matriz de Marco Lógico presentada por REDSOC (2005) así como la columna de indicadores para las mismas. Para visualizar mejor la información se muestran a través de tres tablas separadamente.

| **Resultado Esperado 1:**<br>**El capital humano se encuentra capacitado y gestiona adecuadamente áreas claves de la organización** | | |
|---|---|---|
| **Actividades** | **Medios** | **Costos** |
| 1.1- Seleccionar personal a capacitar. | 1.1- Personal de la RED y Organizaciones. | 1.1- Horas / Hombre Personal de la RED. |
| 1.2- Habilitar equipo audiovisual | 1.2- Adquirir equipo videobeam | 1.2-Costo del Equipo EUR 1.416,42 |
| 1.3- Efectuar un Taller de Formación de Multiplicadores en Planificación Estratégica. | 1.3- Logística / 1 Facilitador Nacional. | 1.3- 1 Facilitador 56 Horas x Bs. 65.000,00 0 = 3.640.000 Logística = Bs./ Viáticos participantes. |
| 1.4- Efectuar un Taller de Formación de Multiplicadores en Formulación y Evaluación de Proyectos. | 1.4- Logística / 1 Facilitador Nacional. | 1.4- 1 Facilitador 56 Horas x Bs. 65.000,00 = 3.640.000 Logística = Bs./ Viáticos participantes. |
| 1.5- Efectuar un Taller de Formación de Multiplicadores Gestión de Finanzas y Contabilidad. | 1.5- Logística / 1 Facilitador Internacional. | 1.5- Empresa Inglesa + Logística Nacional |
| 1.6- Desarrollar Talleres de Multiplicación en Planificación, Proyectos, y Gestión de Finanzas y Contabilidad. | 1.6- Multiplicadores Formados / Logística / Personal de la RED y de las Organizaciones. | 1.6- Logística / Horas / Hombre Personal. |

Tabla 11. Indicadores para las Actividades del Resultado Esperado 1
Fuente: REDSOC (2005)

| **Resultado Esperado 2:**<br>**Las organizaciones disponen de su sitio WEB alojado en el servidor de la RED, para la investigación, la promoción y difusión de sus proyectos y servicios** | | |
|---|---|---|
| **Actividades** | **Medios** | **Costos** |
| 2.1- Identificar Organizaciones. | 2.1- Experto de la RED / Responsable de Organizaciones. | 2.1- Horas / Hombre Personal de la RED. |
| 2.2- Habilitar Servidor de la RED. | 2.2- Experto de la RED. | 2.2- Horas / Hombre Personal de la RED |
| | - Comprar Servidor. | - Costo Servidor: EUR 4.600 = |
| | - Adquirir Licencia WEB SERVER. | - Costo Licencia: EUR 11.500,00= |
| | - Contratar enlace a Internet. | - Costo Enlace Internet: EUR 3240,00 = 1 año ( 1) |
| 2.3- Desarrollar Páginas WEB. | 2.3- Experto Nacional: Diseñador Gráfico. | 2.3- Experto: EUR 380 x 10 ODS (10 ODS= EUR 3800 |
| 2.4- Publicar Páginas WEB en Servidor. | 2.4- Experto de la RED. | 2.4- Experto RED. |
| 2.5- Efectuar dos Talleres de Comunidad Virtual. | 2.5- Experto / Logística. | 2.5- Experto: 2 Talleres x 16 hrs c/u =32 hrs x 2 facilitadores c/taller x Bs. 65.000 = Bs. 4.160.000,00 + Logística. |

Tabla 12. Indicadores para las Actividades del Resultado Esperado 2
Fuente: REDSOC (2005)

| **Resultado Esperado 3:**<br>**Se cuenta con un servicio de consultoría, diseñado de acuerdo a las necesidades y requerimientos de las organizaciones** | | |
|---|---|---|
| **Actividades** | **Medios** | **Costos** |
| 3.1- Efectuar diagnóstico en necesidades de organizaciones. | 3.1- Experto Nacional (Socio). | 3.1- Horas / Hombre Personal de la RED. |
| 3.2- Procesar información de diagnóstico. | 3.2- Experto Nacional (Socio). | 3.2- 4 Contratación Experto Nacional (socio). |
| 3.3- Efectuar investigación de mercado de consultores. | 3.3- Experto Nacional (Socio). | |
| 3.4- Completar formatos "Datos de Consultores". | 3.4- Experto Nacional (Socio).. | |
| 3.5- Crear Base de Datos. | 3.5- Experto de la RED. | 3.5- Horas / Hombres Personal de la RED. |
| 3.6- Definir los aspectos técnicos y administrativos de funcionamiento del servicio. | 3.6- Experto Nacional (Socio). | 3.6- Contratación Experto Nacional (Socio). |
| 3.7- Identificar cooperantes dispuestos a financiar los servicios de consultoría | 3.7- Experto Nacional (Socio). | 3.7- Contratación Experto para Diseño del Servicio (Socio) |
| 3.8- Efectuar Auditoria del Proyecto | 3.8- Experto Nacional | 3.8- Contratación Experto Nacional |
| 3.9- Efectuar Sistematización del Proyecto | 3.9- Experto Nacional (Socio). | 3.9- Contratación Experto Nacional (Socio). |
| 3.10- Efectuar Evaluación del Proyecto. | 3.10- Experto Nacional (Socio). | 3.10- Contratación Experto Nacional (Socio). |

Tabla 13. Indicadores para las Actividades del Resultado Esperado 3
Fuente: REDSOC (2005)

### 4.2.2 Medios de Verificación

Los medios de verificación constituyen las fuentes de información para cada indicador. La lógica horizontal de la matriz o la **relación objetivos-indicadores-medios de verificación** y la misma se resume, como indican Ortegón, E., Pacheco, J. y Prieto, A. (2005), en dos aspectos:

- 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.

A continuación se presentan los medios de verificación utilizados por la Matriz de Marco Lógico diseñada por REDSOC (2005) para cada uno de los elementos de la lógica de intervención, es decir, del Fin u Objetivo General; Propósito u Objetivo Específico; Componentes o Resultados Esperados; y Actividades.

#### 4.2.2.1 Medios de Verificación del Fin del Proyecto en Estudio

En el caso del fin u objetivo general, se plantearon dos medios de verificación que corresponden al mismo indicador; ambos medios de verificación coinciden en el tipo de información a suministrar; aunque varían por la fuente de información.

| | Lógica de Intervención | Indicadores Verificables Objetivamente | Fuentes y Medios de Verificación |
|---|---|---|---|
| **Objetivos Generales** | Se ha contribuido al mejoramiento de las condiciones de vida de la población en desventajas social, a través de un aumento en la calidad de atención y acompañamiento efectuado por las organizaciones públicas y privadas que realizan trabajos sociales | Mejoras de los indicadores sociales en las áreas de pobreza, participación, educación y desarrollo comunitario | # Reportes sobre indicadores sociales de las fuentes oficiales: Instituto Nacional de Estadísticas INE, Ministerio de Salud y Desarrollo Social MSDS, Ministerio y Desarrollo MPD. |
| | | | # Reporte sobre indicadores sociales de otras fuentes: Organizaciones de Desarrollo Social, Universidades, Organismos Internacionales. |

Tabla 14. Medios de Verificación del Fin del Proyecto en Estudio
Fuente: REDSOC (2005)

#### 4.2.2.2 Medios de Verificación del Propósito del Proyecto en Estudio

En el caso del propósito u objetivo específico se presentó un medio de verificación único para cada uno de los tres indicadores propuestos, como muestra la Matriz de Maco Lógico presentada por REDSOC (2005).

| | Lógica de Intervención | Indicadores Verificables Objetivamente | Fuentes y Medios de Verificación |
|---|---|---|---|
| Objetivo Específico | Las organizaciones de Desarrollo Social afiliadas y relacionadas con REDSOC, cuentan con herramientas tecnológicas/metodológicas y recurso humano capacitado en áreas claves, que les permiten gestionar adecuadamente sus programas y proyectos de acción social | # Al menos el 60 % de las organizaciones afiliadas a la RED participaron en los talleres en áreas claves desarrollados durante el proyecto | # Listados de Asistencia y Planillas de Inscripción de los Talleres. |
| | | # Al menos el 30 % de las organizaciones de la RED posee su página web alojada en el servidor | # Portal de La RED |
| | | # Un mínimo de 10 organizaciones relacionadas con la RED participaron en las actividades del proyecto | # Listados de Asistencia, planillas de inscripción, portal de la RED |

Tabla 15. Medios de Verificación del Propósito del Proyecto en Estudio
Fuente: REDSOC (2005)

#### 4.2.2.3 Medios de Verificación de los Componentes del Proyecto en Estudio

En el caso de los componentes se señaló un medio de verificación por indicador.

| | Lógica de Intervención | Indicadores Verificables Objetivamente | Fuentes y Medios de Verificación |
|---|---|---|---|
| Resultados Esperados | R.-1.-<br>* El capital humano se encuentra capacitado y gestiona adecuadamente áreas claves de la organización. | R.-1.-<br>* Se cuenta por lo menos con 5 Facilitadores Multiplicadores, formados<br>en los talleres, en las siguientes áreas:<br># Planificación Estratégica<br># Formulación y Evaluación de Proyectos<br># Gestión de Finanzas y Contabilidad | * Listados de asistencia, planillas de inscripción, informes de evaluaciones, reportes del facilitador |
| | | * Un mínimo de 30 personas participaron en los talleres coordinados por la RED | * Listados de asistencia y planillas de inscripción |
| | R.-2.-<br>* Las organizaciones disponen de su sitio WEB alojado en el servidor de la RED, para la investigación, la promoción y difusión de sus proyectos y servicios. | R.-2.-<br>* Al menos 10 organizaciones de desarrollo social disponen de su sitio WEB, alojado en el servidor de la RED. | * 10 direcciones electrónicas de página WEB a través de Internet. |
| | | * Un mínimo de 20 especialistas pertenecientes a ODS, participaron activamente en los talleres de comunidad virtual. | * Listados de asistencia , planillas de inscripción, reporte del facilitador |
| | R.-3.-<br>* Se cuenta con un servicio de consultoría, diseñado de acuerdo a las necesidades y requerimientos de las organizaciones. | R.-3.-<br>* Al menos 30% de las organizaciones afiliadas y relacionadas responden al diagnóstico. | * Instrumentos respondidos y recibidos |
| | | * Se cuenta con una base electrónica de datos de consultores de las organizaciones. | * Base de datos en funcionamiento en la RED |

Tabla 16. Medios de Verificación de los Componentes del Proyecto en Estudio
Fuente: REDSOC (2005)

#### 4.2.2.4 Medios de Verificación de las Actividades del Proyecto en Estudio

En el caso de las actividades se modifica la estructura del análisis; en este sentido, se presentaron los medios de verificación como Medios o referencia para el seguimiento del presupuesto:

| | Lógica de Intervención | Medios | Costos |
|---|---|---|---|
| Actividades | R.-1.- | R.-1.- | R.-1.- |
| | 1.1- Seleccionar personal a capacitar. | 1.1- Personal de la RED y Organizaciones. | 1.1- Horas / Hombre Personal de la RED. |
| | 1.2- Habilitar equipo audiovisual | 1.2- Adquirir equipo videobeam | 1.2-Costo en Dólares del Equipo EUR 1.416,42 |
| | 1.3- Efectuar un Taller de Formación de Multiplicadores en Planificación Estratégica. | 1.3- Logística / 1 Facilitador Nacional. | 1.3- 1 Facilitador 56 Horas x Bs. 65.000,00 0 = 3.640.000 Logística = Bs./ Viáticos participantes. |
| | 1.4- Efectuar un Taller de Formación de Multiplicadores en Formulación y Evaluación de Proyectos. | 1.4- Logística / 1 Facilitador Nacional. | 1.4- 1 Facilitador 56 Horas x Bs. 65.000,00 = 3.640.000 Logística = Bs./ Viáticos participantes. |
| | 1.5- Efectuar un Taller de Formación de Multiplicadores Gestión de Finanzas y Contabilidad. | 1.5- Logística / 1 Facilitador Internacional. | 1.5- Empresa Inglesa + Logística Nacional |
| | 1.6- Desarrollar Talleres de Multiplicación en Planificación, Proyectos, y Gestión de Finanzas y Contabilidad. | 1.6- Multiplicadores Formados / Logística / Personal de la RED y de las Organizaciones. | 1.6- Logística / Horas / Hombre Personal. |

Tabla 17. Medios de Verificación de las Actividades del Proyecto en Estudio
Fuente: REDSOC (2005)

| | Lógica de Intervención | Medios | Costos |
|---|---|---|---|
| Actividades | R.-2.- | R.2.- | R.2.- |
| | 2.1- Identificar Organizaciones. | 2.1- Experto de la RED / Responsable de Organizaciones. | 2.1- Horas / Hombre Personal de la RED. |
| | 2.2- Habilitar Servidor de la RED. | 2.2- Experto de la RED. | 2.2- Horas / Hombre Personal de la RED |
| | | - Comprar Servidor. | - Costo Servidor: EUR 4.600 = |
| | | - Adquirir Licencia WEB SERVER. | - Costo Licencia: EUR 11.500,00= |
| | | - Contratar enlace a Internet. | - Costo Enlace Internet: EUR 3240,00 = 1 año ( 1) |
| | 2.3- Desarrollar Páginas WEB. | 2.3- Experto Nacional: Diseñador Gráfico. | 2.3- Experto: EUR 380 x 10 ODS (10 ODS= EUR 3800 |
| | 2.4- Publicar Páginas WEB en Servidor. | 2.4- Experto de la RED. | 2.4- Experto RED. |
| | 2.5- Efectuar dos Talleres de Comunidad Virtual. | 2.5- Experto / Logística. | 2.5- Experto: 2 Talleres x 16 hrs c/u =32 hrs x 2 facilitadores c/taller x Bs. 65.000 = Bs. 4.160.000,00 + Logística |

Continuación

Tabla 18. Medios de Verificación de las Actividades del Proyecto en Estudio
Fuente: REDSOC (2005)

| | Lógica de Intervención | Medios | Costos |
|---|---|---|---|
| Actividades | R.3.- | R.3.- | R.3.- |
| | 3.1- Efectuar diagnóstico en necesidades de organizaciones. | 3.1- Experto Nacional (Socio). | 3.1- Horas / Hombre Personal de la RED. |
| | 3.2- Procesar información de diagnóstico. | 3.2- Experto Nacional (Socio). | 3.2- 4 Contratación Experto Nacional (socio). |
| | 3.3- Efectuar investigación de mercado de consultores. | 3.3- Experto Nacional (Socio). | |
| | 3.4- Completar formatos "Datos de Consultores". | 3.4- Experto Nacional (Socio).. | |
| | 3.5- Crear Base de Datos. | 3.5- Experto de la RED. | 3.5- Horas / Hombres Personal de la RED. |
| | 3.6- Definir los aspectos técnicos y administrativos de funcionamiento del servicio. | 3.6- Experto Nacional (Socio). | 3.6- Contratación Experto Nacional (Socio) |
| | 3.7- Identificar cooperantes dispuestos a financiar los servicios de consultoría | 3.7- Experto Nacional (Socio). | 3.7- Contratación Experto para Diseño del Servicio (Socio) |
| | 3.8- Efectuar Auditoria del Proyecto | 3.8- Experto Nacional | 3.8- Contratación Experto Nacional |
| | 3.9- Efectuar Sistematización del Proyecto | 3.9- Experto Nacional (Socio). | 3.9- Contratación Experto Nacional (Socio). |
| | 3.10- Efectuar Evaluación del Proyecto | 3.10- Experto Nacional (Socio). | 3.10- Contratación Experto Nacional (Socio). |

Continuación
Tabla 19. Medios de Verificación de las Actividades del Proyecto en Estudio
Fuente: REDSOC (2005)

### 4.2.3 Supuestos

Los supuestos se basan en los riesgos presentes en cada nivel jerárquico del resumen narrativo de objetivos. Al contrario de la forma más común de expresar los riesgos en un proyecto, éstos se presentan como situaciones positivas, opuestas al efecto negativo que conlleva el riesgo y que, por lo tanto, son necesarias para la ejecución del proyecto.

Se refiere a situaciones externas al proyecto que deben mantenerse o darse en un momento dado para la ejecución efectiva del proyecto. Al realizar el análisis de los supuestos es posible evaluar la viabilidad del proyecto.

En este sentido, se deben filtrar todas aquellas situaciones que pueden ser modificadas por el equipo del proyecto, dejando sólo aquellos supuestos cuyo cumplimiento se encuentra fuera del alcance del equipo. El razonamiento de la **relación objetivos – supuestos**, se presenta de la siguiente manera:

- Si el conjunto de actividades diseñadas se lleva a cabo **y determinados supuestos se cumplen**, entonces se logrará el componente para el que fueron diseñadas

- Si el conjunto de componentes diseñados se logran **y ciertos supuestos se cumplen,** entonces se habrá alcanzado el propósito

- Si se logra el propósito del proyecto **y ciertos supuestos se cumplen**, entonces se habrá alcanzado el fin.

A continuación se muestran los supuestos identificados en la Matriz de Marco Lógico del proyecto en estudio; los mismos fueron enunciados bajo el nombre de Hipótesis.

#### 4.2.3.1 Supuestos del Fin y Propósito del Proyecto en Estudio

| | Lógica de Intervención | Hipótesis |
|---|---|---|
| **Objetivos Generales** | Se ha contribuido al mejoramiento de las condiciones de vida de la población en desventajas social, a través de un aumento en la calidad de atención y acompañamiento efectuado por las organizaciones públicas y privadas que realizan trabajos sociales | # Los organismos gubernamentales responsables del área social, mantienen sus políticas y acciones en beneficio de la población desfavorecida del país. |
| | | # Las organizaciones de desarrollo social no son limitadas en sus actividades a favor de la población en desventaja social |
| | | # Se dispone en el país de recursos provenientes de los sectores públicos, privados y de cooperación internacional para ser utilizados en el desarrollo social |
| **Objetivo Específico** | Las organizaciones de Desarrollo Social afiliadas y relacionadas con REDSOC, cuentan con herramientas tecnológicas/metodológicas y recurso humano capacitado en áreas claves, que les permiten gestionar adecuadamente sus programas y proyectos de acción social. | # Las ODS afiliadas y relacionadas a la RED están motivadas y participan activamente en el proyecto. |
| | | # La situación política y social del país permanece estable |

Tabla 20. Supuestos para el Fin y Propósito del Proyecto en Estudio
Fuente: REDSOC (2005)

En el proyecto en estudio, los supuestos e hipótesis responden claramente a situaciones fuera del alcance de la organización responsable del proyecto, es decir, situaciones cuya ocurrencia no puede ser controlada por dicha organización. Aun cuando no se refiere a eventos puntuales que podrían modificar o influir en la realización del proyecto, sí se presentan como situaciones externas que, de variar, afectarían el proyecto.

#### 4.2.3.2 Supuestos para los Componentes del Proyecto en Estudio

Los supuestos, a este nivel, están relacionados directamente a los Resultados Esperados. Si bien la organización responsable del proyecto no tiene control directo sobre estos supuestos, sí puede manejar de forma más efectiva el impacto que pueda tener alguna variación de los mismos sobre el proyecto.

Se trata de supuestos del nivel operativo. En el proyecto en estudio se hace referencia directamente al trabajo de las ODS participantes, como se muestra a continuación:

| | Lógica de Intervención | Hipótesis |
|---|---|---|
| Resultados Esperados | R.-1.-<br>* El capital humano se encuentra capacitado y gestiona adecuadamente áreas claves de la organización. | # Las ODS facilitan su recurso humano para la participación en los talleres. |
| | | # Las ODS colaboran con los aspectos logísticos necesarios para los talleres. Se dispone de divisas para la contratación de los expertos internacionales. |
| | R.-2.-<br>* Las organizaciones disponen de su sitio WEB alojado en el servidor de la RED, para la investigación, la promoción y difusión de sus proyectos y servicios. | # ODS con disposición a aportar recursos para mantenimiento de su sitio WEB. |
| | | # ODS dispuestas a facilitar recurso humano para asesorías y talleres |
| | R.-3.-<br>* Se cuenta con un servicio de consultoría, diseñado de acuerdo a las necesidades y requerimientos de las organizaciones. | # ODS aportan datos para elaboración de diagnósticos. |

Tabla 21. Supuestos para los Componentes del Proyecto en Estudio
Fuente: REDSOC (2005)

Para conocer en forma rápida la efectividad en el diseño del proyecto, el BID (2007) utiliza una serie de listas para evaluación de la Matriz de Marco Lógico. La Tabla 20 presenta, de forma integrada, un conjunto de lineamientos utilizados por el BID para medir el diseño de un proyecto bajo la Metodología de Marco Lógico:

| | |
|---|---|
| **Evaluación de la columna de Objetivos** | 1. Las Actividades especificadas para cada Componente son necesarias para producir el Componente. |
| | 2. Cada Componente es necesario para lograr el Propósito del proyecto. |
| | 3. No falta ninguno de los Componentes necesarios para lograr el Propósito del proyecto. |
| | 4. Si se logra el Propósito del proyecto, contribuirá al logro del Fin. |
| | 5. Se indican claramente el Fin, el Propósito, los Componentes y las Actividades. |
| | 6. El Fin es una respuesta al problema más importante en el sector. |
| **Evaluación de los Indicadores de Fin, Propósito, Componentes y Actividades** | 1. Los indicadores de Propósito no sean un resumen de los Componentes, sino una medida del resultado de tener los Componentes en operación. |
| | 2. Los indicadores de Propósito midan lo que es importante. |
| | 3. todos los indicadores estén especificados en términos de cantidad, calidad y tiempo. |
| | 4. Los indicadores para cada nivel de objetivo sean diferentes a los indicadores de otros niveles |
| | 5. El presupuesto sea suficiente para llevar a cabo las Actividades identificadas. |

Tabla 22. Evaluación del Cuadro o Matriz de Marco Lógico
Fuente: BID, 2007

En la medida en que la formulación de un proyecto pueda estar en concordancia con estos planteamientos mayor seguridad tendrán el equipo del proyecto y el ente financista de la utilización óptima del Marco Lógico como enfoque para el diseño del proyecto.

Camacho H., Cámara L., Cascante R. y Sainz H. (2001) presentan otros elementos necesarios para la planificación de un proyecto; éstos son:

- Programación de las actividades (calendario y asignación de responsabilidades entre las diferentes personas o instituciones implicadas).
- Programación de recursos (presupuesto).
- Un análisis de las posibilidades de permanencia del proyecto una vez concluida la asistencia externa (valoración de los llamados factores viabilidad).

Finalmente Camacho H., Cámara L., Cascante R. y Sainz H. (2001) indican que el documento de formulación de un proyecto debe incluir cuatro grandes áreas denominadas: 1. Análisis del contexto y justificación de la alternativa seleccionada; 2. Descripción de la Intervención; 3. Descripción técnica de la Ejecución, entendida como la definición de recursos, tiempo, responsabilidades y costos; y 4. Viabilidad o sostenibilidad de los objetivos más allá del momento de intervención.

Más específicamente, el estudio realizado constituye una evaluación expost del proyecto, es decir, una evaluación aplicada meses después de terminado el proyecto; la evaluación realizada fue de carácter sumativa ya que se encuentra dirigida a medir el desempeño del equipo de trabajo del proyecto con respecto a los procesos aplicados durante el mismo y sacar conclusiones con respecto al proyecto y su desempeño.

A través de las técnicas utilizadas para el análisis documental utilizadas y la aplicación del instrumento, se logró evaluar la lógica horizontal y vertical de la Matriz de Marco Lógico así como el desarrollo efectivo del resto de los elementos de esta Metodología de Marco Lógico, en el diseño, ejecución y evaluación del proyecto en estudio.

## 4.3 Resultados de la Aplicación del Instrumento

A continuación se presentan los resultados de la aplicación del instrumento por cada una de las etapas del enfoque de Marco Lógico:

| Etapa | Ponderación | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Máx. | Obtenido | Porcentaje (%) | Clasificación |
| Identificación del problema y alternativas de solución | 600 | 170 | 28,33 | Baja |
| Elaboración Matriz de Marco Lógico | 2500 | 2240 | 89,6 | Alta |
| Monitoreo | 700 | 560 | 80 | Alta |
| Evaluación | 500 | 300 | 60 | Media |

Tabla 23. Resultados Obtenidos por Fase del Proyecto
Diseño propio (2008)

Seguidamente se muestra la escala valorativa utilizada, a manera de referencia:

| Clasificación | Rango |
|---|---|
| Alta | 81-100 |
| Media | 51-80 |
| Baja | 0-50 |
| Nada | 0 |

Tabla 24. Escala Valorativa de Referencia
Diseño propio (2008)

A continuación se presenta la totalización de los resultados obtenidos una vez aplicado el instrumento de validación del proyecto en estudio:

| Etapas de Aplicación de Marco Lógico | Peso (%) | Puntuación máxima | Puntuación obtenida | Porcentaje (%) |
|---|---|---|---|---|
| Identificación del Problema y Alternativas de Solución | 20 | 600 | 170 | 5,67 |
| Elaboración de la Matriz de Marco Lógico | 40 | 2500 | 2240 | 35,84 |
| Seguimiento o Monitoreo | 20 | 700 | 560 | 16 |
| Evaluación | 20 | 500 | 300 | 12 |
| Total | 100 | 4300 | 3220 | 69.51 |

Tabla 25. Resultados Obtenidos Según Promedio Ponderado
Diseño propio (2008)

Algunas de las variaciones más resaltantes entre el proyecto en estudio y el enfoque de Marco Lógico son:

- No se siguió el proceso de Identificación del problema y alternativas de solución planteado según el enfoque de Marco Lógico.
- No se incluyó la dimensión de calidad en los indicadores de la Matriz de Marco Lógico.
- No se asignaron formalmente responsabilidades dentro del equipo de trabajo del proyecto.
- Aun cuando se realizó un monitoreo exhaustivo del proyecto no se realizaron evaluaciones de manera formal durante la ejecución del mismo.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

Con respecto a la Metodología de Marco Lógico, se evidenció que la misma se encuentra en armonía con el conjunto de mejores prácticas documentado por el Project Management Institute ® (PMI), con respecto a la dirección de proyectos. Bajo la visión de ambos enfoques, aspectos como el alcance o límites de los objetivos del proyecto, tiempo, calidad, recursos, costos, coordinación lógica de los procesos o elementos de la dirección del proyecto son de importancia fundamental en la realización del mismo

Por otra parte, la Metodología de Marco Lógico no constituye un concepto con límites rígidos, por el contrario, las instituciones gubernamentales y no gubernamentales se encuentran en la constante evaluación de sus enfoques y lineamientos con miras a la evolución de los mismos, especialmente en el ámbito de proyectos de desarrollo social.

Las instituciones gubernamentales y no gubernamentales consultadas tales como el Banco Interamericano de Desarrollo, la Comisión Europea, los organismos del Sistema de Naciones Unidas y la Fundación CIDEAL, se basan ciertamente en un conjunto de lineamientos básicos que definen la Metodología de Marco Lógico.

La búsqueda de la viabilidad y de la presencia de bases que permitan el monitoreo y la evaluación son condiciones imprescindibles para todas estas instituciones cuando se trata de brindar financiamiento o colaboración para la realización de proyectos de desarrollo social; sin embargo, cada una de dichas instituciones ha desarrollado elementos propios que complementan la definición de Marco Lógico.

Estos elementos diferenciadores incluyen los tipos de evaluación requeridos o recomendados; el nivel de formalización para la asignación de responsabilidades; diversidad de formas para la presentación de los costos del proyecto, entre otros.

Se puede concluir además que la Metodología de Marco Lógico brinda una base organizada de información para evaluar tanto los resultados esperados del proyecto como la gestión del mismo. En el caso de los resultados esperados, la evaluación se basa en una serie de indicadores específicos los cuales son alcanzados a través de medios de verificación concretos.

En el caso de la evaluación de la gestión, la presencia de actividades y tareas a ser asignadas, la presencia de un cronograma de trabajo, la definición de los recursos necesarios y del presupuesto constituyen parte de la base fundamental para planificar, monitorear y evaluar el trabajo del equipo del proyecto y, en un sentido más amplio, la gestión del proyecto.

Con respecto al proyecto evaluado, se puede concluir que el mismo utilizó el enfoque de Marco Lógico de manera parcial. En este sentido, los elementos más fielmente utilizados están relacionados con el diseño y se encuentran en la etapa de elaboración de la estructura analítica del proyecto y de la Matriz de Marco Lógico, en donde dicho proyecto obtuvo calificación alta.

La Matriz de Marco Lógico fue utilizada efectivamente como base para el monitoreo del proyecto, donde obtuvo nuevamente calificación alta; dicha Matriz sirvió también para realización de una evaluación sumativa del proyecto.

No obstante, se omitió la dimensión de calidad en los indicadores para cada uno de los resultados esperados o componentes presentes en la Matriz del proyecto. Esto dificulta asegurar que el nivel de calidad obtenido sea el nivel esperado por las personas e instituciones beneficiarias o por equipo de trabajo y el resto de las instituciones involucradas.

El trabajo de investigación realizado se basó en la documentación existente del proyecto; se contó con la presencia de una evaluación formal con respecto a los resultados esperados del proyecto; en cambio, no se evidenció una evaluación dirigida a estudiar la gestión en sí misma.

Otros elementos considerados fundamentales bajo la Metodología de Marco Lógico, como son la aplicación formal de técnicas para la identificación del problema y la presentación de alternativas de solución, fueron aplicados en mucha menor medida en el proyecto en estudio obteniendo una calificación baja en la evaluación de esta etapa del proyecto.

Si se toma en cuenta que el proyecto se realizó en concordancia con los lineamientos de la Comisión Europea, se puede concluir que este organismo utiliza sólo parte del enfoque metodológico de Marco Lógico, dando flexibilidad a las organizaciones que desarrollan los proyectos a financiar para utilizar elementos de otros enfoques en la gestión de proyectos. En otras palabras, la gestión del proyecto, con base en los lineamientos de la Comisión Europea, es una adaptación del enfoque de Marco Lógico.

# CAPÍTULO VI. RECOMENDACIONES

## 6.1 Para la Institución Responsable del Proyecto en Estudio

A continuación se presenta un conjunto de recomendaciones para la gestión de proyectos de la Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC) quien tuvo a su cargo el proyecto objeto de estudio.

Se recomienda tener en mente las tres dimensiones básicas de cantidad, calidad y tiempo, a las que hace referencia la Metodología de Marco Lógico. Al hacer esto se incrementan las probabilidades de una consecución efectiva y eficiente de los objetivos o resultados esperados del proyecto a lo largo del ciclo del proyecto; asimismo, estos elementos constituyen una base de referencia para el análisis de la gestión y, más específicamente, del trabajo del equipo del proyecto.

Se recomienda llevar a cabo una evaluación dirigida a estudiar directamente la gestión o el desempeño del proyecto realizado con la intención de desarrollar un conjunto de lecciones aprendidas para futuros proyectos y para la transferencia del conocimiento hacia las organizaciones de la Red Social coordinadas por REDSOC y al resto de las ODS que participaron en el proyecto evaluado.

Igualmente, en futuros proyectos, la realización de evaluaciones de manera formal durante el proyecto, permite asegurar el desarrollo de lecciones aprendidas que puedan contribuir al desempeño y consecución del proyecto durante su ciclo de vida y no solamente una vez que éste ha culminado.

La formalización de los procesos, modificaciones y evaluaciones a través de la documentación sistemática es una herramienta indispensable para el aprendizaje ya sea para mejoramiento durante la realización del proyecto o para el desarrollo de las lecciones aprendidas arriba mencionadas.

## 6.2 Para Investigadores en el Ámbito de la Metodología de Marco Lógico

Se debe tomar en cuenta que si bien existe un consenso a nivel internacional sobre los lineamientos básicos de la Metodología de Marco Lógico, cada institución o unidad de gestión de proyectos, especialmente en el área del desarrollo social, ha generado un conjunto de elementos propios que responden a la cultura y las características de cada organización.

En este sentido, se recomienda analizar los distintos enfoques y aportes institucionales e individuales con el objetivo de lograr una visión más amplia sobre esta metodología.

En este sentido, al realizar la evaluación de un proyecto bajo la Metodología de Marco Lógico se debe prestar especial atención a las organizaciones involucradas y a metodologías de trabajo. La aplicación de la Metodología de Marco lógico tiene especificidades que varían de un proyecto a otro.

Estas particularidades pueden haber sido establecidas con base en los lineamientos de una institución cooperante o financista o por la visión propia de la organización ejecutante; de manera que al conocer dichos lineamientos es posible establecer parámetros de referencia para la evaluación.

Asimismo, si el investigador busca desarrollar un proyecto, debe considerar primero la existencia de un ente financista o cooperante ya que el método e incluso los términos utilizados varían; de hecho, en muchos casos, este tipo de instituciones solicitará la utilización de lineamientos particulares como requisito para brindar apoyo al proyecto.

Se recomienda estimular el compromiso y el interés de las instituciones involucradas y del equipo de trabajo con las tareas de monitoreo y evaluación de los proyectos o de las investigaciones a realizar.

Al estimular la cultura de la autoevaluación, del aprendizaje continuo y de la transferencia de conocimientos se logrará la consecución óptima de los proyectos, el crecimiento profesional de los individuos involucrados y el desarrollo a largo plazo de las instituciones.

# CAPÍTULO VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## 7.1 Medios impresos


Asamblea Constituyente. *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.* Edición Definitiva Corregida, Según Gaceta Oficial Extraordinaria № 5453 del 24 de marzo de 2000. Caracas: Autor.

Álvarez P. (2008). *Evaluación de la Aplicación del Enfoque del Marco Lógico en los Proyectos Formulados por la Gerencia Técnica Agraria del Instituto Nacional de Tierras, como Herramienta para el Presupuesto por Proyecto.* Trabajo Especial de Grado no publicado. Especialización en Gerencia de Proyectos: Universidad Católica Andrés Bello.

Balestrini Acuña, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. (6ta Ed.). Caracas: BL Consultores Asociados, C.A.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2007). *Curso de Marco Lógico para Proyectos.* (1ra Ed.). Caracas: Autor.

Baptista, M. (2008). *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*. Trabajo Especial de Grado no publicado. Especialización en Gerencia de Proyectos: Universidad Católica Andrés Bello.

Camacho H., Cámara L., Cascante R. y Sainz H. (2001). *El enfoque del marco lógico: 10 casos didácticos. Madrid: Acciones de Desarrollo y Cooperación*; Fundación CIDEAL.

Comisión Europea en Caracas y Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (2005). *Contrato de Subvención – Ayudas Exteriores de la Comunidad Europea CDC/2005/107-294*. Caracas: Autor.

Hernández S. R., R. Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ta Ed.). México: McGraw Hill.

Organización de Naciones Unidas (Diciembre, 1948)**.** *Resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas: Declaración Universal de los Derechos Humanos*. París: Autor.

Ortegón, E., Pacheco, J. y Prieto, A. (2005). *Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.

Project Management Institute ®. (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBok®).* (3ra Ed.). Pennsylvania: Lexicomm International Ltd.

Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (Enero, 2008). *Resultados del Proyecto de Fortalecimiento Institucional de las ODS Afiliadas y Relacionadas a REDSOC*. Ponencia presentada en la Asamblea Mensual de REDSOC del mes de enero de 2008. Fundación Empresas Polar, Caracas.

Tejero, S. (2008). *Durante 2007 se desinfló ritmo de reducción de la pobreza*. El Universal, 1-12.

Unión Europea. (2003). *Directrices Estratégicas para la Línea Presupuestaria de Cooperación Descentralizada en 2004-2006.* Caracas: Autor.

## 7.2 Medios electrónicos

Bakerwell, O., Garbutt, A. (2005). *The use and abuse of the logical framework approach.* Agencia Internacional de Cooperación para el Desarrollo de Suecia. Recuperado en Junio 7, 2008 de la World Wide Web: www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=LFA-review.pdf&a=21025

CISOR - Centro de Investigaciones en Ciencias Sociales.- CESAP – Centro al Servicio de la Acción Popular. (2008). *Venescopio: Cifras de las ONG*. Caracas: Autor. Recuperada en septiembre 16, 2008 de la World Wide Web: http://www.venescopio.org.ve/detalle.asp?ID=671

Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (2005). *Análisis de Situación de la Niñez y la Mujer en Venezuela*. Caracas: Autor. Recuperado en Junio 8, 2008 de la World Wide Web: http://www.unicef.org/venezuela/spanish/Cap7.pdf.

Fondo de Población de las Naciones Unidas en Venezuela. (Diciembre, 2006). *Análisis de Situación de Población en Venezuela. Población, desigualdad y políticas públicas: un diálogo político estratégico.* Caracas: Autor. Recuperado en Junio 7, 2008 de la World Wide Web: http://venezuela.unfpa.org/doumentos/ASP_version%20publicada.pdf

Grajales, T. (Marzo, 2000). *Tipos de Investigación.* Montemorelos. Recuperado en Octubre 1, 2008 de la World Wide Web: http://tgrajales.net/investipos.pdf

ISO Working Group on Social Responsibility (2008). *Guidance on Social Responsibility. ISO 26000*: Autor. Recuperado en Julio 16, 2008 de la World Wide Web: http://www.redsoc.org.ve/

# CAPÍTULO VIII. ANEXOS

## 8.1 Autorización de la Organización Responsable del Proyecto en Estudio

Redsoc

Articulando Espacios para la Dignidad Humana

Caracas, 15 de Enero de 2009

**Sr.**
**Prof. Alberto Santana**
**Coordinador del Programa de Postgrado**
**de Gerencia de Proyectos**
**Universidad Católica Andrés Bello**
**Presente.**

De nuestra mayor consideración,

Me dirijo a usted en la oportunidad de informarle que se autoriza el suministro de información de nuestra Asociación Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social – REDSOC- y su Proyecto Fortalecimiento Institucional de ODS Afiliadas y Relacionadas a REDSOC, financiado por la Unión Europea, a la Licenciada en Estudios Internacionales Natalia Hidalgo, C.I. 14.484.593, para la presentación de su Trabajo Especial de Grado, con la salvedad de ser utilizada solamente con fines académicos.

Atentamente,

**Estella Villasmil**
**Directora-Administradora**

Redsoc
Red Venezolana de Organizaciones
para el Desarrollo Social

RED VENEZOLANA DE ORGANIZACIONES PARA EL DESARROLLO SOCIAL - REDSOC
Segunda Avenida de Los Cortijos de Lourdes, Edificio Fundación Polar, Mezzanina, Caracas 1071 – Venezuela
Teléfonos: (+58 212) 202.75.40 – 202.75.87, Fax: (+58 212) 202.76.26
Portal: http://www.redsoc.org.ve Correo Electrónico: redsoc@redsoc.org.ve

## Instrumento de Recolección de Datos

## Identificación del Problema y Alternativas de Solución

| Preguntas | Alto | Medio | Bajo | Nada |
|---|---|---|---|---|
| 1. Se identificó el grupo de los involucrados en el proyecto | | 70 | | |
| 2. Se presentó el árbol del problema | | | | 0 |
| 3. Se presentó el árbol de objetivos | | | | 0 |
| 4. Se llevó a cabo el análisis de alternativas | | | | 0 |
| 5. Se seleccionó una de las alternativas analizadas como solución a desarrollar | | | | 0 |
| 6. Se formuló la Estructura Analítica del Proyecto (EAP) | 100 | | | |

| Total Máximo Posible | Total obtenido | % |
|---|---|---|
| 600 | 170 | 28,33 |

## Elaboración de la Matriz de Marco Lógico

| Preguntas | Alto | Medio | Bajo | Nada |
|---|---|---|---|---|
| 7. El Fin está claramente expresado | 100 | | | |
| 8. Los indicadores de Fin son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo. | | | 50 | |
| 9. El proyecto tiene un sólo Propósito. | 100 | | | |
| 10. El Propósito está claramente expresado. | 100 | | | |
| 11. Los indicadores del Propósito no son un resumen de los Componentes, sino una forma independiente de medir el logro del Propósito. | | | 50 | |
| 12. Los indicadores del Propósito sólo miden lo que es importante. | 100 | | | |
| 13. Los indicadores del Propósito tienen medidas de cantidad, calidad y tiempo. | | 70 | | |
| 14. Los indicadores del Propósito miden los resultados esperados al final de la ejecución del proyecto. | 100 | | | |
| 15. Los Componentes (Resultados) del proyecto están claramente expresados | 100 | | | |
| 16. Los Componentes están expresados como resultados | 100 | | | |
| 17. Todos los Componentes son necesarios para cumplir el Propósito | 100 | | | |
| 18. Los Componentes incluyen todos los rubros de los cuales es responsable la gerencia del proyecto | 100 | | | |
| 19. Los indicadores de los Componentes son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo | | 70 | | |
| 20. Las Actividades incluyen todas las acciones necesarias para producir cada Componente. | 100 | | | |
| 21. Las Actividades identifican todas las acciones necesarias | 100 | | | |

| Preguntas | Alto | Medio | Bajo | Nada |
|---|---|---|---|---|
| para recoger información sobre los indicadores. | | | | |
| 22. Las Actividades son las tareas para las cuales se incurre en costos para completar los Componentes. | 100 | | | |
| 23. La relación entre las Actividades y el presupuesto es realista | 100 | | | |
| 24. La relación si/entonces entre el Propósito y el Fin es lógica y no omite pasos importantes. | 100 | | | |
| 25. La relación entre los Componentes y el Propósito es realista | 100 | | | |
| 26. La lógica vertical entre las Actividades, los Componentes, el Propósito y el Fin es realista en su totalidad | 100 | | | |
| 27. El Propósito, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias, aún cuando no sean suficientes, para lograr el Fin | 100 | | | |
| 28. Los Componentes, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el Propósito | 100 | | | |
| 29. Los supuestos al nivel de Actividad no incluyen ninguna acción que tenga que llevarse a cabo antes que puedan comenzar las Actividades. (Las condiciones precedentes se detallan en forma separada) | | | | 0 |
| 30. La columna de medios de verificación identifica dónde puede hallarse la información para verificar cada indicador | 100 | | | |
| 31. El Marco Lógico define la información necesaria para la evaluación del proyecto (e.g., de terminación, ex-post). | 100 | | | |

| Total Máximo Posible | Total obtenido | % |
|---|---|---|
| 2500 | 2240 | 89,6 |

## Monitoreo

| Preguntas | Alto | Medio | Bajo | Nada |
|---|---|---|---|---|
| 32. Se evaluó la lógica de intervención (Matriz de Marco Lógico) | | x | | |
| 33. Se asignaron responsables para la realización de las actividades | | x | | |
| 34. Se presentó un plan de monitoreo y evaluación (MyE) | | x | | |
| 35. Se llevaron a cabo actualizaciones periódicas de la Matriz de Marco Lógico | x | | | |
| 36. Se hicieron observaciones, recomendaciones y modificaciones para el avance del proyecto a nivel de resultados y procesos | x | | | |
| 37. Se aplicaron las recomendaciones y modificaciones propuestas | x | | | |
| 38. Se asignaron responsables para la realización de las actividades | | | x | |

| Total Máximo Posible | Total obtenido | % |
|---|---|---|
| 700 | 560 | 80 |

## Evaluación

| Preguntas | Alto | Medio | Bajo | Nada |
|---|---|---|---|---|
| 39. Se incluyó en el Plan de MyE una o varias evaluaciones formativas | | | x | |
| 40. Se llevaron a cabo las evaluaciones formativas | | | x | |
| 41. Se implementaron las modificaciones propuestas por las evaluaciones formativas | | | | x |
| 42. Se incluyó en el Plan de MyE una o varias evaluaciones sumativas | x | | | |
| 43. Se llevaron a cabo las evaluaciones sumativas | x | | | |

| Total Máximo Posible | Total obtenido | % |
|---|---|---|
| 500 | 300 | 60 |