



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA
EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

**Estudio de Dos Proyectos de Inversión Pública
Utilizando el Marco Lógico como Instrumento de Evaluación**

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al
Título de Especialista en Finanzas Públicas

**Autor: José Alexis Lara Sulbaran
Tutor: Prof. Rodrigo Peraza**

Caracas, Enero de 2009

DEDICATORIAS

A mi madre, que me enseña todos los días que debemos tener fortaleza y amor para continuar hacia adelante no importa la circunstancia que la vida nos presenta.

A mi padre, a pesar que ya no me acompaña, por haberme dado siempre su amor, cariño y respeto.

A mis hermanos Nelly y Humberto por ser mis compareños y brindarme su apoyo y cariño.

José Alexis

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi gratitud a los Profesores Rodrigo Peraza y Luigi Mari, quienes leyeron el trabajo de investigación y formularon muchas sugerencias útiles, así como por su apoyo, paciencia, solidaridad y conocimiento durante los estudios de postgrado.

Estoy en deuda con Antonieta Gonzáles por su cuidadosa lectura y por sus diligencias durante la preparación de este trabajo, escuchando borradores y sugiriendo maneras de decir.

José Alexis Lara

INDICE GENERAL

| | Pp. | |
|---|-----|------|
| PORTADA PRINCIPAL | | I |
| DEDICATORIA | | ii |
| AGRADECIMIENTO | | iii |
| ÍNDICE GENERAL | | iv |
| LISTA DE CUADROS | | Viii |
| LISTA DE GRÁFICAS | | IX |
| RESUMEN | | X |
| INTRODUCCIÓN | | 1 |
| CAPITULO I EL PROBLEMA | | 3 |
| 1. Planteamiento del Problema | | 3 |
| 1.2 Objetivos de la Investigación | | 6 |
| 1.2.1 Objetivo General | | 6 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | | 6 |
| 1.3 Justificación de la Investigación | | 7 |
| CAPITULO II MARCO TEÓRICO | | 9 |
| 2. Antecedentes de la Investigación | | 9 |
| 2.2 Bases Teóricas | | 10 |
| 2.2.1 Marco Lógico | | 10 |
| 2.2.2 Origen del Marco Lógico | | 11 |
| 2.2.3 Enfoque del Marco Lógico | | 12 |
| 2.2.4 Ventajas y Desventajas del Marco Lógico | | 12 |
| 2.2.5 Pasos del Marco Lógico | | 14 |
| 2.2.5.1 Análisis de Involucrados | | 14 |
| 2.2.5.2 Árbol de Problema | | 15 |
| 2.2.5.3. Análisis de Objetivos | | 17 |
| 2.2.5. 4 Análisis de Alternativas | | 17 |

| | |
|---|----|
| 2.6 Estructuras del Marco Lógico | 19 |
| 2.7 Descripción de los Elementos que conforman la Matriz del Marco Lógico | 20 |
| 2.8 Indicadores Utilizados en el Proyecto de Truchicultura en la Comunidad de Gaviria Estado Mérida | 23 |
| 2.9 Indicadores Utilizados en el Proyecto de Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales del Municipio Lander del Estado Miranda | 24 |
| 2.10 Preparación y Evaluación de Proyectos | 25 |
| 2.10.1 Ciclo de Vida de los Proyectos y sus Etapas | 25 |
| 2.10.1.1 Preinversión | 26 |
| 2.10.1.2 Inversión | 26 |
| 2.10.1.3 Operación | 26 |
| 2.11 La Evaluación de los Proyectos | 27 |
| 2.12 Criterios de Éxito de un Proyecto | 28 |
| 2.13 Bases Legales | 29 |
| 2.14 Definición de Términos | 32 |
| 2.15 Sistema de Variables | 35 |
| CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO | 37 |
| 3. Tipo y Diseño de la Investigación | 37 |
| 3.1 Población y Muestra | 38 |
| 3.2 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos | 38 |
| 3.3 Técnicas de Sistematización de la Información | 39 |
| 3.3.1 Técnicas | 39 |
| 3.3.2 Base de cálculo para los cuadros de análisis efectividad, eficacia y eficiencia | 40 |
| 3.4 Supuestos para la Evaluación | 42 |
| 3.5 Métodos | 42 |
| CAPÍTULO IV ANALISIS Y PRESENTACION DE RESULTADOS | 43 |
| 4. Estudio de Casos | 43 |
| 4.1 Aplicación del Marco Lógico a los Proyectos | 43 |
| 4.2 Etapa de Inversión | 43 |
| 4.3 Presentación del proyecto 01 | 44 |
| 4.4. Diagnóstico Inicial del Proyecto | 46 |
| Análisis de Involucrado | |
| Con Relación al Proyecto de Truchicultura de la Comunidad de Gavidia | |
| 4.5 Diagnóstico Inicial del Proyecto | 47 |
| El Árbol de Problema | |
| Con Relación al Proyecto de Truchicultura de la Comunidad de Gavidia | |
| 4.6 Diagnóstico Inicial del Proyecto | 50 |
| Análisis de Objetivos | |

| | |
|--|-----------|
| Con Relación al Proyecto de Truchicultura de la Comunidad de Gavidia | |
| 4.7 Situación Deseada del Proyecto Análisis de Alternativas Con Relación al Proyecto de Truchicultura de la Comunidad de Gavidia | 51 |
| 4.8 Diseño y Ajuste de la Matriz del Marco Lógico para el Proyecto | 54 |
| 4.9 Etapa de Operación del Proyecto Truchicultura Integral Comunitaria Diseño de Indicadores y Aplicación de la Matriz de Evaluación de Resultados | 56 |
| 4.10 Procedimiento para la Evaluación de Resultados | 56 |
| 4.11 Matriz de Registro del Cumplimiento de Resultado | 58 |
| 4.12 Lógica Vertical | 62 |
| 4.13 Evaluación de Impacto | 64 |
| 4.14 Procedimiento para la Evaluación de Impacto | 64 |
| 4.15 Procedimiento | 65 |
| 4.16 Lógica Horizontal | 66 |
| 4.17 Fortalezas y Debilidades | 68 |
| 4.18 Presentación del Proyecto 02: Planta de Procesamiento de productos medicinales naturales. | 69 |
| 4.19 Diagnóstico Inicial del Proyecto Análisis de Involucrado Con Relación al Proyecto Planta de Procesamiento de productos medicinales naturales. | 70 |
| 4.20 Diagnóstico Inicial del Proyecto Árbol de Problema Con Relación al Proyecto Planta de Procesamiento de productos medicinales naturales | 72 |
| 4.21 Diagnóstico Inicial del Proyecto Análisis de Objetivos Con Relación al Proyecto Planta de Procesamiento de productos medicinales naturales. | 74 |
| 4.21 Situación Deseada del Proyecto Análisis de Alternativas Con Relación al Proyecto Planta de Procesamiento de | 76 |

| | |
|---|-----------|
| productos medicinales naturales | |
| 4.23 Diseño y Ajuste de la Matriz del Marco Lógico para el Proyecto | 79 |
| 4.24 Etapa de Operación del Proyecto Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales | 81 |
| 4.25 Matriz de Registro del Cumplimiento de Resultados | 81 |
| 4.26 Lógica Vertical | 85 |
| 4.27 Evaluación de Impacto | 86 |
| 4.28 Lógica Horizontal | 88 |
| 4.29 Fortalezas y Debilidades | 88 |
| 5 CONCLUSIONES | 89 |
| 5.1 Conclusiones | 89 |
| REFERENCIAS | 92 |

LISTA DE CUADROS

| Cuadro | Pp. |
|---|-----------|
| 1 Indicadores Asociados a Objetivos Presupuesto de las Actividades en el Marco Lógico | 22 |
| 2 Operacionalización de la variable | 36 |
| 3 Análisis de involucrado Proyecto: Truchicultura en la comunidad Gaviria | 46 |
| 4 Proyecto Truchicultura Integral Comunitaria. Fin del Proyecto | 54 |
| 5 Cumplimiento de Objetivos del Proyecto | 58 |
| 6 Análisis de la Efectividad, Eficacia Y Eficiencia de cada una de las metas | 62 |
| 7 Aplicación del Procedimiento: Proyecto de Truchicultura en la comunidad de Gavidia | 65 |
| 8 Registro de los Impactos del Proyecto: Proyecto de Truchicultura en la comunidad de Gaviria | 66 |
| 9 Análisis de involucrado Proyecto: Planta de Procesamiento de Productos Medicinales | 71 |
| 10 Proyecto: Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales. | 79 |
| 11 Cumplimiento de Objetivos del Proyecto | 81 |
| 12 Análisis De La Efectividad, Eficacia y Eficiencia de cada una de las Metas | 85 |
| 13 Aplicación del Procedimiento | 86 |
| 14 Registro de los Impactos del Proyecto | 87 |

LISTA DE GRAFICAS

| Gráficas | Pp. |
|---|-----------|
| 1 Árbol de Problema Proyecto: Truchicultura en la comunidad de Gaviria | 48 |
| 2 Análisis de Objetivo Proyecto: Truchicultura en la comunidad de Gaviria | 50 |
| 3 Análisis de Alternativas Proyecto: Truchicultura en la comunidad de Gaviria | 52 |
| 4 Árbol de Problema Proyecto: Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales | 73 |
| 5 Análisis de Objetivo Proyecto: Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales | 75 |
| 6 Análisis de Alternativas del Proyecto: Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales | 77 |



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA
EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

**Estudio de Dos Proyectos de Inversión Pública
Utilizando el Marco Lógico como instrumento de Evaluación.**

**Autor: José Alexis Lara Sulbaran
Tutor: Prof. Rodrigo Peraza
Fecha: Enero 2009**

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general evaluar dos proyectos de inversión pública caso 1 proyecto de Truchicultura Integral Comunitaria Gavidia y caso 2 proyecto Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales ejecutados por el Programa de Apoyo a las Iniciativas y Gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil (PAIS), utilizando la herramienta del marco lógico como instrumento de evaluación. La situación planteada en este trabajo se basó en el hecho de que el tema de los proyectos de inversión pública debe ser realizado bajo un diseño que permita su evaluación tanto el período de ejecución como posteriormente y así tomar los correctivos necesarios si son aplicables. La investigación estuvo enmarcada bajo un proyecto documental - descriptivo, apoyado en la herramienta del Marco Lógico como un instrumento de evaluación, que constituyó el marco referencial de los indicadores establecidos, que permitieron comparar dos proyectos ejecutados en el año 1999 – 2000, estableciendo sus fortalezas y debilidades, generando de esta forma conclusiones, que en el futuro, permitieran minimizar las desviaciones y hacer este tipo de proyectos viables y exitosos. Se concluyó que la sinergia generada entre todos los actores, responsable de la ejecución de los mismos de acuerdo a los indicadores establecidos, fue la causa de que el desempeño del primer proyecto fuese exitoso, mientras el segundo no lograra su objetivo.

Descriptores: Proyectos de Inversión Pública, Marco Lógico, Evaluación

INTRODUCCIÓN

El plan de desarrollo económico y social 2001-2007 y la nueva institucionalidad, incorpora al Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), como el instrumento por excelencia para articular mediante proyectos y programas, los equilibrios, objetivos y estrategias identificadas en el plano sectorial y territorial. En consecuencia las organizaciones gubernamentales, sociales o de cualquier tipo se ven en la necesidad de formular proyectos estratégicos en áreas de interés social, seleccionando aquellas que en la cual se pueda lograr un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión.

En este sentido, esta investigación tiene la finalidad de presentar los elementos conceptuales y técnicos de análisis para evaluar dos proyectos sociales con inversión pública, ejecutados por el “Programa de Apoyo a las Iniciativas y Gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil” (PAIS), determinando sus principales fortalezas y debilidades, utilizando la metodología del Marco Lógico, que contempla el análisis del fin, propósitos, componentes y actividades de los proyectos, como instrumento que permite diseñar y evaluar la operación en el ámbito de las actividades referentes a la administración y al funcionamiento de los mismos, entre los años 1999-2000.

Debido a la naturaleza y propósito del estudio, se realizó una investigación evaluativa de carácter descriptivo, y en la medida que la información lo permitió, se empleó una visión de totalidad a fin de integrar los resultados de cada componente que constituyeron los proyectos.

Es por ello que el enfoque de la evaluación se planteó a partir de la metodología del Marco Lógico (EML), proporcionando información valorativa acerca del estado y objeto evaluado; requiriendo de una valoración de resultados, así como el desarrollo de las herramientas metodológicas que permitan evaluar y además comprender la multidimensionalidad de los procesos sociales.

Para el logro de los objetivos planteados esta investigación se estructura en cinco capítulos:

El Capítulo I: El Problema. Se presenta el planteamiento del problema, las interrogantes, los objetivos tanto general como específicos, necesarios para cumplir la meta establecida, así como la justificación de la investigación.

El Capítulo II: Marco Teórico. Se presentan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, las bases legales y la definición de términos.

El Capítulo III: Marco Metodológico. Presenta el tipo, nivel y diseño de la investigación, fuentes, descripción de las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de los datos obtenidos para llevar a cabo la investigación.

El Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados. Se presenta detalladamente el análisis de los resultados obtenidos a través de la herramienta del Marco Lógico, como instrumento de recolección de los datos.

El Capítulo V: Conclusiones. Se Establecen las conclusiones a las cuales llegó el investigador respecto al objetivo planteado.

Se presentan referencias.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1. Planteamiento del Problema

En el año 1998, Venezuela y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), suscribieron un Contrato de Préstamo N° 1045 OC/VE, denominado “Programa de Apoyo a las Iniciativas y Gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil (PAIS), ejecutado por el Fondo de Inversión Social de Venezuela (FONVIS), fundación adscrita al Ministerio de Salud y Desarrollo Social (actualmente Ministerio del Poder Popular para la Salud), creada con el propósito de contar con un instrumento ágil, innovador y efectivo para satisfacer las necesidades y las demandas de la población en condiciones de pobreza y de exclusión de las redes de servicio.

El Programa tiene como finalidad crear y desarrollar un mecanismo piloto de coparticipación, entre el sector público y privado y las Organizaciones de la Sociedad Civil, (OSC), para financiar proyectos y actividades formulados y ejecutados por éstas, siendo beneficiaria la población en situación de desigualdad e inequidad social, que no pudieran, eventualmente, acceder a los servicios básicos de educación, salud, nutrición, mercado de trabajo, saneamiento ambiental y protección familiar. Tal como se manifiesta en el objeto del contrato de préstamo suscrito entre la Republica de Venezuela y el Banco Interamericano de Desarrollo (1998) al expresar:

“El objetivo general del programa es crear y desarrollar un mecanismo piloto de coparticipación de los sectores público y privado, y de las organizaciones de la sociedad civil (OSC), para financiar proyectos y actividades formulados y ejecutados por las OSC, cuyos beneficiarios serian los grupos en situación de pobreza excluidos de las redes de atención social.” (p. 1)

En este sentido los componentes del Programa, están conformados por las siguientes líneas de acción definido por el anteriormente citado contrato de préstamo N° 1045 OC/VE, estas líneas de acción son las siguientes:

“La Dirección, Administración y Ejecución del Programa. La Dirección del Programa se encarga de promover el desarrollo de la gestión rectora, operativa, administrativa, coordinadora y financiera del Programa. La Gestión de las OSC, su objeto es apoyar la capacidad técnica y organizativa de las mismas y promover su incorporación al modelo de coparticipación. La de los Proyectos y Actividades, se encarga de ampliar y fortalecer proyectos y actividades sociales contempladas en las líneas de acción pautadas en el Programa. Y el Monitoreo y Evaluación Externa, se ocupa de evaluar y hacer seguimiento de los componentes anteriormente mencionados.” (p. 2)

Observadas estas cuatro líneas de acción definidas en el contrato de préstamo, se pudo constatar que las mismas tienen tareas diferenciadas entre sí, las cuales cada una genera un producto que contribuiría al éxito del programa de Apoyo a la iniciativa y Gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil (PAIS).

En el marco de la ejecución del Programa de Apoyo a la Iniciativa y Gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil (PAIS) (1998) se formularon dos proyectos denominados:

“Desarrollo de la actividad de Truchicultura Integral Comunitaria de Gavidia, localizado en el Sector las Piñuelas, Comunidad de Gaviria, Mucuchies, Municipio Rangel del Estado Mérida y fue formulado y ejecutado por la Organización “Centro de Educación Popular para el Desarrollo Integral de la Familia (CEPDIF), localizado en la Avenida Carabobo, casa N-10, Mucuchies, Estado Mérida.”(S/n)

Este proyecto se desarrollo en el Estado Mérida, en el Municipio Rangel en el pueblo de Mucuchies y se denomino Tuchicultura Integral Comunitaria Gavidia.

El otro proyecto en el marco de la ejecución del Programa de Apoyo a la Iniciativa y Gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil (PAIS) (1998) se formulo de la siguiente manera:

“Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales, está ubicada en el asentamiento campesino La Mata Primera, parcela 117, Sectores los Grifales, Hogar Granja La Felicidad de los Pobres, Municipio Lander, Estado Miranda. El mismo fue formulado y ejecutado por la Fundación Hogares La Felicidad de los Pobres.”(S/N)

Este proyecto se desarrolló en el Estado Miranda, en el Municipio Lander y se llevó a cabo en el asentamiento campesino La Mata Primera Sector Los Frailes y el cual se denominó Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales.

El interés de esta investigación es llevar a cabo una evaluación de los proyectos anteriormente mencionados, con el propósito de determinar las principales fortalezas y debilidades de ambos, utilizando la herramienta de gestión para mejorar el desempeño de proyectos denominado Marco Lógico, diseñado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Todo ello se lleva a cabo debido que a partir de esta herramienta se permitirá conocer la eficacia, eficiencia y efectividad de la misma para estudios de evaluación y seguimiento de proyectos sociales pues ellos conllevan a contribuir con el desarrollo armónico del sector económico-social de la nación.

En el marco de este estudio, se pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la viabilidad del Marco Lógico como herramienta de evaluación en la ejecución de los proyectos Truchicultura Integral Comunitaria y el de Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales?

¿Cuáles serían los indicadores pertinentes al Marco Lógico para la evaluación de los proyectos Truchicultura Integral Comunitaria y el de Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales?

¿Cuáles son los resultados esperados y obtenidos en el cumplimiento de las metas previstas en los proyectos de Truchicultura Integral Comunitaria y el de Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales?

¿Cuál es el impacto esperado y el obtenido en los cambios de las condiciones de vida de la población donde se ejecutaron los proyectos de Truchicultura Integral Comunitaria y el de Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Evaluar dos proyectos de inversión pública caso 1 el proyecto de Truchicultura Integral Comunitaria Gavidia y caso 2 proyectos Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales ejecutados por el Programa de Apoyo a las Iniciativas y Gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil (PAIS), utilizando la herramienta del Marco Lógico como instrumento de evaluación.

1.2.2 Objetivos Específicos

Verificar la viabilidad del Marco Lógico como herramienta de evaluación en la ejecución de los proyectos Truchicultura Integral Comunitaria Gavidia y el de Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales.

Determinar los indicadores pertinentes al Marco Lógico para la evaluación de los proyectos Truchicultura Integral Comunitaria Gavidia y el de Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales.

Evaluar los resultados esperados y obtenidos en el cumplimiento de las metas previstas en los proyectos de Truchicultura Integral Comunitaria Gavidia y el de Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales.

Cuantificar el impacto esperado y obtenido en los cambios de las condiciones de vida de la población donde se ejecutaron los proyectos Truchicultura Integral Comunitaria Gavidia y el de Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales.

1.3 Justificación de la Investigación

La evaluación del desempeño administrativo sea de personas o proyectos es una de las claves principales para la correcta conducción de las organizaciones. También, es un elemento importante para el desarrollo administrativo, dado que en caso de ignorarse las capacidades y deficiencias, será difícil determinar si las actividades de desarrollo siguen la dirección correcta. La evaluación es, o debería ser, parte integral de un sistema de administración.

Ahora bien, el Marco Lógico es una herramienta útil, que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos, diseñado bajo la estructura de una matriz de 4 x 4, representando un instrumento de apoyo a la toma de decisiones, para la identificación de los objetivos del mismo y consecuentemente para la planificación, evaluación y control de sus entradas y salidas.

Mediante el presente trabajo de investigación se realiza una evaluación de los proyectos de Truchicultura Integral Comunitaria y el de Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales ejecutados por el Programa de Apoyo a las Iniciativas y Gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil (PAIS), utilizando la herramienta del Marco Lógico como instrumento de evaluación.

La utilización del instrumento seleccionado se considera útil en esta investigación porque permite evaluar lo planteado en los documentos analizados con lo sucedido en la realidad.

Es también relevante la utilización de dicho instrumento pues los actores sociales que intervinieron en la elaboración del proyecto y en su implementación le permitirán medir su gestión administrativa en las funciones que ellos desempeñaron para lograr los objetivos propuestos.

Adicionalmente, el marco lógico facilita la consecución de logros ya que permite a través del mismo una visión general completa y concisa a la vez que se establecen vínculos directos con los distintos

componentes en la formulación del proyecto, facilitando con ello su elaboración. Además, el Marco Lógico ayudará a estructurar el proceso de planificación y comunicación de información esencial del programa de inversión pública -social.

A pesar de que en esta investigación, la mencionada herramienta se aplicará sobre dos proyectos de inversión pública, ya ejecutados en el año 1999- 2000, desde el punto de vista práctico, la importancia de este estudio reside en demostrar la manera de utilizar la herramienta del Marco Lógico en el proceso de aplicación, formulación y evaluación de proyectos, incentivando a las organizaciones que trabajan en el área de la inversión social a involucrarse en el uso de herramientas que le permitan conocer el desempeño de los proyectos en todas sus etapas y de esta forma aplicar los correctivos de ser necesarios, minimizando el riesgo en su ejecución.

Actualmente, son muy pocas las instituciones gubernamentales que conocen las ventajas y utilizan este tipo de instrumento que contribuiría a mejorar la fluidez de las operaciones haciéndolas de una manera rápida y confiable.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. Antecedentes de la Investigación

Maza, C. (2004) Proyecto de Grado presentado para optar al título de especialista en Finanzas Pública ante la Universidad Católica Andrés Bello, del que título es Evaluación del Diseño de la Solicitud de Crédito del Proyecto de Inversión Pública, Caso: Central Hidroeléctrica Caruachi, ejecutado por la CVG- Edelca. El Objetivo General de la investigación es el de Evaluar el documento de la solicitud de crédito correspondiente a la fase de diseño de la Central Hidroeléctrica Caruachi, ejecutado por la CVG Edelca, según el enfoque de Marco Lógico (EML). Llegando a la siguiente conclusión el resultado obtenido en el análisis efectuado, permite concluir que el proyecto dio cumplimiento en un 97% a los lineamientos metodológicos del marco lógico, la evaluación horizontal alcanzó el 90%, la evaluación vertical el 95%, la evaluación zig-zag alcanzó el 100% y la lista de verificación de evaluabilidad un 100%.

Mota, Y. (2005) Proyecto de Grado presentado para optar al título de especialista en Finanzas Pública ante la Universidad Católica Andrés Bello, título es Evaluación del Programa Apoyo a la Infancia y Adolescencia (P.A.I.A.) Caso: Proyecto Escuela para la Vida cuyo objetivo general es estudiar o investigar (sic) del Programa de Apoyo a la Infancia y Adolescencia (P.A.I.A.) el proyecto “Escuela para la Vida, representado por la Fundación Voluntariado”, “El Sembrador” del Municipio Torbes del Estado Táchira. El cual consiste en desarrollar un programa sistemático y permanente de orientación y educación sexual para niños y adolescentes en las instituciones educativas del Municipio Torbes: Las Escuelas Básicas Nacionales “San Joseito II” y la “Unidad Educativa Nacional San Joseito”. Llegando a la conclusión de que a través del análisis se pudo percibir que los

niños y jóvenes del Municipio Torbes, en el Estado Táchira, recibieron los beneficios del programa, con talleres y campañas de prevención. En tanto que las familias tuvieron muy poca participación y los docentes no participaron. La Fundación Voluntariado “El Sembrador”, juega un papel importante en la Sociedad prestando ayuda y atención comunitaria en áreas como la educación, la salud, la cultura y en especial los servicios sociales.

Estos dos proyectos investigados como antecedentes del presente estudio guardan relación con el mismo ya que utilizan el instrumento conocido como Marco Lógico en la metodología de evaluación de los casos presentados.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Marco Lógico

El Marco Lógico fue creado en 1969 por la firma consultora Practical Concepts Inc., específicamente por León Rossenberg y Lawrence Posner, bajo contrato con la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID), como lo plantea el Banco Interamericano de Desarrollo (2005) al expresar que “Es una herramienta de planificación, con el objetivo de mejorar la calidad de las inversiones sociales. Hoy por hoy se ha constituido en un “lenguaje” internacional para la formulación, diseño y evaluación de proyectos” (p.12)

Es por ello que su utilidad es la de transmitir información, por muy compleja que parezca de una manera clara y comprensible, en una sola hoja de papel, utilizando un método sistemático, que permite plasmar en una matriz de 4 x 4, los programas y planes de un proyecto, de tal forma que organiza el pensamiento en redes de causa y efecto.

También afirma el autor antes citado que “puede ser empleado durante la etapa de preparación para hacer el diseño general de un proyecto y como guía para las etapas de ejecución y evaluación” (p.13).

Es considerado entonces un instrumento de planificación participativa su poder depende del grado en que se incorpora al diseño del proyecto, toda la gama de los beneficiarios previstos y de otros interesados, ayudando a fortalecer las etapas principales del ciclo de los proyectos.

2.2.2 Origen del Marco Lógico

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), fundado el 30 de Diciembre de 1959 por iniciativa de los Estados Unidos de América para fomentar la cooperación y estimular el desarrollo de los países miembros, convenio que fue aprobado por Venezuela el 19 de febrero de 1960, realizó un enorme esfuerzo de difusión de esta metodología durante los últimos 15 años, en 16 países de Centro y Sur América, a través de un Certificado Internacional en Diseño, Administración y Evaluación de Proyectos, programa que la Corporación Andina de Gerencia Social, coordinó en nueve promociones en el ámbito nacional a través de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Escuela Politécnica del Litoral y Universidad Técnica Particular de Loja en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca y Loja.

El objetivo principal del origen del Marco Lógico es el de mejorar la calidad de las inversiones sociales, superando los dos problemas, que en opinión de sus creadores eran los principales defectos de los proyectos de desarrollo tal como lo manifiesta el Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación (1993) al expresar que:

“Planificación de proyectos carentes de precisión, con objetivos múltiples que no están claramente relacionados con las actividades del proyecto; proyectos que no se ejecutan exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no está claramente definido. Y no existe una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito. Y los evaluadores no tienen una base

objetiva para comparar lo que se planteó con lo que sucedió en la realidad.” (p. 11)

Estos dos problemas en opinión de los creadores del marco lógico obligan al autor de la presente investigación a reflexionar que el uso de la herramienta en su forma más eficiente tiende a minimizar la problemática que se presenta al analista para evitar errores tales como se señalan en la cita anterior.

2.2.3 Enfoque del Marco Lógico

El Marco Lógico es una herramienta que según Dorado (2002) “facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto” (p. 11). Puede utilizarse en todas las etapas de preparación del proyecto: programación, identificación, orientación, análisis, presentación ante los comités de revisión, ejecución y evaluación ex-post.

Es por ello que debe elaborarse con la participación del prestatario, los beneficiarios, los consultores, del equipo de proyecto, y del ejecutor. Se modifica y mejora repetidas veces tanto durante la preparación como durante la ejecución del proyecto.

2.2.4 Ventajas y Desventajas del Marco Lógico

El uso del Marco Lógico presenta las siguientes ventajas que según el Banco Interamericano de Desarrollo (1990) son:

“(a) Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades. (b) Permite resumir en un sólo gráfico las distintas fases del proyecto. (c) Sirve de guía para la elaboración del proyecto. (d) Permite tener una visión inmediata del estado del proyecto. (e) Responde a los requisitos de un

sistema de evaluación constante, puesto que supone la fijación de criterios y medios de verificación adecuados a los objetivos del proyecto. (f) Permite obtener una visión inmediata del estado del proyecto. (g) Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten el Banco, el prestatario y el ejecutor. (h) Suministra un temario analítico común que pueden utilizar el prestatario, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto. (i) Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable. (j) Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto. (k) Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto. (l) Permite verificar el estado de eficiencia de la ejecución” (p .257).

A través de estas ventajas presentadas anteriormente se observa que la metodología permite una familiabilidad para la realización de proyectos y poder hacerle seguimientos objetivos para la evolución del mismo ya que el lenguaje técnico que se utiliza es comúnmente conocido tanto como expertos como por las partes interesadas o involucradas en el proceso en estudio.

Ahora bien el uso del marco lógico presenta las siguientes desventajas según el Banco Interamericano de Desarrollo (1990) el cual afirma que:

“(a) Exige un conocimiento profundo de las características del proyecto. (b) Requiere una determinación previa del nivel desde el cual ha de abordarse. (c) Incluye la determinación de factores que escapan al ámbito de influencia del proyecto y de los cuales depende su éxito, como son la incertidumbre y los riesgos. (d) La determinación de acciones que escapan al control de los gerentes. (e) Su elaboración exige definir claramente las acciones, lo cual en algunos casos, se traduce en cierto grado de rigidez en la planificación y en la ejecución. (f) En la fase de ejecución y control del proyecto, el desarrollo inicial no siempre será igual. (g) En lo referente al proceso de control propiamente dicho, no elimina la necesidad de elaborar y utilizar fichas e informes específicos” (p. 258).

Las desventajas que se pueden apreciar del marco lógico se expresan cuando no existe una participación de todos los actores o entes involucrados

en ese proceso generando así desviaciones o dificultades para la buena marcha de la ejecución y el monitoreo del proyecto.

2.2.5 Pasos del Marco Lógico

Los pasos para abordar la metodología del marco lógico según por la Oficina de Evaluación (EVO) del Banco Interamericano de Desarrollo (1997) son: “el análisis de involucrados, árbol de problemas, análisis de objetivos y análisis de alternativas.” (p. 71)

Estos pasos se presentan desarrollados a continuación.

2.2.5.1. Análisis de Involucrados

A través de este análisis según la Oficina de Evaluación (EVO) del Banco Interamericano de Desarrollo (1997) “se busca tener una visión lo más precisa de la realidad social, donde el futuro proyecto busca hacer una intervención” (p 72). Es por ello que con este tipo de análisis se pretende realizar un diagnóstico de la realidad social que se busca corregir, y si dicho diagnóstico no se realiza con los elementos e instrumentos apropiados por lo general no cumple con los objetivos propuestos.

Para que este diagnóstico cumpla sus objetivos previstos, el mismo deberá realizarse dentro de la realidad de los beneficiarios del proyecto, por lo que deberá tener presente una metodología liviana y muy operativa, que consista en determinar quien es quien, dentro de cada realidad.

Por consiguiente, la idea no solamente es detectar quien es quien si no también se hace importante en determinar los beneficiarios directos del proyecto, además es importante señalar que los presuntos beneficiarios directos muchas veces son producto de una decisión política y no técnica por lo tanto el análisis de la objetividad esta relevada a un segundo plano.

De esta manera el analista debe de preguntarse a quien se quiere

mejorar para así poder determinar lo que se quiere hacer presentándose en el desarrollo del proyecto un dilema entre los beneficiarios y el problema social que se quiere solucionar recordando que ambos elementos van asociados indisolublemente.

Domínguez (2003) señala que es una matriz de cuatro columnas por x número de filas tal como se señala a continuación:

Análisis de Involucrados

| Grupos | Intereses | Problemas Percibidos | Recursos y Mandatos |
|--------|-----------|----------------------|---------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Fuente: Domínguez Sandra 2003

2.2.5.2. Árbol de Problema

El análisis de problema viene a complementar al análisis de involucrado aclarando que en el análisis de involucrado el objetivo es establecer, jerarquizar e identificar los distintos autores sociales que componen la realidad; en el análisis de problemas se busca, jerarquizar e identificar y establecer la interrelación existente de los problemas que afectan al colectivo.

Esta jerarquización e interrelación de problema se establece a través de un diagrama de causa y efecto entre los distintos problemas identificados.

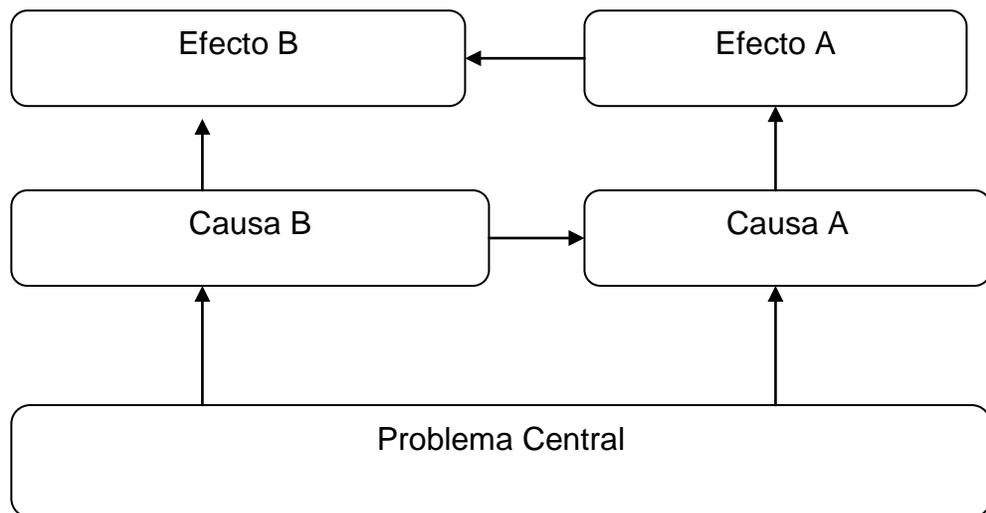
A través de este diagrama se busca simplificar la realidad social que afecta a una comunidad determinada. El árbol de problema es un instrumento que no solo busca analizar la realidad social sino que es un instrumento potente que permite realizar una intervención operativa al objeto que se está estudiando.

Es por ello que el árbol de problema se construye, siguiendo una metodología que se manifiesta de la siguiente manera según Banco Interamericano de Desarrollo (1998):

“Identificar los problemas existentes. Escribir cada problema en una tarjeta en letra mayúscula. Determinar cual es, dentro los problemas identificado, aquel que ocupa el lugar central y que permita alrededor ordenar la información. Colocar esa tarjeta en el centro del panel. Determinar las causas que provocaron el problema, preguntándose él por que se produce esa situación indeseada. Y situar esas tarjetas en el nivel inmediatamente inferior al del problema considerado central. Avanzar hacia abajo preguntándose por las causas de las causas. Establecer los efectos provocados por el problema central, situar esas tarjetas en la parte superior del árbol. Recomprobar las relaciones causales y dibujarlas en el panel.” (p. 260)

El árbol de problema es un paso importante ya que permite al proyectista tener una visión global de la realidad social que esta interviniendo, a fin de ir dando soluciones a los problemas que presenta el colectivo.

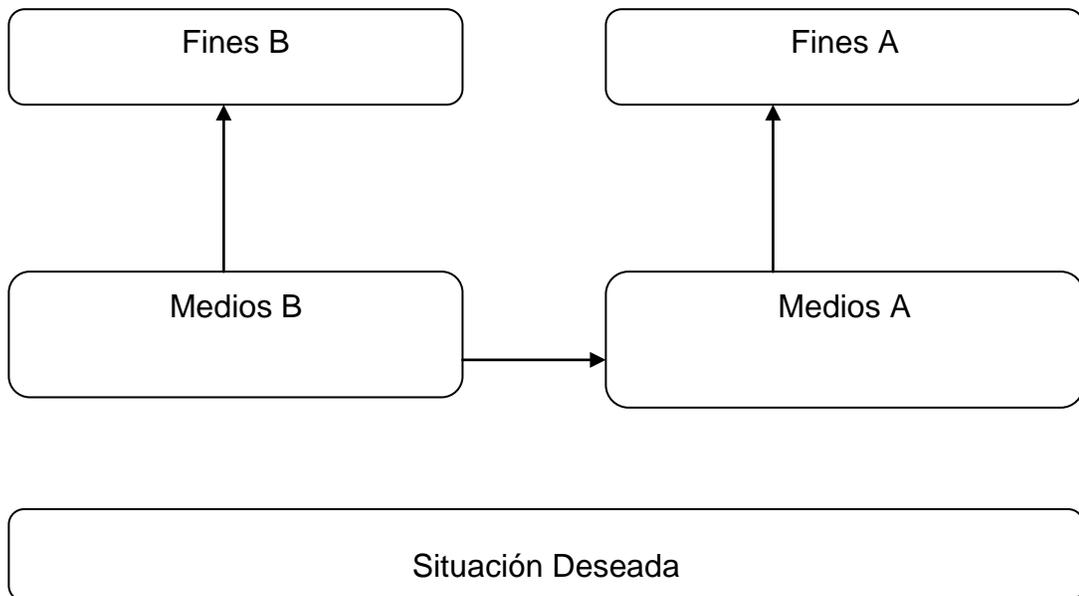
De esta manera el árbol de problema se presenta bajo esta representación.



Fuente: Domínguez Sandra 2003

2.2.5.3. Análisis de Objetivos

Con los resultados obtenidos del análisis de problema se aborda el análisis de objetivos, teniendo ya los problemas descritos y detectados por los autores de la realidad social estudiada en un ámbito negativo pasan ahora a ser definidos en un ámbito positivo lo cual genera un diagrama conocido como árbol de objetivos donde se expresa cual va hacer la situación esperada o deseada del proyecto. Siendo ésta entendida como una herramienta que se utiliza para describir una situación que podría existir después de resolver los problemas planteados y a través de esta herramienta se visualiza las relaciones medio-fin en un diagrama.



Fuente: Domínguez Sandra 2003

2.2.5.4 Análisis de Alternativas

El objetivo de este análisis es el de comparar las distintas opciones que se pueden identificar en el árbol de objetivos y rechazando aquellas que no tenga viabilidad o que presentan alto nivel de incertidumbre, seleccionando

aquella alternativa que tienda a ser óptima.

Este análisis cierra los procesos de identificación y diagnóstico, abre el paso al diseño y formulación de la intervención.

Es importante destacar que no existe un procedimiento único para llevar a cabo la selección de alguna alternativa que sea óptima por lo que resulta un procedimiento adecuado para una situación dada ya que puede resultar un fracaso para otra situación.

Por lo tanto la toma de decisiones va a depender mucho de las instituciones o autores que intervienen en el proceso, es importante aclarar que existen elementos que permiten generar escenarios importantes que tienden a dar peso relativo a determinada decisión, en estos tiene que ver mucho la capacidad de negociación que tenga los grupos interesados para resolver las necesidades que están padeciendo y es a través del consenso de estos grupos que se llega a tomar una decisión óptima que beneficie al colectivo.

Es importante que exista el consenso para evitar las imposiciones pues estas no son saludables, debido a ello, los resultados previstos no son del colectivo sino de un grupo que tiende haber al proyecto como su propiedad particular, lo que implica conflicto entre los distintos autores involucrados en el proyecto.

Cuadro para el análisis de alternativas

| | Criterio 1 (Financiero) | Criterio 2 (Ambiental) | Criterio 3 (Social) |
|---------------|----------------------------|---------------------------|------------------------|
| Alternativa 1 | | | |
| Alternativa 2 | | | |
| Alternativa 3 | | | |

Fuente: Domínguez Sandra 2003

2.6 Estructuras del Marco Lógico

La estructura del Marco Lógico según Dorado (2002), abarca “Un conjunto de conceptos interrelacionados que definen porque un proyecto esta siendo desarrollado y que debe hacerse para alcanzar el resultado deseado”. (p.4) De acuerdo con el concepto de matriz, el Marco Lógico se caracteriza por la incorporación en un solo formato de dos tipos de pensamiento:

(a) Una lógica vertical que aclara la razón por la cual se llevará a cabo el proyecto (¿Por qué?).

(b) Una Lógica horizontal que aclara que va a hacer producido y de que manera se puede prever el suceso (¿Con qué?).

En este sentido el Marco Lógico se presenta como una matriz de cuatro filas por cuatro columnas tal como se aprecia en el cuadro 1, que aclaran el objetivo del proyecto y provee una estructura que permite el planeamiento y evaluación del mismo.

Las filas de la matriz, utilizando la lógica vertical, establecen la razón por la cual se llevará a cabo el proyecto, presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos, en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto.

Según la Oficina de Evaluación del Banco Interamericano de Desarrollo (1997) define cada componente de la matriz desde la lógica vertical de la siguiente manera:

“(a) Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa una vez que el proyecto ha estado en funcionamiento. (b) Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado. (c)Componentes / Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto. (d) Actividades requeridas para producir los Componentes / Resultados.” (p. 5)

De esta manera se puede examinar los vínculos causales de a bajo hacia arriba a fin de observar la optimización del diseño.

En este sentido las columnas están asociadas a la lógica horizontal, suministrando las evidencias necesarias, para demostrar un evento, frecuentemente aclara la naturaleza del mismo, presentando la siguiente información que según la Oficina de Evaluación del Banco Interamericano de Desarrollo (1997) indica que el análisis horizontal esta asociado a:

“(a) Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades. (b) Indicadores (resultados específicos a alcanzar). (c) Medios de verificación. (d) Supuestos (factores externos que implican riesgos.” (p5).

Se puede apreciar que el primer indicador muestra el resumen narrativo de cada uno de los objetivos en estudio y sus actividades, el segundo lleva por nombre indicadores tiene como objetivo precisar los resultados específicos a alcanzar, el tercer indicador los Medios de Verificación son los elementos que permiten dar soporte a las afirmaciones o negaciones que el investigador esta planteando y el cuarto indicador los supuestos expresan los parámetros sobre los cuales los actores sociales o investigadores fijan sus diferentes hipótesis para abrir el camino hacia el problema en estudio.

2.7 Descripción de los Elementos que conforman la Matriz del Marco Lógico

Tal como se ha señalado anteriormente la matriz del Marco Lógico esta conformada por cuatro (4) filas y cuatro (4) columnas en la columna se encuentran las siguientes categorías que ha continuación se describen:

El concepto principal que origina la primera columna de la Matriz del Marco Lógico es la relación causa-efecto. Esta sería la lógica vertical aplicada a un grupo de objetivos y forma la estructura jerárquica del diseño.

La segunda columna Indicadores se utiliza para definir los indicadores de desempeño en cada nivel del diseño del proyecto.

Los indicadores establecidos en cada nivel, deben ser independientes unos de otros. Deben medir solamente un objetivo en un determinado nivel del diseño.

La tercera columna Medios de Verificación provee los medios para verificar cada uno de los indicadores de desempeño enunciados. Esta columna se transforma en la base o el fundamento del sistema de monitoreo de los proyectos. En esta columna es donde se identifican las herramientas y los métodos para verificar el progreso del proyecto.

La cuarta columna Supuestos Describe el ambiente externo y sus influencias sobre el proyecto. Estos son los elementos que el equipo ejecutor del proyecto, no puede controlar, pero que tiene un impacto en el éxito o fracaso del proyecto.

La lógica Horizontal se expresa de las siguientes maneras: la primera columna del Resumen Narrativo describe la relación causal entre los objetivos del proyecto. Establece los cuatro niveles jerárquicos entre el Fin, Propósito, Productos o Componentes y Actividades.

El Fin es una descripción de la solución al problema que se ha diagnosticado. Es el resultado a obtener a largo plazo con la operación de los servicios desarrollados por el proyecto. El proyecto puede no ser suficiente para alcanzar el Fin, pero si debe contribuir significativamente a ello.

Propósito: Es el resultado esperado al final del periodo de ejecución del proyecto. Es una hipótesis sobre lo que debería ocurrir como consecuencia de producir y utilizar los productos (componentes). Como ayuda, generalmente el título del proyecto surge de la definición del propósito. El proyecto debe tener un único Propósito.

Productos o Componentes: Son los productos y servicios reales que se generan como resultado del proyecto (obras, servicios, capacitación, etc.).

El equipo ejecutor es directamente responsable de los Productos del proyecto. Los Productos o Componentes representan un conjunto integrado de objetivos para alcanzar los Resultados en el ámbito de Propósito e

Impactos esperados en el ámbito de Fin. Se expresan como acciones terminadas, que se entregarán al final de la ejecución del proyecto.

Actividades: Son el grupo de Actividades requeridas para producir cada Componente / producto. Es preciso tener una lista de las principales Actividades necesarias para general cada Componente / producto.

Cuadro 1

Indicadores Asociados a Objetivos Presupuesto de las Actividades en el Marco Lógico

| RESUMEN NARRATIVO | INDICADORES | MEDIDA DE VERIFICACIÓN | SUPUESTOS |
|--|---|--|---|
| Fin: es una definición de cómo el proyecto contribuirá a la solución del problema | Los indicadores a nivel del fin miden el impacto general que tendrá el proyecto. Son específicos en términos de cantidad, calidad y en tiempo | Son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se lograron... | Indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la sustentabilidad del proyecto. |
| Propósito: es el impacto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los componentes producidos por el proyecto. | Los indicadores en el ámbito de propósito describen el impacto logrado al final del proyecto. | Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. | Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del Fin. |
| Componente: son las obras, servicios y capacitación que se requiere que complete el ejecutor del proyecto de acuerdo con el contrato. Estos deben expresarse en trabajo terminado | Son descripciones breves, de cada uno de los componentes que tiene que terminarse durante la ejecución. | Indica donde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que los resultados que han sido contratados han sido producidos. | Son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que los componentes del proyecto alcancen el propósito para el cual se llevaron a cabo. |
| Actividades: son las tareas que el ejecutor debe cumplir para completar cada uno de los componentes. | Contiene el presupuesto para cada componente a ser producido por el proyecto. | Indica donde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. | Son los acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera del control del gerente de proyecto) que tienen que suceder para completar los componentes del proyecto. |

Fuente: Oficina de Evaluación. Banco Interamericano de Desarrollo. Año 1997

2.8 Indicadores Utilizados en el Proyecto de Truchicultura en la Comunidad de Gaviria Estado Mérida

En el proyecto de Truchicultura Integral Comunitaria ubicado en la comunidad de Gaviria, en el Municipio Rancel del Estado Mérida, de noviembre de 1999 y culminado en el año 2000 se presentan los cuatro (4) indicadores más significativos del proyecto, se tiene entonces como objetivo general el mejorar el nivel de vida desde el punto vista social, económico y nutricional de la población en estudio. Es por ello, que aparecerá como el fin del proyecto presentado ante el Fondo de inversión Social de Venezuela (FONVIS) y ejecutado por medio del Programa de Apoyo a las Iniciativas y Gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil (PAIS) el cual recibió financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

En este sentido acota el Centro de Educación Popular para el Desarrollo Integral de la Familia (CEPDIF) (1999) lo siguiente:

“El proyecto presenta una alternativa para mejorar el grado de desnutrición de la población aportando proteínas y energía requerida, y aumentará las fuentes de trabajo en forma directa e indirectamente generará un proceso organizativo social para el desarrollo sustentable de la comunidad contribuyendo a mejorar la calidad y niveles de vida de las familias de Gaviria” (p. 2)

Siendo el propósito el segundo indicador del proyecto.

En un primer momento la infraestructura no se encontraba apta para el funcionamiento y ejecución del proyecto por esta razón se buscó una intervención de mejoramiento y ampliación sobre las estructuras existentes tal como lo expresa el Centro de Educación Popular para el Desarrollo Integral de la Familia (CEPDIF) (1999) al acotar: “El inmueble que sustenta el proyecto de truchicultura Gaviria cuenta con recursos materiales y de funcionamiento insuficientes” (p.16) es por ello que se hace necesario hacer esta intervención de mejoramiento y ampliación a las estructuras existentes.

También se abordan la capacitación y adiestramiento de habitantes de la zona de Gaviria para involucrarlos en dicho proyecto, así como también a la organización comunitaria que sustentan y avalan el proyecto dando origen al tercer indicador del proyecto.

El indicador asociado a las actividades del proyecto se establece por niveles de jerarquía operacionales.

2.9 Indicadores Utilizados en el Proyecto de Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales del Municipio Lander del Estado Miranda

El proyecto de Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales del municipio Lander del Estado Miranda se presentó en noviembre de 1999 y se terminó en el año 2000. Se presentan los cuatro (4) indicadores más significativos del proyecto, como objetivo general se presenta el contribuir a aumentar el nivel de calidad de vida del adulto mayor del hogar granja La Felicidad de los Pobres ubicada en el Municipio Lander del Estado Miranda siendo este el Fin del proyecto., las metas presentadas por esta organización Fundación Hogares La Felicidad de los Pobres (1999) es de:

“Cultivo y procesamiento de plantas para uso medicinal y alimentario, con la finalidad de producir recursos financieros para el funcionamiento del hogar granja y Generar ingresos complementarios a las familias que están en los alrededores, así como la capacitación en el cultivo y manejo de plantas de uso medicinal y alimenticio” (p. 2).

Siendo las mismas el propósito del proyecto. Asimismo, se presentan los componentes de capacitación del recurso humano que laborará en dicha planta medicinal en diferentes áreas, como son las de mercadeo, agronómico, poscosechas entre otros. La creación de una planta de procesamiento, almacenaje y comercialización de las plantas para uso

medicinas, adquisición de insumos tales como plantas, semillas, abonos entre otros. Adquisición de equipos electrónicos, maquinarias y mobiliario de oficina, estos componentes contribuirán a lograr el propósito y el fin del proyecto en sí.

Con relación a las actividades a desarrollar para la ejecución del proyecto las mismas se enmarcan en planes de trabajo operacionales.

Es importante indicar que la cuantificación y la escogencia de los indicadores utilizados en ambos proyectos están en función de los objetivos específicos que a su vez tendrán metas y cuyo logro será medido a través de indicadores de Eficacia, Eficiencia y Efectividad los cuales se expresan su formulas en la pagina número 40 y 41.

2.10 Preparación y Evaluación de Proyectos

Musgrave (1999) expresa “La correcta asignación de los recursos públicos es una de las mayores responsabilidades de los gobiernos y una de las funciones fundamentales de los Estados” (p.158). Para ello los países han establecido el Sistema Nacional de Inversión Publica (SNIP) como instrumento de administración y control del uso de los recursos públicos destinados a inversión.

Para cumplir con estos propósitos el Sistema Nacional de Inversión Publica (SNIP) ha asumido como elemento básico para apoyar la toma de decisiones, el Ciclo de Vida de los Proyectos.

2.10.1 Ciclo de Vida de los Proyectos y sus Etapas

Stiglitz (2002) explica que “La transformación de una idea para resolver un problema hasta la puesta en marcha o implantación de la solución a dicho

problema, es lo que se denomina el ciclo de vida de los proyectos” (p.285), requiriéndose de recursos humanos, materiales, financieros o de información.

En el ciclo de vida de los proyectos se pueden distinguir tres etapas según Fontaine (2002) las cuales son: “Preinversión, inversión y operación” (p.31).

2.10.1.1 Preinversión

Fontaine (2002) define preinversión como “el proceso que se realiza para identificar adecuadamente un problema o necesidad, formula y prepara alternativas de solución con el objetivo de determinar si es conveniente ejecutarlo” (p.32). Si la decisión es ejecutar alguna alternativa a la solución al problema se pasa a la siguiente etapa.

2.10.1.2 Inversión

Según Fontaine (2002) conceptualiza la etapa de inversión como “la fase donde se realiza el diseño del proyecto y la ejecución de la obra a implantar”. (p.33)

En esta etapa se realiza la ejecución física de los proyectos, de acuerdo a las estimaciones realizadas en el estado de preinversión.

2.10.1.3 Operación

Palacios (2000) plantea que “En la etapa de operación se pone en marcha la obra terminada o el plan específico a seguir, de acuerdo a lo proyectado” (p.234). En la práctica las tres etapas pueden darse simultáneamente o pueden tener varios momentos. Matos(S/f) lo especifica en su obra y plantea que “estas etapas se dan encadenadamente según los acontecimientos cotidianos, que fijan la dirección y la velocidad del cambio de los hechos sociales”. (p.16)

2.11 La Evaluación de los Proyectos

La evaluación según Musgrave (1999) se define como “un proceso sistemático y periódico que permite determinar y analizar las características de los proyectos desde el punto de vista de su eficacia, eficiencia e impactos, tomando como referencia el cumplimiento de sus objetivos” (p.163).

De acuerdo a la definición del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1997): Evaluación es “la actividad realizada dentro de un determinado plazo en la que intenta valorar de forma sistemática y objetiva la pertinencia, rendimiento y éxito tanto de los programas como de los proyectos en curso y terminados” (p 35).

La evaluación de la cartera de los proyectos de un país es una valoración de la cartera de intervenciones de desarrollo, respaldadas por los fondos asociados de los organismos en un país determinado, durante un período dado. La cartera representa un amplio espectro de iniciativas en las que se incluyen programas, proyectos, actividades y otras iniciativas, con el desarrollo de éstos.

Las principales partes interesadas para este trabajo de evaluación son los actores involucrados como gobiernos u organizaciones civiles y organismos financieros, ya que todos ellos tienen interés en conocer los resultados, de su cooperación como base para introducir las necesarias mejoras.

La evaluación de los proyectos y programas analiza la estructura, el funcionamiento y los resultados de los mismos, con el fin de proporcionar información, de la cual se deriven criterios útiles para la toma de decisiones en relación con su administración y desarrollo.

Briones (2002), explican que “existen diferentes tipos de evaluación de acuerdo a los estados por los que pasan los mismos, diferenciados con

criterios que se combinan a su vez, en evaluaciones ex–antes y evaluaciones ex-post y evaluación de procesos” (p 23).

Expresa el autor antes citado que en “Este tipo de evaluación se propone extraer de la experiencia y de enseñanzas elementos que puedan servir de base para introducir mejoras en las iniciativas de desarrollo para nuevos proyectos (p. 24).

A través de estas tres técnicas de evaluación se permiten responder en una forma acertada las interrogantes de ¿cómo se va hacer el proyecto? ¿Cuánto se va a demorar el proyecto? y ¿Cuánto cuesta el proyecto? Información que es básica para realizar estudios de preinversión, inversión y operación.

2.12 Criterios de Éxito de un proyecto.

Entre las características que se debe tener presente en cualquier proyecto se observan.

(a) Tiene un objetivo específico, pues tiene un objeto definido.

(b) Persigue alcanzar metas concretas. Debido a que se fija objetivos definidos.

(c) Existen fechas deseadas de inicio y término del proyecto, pues se enmarcan en un cronograma de actividades.

(d) Desarrolla actividades relacionadas y necesarias para su materialización, pues la congruencia de las mismas lleva a un camino para alcanzar la meta u objetivo planteado.

(e) Conlleva asignación de recursos, necesarios en el desarrollo de las actividades pues es un requisito indispensable para su logro.

Por lo antes expuesto se considera un proyecto exitoso según la Oficina de Evaluación (OVE) es aquel que cumpla con el objetivo, sus metas, y se ejecute en el tiempo estimado con los recursos considerados.

Para poder llevar a cabo esta evaluación se utiliza los criterios de eficacia, eficiencia y efectividad, que según Cohen y Franco (2006) son: “ la eficacia es el grado en que se alcanzan objetivos y metas del proyecto en la población beneficiaria, en un periodo determinado, independientemente del costo que ellos impliquen” (p. 102), mientras que “la eficiencia se persigue minimizar el costo total o medio que se requiere para generarlo” (p. 104) y “la efectividad constituye la relación entre resultados y los objetivos es la medida del impacto o el grado de alcance de los objetivos”. (p. 107).

Bajo estos criterios se evaluarán el caso de los proyectos en estudio para poder determinar el grado de éxito de los mismos.

Otro criterio de evaluación de proyectos es la evaluación de impacto, que Cohen y Franco (2006) señalan que el análisis de impacto tiene dos momentos, el primero el momento ex ante que se realiza antes de iniciarse el proyecto y el segundo ex post al finalizar el mismo. Este consiste en la identificación del problema que da origen al proyecto, el diseño de indicadores, la determinación de métodos, instrumentos y técnicas para la recolección de datos con el fin de explicar las modificaciones de los valores de la línea base, tomando en cuenta los elementos externos y factores internos, para finalmente registrar los impactos del proyecto.

2.13 Bases Legales

La Constitución de la República de Venezuela (1961) en la enmienda N° 2 (1983) en su artículo 7 expresa que:

“El Ejecutivo Nacional en el transcurso del primer año de cada período constitucional presentará para su aprobación, a las Cámaras en sesión conjunta, las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la nación. Dichas líneas cumplirán con los requisitos exigidos en la Ley Orgánica respectiva” (p58).

En este sentido, se puede observar como en este mandato obliga al Ejecutivo Nacional a presentar las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la nación con el objeto de que los recursos públicos sean asignados a proyectos de interés nacional.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su artículo 166 expresa:

“En cada Estado se creará un Consejo de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas, presidido por el Gobernador o Gobernadora e integrado por los Alcaldes o Alcaldesas, los directores o directoras estadales de los ministerios; y una representación de los legisladores elegidos o legisladoras elegidas por el Estado a la Asamblea Nacional, del Consejo Legislativo, de los concejales o concejales y de las comunidades organizadas, incluyendo las indígenas donde las hubiere. El mismo funcionará y se organizará de acuerdo con lo que determine la ley” (p.35).

En este artículo se puede destacar que el proceso de planificación se inicia desde los gobiernos locales, regionales al gobierno central.

La Constitución Bolivariana de Venezuela (1999) en el Capítulo IV Del Poder Público Municipal en su artículo 182 expresa:

“Se crea el Consejo Local de Planificación Pública, presidido por el Alcalde o Alcaldesa e integrado por los concejales y concejales, los Presidentes o Presidentas de la Juntas Parroquiales y representantes de organizaciones vecinales y otras de la sociedad organizada, de conformidad con las disposiciones que establezca la ley”. (p.39)

Es importante destacar que los proyectos tienen que venir elaborados o formulados a través de los consejos comunales a fin que sean las propias comunidades que presenten sus necesidades de tal manera que la inversión pública esté orientada a resolver los problemas sociales y económicos de la comunidad.

Y en el Capítulo V del Consejo Federal de Gobierno en su artículo 185 de la Carta Magna expresa:

“Consejo Federal de Gobierno es el órgano encargado de la planificación y coordinación de políticas y acciones para el desarrollo del proceso de descentralización y transferencia de competencias del Poder Nacional a los Estados y Municipios. Estará presidido por el Vicepresidente Ejecutivo o Vicepresidenta Ejecutiva e integrado por los Ministros o Ministras, los gobernadores o gobernadoras, un alcalde o alcaldesa por cada Estado y representantes de la sociedad organizada, de acuerdo con la ley. El Consejo Federal de Gobierno contará con una Secretaría, integrada por el Vicepresidente Ejecutivo o Vicepresidenta Ejecutiva, dos Ministros o Ministras, tres gobernadores o gobernadoras y tres alcaldes o alcaldesas. Del Consejo Federal de Gobierno dependerá el Fondo de Compensación Interterritorial, destinado al financiamiento de inversiones públicas para promover el desarrollo equilibrado de las regiones, la cooperación y complementación de las políticas e iniciativas de desarrollo de las distintas entidades públicas territoriales, y a apoyar especialmente la dotación de obras y servicios esenciales en las regiones y comunidades de menor desarrollo relativo. El Consejo Federal de Gobierno, con base en los desequilibrios regionales, discutirá y aprobará anualmente los recursos que se destinarán al Fondo de Compensación Interterritorial y las áreas de inversión prioritaria a las cuales se aplicarán dichos recursos” (p. 40).

A través de este artículo se concluye que la intención es que se conforme el sistema nacional de planificación para que coordine a través de los distintos entes jerárquicos que conforman la estructura del Estado que los recursos públicos estén asociados a objetivos y a estrategias utilizando instrumentos muy propios de la planificación a fin de mejorar la calidad del gasto público.

Ley Orgánica de Planificación (2001) en su artículo 1 expresa:

“El presente Decreto Ley tiene por objeto establecer las bases y lineamientos para la construcción, la viabilidad, el perfeccionamiento y la organización de la planificación en los diferentes niveles territoriales del gobierno, así como el fortalecimiento de los mecanismos de consulta y participación democrática en la misma“(p.1).

A través de este artículo se definen los instrumentos y competencias en pro del desarrollo de la planificación.

El Ministerio de Planificación y Desarrollo ha venido realizando un programa de promoción y divulgación en el ámbito de los Consejos Comunales conjuntamente con el Ministerio de Participación y Desarrollo Social a fin de implementar el Sistema Nacional de Inversión Pública como instrumento para la toma de decisiones en la asignación de los recursos públicos a fin de que lleguen a las comunidades en general.

2.14 Definición de Términos

Actividades de gestión: Conjunto de operaciones que conforman un proyecto o programa. Medios concretos mediante los cuales se intervienen la realidad para cambiarla. Debe describirse la acción, el que, el cuándo, el dónde y la población beneficiaria específica.

Desempeño del proyecto: Determinación del grado en el cual un proyecto alcanzo los resultados previstos dentro de los plazos y recursos programados.

Diseño de una Evaluación: Los parámetros que definen una evaluación y como esta se va a realizar, incluyendo los temas críticos metodología general, plan de recopilación de datos y métodos de análisis para la evaluación.

Efectividad: Grado en el cual un proyecto logro los resultados previsto y por lo tanto, alcanzo su propósito y contribuyo a su Fin.

Eficiencia: El grado hasta el cual se ejecutaron, administraron y organizaron las actividades de un proyecto de una manera apropiada al menor costo posible para rendir los productos y/o componentes esperados.

Eficacia: Cumplimiento del proyecto, objetivos y metas en cantidad y calidad requerida. Expresa la relación entre los resultados alcanzados y los objetivos

y metas programadas.

Evaluación ex ante: Una determinación o estimación de necesidades de evaluación, aplicada en la “fase ex ante” del ciclo de evaluación, que incluye estudios de factibilidad, la identificación de los objetivos del proyecto y todas aquellos otras funciones realizadas antes de comenzarlo.

Evaluación ex post: Evaluación realizada después de haber concluido la ejecución del proyecto. En el BID, la evaluación ex post suele hacerse de 1 a 3 años después de la terminación del proyecto.

Evaluación Impacto: Evaluación ex post realizada generalmente cinco años después de haber concluido el proyecto, que se concentra en el fin y el propósito del proyecto (tal como se les define en el análisis del marco lógico), así como en su sostenibilidad y efectos imprevistos.

Experiencia Adquirida: Hipótesis de acción, basada en las conclusiones de una o más evaluaciones que esta relacionada con un principio de aplicación general.

Impactos / efectos: Tal como se definen en el enfoque de análisis de marco lógico, los impactos y efectos se refieren a las consecuencias planeadas y/o no previstas de un proyecto, los efectos generalmente se relacionan con el propósito, mientras que los impactos se refieren a su fin.

Indicador: La especificación cuantitativa y cualitativa para medir el logro de un objetivo.

Meta: Objetivo cuantificado en término de tiempo, lugar y población beneficiaria específica.

Metas del proyecto: Productos (bienes y servicios) y otras dimensiones de la realidad que el proyecto espera al alcanzar con la ejecución de las operaciones y la consecución de los objetivos.

Necesidades sociales de calidad de vida: Las necesidades sociales son todos aquellos ámbitos indispensables para alcanzar una plena condición de calidad de vida como seres humanos y ciudadanos (salud, alimentación, educación, vivienda, empleo ambiente y seguro) garantizados de manera

integral como derechos humanos y sociales universales que tenemos obligación de proteger respondiendo de manera universal, permanente, suficiente y equitativa a sus expresiones de negociación o defecto.

Objetivo: Planeamiento conceptuales y formales de lo se quiere o espera alcanzar alguna vez, que permite guiar y evaluar la ejecución de planes o actividades de una organización.

Problema Social: Es el conjunto de factores y descriptores que indican una situación que requiere una solución. Diferencia entre las características de la realidad y un parámetro ideal que un actor que acepta como válido. Es un punto de partida para la intervención social pues caracteriza a la situación inicial del proceso de planificación.

La identificación y el análisis de un problema social se realizan con base al auto referencia del actor que planifica.

Población: Es el conjunto o agregado de individuos dentro de un territorio geográfico en un momento determinado.

Población Objetivo: Grupo social que el planificador se plantea beneficiar con la ejecución del proyecto. Es la cobertura social del proyecto y en aquella en la cual se presenta el problema social que le da origen.

Población Beneficiaria: La población que, sin haberse previsto como población – objetivo en el proyecto, resulta por factores de expansión del radio de acción del mismo, más o menos directamente beneficiada.

Planificación: Es la tecnología permanente, interrumpida y reiterada del Estado y la sociedad, destinada a lograr su cambio estructural de conformidad con la Constitución de la República.

Proyecto: Conjunto de operaciones interrelacionadas y coordinadas para el logro de un objetivo, en el marco de un presupuesto dado dentro de cierto periodo de tiempo.

Proyecto social: Conjunto coherente de operaciones y acciones que orientados por objetivos delimitados, permiten modificar una situación inicial determinada (problema Social) y lograr una situación objetivo. Es la unidad

operativa del proceso de planificación. Es el “instrumento” más manejable y con el cual opera en el proceso de construcción de la situación objetivo.

2.15 Sistema de Variables

El sistema de variables esta conformado por la variable que según Rodríguez (2006) afirma “Son aquellos datos o elementos susceptibles a cambios y, por ende pueden ser medidas” (p.1). En este sentido, se debe realizar la identificación de las variables para su respectiva operacionalización.

En tal sentido la operacionalización de la variable Según Rodríguez (2006):

“Este proceso consiste en realizar la identificación de la variable a medir, presentando su definición nominal. Luego se efectúa la definición real enumerando las dimensiones para proceder a la definición operacional realizando la selección de los indicadores” (p. 5).

La Dimensión de la operacionalización de la variable constituye según el mismo autor en “La etapa intermedia entre la abstracción más general y los elementos más concretos y mesurables en que puede observarse una variable (p. 5).

Y también para Rodríguez (2006) los indicadores “constituyen la etapa de situacionalización de los datos empíricos y las manifestaciones inmediatas de la variable que permitan observarla, detectarla y si es necesario medirla para cuantificarla” (p.6).

Cuadro 2

Operacionalización de la variable

| Variable | Dimensiones | Indicadores Eficacia, Eficiencia y Efectividad | Instrumentos |
|--|-------------|--|---------------------|
| Viabilidad del Marco Lógico como herramienta de evaluación en la ejecución de los proyectos: Truchicultura integral Comunitaria Gaviria y el de Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales | Social | Formación y Capacitación | Fichas |
| | | Organización Comunitaria | Blocks de notas |
| | Económico | Infraestructura Comunitaria | Resúmenes |
| | | Productivo | Dotación de Activos |
| Indicadores pertinentes al Marco Lógico para la evaluación de los proyectos: Truchicultura Integral Comunitaria Gaviria y el de Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales | Social | Formación y Capacitación | Marco Lógico |
| | | Organización Comunitaria | |
| | Económico | Infraestructura Comunitaria | |
| | | Productivo | |
| Resultados esperados y obtenidos en el cumplimiento de las metas prevista en los proyectos: Truchicultura Integral Comunitaria Gavidia y el de Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales | Social | Formación y Capacitación | Matriz de Análisis |
| | | Organización Comunitaria | |
| | Económico | Infraestructura Comunitaria | |
| | | Productivo | |

Nota: El autor de la presente investigación (2007)

El cuadro 2 muestra el nombre de los indicadores que serán utilizados en la evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad de cada proyecto. Esto requiere dimensionar el objetivo general en subconjunto de objetivos específicos, los que a su vez tendrán metas cuyo logro será medido a través de los indicadores. En la evaluación el indicador es la unidad que permite medir el alcance de los objetivos específicos de los mismos.

Los cálculos que expresan la medición de los objetivos específicos de los proyectos en estudios, se miden utilizando los modelos que se presentan en le capítulo IV, paginas 59, 60, 61,62, 83, 84,85.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3. Tipo y Diseño de la Investigación

El presente trabajo planteó el análisis de dos proyectos ejecutados en el marco del programa PAÍS, utilizando el Marco Lógico como herramienta de gestión para mejorar el desempeño de proyectos con financiamiento multilateral.

En función de sus objetivos, la investigación se orientó, en un nivel de tipo descriptivo que según Selltiz (1977) expresa: “descripción con mayor precisión de las características de un determinado individuo, situaciones o grupos, con o sin especificación de hipótesis iniciales acerca de la naturaleza de tales características...”. (p 68). Evaluando así el comportamiento de los proyectos seleccionados, utilizando los criterios de exitoso y no exitoso, buscando así describir la situación actual, logrando de esta forma la comprensión integral de la ejecución de cada uno de sus componentes.

El diseño de la investigación es el Documental que según Méndez (1987) expresan:

...”Una variante de la investigación científica, cuyo objetivo fundamental es el análisis de diferentes fenómenos (de orden histórico, psicológico, etc.) de la realidad a través de la indagación exhaustiva, sistemática y rigurosa, utilizando técnicas muy precisas; de la documentación existente, que directa o indirectamente, aporta la información atinente al fenómeno que estudiamos” (p.21).

Se empleó una visión de totalidad a fin de integrar los resultados alcanzados en cada uno de los proyectos presentados, lo que permitió proporcionar recomendaciones, a partir de las cuales las Unidades Ejecutoras implantarían acciones para la mejora o rediseño de los proyectos en un futuro.

3.1 Población y Muestra

Se entiende por población según Tamayo (1998) como “La totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades poseen una característica común” (p.114) cuyas características vienen definidas de la siguiente manera:

- (a) Proyectos comunitarios
- (b) Avalados por el Fondo de Inversión Social de Venezuela
- (c) Dirigidos a poblaciones de extrema pobreza.

Ahora bien, el banco de proyecto del Programa PAIS, se ubica en 84 proyectos el Gerente del mismo recomendó que para la investigación se seleccionara estos dos proyectos ya que los mismo cumplían con las condiciones (Éxito y Fracaso) de estudio definido en el objetivo general.

Es importante acotar que esta muestra seleccionada no es representativa de la población (Banco de Proyecto) por ser esta población finita pero extensa para su análisis. En esta investigación se tomaron como muestra dos proyectos: Truchicultura Integral Comunitaria Gaviria Enero 2000 y Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Noviembre 1999.

Tal como lo señala Cohen (2006) “Cualquier subconjunto de la población o universo constituye una muestra” (p.142). Partiendo de este señalamiento los dos proyectos antes mencionados representan la muestra pero los resultados que arroje no podrían extenderse para generalizar los resultados a la población general ya que esta investigación sus resultados son muy puntuales y no permite la posibilidad de que a través de la muestra se realice inferencias para sacar conclusiones sobre la totalidad de una población universo.

3.2 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para seleccionar estos dos proyectos se utilizó como técnica la observación directa y como instrumentos se utilizaron las fichas, los discos compactos, blocks de notas y resúmenes que se emplearon para la revisión de documentos, informe, fuentes primarias en general, fotos y trabajos de investigación y proyectos de grado. Se utilizó también la técnica de la matriz de análisis y el instrumento metodológico del Marco Lógico, estableciendo las posibles dificultades y fortalezas de los proyectos en su fase de ejecución.

La estrategia metodológica que se utilizó para evaluar los componentes de los proyectos fue la siguiente:

A partir de la Metodología del Marco Lógico, se analizó toda la información contenida en los proyectos, que originó la construcción de la matrices, con la finalidad de tener elementos conceptuales para identificar, comprender y evaluar las relaciones de causalidad, debido a que estos proyectos no fueron concebidos originalmente tomando esta metodología para su diseño, permitiendo de esta forma ofrecer una base objetiva para su evaluación.

El diseño de la Matriz del Marco Lógico, evalúa cada uno de los componentes e identificó cada una de las actividades que fueron previstas y analizadas a la luz de los resultados obtenidos.

Para establecer el desempeño de los proyectos, se analizaron cada uno de los componentes de forma independiente, lo que permitió señalar el grado de efectividad, eficacia y eficiencia que lograron los mismos y los niveles de sustentabilidad alcanzados, los efectos imprevistos, estrategias alternativas que se han desarrollado y las lecciones aprendidas.

Es importante destacar que sobre la base de esta muestra no se pretende establecer las características de la población en estudio, ya que se

hace impracticable analizar la población completa pero si hacer inferencia relativa a la población total con la muestra.

3.3 Técnicas de Sistematización de la Información

3.3.1. Técnicas

Las técnicas utilizadas fueron las siguientes:

Clasificación: Mediante la cual se distribuyeron en grupos los datos obtenidos, tomando en cuenta su tipología tanto cuantitativa como cualitativa.

Codificación: Esta técnica permitió categorizar los datos obtenidos en cada uno de los proyectos, transformándolos en datos numéricos.

Tabulación: La cual permitió el recuento de los datos obtenidos con el fin de determinar las variables de los distintos proyectos.

3.3.2. Base de cálculo para los cuadros de análisis de efectividad, eficacia y eficiencia: Cálculos aritméticos que se presentan a continuación para la verificación o demostración de los indicadores de la eficacia eficiencia y efectividad, de los proyectos: Truchicultura Integral Comunitaria y Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales.

Siguiendo a Cohen y Franco (2006), se utilizará la siguiente notación:

A = Eficacia

B = Eficiencia

C = Efectividad

M = Meta total prevista del resultado

T = Tiempo previsto del resultado

R = Recursos previstos para el resultado

L = Meta alcanzada del resultado

Tr = Tiempo en el que efectivamente se logro el resultado (Tiempo real)

Rr = Recursos realmente ejecutados para alcanzar el resultado

El indicador de la eficacia considera la relación existente entre las metas de resultado efectivamente alcanzadas y el tiempo previsto, respecto de las metas previstas de resultado y el tiempo real.

La formula se expresa así:

$$A = \frac{L \times T}{M \times Tr} \times 100$$

Siguiendo Cohen y Franco (2006), el resultado que se obtenga deberá interpretarse de la siguiente forma:

Si $A > 1$ el objetivo es alcanzó y es eficaz

Si $A < 1$ el objetivo es ineficaces.

El indicador de la eficiencia mide los resultados alcanzados en relación con los costos y tiempos planificados.

La fórmula se expresa así:

$$B = \frac{L \times T \times R}{M \times Tr \times Rr} \times 100$$

Si $B > 1$ el objetivo es alcanzó y es eficiente

Si $B < 1$ el objetivo es ineficientes

Para el análisis de la efectividad se consideró la relación existente entre las metas efectivamente alcanzadas y las metas de resultados planificada.

La fórmula se expresa así:

$$C = \frac{L}{M} \times 100$$

3.4 Supuestos para la Evaluación

Las variables e indicadores se definieron considerando no sólo los objetivos generales del PAIS, sino los objetivos correspondientes a los proyectos y componentes. Dentro de éstos, se tomaron como referencia los objetivos específicos de cada proyecto por sector y/o área de intervención, en los cuales se enmarcan los proyectos. Los supuestos o condiciones necesarias para lograr los objetivos propuestos, fueron los siguientes:

Generales: Correspondieron a las condiciones existentes en cada uno de los proyectos, que hicieron posible el logro de los productos específicos. En el esquema del Marco Lógico, los supuestos planteados en esta fase guardaron relación con los supuestos definidos para las actividades y componentes.

Específicos: Son los que se formularon para cada uno de los componentes y correspondieron a las fases de efectos e impactos. Estos fueron establecidos con base a los objetivos en cada uno de los sectores en los cuales se desarrollaron proyectos.

3.5 Métodos

De acuerdo a los objetivos perseguidos en este estudio, para la evaluación de los proyectos a la luz del Marco Lógico, se identificó como métodos el Análisis y Síntesis, que comúnmente se aplican para efectos de evaluación de programas y/o proyectos piloto, los cuales permitieron buscar una relación entre las actividades realizadas y los efectos logrados, sintetizando los datos obtenidos.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4. Estudio de Casos:

Presentación

- **Caso 1:** Desarrollo de la Actividad de la Truchicultura en la Comunidad de Gavidia, Municipio Rangel, Estado Mérida.
- **Proyecto 1:** Truchicultura Integral de Comunitaria.
- **Caso 2:** Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del Hogar Granja la Felicidad de los Pobres y Vecinos del asentamiento campesino Mata Primera en el Estado Miranda.
- **Proyecto 2:** Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales. Municipio Lander, Estado Miranda

4.1 Aplicación del Marco Lógico a los Proyectos

Es importante aclarar que las etapas del ciclo del proyecto, en este caso para fines didácticos del estudio se resumirán en dos grandes etapas, inversión y la operación. Podemos afirmar que todo proyecto tiende a transitar por distintas etapas donde se van articulando en una mayor o menor medida entre sí en las distintas etapas ya que estas etapas no son lineales sino que una se retroalimenta de la otra permanente.

4.2 Etapa de Inversión

En la construcción de ambas matrices se aclaran las distintas etapas asociadas a la inversión y a la operación. Por tal motivo, el análisis vertical de la matriz está asociado a los niveles de actividades y componentes que equivalen para nuestro análisis la etapa de inversión, contenida en el resumen del objetivo global del programa, objetivo del proyecto, producto e insumos, asociados a la ejecución del proyecto.

Es importante destacar que el análisis de involucrado, problemas, objetivos, alternativas y el diseño de la matriz del marco lógico de ambos proyectos es construida y ajustada por parte del autor ya que la misma no fue elaborada por el equipo que trabajo del FONVIS en la formulación de los proyectos.

4.3 Presentación del proyecto 01: Truchicultura Integral de Comunitaria.

Truchicultura Integral Comunitaria Gavidia, Municipio Rangel, estado Mérida. La comunidad de Gavidia esta ubicada específicamente en el Parque Nacional Sierra Nevada a una altura de 3100 metros sobre el nivel del mar, a una longitud Oeste de 70° 55 ´ 33”.

Las familias han venido presentando problemas socioeconómicos que están degenerando la estructura familiar. Estos problemas se manifiestan básicamente, por ser la comunidad de Gavidia monoprodutora, sólo se cultiva papa negra, la cual se cosecha anualmente, no tiene mercado. Otros productos como el ajo son cultivados por los grandes agricultores que no tienen una visión ambientalista sin importarles los daños que a futuro ocasionaran a los terrenos. Es por ello que los habitantes se ven obligados a abandonar la comunidad vendiendo sus propiedades a un bajo costo a

personas foráneas para la explotación turística, regresando como jornaleros y obreros.

Existe un grado de desnutrición en la población infantil y sub-alimentación en toda la población. Debido a la falta de conocimiento en la preparación de técnicas de alimentación y la implementación de huertos familiares, diversificación del área agrícola y pecuaria.

No existe capacidad organizativa comunitaria, que brinde espacio para buscar soluciones a sus propios problemas.

La comunidad esta conformada por una población estimada de 337 personas, de las cuales los beneficiarios directos son estima en 173 personas y el monto restante 164 personas se beneficia indirectamente.

La comunidad de Gavidia pretende una vez consolidado el proyecto que se obtenga los siguientes productos: (a) Al nivel de infraestructura generada una visión de armonía con el medio ambiente donde se pueda atraer turistas. (b) en el ámbito de producción, aumentar la oferta al mercado solicitante (restaurantes, posadas, hoteles otros), mejorara el consumo en la comunidad. (c) Explotación del subproducto (trucha ahumada, muss, pate, salchichas otros), dándole un valor agregado donde las familias puedan mejorar su nivel de ingreso y hábitos alimenticios. (d) La formación capacitación técnica permitirá ampliar los conocimientos del manejo y procesamiento generando nuevas fuentes de empleo en la comunidad. (e) Consolidar los procesos de organización social comunitaria a fin de crear personas críticas y autogestionarias de sus propios problemas.

El proyecto presenta una alternativa para mejorar el grado de desnutrición de la población aportando proteína y energía requerida, y aumentara las fuentes de trabajo en forma directa e indirecta, generara un proceso organizativo social para el desarrollo sustentable de la comunidad contribuyendo a mejorar la calidad y nivel de vida de las familias de Gavidia.

4.4 Diagnóstico Inicial del Proyecto

Análisis de Involucrado

Con Relación al Proyecto de Truchicultura de la Comunidad de Gavidia

Para llevar a cabo el análisis de la situación inicial se recurrió a las herramientas del marco lógico que es el análisis de Involucrados con el fin de determinar cuales son los actores sociales que se encuentran inmersos en la razón del proyecto y se sistematiza de la siguiente manera:

Cuadro 3

Análisis de involucrado

Proyecto: Truchicultura en la comunidad Gavidia

| Involucrados | Intereses | Problemas percibidos | Recursos y mandatos |
|--|---|--|--|
| Pobladores del sector las Piñuelas, comunidad de Gavidia, Mucuchies, Municipio Rangel del Estado Mérida. | Fuentes de trabajo. Nutrición para infantes y adultos. Integración comunitaria. | Limitación para mejorar el nivel de vida (desempleo). Desnutrición. Desorganización Comunitaria. | Capacidad de Autogestión. |
| Centro de Educación Popular para el Desarrollo Integral de la Familia (CEPDIF). | Apoyo a las comunidades. | Inexistencia de fuentes de trabajo. Desnutrición. Desorganización comunitaria. | Ejecutar el proyecto de Truchicultura Integral Comunitaria de Gavidia. |
| Fondo de Inversión Social de Venezuela (FONVIS) | Financiar Proyectos. | No asignación de recursos en el presupuesto nacional. | Contrato de Préstamo N° 1045/OC-VE. |
| Banco Interamericano de Desarrollo (BID). | Contrato de Préstamo N° 1045/OC-VE | No asignación de recursos en el presupuesto nacional. | Financiar proyectos que contribuyan a dar respuesta a las necesidades de la población. |
| Ministerio de la Familia. | Impulsar y Desarrollar proyectos sociales. | Desconocimiento de los sectores populares en el manejo eficiente de la inversión social. | Responder con criterio de eficiencia y eficacia el manejo de los programas sociales. |

Nota: El autor de la presente investigación 2007

Se puede observar en el presente cuadro que los actores involucrados en el proyecto de Truchicultura en la comunidad de Gavidia son cinco grupos sociales: Los pobladores de la comunidad de Gavidia, la Unidad Ejecutora, Centro de Educación Popular para el Desarrollo Integral de la Familia (CEPDIF), el Fondo de Inversión Social de Venezuela (FONVIS), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Ministerio de la Familia.

Los pobladores tienen un interés en que sus problemas que manifiestan como: Falta de trabajo, desnutrición y desorganización comunitaria sean resueltos a través de un proyecto integral apoyado por el Centro de Educación Popular para el Desarrollo Integral de la Familia que sienten la misma preocupación alegada por los pobladores. Este proyecto fue avalado por dos organismos del Estado Venezolano (FONVIS y Ministerio de la Familia) y un organismo Internacional (Banco Interamericano de Desarrollo), estos tres entes tienen como misión transferir recursos financieros y no financieros a las comunidades que presentan problemas de pobreza extrema tal como lo plantea la comunidad de Gavidia.

4.5 Diagnóstico Inicial del Proyecto

Árbol de Problema

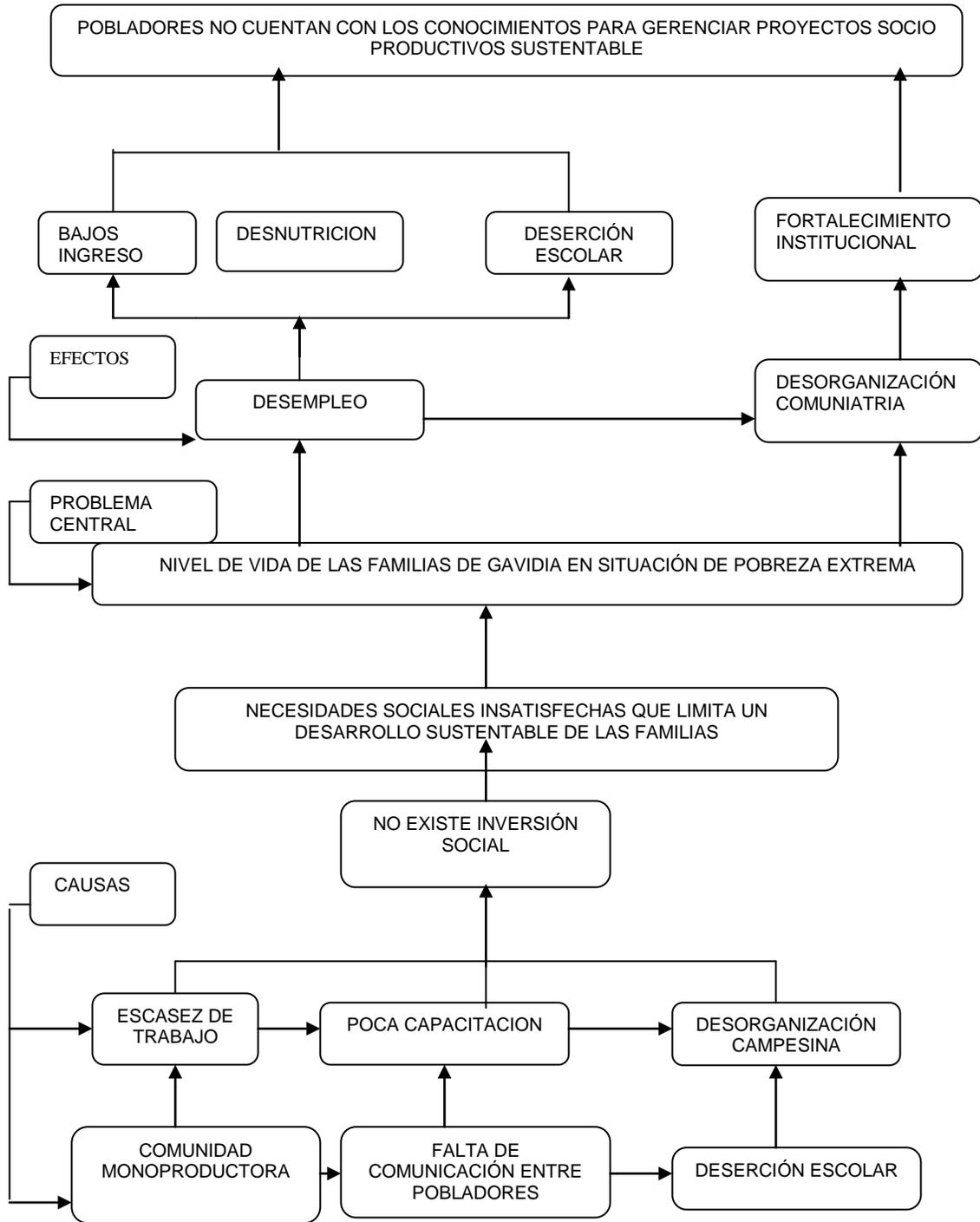
Con Relación al Proyecto de Truchicultura de la Comunidad de Gavidia

El análisis de problema, su objetivo principal es identificar el problema principal de los diferentes problemas que se detectaron en el análisis de involucrado, por lo tanto este problema debe estar enfocado hacia las necesidades que presenta la comunidad, de tal manera de determinar las causas que generan el problema y cual son sus efectos dentro de esa comunidad permitiendo visualizar para poder realizar el diagrama del árbol del problema.

Gráfica 1

Árbol de Problema

Proyecto: Truchicultura de la Comunidad de Gaviria



Nota: El autor de la presente investigación 2007

En el Gráfica se puede observar que se establece una interrelación entre las causas y efectos que existen en la comunidad de Gavidia que permitirá conocer cual es su problema central, las causas principales que generan el problema se pueden enumerar en orden de importancia de la siguiente manera.

En orden social, económico y productivo existen problemas de poca capacitación de la población en las áreas donde ellos concentran una fortaleza que es el cultivo y procesamiento de la trucha, asimismo, presenta un problema de desorganización campesina que no les permite unificar criterios en cuanto a la producción y comercialización del producto. Se detecto que la población se dedica desde el punto de vista agrícola al cultivo de la papa negra pero este cultivo lo hacen muy dependiente del, convirtiéndose en una comunidad monoprodutora, la papa negra tiene una característica especial que su ciclo de cosecha es largo, dando lugar a que su producción sea de bajo rendimiento por lo que se genera una escasez de trabajo muy alta en la región.

Bajo estas condiciones antes descritas se puede determinar que la inversión social prácticamente no existe y por lo tanto el problema central de la familia de Gavidia es que el ingreso que ellos generan no les da para satisfacer sus necesidades básicas presentándose consecuencias tales como desnutrición, bajos ingresos familiares, deserción escolar y desorganización comunitaria además los pobladores no tienen conocimiento para gerencia proyectos socio productivo que sea sustentable.

En tal sentido el problema central del proyecto de desarrollo de la actividad de la truchicultura en la comunidad de Gavidia es el nivel de vida de las familias de Gavidia se encuentran en situación de pobreza extrema.

4.6 Diagnóstico Inicial del Proyecto

Análisis de Objetivos

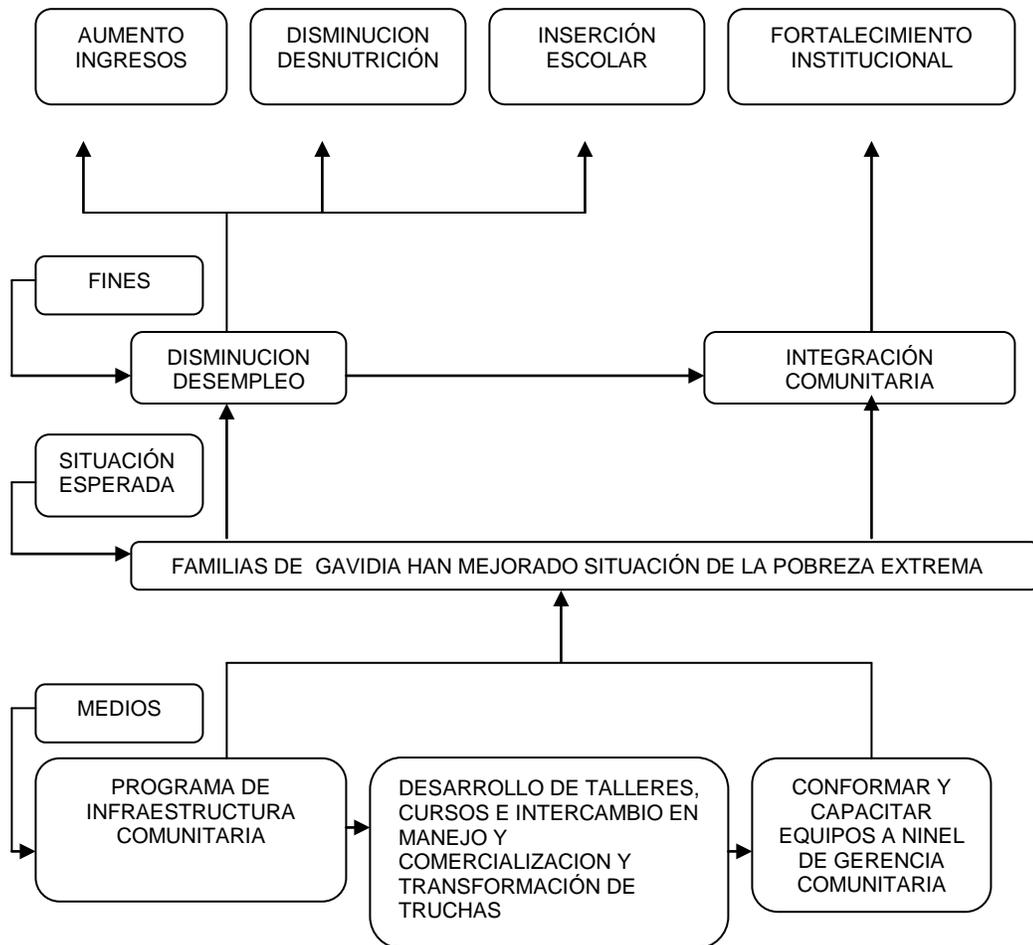
Con Relación al Proyecto de Truchicultura de la Comunidad de Gavidia

Con esta herramienta se pretende describir la situación una vez resuelto el problema principal indicando a través de que medios se abordaran el problema central para revertirlo en una situación positiva.

Gráfica 2

Análisis de Objetivos

Proyecto: Truchicultura de la Comunidad de Gavidia



Nota: El autor de la presente investigación 2007

La situación espera con la intervención del proyecto en la comunidad de Gavidia se va a realizar a través de tres grandes programas, el primero se puede definir como programa de Infraestructura Comunitaria, que tienen como objetivo el brindar asistencia técnica y formación en el área de la construcción, ampliación y remodelación a la comunidad.

El segundo programa de Capacitación que tiene como objetivo fortalecer a la comunidad a través de talleres y cursos en el manejo y procesamiento de la truchicultura.

El Tercer programa Organización Comunitaria su objetivo es el de la conformación y capacitar equipos en el ámbito de gerencia comunitaria con estos tres programas se busca generar y disminuir el desempleo en la zona y lograr la integración de la comunidad.

4.7 Situación Deseada del Proyecto

Análisis de Alternativas

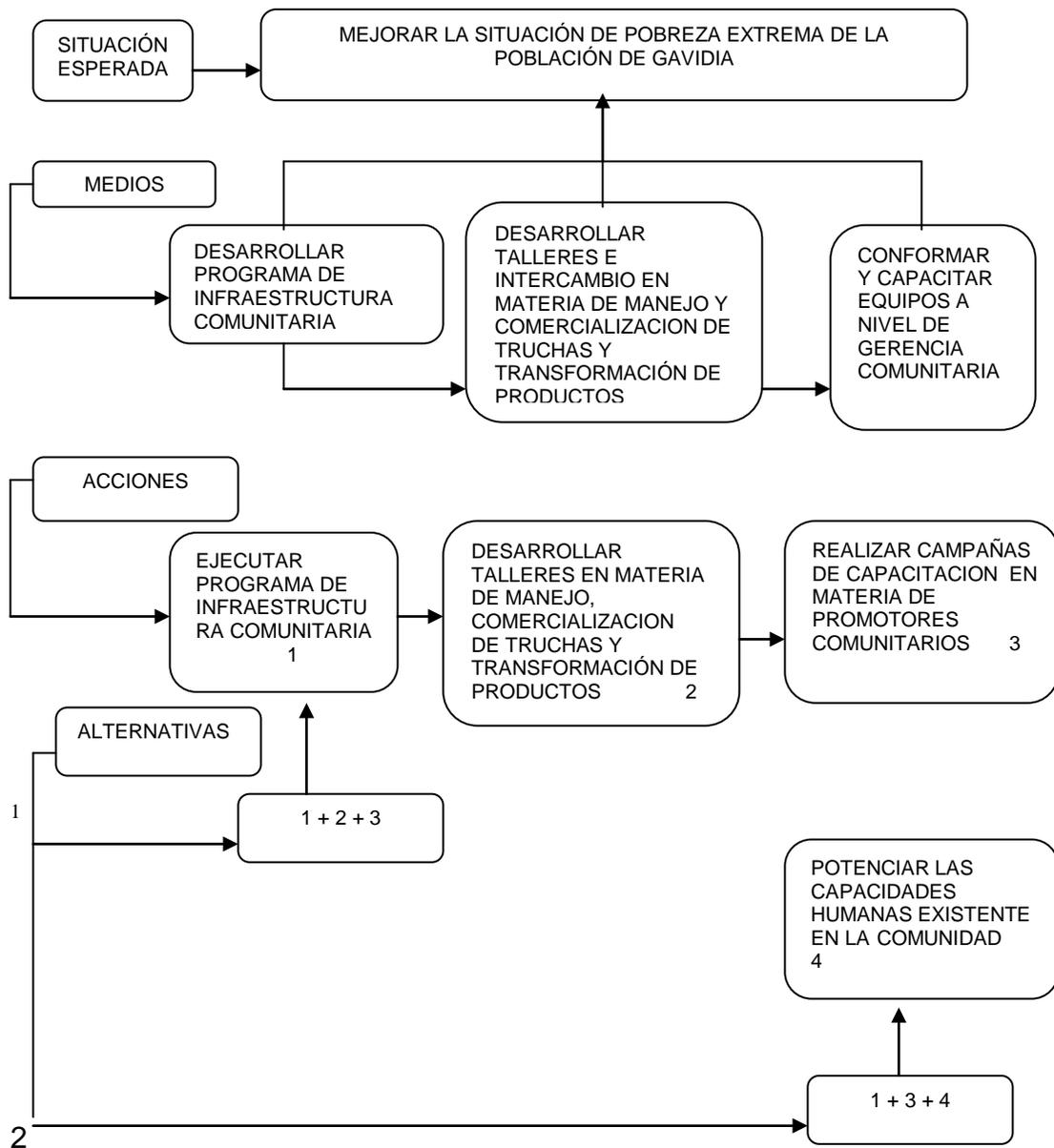
Con Relación al Proyecto de Truchicultura de la Comunidad de Gavidia

A través del análisis de las alternativas se busca identificar las posibles estrategias requeridas para el cumplimiento o ejecución de los programas o de los medios que fueron visualizados en el árbol de objetivos para lograr las metas propuestas.

Gráfica 3

Análisis de Alternativas

Proyecto: Truchicultura de la Comunidad de Gavidia



Nota: El autor de la presente investigación 2007

A través de este gráfico se puede identificar que existen tres grandes acciones a implementar en una forma óptima y simultaneas. Estas consisten en ejecutar el programa de infraestructura comunitaria, desarrollar los talleres en materia de manejo, comercialización y transformación de la trucha y realizar las campañas de capacitación en materia de promotores comunitarios.

Con estas acciones se pretenden lograr estrategias que permitan que la situación esperada y reseñada anteriormente tienda a mejorar la misma.

Alternativa 1

- Ejecutar programa de infraestructura comunitaria.
- Desarrollar talleres en materia de manejo, comercialización de truchas y transformación de productos.
- Realizar campañas de capacitación en materia de promotores comunitarios.

Alternativa 2

- Ejecutar programa de infraestructura comunitaria.
- Realizar campañas de capacitación en materia de promotores comunitarios.
- Potenciar las capacidades humanas existentes en la comunidad.

De las dos alternativas analizadas la que tiende a tener un mayor nivel de optimización es la alternativa 1, ya que la misma logra combinar las tres acciones en una forma tal que los costos asociados a la combinación dan lugar al producto que desea la comunidad.

Una vez realizado el análisis de la fase 1, que consiste en preparar y evaluar los análisis de involucrados, problemas, objetivo y alternativas, se pasa a la segunda fase que consiste en la preparación de la matriz del

proyecto.

4.8 Diseño y Ajuste de la Matriz del Marco Lógico para el Proyecto

Caso 1: Desarrollo de la Actividad Truchicultura en la Comunidad de Gavidia, estado Mérida

Proyecto: Truchicultura Integral Comunitaria

Fecha de inicio del proyecto: 06/11/1999

Fecha terminación del proyecto: 21/01/2000

Cuadro 4

Proyecto Truchicultura Integral Comunitaria.

| RESUMEN NARRATIVO | INDICADORES | MEDIOS DE VERIFICACIÓN | SUPUESTOS |
|--|---|--|--|
| <p>Fin del Proyecto:</p> <p>Contribuir a mejorar a la disminución del desempleo en la comunidad de Gavidia.</p> <p>Contribuir al desarrollo de la integración comunitaria en Gavidia</p> | <p>El número de desempleado disminuye de 103 personas en el año base (1999) a 88 a fines del año 2000.</p> <p>Más del 80% de los pobladores considera que ha mejorado el ambiente comunitario.</p> | <p>Estadísticas del Centro de Educación Popular para el Desarrollo Integral de la Familia Mucuchies.</p> <p>Resultados de la encuesta entre los habitantes de la comunidad de Gavidia</p> | <p>Las familias de Gavidia mantienen sentido de pertenencia.</p> <p>La junta comunal funciona permanentemente con muy buena relación con el gobierno local.</p> |
| <p>Propósito del Proyecto:</p> <p>Mejorar el nivel de la situación de pobreza extrema de las familias de Gaviria.</p> | <p>La tasa de desnutrición de la población infantil y adulta disminuye en el año base (1999) a cero en el año 2001.</p> <p>La tasa de desempleo baja al 0% para el año 2001.</p> <p>Consolidación de la casa comunitaria para fines del año 2001.</p> | <p>Sistema de Vigilancia Nutricional (SISVAN). Estadísticas emitidas por el Centro de Educación popular para el desarrollo integral de la familia,</p> <p>Estadísticas emitidas por el Centro de Educación popular para el desarrollo integral de la familia, Sistema de Vigilancia</p> <p>Informes mensuales junta comunal.</p> | <p>El precio relativo del producto y subproducto es capaz de absorber los costos y generar utilidad para dar sustentabilidad al proyecto.</p> <p>La población cambia sus hábitos alimenticios.</p> <p>Hay condiciones económicas favorables que facilitan acceso a nuevas fuentes de trabajo.</p> <p>Las familias disponen de tiempo y de actitud para participar en las reuniones de la casa comunal.</p> |

| RESUMEN NARRATIVO | INDICADORES | MEDIOS DE VERIFICACIÓN | SUPUESTOS |
|--|--|--|---|
| <p>Componentes del Proyecto:</p> <p>1, - Infraestructura Comunitaria optimizada.</p> <p>2. - Desarrollar talleres, cursos el intercambio de experiencia en el manejo y comercialización y transformación de truchas.</p> <p>3 – Capacitar equipos en el ámbito de gerencia comunitaria.</p> | <p>1.1. - Tres (03) estanques no operativos aumentan en el año base (1999), a tres (03) operativos en el año 2001.</p> <p>2.1. - El número de truchas aumentan de cero (0) en el año base (1999) a 5000 Kg /año truchas en el año 2001.</p> <p>2.2. -El número de capacitados en el manejo de las truchas aumenta de cero (0) en el año base (1999), a 81 personas para fines del año 2001.</p> <p>3.1. - La participación de los residentes de la comunidad aumenta 20% en el año base a un 60% en el año 2001.</p> | <p>1.1. -Informes de avances acerca de la ejecución -físico y financiero- presentados por la OSC al Fonvis y al BID.</p> <p>2.1. - Informes de auditorias.</p> <p>2.2. - Informes de avances del proyecto.</p> <p>3.1. - Informes de avances del proyecto.</p> | <p>A.-Las familias y productores incentivan a la comunidad a participar en las actividades productivas asociadas al proyecto.</p> <p>b.- Los pobladores acogen el programa comunitario como instrumento para darle solución a sus problemas sociales.</p> |
| <p>Actividades del Proyecto:</p> <p>1.1-Instalar infraestructura requerida y dotarla.</p> <p>2.1. -Implementar programa continuo de formación y capacitación para la producción y el procesamiento y comercialización de la trucha.</p> <p>3.2. -Establecer un programa continuo de seguimiento y evaluación del proyecto comunitario.</p> | <p>Presupuesto Bs. 45, 903,221.00</p> | <p>Ejecución presupuestaria</p> | <p>A.-Los proveedores disponen de los insumos y equipos suficientes.</p> <p>b.- Los productores de trucha están dispuestos a participar en el programa de capacitación.</p> <p>C.-La comunidad quiere participar en el programa.</p> |

Nota: El autor de la presente investigación 2007

En el cuadro anterior se observan los principales componentes que conforman la matriz del proyecto de tal manera que existe una interrelación entre cada casillero que da pie al documento.

El análisis se abordó en el ámbito donde el gerente solo tiene control, como es el de los componentes del proyecto y las actividades del mismo, debido a que éste no posee control sobre el logro del propósito y el fin del proyecto, teniendo como referencia que el gerente tiene la

responsabilidad de hacer un seguimiento de todos los factores que intervienen en la ejecución del proyecto e informar a las autoridades superiores cuando aquellos supuestos no se estén cumpliendo y sugerir las acciones para que el propósito se logro

Producto de lo comentado anteriormente, el análisis de la matriz lógica se realizó en los factores donde el gerente tiene control (Componentes del Proyecto y sus actividades)

4.9 Etapa de Operación del Proyecto Truchicultura Integral Comunitaria Diseño de Indicadores y Aplicación de la Matriz de Evaluación de Resultados

El análisis horizontal va surgiendo en la medida que se desciende a lo largo de la estructura vertical, en otras palabras una vez que la etapa de inversión va generando los insumos, productos de estas actividades, se ingresa a la etapa de operación, dándose inicio al análisis de los indicadores de resultados, cumpliendo con los objetivos, metas y evaluación de impacto.

La evaluación de resultados permite indagar y analizar el cumplimiento de las metas previstas para cada uno de los objetivos específicos del proyecto propósito y fin que para este análisis representa las metas y resultados en términos de su efectividad, su eficacia y su eficiencia, para obtener conclusiones que sirvan para la retroalimentación de la gestión del proyecto.

4.10 Procedimiento para la Evaluación de Resultados

- Identificar los componentes y las metas de resultados de los proyectos que se está evaluando.
- Calcular los indicadores de resultados previamente construidos en el diseño de la evaluación para cada componente específico del proyecto.

- Considerar las unidades de análisis para cada indicador, a través de los instrumentos o técnicas diseñados para recolectar y procesar la información de los indicadores de resultados.

- Sobre la base de la información recolectada y procesada, contrastar los datos que resultan al final del proyecto, con las metas de resultado previstas.

- Evaluar cómo se cumplieron o cómo se están cumpliendo las metas de resultado, es decir, los componentes específicos del proyecto.

- Codificar resultados del proyecto en el documento de registro.

- Establecer las razones o causas del logro de los niveles de efectividad, eficacia y eficiencia alcanzados en cada uno de los componentes.

- Con la información analizada y registrada, preparar un informe de evaluación que indique:

1. Resultados obtenidos y grado de alcance de los mismos (efectividad);
2. Niveles de eficacia y de eficiencia del cumplimiento de esos resultados.
3. Problemas en la ejecución y en el logro de los objetivos específicos del proyecto.

4.11 Matriz de Registro del Cumplimiento de Resultados

CASO 1: Desarrollo de la Actividad de la Truchicultura en la Comunidad de Gavidia, Municipio Rangel, Estado Mérida.

PROYECTO 1: Truchicultura Integral de Comunitaria.

CUADRO 5 **Cumplimiento de Objetivos del Proyecto**

| Componentes | Objetivo | Meta de Resultado prevista | Tiempo previsto | Costo previsto Bs. | Meta alcanzada | Tiempo real | Costo real Bs. |
|-----------------------------|---|--|-----------------|---|--|-------------|----------------|
| Infraestructura Comunitaria | Brindar Asistencia y formación en el área de la construcción en ampliación y remodelación a la comunidad | 1)15 personas formadas en el área de la construcción. | 12 meses | 14.418.687 | 1) 15 personas capacitadas en las áreas de construcción en piedra, adobe y albañilería en general. | 11.5 meses | 14.418.687 |
| Formación y Capacitación | Fortalecer a la comunidad a través de talleres y cursos en el manejo y procesamiento de la Truchicultura. | Seis talleres – cursos, beneficiando a una población objetivo de 81 personas | 1039 horas | 18.528.000 costo inicial 21.568.000 costo modificado | Seis talleres realizados y 81 personas capacitadas. | 1039 horas | 21.568.000 |
| Organización Comunitaria | Fortalecer los procesos organizativos de la comunidad a través de la compra de equipos y mobiliario | Dotación de veinticinco (25) activos, contenido de equipo electrónico, maquinaria, mobiliario y artefacto eléctrico. | 6 meses | 6.887.846 | Dotación de activos realizados de acuerdo al requerimiento. | 6 meses | 6.887.846 |

Nota: El autor de la presente investigación 2007

Los objetivos que se observan en el cuadro anterior se expresan a través de cada uno de los componentes del proyecto contenido en la matriz del marco lógico (cuadro 4), por ello es importante destacar que su existencia ayuda a analizar e interpretar con mas exactitud la data contenida en los componentes.

Con los datos del cuadro anterior (cuadro 5), puede construirse el cuadro 6. Si se aplica las fórmulas que se definieron para la eficacia, eficiencia y efectividad para el proyecto.

Evaluación de resultados del Objetivo 1 “Brindar Asistencia Técnica y formación en el área de la construcción en ampliación y remodelación a la comunidad”.

Cálculo de la Eficacia:

Meta de resultado previsto (M) = 15 personas formadas

Meta alcanzada (L) = 15 personas formadas

Tiempo previsto del resultado (T) = 12 meses.

Tiempo en el que efectivamente se logró el resultado (Tr) = 11,5 meses

$$A = \frac{15 \times 12}{15 \times 11,5} \times 100 = 104,35 \%$$

Cálculo de la Eficiencia:

Meta de resultado previsto (M) = 15 personas formadas

Meta alcanzada (L) = 15 personas formadas

Tiempo previsto del resultado (T) = 12 meses

Tiempo en el que efectivamente se logró el resultado (Tr) = 11,5 meses

Recursos previstos para el resultado (R) = Bs. 14.418.687,00

Recursos realmente ejecutados (Rr) = Bs. 14.418.687,00

$$B = \frac{15 \times 12 \times 14.418.687 \times 100}{15 \times 11,5 \times 14.418.687} = 104,35 \%$$

Cálculo de la Efectividad:

Meta de resultado previsto (M) = 15 personas formadas

Meta alcanzada (L) = 15 personas formadas

$$C = \frac{15}{15} \times 100 = 100 \%$$

Evaluación de resultados del Objetivo 2 “Capacitar a las personas en el manejo y procesamiento de la Truchicultura a través de talleres y cursos”.

Cálculo de la Eficacia:

Meta de resultado previsto (M) = 81 personas capacitadas

Meta alcanzada (L) = 81 personas formadas

Tiempo previsto del resultado (T) = 1039 horas académicas

Tiempo en el que efectivamente se logro el resultado (Tr) = 1039 horas académicas

$$A = \frac{81 \times 1039}{81 \times 1039} \times 100 = 100\%$$

Cálculo de la Eficiencia:

Meta de resultado previsto (M) = 81 personas capacitadas

Meta alcanzada (L) = 81 personas formadas

Tiempo previsto del resultado (T) = 1039 horas académicas

Tiempo en el que efectivamente se logro el resultado (Tr) = 1039 horas académicas

Recursos previstos para el resultado (R) = Bs. 18.528.000,00

Recursos realmente ejecutados (Rr) = Bs. 21.568.000,00

$$B = \frac{81 \times 1039 \times 18.528.000}{81 \times 1039 \times 21.568.000} \times 100 = 85,90 \%$$

Cálculo de la Efectividad:

Meta de resultado previsto (M) = 81 personas capacitadas

Meta alcanzada (L) = 81 personas formadas

$$C = \frac{81}{81} \times 100 = 100\%$$

Evaluación de resultados del Objetivo 3 “Fortalecer el proceso organizativo de la comunidad a través de la compra de equipos y mobiliario”

Cálculo de la Eficacia:

Meta de resultado previsto (M) = 25 activos

Meta alcanzada (L) = 25 activos

Tiempo previsto del resultado (T) = 6 meses

Tiempo en el que efectivamente se logro el resultado (Tr) = 6 meses

$$A = \frac{25 \times 6}{25 \times 6} \times 100 = 100\%$$

Cálculo de la Eficiencia:

Meta de resultado previsto (M) = 25 activos

Meta alcanzada (L) = 25 activos

Tiempo previsto del resultado (T) = 6 meses

Tiempo en el que efectivamente se logro el resultado (Tr) = 6 meses

Recursos previstos para el resultado (R) = Bs.6.887.846, 00

Recursos realmente ejecutados (Rr) = Bs. 6.887.846,00

$$B = \frac{25 \times 6 \times 6.887.846}{25 \times 6 \times 6.887.846} \times 100 = 100 \%$$

Cálculo de la Efectividad:

Meta de resultado previsto (M) = 25 activos

Meta alcanzada (L) = 25 activos

$$C = \frac{25}{25} \times 100 = 100\%$$

CUADRO 6

Proyecto: Truchicultura de la Comunidad de Gaviria

Análisis de la Efectividad, Eficacia y Eficiencia de cada una de las

Metas.

| Objetivos | Metas de resultados | Efectividad | Eficacia | Eficiencia |
|--|--|-------------|----------|------------|
| Brindar Asistencia técnica y formación en el área de la construcción en ampliación y remodelación a la comunidad | 15 personas capacitadas en las áreas de construcción en piedra, adobe y albañilería en general. Una asistencia técnica realizada a través de un Ing. Urbanista. Un inmueble reparado y ampliado. | 100% | 104,35% | 104,35% |
| Capacitar a las personas en el manejo y procesamiento de la truchicultura a través de talleres y cursos. | Seis talleres realizados y 81 personas capacitadas. | 100% | 100% | 85,90% |
| Fortalecer los procesos organizativos de la comunidad a través de la compra de equipos y mobiliario | Dotación de activos realizados de acuerdo al requerimiento. | 100% | 100% | 100% |

Nota: El autor de la presente investigación 2007

4.12 Lógica Vertical

El principio postula, que sí se contribuye con ciertas actividades (insumos) se producen ciertos componentes (resultados) y por lo tanto existe una relación necesaria y suficiente entre las actividades y los componentes.

Tal como se demuestra en los cuadros:

Cumplimiento de Objetivos del Proyecto (5); Análisis de la Efectividad, Eficacia y Eficiencia de Cada una de las Metas (6); Registro de los Impactos del Proyecto (8).

En el Cuadro 5 y 6, de los resultados del cumplimiento de los tres grandes objetivos de los componentes que conforman el proyecto. Para evaluar dichos resultados se trabajó con tres indicadores: el primero de ellos es el de **efectividad** que busca medir el grado en el cual los componentes del proyecto logran sus resultados, el segundo fue el de la **eficacia**, que expresa los resultados alcanzados versus las metas previstas y último fue la **eficiencia**, que mide el grado de administración de los recursos al menor costo posible.

Resultados más Significativos de los Componentes que Conforman el Proyecto según cálculos realizados (Matriz de Registro del Cumplimiento de Resultados y Análisis de la Efectividad, Eficacia y Eficiencia de Cada una de las Metas).

(a) Infraestructura Comunitaria, logro su objetivo en un 100 %, ya que se alcanzaron las metas prevista, tales como:

- a. La capacitación de 15 personas en las áreas de construcción y albañilería.
- b. La generación de fuentes de trabajo.
- c. Fortalecimiento del desarrollo agro-eco turístico en la zona.

(b) Organización Comunitaria, logró sus objetivos en un 100%.

(c) Formación y Capacitación, su eficiencia se ubicó en un 85,90%, esta desviación se explica por los costos asociados a la programación de cursos y talleres que sufrió un incremento, como consecuencia de honrar los honorarios y viáticos de los facilitadores.

4.13 Evaluación de Impacto

Se denomina evaluación de impacto al análisis que permite conocer si el proyecto ha generado cambios relevantes en las condiciones de vida de la población beneficiaria.

Los resultados de la evaluación de impacto están dirigidos a proveer información útil como insumo para tomar decisiones con relación a su continuación, expansión o cancelación.

4.14 Procedimiento para la Evaluación de Impacto

- Identificar el problema que da origen al proyecto.
- Diseñar los indicadores del problema que dio origen al proyecto, construidos en el momento de la planificación.
- Establecer los valores de la línea de base recolectadas en la planificación del proyecto.
- Determinar los métodos, los instrumentos y las técnicas que se utilizaron para recolectar los datos de la línea de base del proyecto social, durante el proceso de formulación.
- Recolectar los nuevos valores de cada uno de los indicadores del problema que dio origen al proyecto, transcurrido un tiempo de implantación o una vez ejecutado el proyecto, a través de los instrumentos anteriormente mencionados.
- Describir el impacto a partir de la información recolectada,
- Explicar por qué se produjo la modificación de los valores de la línea de base, una vez identificado el impacto,
- Analizar los elementos externos o factores internos del proyecto para establecer qué atenuó el impacto del mismo o qué produjo el impacto negativo.
- Registrar los impactos del proyecto en el instrumento diseñado para tal efecto.

4.15 Procedimientos

- **PROYECTO 01:** Truchicultura Integral de Comunitaria.

A continuación se presenta el cuadro 7, aplicación del procedimiento en el cual se presentan el problema que da origen al proyecto, en la Comunidad de Gavidia, Estado Mérida, los Indicadores del Problema y los valores de la línea base en la planificación el año de inicio (1999), las técnicas que se utilizaron para la recolección de los datos, los indicadores de impacto, los negativos y positivos y los registros de los indicadores del proyecto.

Cuadro 7

Aplicación del Procedimiento: Proyecto de Truchicultura en la comunidad de Gavidia

| | |
|---|---|
| Problema que da origen al proyecto: | Nivel de vida de las familias de Gavidia en situación de pobreza extrema |
| Indicadores del problema y los valores de la línea base en la planificación. | Año 1999: Inicio <ul style="list-style-type: none"> ▪ Población objetivo: Comunidad de Gavidia. ▪ Población afectada: 336 personas, ▪ Desempleados: 103 personas. ▪ Deterioro de las vías de accesos a la comunidad de Gavidia. ▪ Inexistencia de herramientas tecnológicas. ▪ Ausencia de un plan de experiencias compartidas con la comunidad. ▪ Ineficiencia manejo de procesamiento truchicultura. |
| Técnicas que se utilizaron para recolectar los datos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyecto Truchicultura Integral Comunitaria, Carpetas Técnico Financiera 1, 2,3. Carpetas Técnico Legal 1. |
| Indicadores de impacto | Año 2002: ejecutado el proyecto: Impacto positivo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desempleados: de 103 personas se redujo a 88. ▪ Mejoraron las vías de accesos por la pavimentación realizada por la Alcaldía. ▪ Dotación de computador, instalado y funcionando, lo cual le permite a la Organización contar con registro de producción y comercialización automatizados. ▪ Implantado plan de experiencias compartidas con otras unidades productivas en el área de truchicultura. ▪ Aprehensión del conocimiento en el manejo y procesamiento de las truchas ahumadas. |
| Impactos positivo: | El impacto positivo que generó el proyecto en la comunidad de Gavidia, se explica por el logro de los objetivos que estuvieron dentro de la gobernabilidad, tanto del gerente del programa como por los autores, manifestándose a través de los siguientes indicadores: . <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción del número de personas desempleadas. En este impacto contribuyó significativamente el logro del (objetivo No 1) ▪ Capacitación de las personas en el manejo y procesamiento de la truchicultura. (Objetivo No. 3) ▪ Reactivación económica y la organización de la comunidad en torno a los procesos productivos de la zona. (Objetivo No. 2) |
| Impacto negativo. | No se encontró elementos significativos que evidencie impactos negativos en el proyecto. |

Nota: El autor de la presente investigación 2007

Cuadro 8

Registro de los Impactos del Proyecto: Proyecto de Truchicultura en la comunidad de Gavidia

| Impacto previsto | Valor inicial del indicador línea de base | Valor del indicador al evaluar | Impacto generado | ¿Qué contribuyó al impacto? (objetivo o actividad) |
|--|---|---|---|---|
| Reducir el No de personas desempleadas de la comunidad de Gavidia. | 103 Personas desempleadas | 15 Puesto de trabajo creados | Reducción en un 14,56% del desempleo en la comunidad de Gavidia equivalente a quince nuevos puestos de trabajo generados por el proyecto. | Objetivo 1: Brindar Asistencia técnica y formación en el área de la construcción en ampliación y remodelación a la comunidad. |
| Mejorar las vías de accesos a la comunidad de Gavidia. | Una (01), vía de accesos no pavimentadas. | Una (01), vías de accesos pavimentadas por las autoridades locales(Alcaldía) | Pavimentación de las vías de accesos un 100% | Objetivo 1: Brindar Asistencia técnica y formación en el área de la construcción en ampliación y remodelación a la comunidad. |
| Optimización de los procesos administrativos. | Inexistencia de herramientas tecnológicas... | Un (01) computador instalado y funcionando | Mujeres y líderes de la organización pueden realizar trabajos relacionados con la actividad comunitaria-promoción y publicidad del proyecto y actividades culturales. | Objetivo 3: Fortalecer los procesos organizativos de la comunidad a través de la compra de equipos y mobiliario |
| Articulación de experiencias con diferentes actores y comunidades del aledaños del Estado, que practiquen la actividad de Truchicultura. | Inexistencia de un programa de sistematización de experiencias en el área. | Un (01), plan de experiencias compartidas. | Intercambio de experiencias con la comunidad de Niquitao Edo Trujillo. A fin de corregir fallas en las crianzas de truchas. | Objetivo 2: Establecer un plan permanente de alimentación para las truchas y un seguimiento asociado a la actividad |
| Fortalecimiento de la capacidad de gestión de la comunidad. | Desconocimiento y manejo de herramientas para el procesamiento de las truchas | Transferencias de herramientas y Conocimiento en el manejo y procesamiento de las truchas ahumadas. | Comunidad operando el uso y manejo del procesamiento de truchas ahumadas. | Objetivo 2: Capacitar a las personas en el manejo y procesamiento de la Truchicultura a través de talleres y cursos. |

Nota: El autor de la presente investigación 2007

4.16 Lógica Horizontal

En el cuadro 8, **Evaluación de Impacto, Aplicación del Procedimiento, Registro de los Impactos del Proyecto: (Proyecto 1)** mide el nivel de logro de los resultados esperados por cada nivel de objetivos.

Una de las necesidades más importantes y de impacto directo en la comunidad de Gavidia, era la de reducir la tasa de desempleo que se ubicaba 31%, representado en la línea base de 103 personas.

La inversión realizada en el componente de Infraestructura fue de Bs. 14.418.687,00, generó quince (15) puestos de trabajo, disminuyendo la tasa de desempleo en un 14.56%. De estas quince (15) personas, diez (10) cuentan con ingreso permanente producto de la creación de la Cooperativa Valle Encantado, lográndose así el objetivo número 1. **Brindar Asistencia técnica y formación en el área de la construcción en ampliación y remodelación a la comunidad.**

Los objetivos 2 y 3 asociados a los componentes **Capacitación - Formación y Organización Comunitaria**, contemplados en una segunda fase en ejecución y con el compromiso por parte de la comunidad beneficiada de replicar la experiencia, permiten la sustentabilidad del proyecto en el tiempo.

Se puede observar a través de los indicadores de la línea base (columna 2), la situación inicial de la comunidad de Gavidia y cómo se generó un cambio significativo con la ejecución del proyecto.

Cuando se evalúan los indicadores contemplados en la columna 3, se infiere que se generó un cambio social, que se manifestó con la participación activa a través del ejercicio de la contraloría social y participación en los procesos de gestión comunitaria.

La ejecución de este proyecto y los aprendizajes obtenidos en el proceso de formulación y gestión, permitió a la comunidad agenciar recursos e interrelacionarse con instituciones en el ámbito nacional e internacional que financian proyectos que permiten elevar la calidad de vida de la población.

4.17 Fortalezas Y Debilidades

Fortalezas

- Capacidades generadas en la formulación y gestión de proyectos sociales en forma sistematizada.
- Incremento de la cultura en la inversión social, es decir, que los recursos recibidos logren los objetivos que beneficien a la comunidad de Gavidia.
- Capacidad de Agenciamiento de recursos ante diferentes organizaciones tanto públicas como privadas.
- Capacidad para organizarse y participar en los procesos de gestión de la política social. (Hoy en día la comunidad cuenta con ocho organizaciones de diferentes figuras jurídicas, tales como: cooperativas, asociaciones civiles, grupos culturales, comité de deportes, entre otros).
- Conocimientos adquiridos sobre el cultivo de la trucha permitió él incrementó la producción y comercialización mejorando los ingresos familiares.
- Altas ventajas competitivas, por ser el cultivo de la trucha de forma artesanal, no utilizando aditivos químicos, con relación a la producción industrial.

Debilidades

- Falta de transporte para el traslado diario de los materiales de construcción de los tanques de cultivo, lo cual incidió en el costo de este rubro.
- Apatía de la comunidad para participar en la gestión del proyecto.

- Poco conocimiento por parte de la organización de los procesos de adquisición de bienes y de contratación de consultores con recursos provenientes de la Banca Multilateral.
- Dificultades para realizar los procesos de rendición de cuenta administrativas de acuerdo a los procedimientos del programa PAIS.
- Resistencia de los habitantes de proteger las reservas y atractivos naturales
- Dificultad para adquirir directamente, por parte de los truchicultores artesanos, el alimento de las truchas. (Hay que esperar que los grandes truchicultores adquieran el alimento, debido a que tienen el monopolio de la región).
- Exigencias legislativas limitan el registro de la cooperativa.
- Poco conocimiento sobre el cálculo de costos para la producción y comercialización de las truchas.
- No se aprovecha al máximo el procesamiento de la trucha, es decir, existen otros productos se pueden generar para la comercialización: paté, trucha ahumada, entre otros, que tiene un mercado cautivo en la zona y en el ámbito internacional.

4.18 Presentación del Proyecto 02: Planta de Procesamiento de productos medicinales naturales.

La ubicación geográfica del proyecto es en el asentamiento campesino La Mata Primera, parcela 117 Sector Los Grifales, hogar Granja La Felicidad de Los Pobres, Municipio Lander, Estado Miranda.

El Hogar Granja de Ancianos La Felicidad de los Pobres es un asilo que se localiza en el mencionado asentamiento, esta localidad posee todas restricciones presentes en las áreas rurales tales como; falta de servicios básicos, desempleo y una pobreza extrema en la que viven sus habitantes.

El asilo actualmente atiende a 20 ancianos entre mujeres y hombres, es

dirigido por la Fundación Hogar la Felicidad de los Pobres, una Organización de la Sociedad Civil (OSC), que no posee ninguna subvención financiera estable, fundamentándose los ingresos obtenidos principalmente en donaciones de diferentes índoles tales como comidas, medicamentos, servicios etc., los cuales no satisfacen a cabalidad las necesidades básicas de los ancianos. Los pocos ingresos financieros que reciben por donaciones, son utilizados en el pago de bajos salarios al personal que labora en la institución, (cinco personas), las cuales son insuficientes para el manejo óptimo del ancianato.

El estado de pobreza en que viven los habitantes del sector limita en gran medida la posibilidad de participación o colaboración en las actividades de apoyo al hogar granja por parte de la población.

El problema que se pretende darle solución con el proyecto es mejorar el deterioro de la calidad de vida de los ancianos del Hogar Granja la Felicidad de los Pobres y de los vecinos del asentamiento la Mata Primera.

4.19 Diagnóstico Inicial del Proyecto

Análisis de Involucrado

Con Relación al Proyecto Planta de Procesamiento de productos medicinales naturales.

A través de esta herramienta tal como lo comentamos anteriormente nos permite esclarecer cuales son los grupos y organizaciones que están involucrados directos o indirectamente en el problema, así mismo conocer los intereses y limitaciones.

Pasaremos a la construcción y elaboración del cuadro del análisis de involucrado del proyecto Planta de Procesamiento de productos medicinales naturales.

Cuadro 9
Análisis de involucrado
Proyecto: Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales

| Involucrados | intereses | Problemas percibidos | Recursos y mandatos |
|---|--|---|--|
| Ancianos y personal del Hogar la Felicidad de los Pobres. Municipio Lander. Estado Miranda. | Producir recursos financieros para el funcionamiento del hogar. | No poseen ninguna subvención financiera estable. | Capacidad de autogestión. |
| Vecinos del Asentamiento Campesino La Mata Primera. Municipio Lander Estado Miranda. | Generar ingresos. | Deficiencias de los Servicios Básico y Desempleo. | Capacidad de autogestión. |
| Fundación Hogares La Felicidad de los Pobres. | Organización de la Sociedad Civil cuyo objeto es apoyar grupos sociales en situación de pobreza extrema. | El estado de pobreza del asentamiento limita la posibilidad de apoyo de la comunidad al Hogar Granja. | Ejecutar el proyecto "Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales". |
| Fondo de Inversión Social de Venezuela (Fonvis). | Financiar Proyectos. | No asignación de recursos en el presupuesto nacional. | Contrato de Préstamo N° 1045/OC-VE. |
| Banco Interamericano de Desarrollo (BID). | Contrato de Préstamo N° 1045/OC-VE. | No asignación de recursos en el presupuesto nacional. | Financiar proyectos que contribuyan a dar respuesta a las necesidades de la población. |
| Ministerio de la Familia. | Impulsar y Desarrollar proyectos sociales. | Desconocimiento de los sectores populares en el manejo eficiente de la inversión social. | Responder con criterio de eficiencia y eficacia el manejo de los programas sociales. |

Nota: El autor de la presente investigación 2007

Tal como se puede apreciar en el cuadro anterior, los grupos y /o organizaciones que se encuentran inmerso en este proceso viene conformado en primera instancia por los residentes del Ancianato Fundación Hogar La Felicidad de los Pobres y su interés en que el proyecto se ejecute es producto de que el ancianato no cuenta con recursos financieros recurrentes para mantener la estructura administrativa que se encarga de sufragar los gastos de funcionamiento de la misma.

Se identifica un segundo grupo los vecinos que residen en el asentamiento campesino La Mata Primera. Este asentamiento manifiesta que no cuenta con los servicios básicos necesarios y a su vez el desempleo en

la localidad cada día va en aumento, por tanto su interés es que el proyecto se ejecute en la localidad para contribuir a paliar dicha situación.

Las organizaciones gubernamentales como el Ministerio de la Familia y el FONVIS, sus autoridades se encuentran interesados que se aborde la problemática social ahí existen ya que son los organismos rectores en la materia, así mismo el Banco Interamericano de Desarrollo por la misión de su creación es de su interés que se ejecute dicho proyecto.

4.20 Diagnóstico Inicial del Proyecto

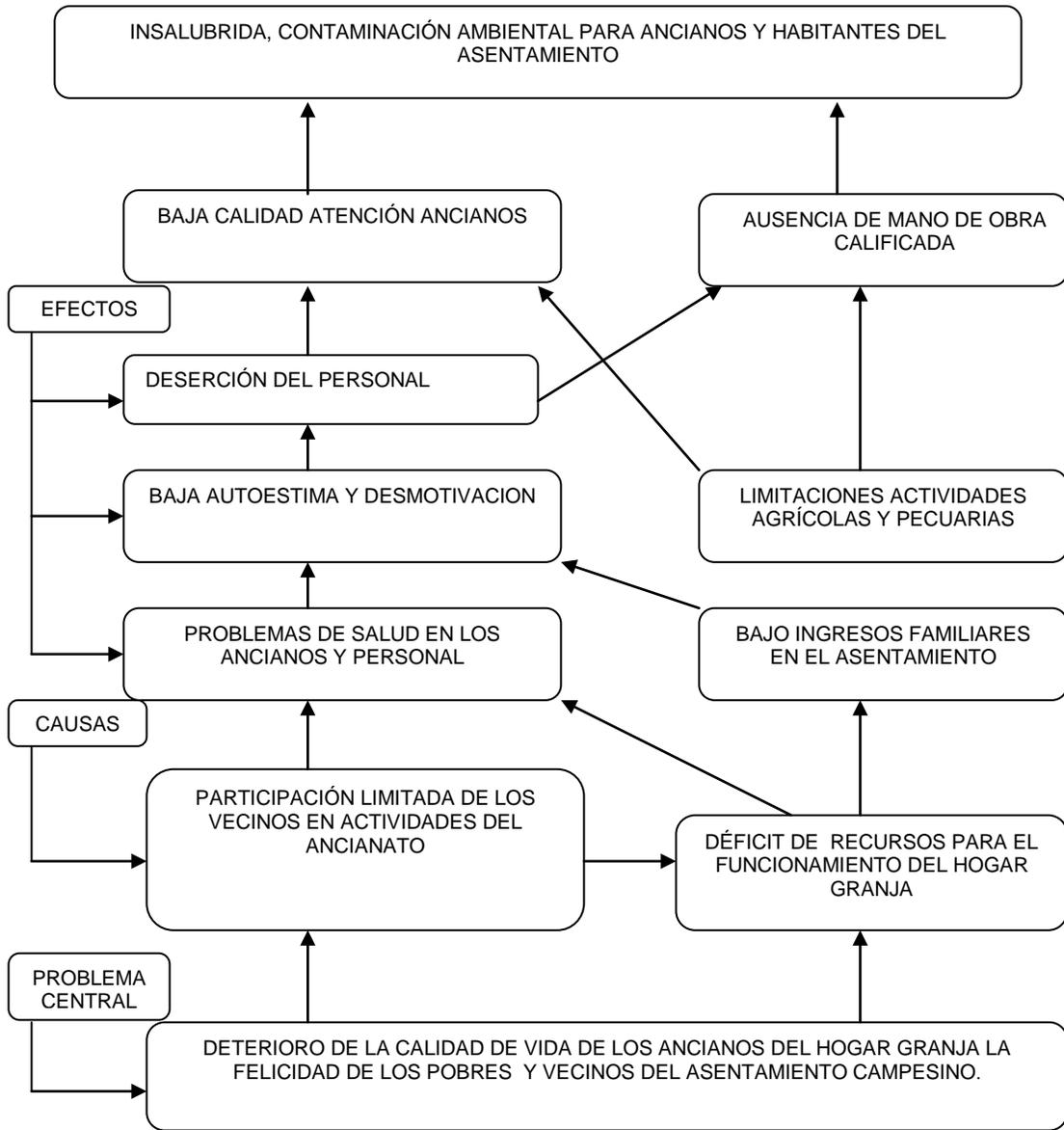
Árbol de Problema

Con Relación al Proyecto Planta de Procesamiento de productos medicinales naturales

Con el análisis de problema se busca ser más exhaustivo, en determinar el problema central que los distintos grupos y organizaciones manifiestan en el análisis de involucrados.

El análisis permite visualizar la problemática existente no en una forma fragmentada, sino en su conjunto y establecer las relaciones de causalidad que dan origen al problema central.

Grafico 4
Árbol de Problema
Proyecto Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales



Nota: El autor de la presente investigación 2007

En el caso que se está evaluando, como puede verse, la causa principal es el déficit de recursos para el funcionamiento del hogar granja y se manifiesta en un problema que consiste en el deterioro de la calidad de vida de los ancianos.

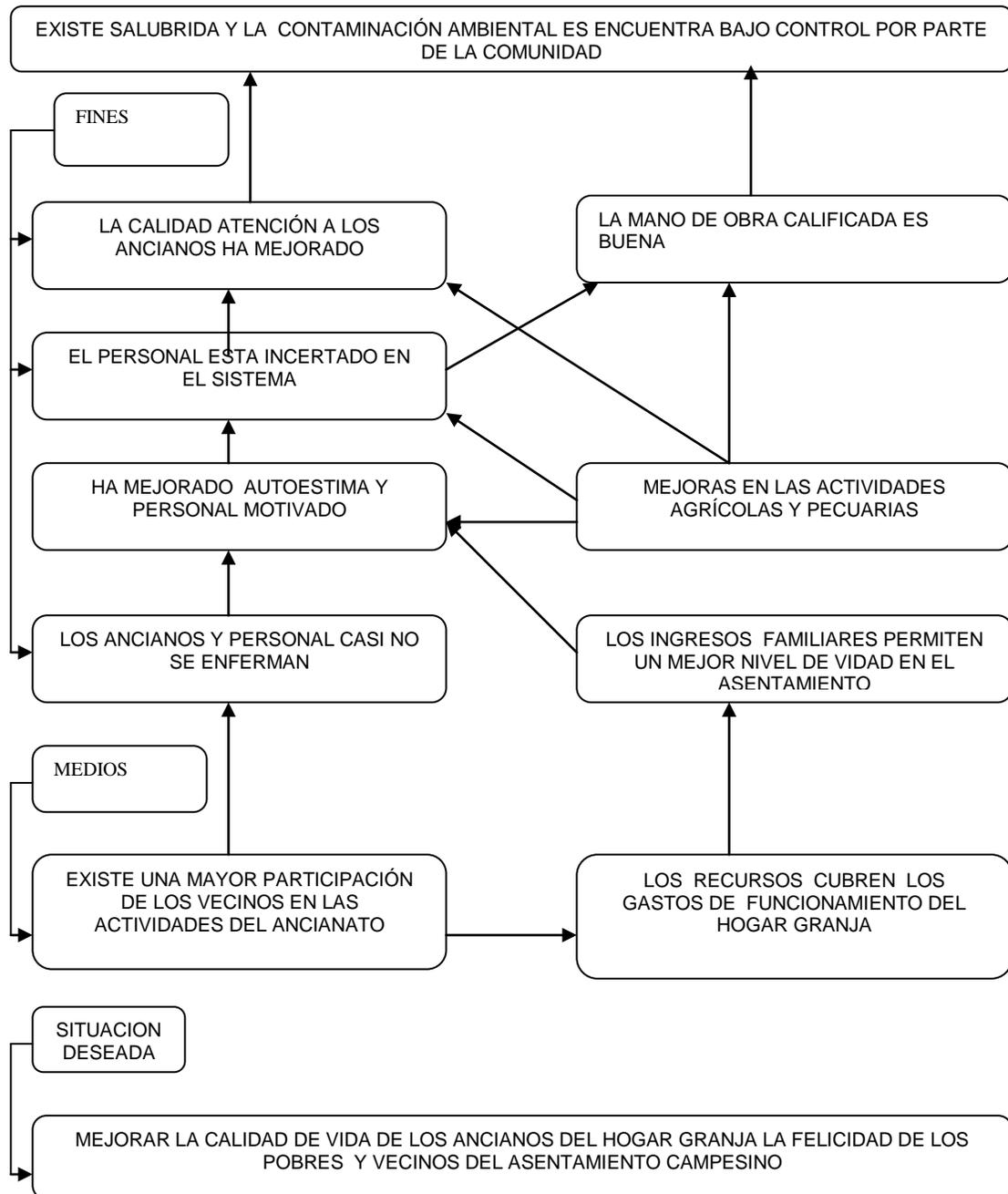
4.21 Diagnóstico Inicial del Proyecto

Análisis de Objetivos

Con Relación al Proyecto Planta de Procesamiento de productos medicinales naturales

El árbol de objetivo, consiste básicamente en tomar el árbol de problema y transformarlo en una situación en positivo. De tal manera que se visualice el futuro de la comunidad donde se va ejecutar el proyecto.

Grafico 5
Análisis de Objetivo
Proyecto Planta de Procesamiento de productos medicinales naturales



Nota: El autor de la presente investigación 2007

En el gráfico se puede observar que la situación deseada está en función al árbol de problema, donde el problema central en esta situación se formuló en positivo con el objeto de visualizar el ancianato en una situación donde la comunidad se sienta identificada en la mejora de la calidad de vida de cada uno de los beneficiarios.

4.22 Situación Deseada del Proyecto

Análisis de Alternativas

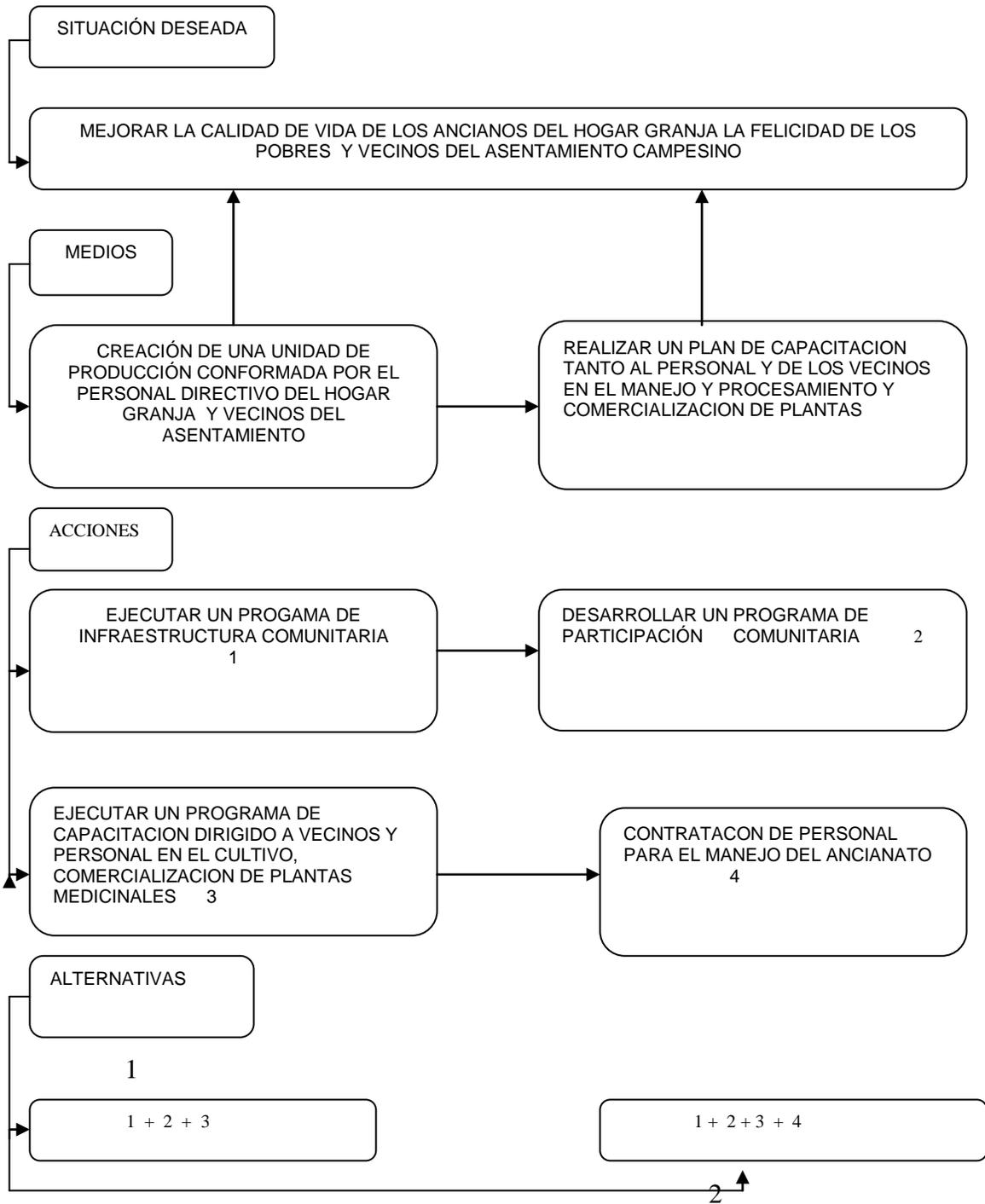
Con Relación al Proyecto Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales.

Con esta metodología se permite establecer las estrategias alternativas que se derivan del árbol de objetivo, con la finalidad de promover el cambio de la situación actual a una situación deseada y viable.

Grafico 6

Análisis de Alternativas

Proyecto: 1 Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales



Nota: El autor de la presente investigación 2007

En el gráfico anterior se puede observar cuatro (04) acciones que al combinar los intereses de los beneficiarios, recursos disponibles (financieros, materiales, sociales, organizacionales y ambientales) dan origen a dos alternativas.

Alternativa 1

- Ejecutar un programa de infraestructura comunitaria.
- Desarrollar un programa de participación comunitaria.
- Ejecutar un programa de capacitación dirigido a vecinos y personal en el cultivo, comercialización de plantas medicinales.

Alternativa 2

- Ejecutar un programa de infraestructura comunitaria.
- Desarrollar un programa de participación comunitaria.
- Ejecutar un programa de capacitación dirigido a vecinos y personal en el cultivo, comercialización de plantas medicinales.
- Contratación de personal para el manejo del ancianato.

Se considera que la alternativa 1, es la que tiende ser la más viable, porque reúne las condiciones para dar cumplimiento al objetivo para el cual fue creado el proyecto en estudio.

4.23 Diseño y Ajuste de la Matriz del Marco Lógico para el Proyecto

Caso: Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del Hogar Granja la Felicidad de los pobres y vecinos del asentamiento campesino Mata Primera en el estado Miranda.

Fecha de inicio del proyecto: 06/11/ 1999

Fecha de terminación del proyecto: 21/01/2000

Cuadro 10

Proyecto Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales.

| RESUMEN NARRATIVO | INDICADORES | MEDIOS DE VERIFICACION | SUPUESTOS |
|--|--|--|---|
| <p>Fin del Proyecto:</p> <p>1. - Contribuir aumentar el nivel de calidad de vida del adulto mayor del hogar granja la Felicidad de los pobres ubicada en el Municipio Lander.Edo Miranda.</p> | <p>1.- El N° de ancianos incorporados a la atención integral en salud y alimentación aumenta de x0 en el año base a x3, a fines del año 3 para diciembre del 2003.</p> | <p>1.1. - Las Estadísticas a nivel Nacional y regional utilizada por los organismos del sector.</p> <p>2.1. - Resultados de encuestas entre los residentes de la granja y los habitantes de la comunidad</p> | <p>a.- La sensibilización social y familiar ante los adultos mayores no se deteriora significativamente.</p> <p>b.- Los beneficiarios continúan considerando como prioritarios los temas de mejoras de la calidad de vida de la Granja.</p> |
| <p>Propósito del Proyecto:</p> <p>1. - Fortalecer el funcionamiento de hogar granja generando fuentes autosustentable de ingresos.</p> | <p>1, - La tasa de desnutrición de la población de la tercera edad disminuye en el año base (1999) a cero en el año 2001.</p> <p>2. - Incremento de capacidad de gestión de Yo en el año base a Y1 a fines del año 1, Y2 a fines del año 2, y 3 a fines del año 3.</p> | <p>1.1. -,Estadísticas de Ingeniería Municipal Estadísticas.</p> <p>1.2. -. Sistema de Vigilancia nutricional.</p> <p>2.1. - Datos básicos de censó las actualizaciones son del censo mensual actual de la población realizada por el INE.</p> | <p>A.- El precio relativo de los productos es suficiente para autogestionarse generando utilidad para dar sustentabilidad al proyecto manteniendo estable.</p> |
| <p>Componentes del proyecto:</p> <p>1- La infraestructura y funcionamiento de la Granja ha sido optimizados.</p> | <p>1.1. - El N° de personas mayores incorporadas a los planes de producción se incrementa (organización de Centros de Comercio informal, Cooperativas, mini comercios, etc.) De So en el año base a S1 a finales del año 1.</p> | <p>1.1. -Informes de avances acerca de la ejecución -físico y financiero- presentados por la OSC al Fonvis y al BID.</p> | <p>a.- La fuente de financiamiento sea oportuna tanto por parte del FONVIS, cooperante y la OSC El interés de las autoridades Alcaldía, Hidrocapital.</p> |

| | | | |
|---|--|--|--|
| <p>2. - La formación, capacitación y fortalecimiento a los miembros de la comunidad.</p> <p>3. - La Dotación de Activos han sido optimizados</p> | <p>2.1. - El número de capacitados aumenta de cero (0) en el año base (1999), a x personas mayores para fines del año 2001.</p> <p>3.1. -La participación de los residentes de la comunidad aumenta 20 % en el año base a un 30% en el año 2001.</p> | | <p>b.- Se mantiene el interés de los beneficiarios y la población local en prestar su trabajo para el proyecto.</p> |
| <p>Actividades del Proyecto:</p> <p>1.1. - Contratar recursos humanos requeridos.</p> <p>1.2. - Adquirir y transportar materiales e insumo.</p> <p>2.2. - Implementar programa continuo de formación y capacitación.</p> <p>3.1. - Consolidar el centro de desarrollo para autogestionar recursos financieros.</p> <p>3.2- Desarrollar plan dotación de equipo y mobiliario.</p> <p>3.3. - Tener existencia de materiales y equipos.</p> | <p>Ejecución del Presupuesto</p> | <p>Documentos sobre la ejecución del Presupuesto</p> | <p>a.- Existen proveedores de los bienes y servicios precisos para el proyecto capaz de suministrarlos En tiempo y forma.</p> <p>B.- Los ingresos por concepto de las ventas son suficientes para optimizar la producción.</p> <p>c.- Los servicios ofrecidos por las Granja resultan lo suficientemente atractivos para hacer Efectiva el cultivo y procesamiento de plantas medicinales.</p> |

Nota: El autor de la presente investigación 2007

El cuadro 10 presenta la matriz aplicada al proyecto en estudio para llevar acabo el análisis del mismo se aplicará los mismos principios del procedimiento utilizado en el caso del proyecto 01, la cual consistió, en aplicar el análisis de la lógica vertical y horizontal, a fin de establecer la sinergia entre los principales componentes que estructuran la matriz.

Asimismo, de los indicadores presenten en el cuadro 10 se derivan los cuadros 11,12,13 y 14, lo cual permite cuantificar y medir los objetivos en cuanto a su efectividad, eficacia, eficiencia y el impacto logrado con el proyecto.

4.24 Etapa de Operación del Proyecto Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales

Para realizar el análisis de este proyecto se aplicara los instrumentos, técnicas y procedimientos utilizados en el proyecto del caso 1.

4.25 MATRIZ DE REGISTRO DEL CUMPLIMIENTO DE RESULTADOS

CASO 2: Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del Hogar Granja la Felicidad de los Pobres y Vecinos del asentamiento campesino Mata Primera en el Estado Miranda.

PROYECTO 2: Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales. Municipio Lander, Estado Miranda.

CUADRO 11

Cumplimiento de Objetivos del Proyecto

| Componente | Objetivo | Meta de Resultado prevista | Tiempo previsto | Costo previsto | Meta alcanzada | Tiempo real | Costo real |
|-----------------------------|--|--|-----------------|----------------|--|-------------|--------------|
| Infraestructura Comunitaria | Construir un galpón con divisiones para el procesamiento, almacenaje y comercialización de productos origen vegetal. | Construcción de una (01) planta procesadora | 3 meses | 28.986.104,9 | Construcción parcial de locales destinada al funcionamiento de la planta procesadora de productos medicinales. | 6 meses | 32.672.139,2 |
| Formación y Capacitación | Capacitar a los ancianos, personal de la OSC, y algunos productores y vecinos del sector los Grifales. | (01) cursos, (01) taller, (01) gira, (01) Accesorio técnica beneficiando a una población objetivo 37 personas. | 9 meses | 13.680.666,3 | Un (01) curso, un (01) taller. | 18 meses | 13.880.666,3 |
| Dotación de Activos | Dotar de todos los equipos y herramientas para garantizar el funcionamiento de la planta de procesamiento de plantas de uso medicinal. | Adquirir 50 piezas y equipos para poner en marcha el proyecto. | 12 meses | 11.058.344,0 | Se han adquirido veintiuno (21) piezas y equipos. | 15 meses | 15.622.384,7 |

Nota: El autor de la presente investigación 2007

Base de cálculo

Evaluación de resultados del Objetivo 1 “Construir un galpón con divisiones para el procesamiento, almacenaje y comercialización de productos de origen vegetal”.

Cálculo de la Eficacia:

Meta de resultado previsto (M) = 1 planta procesadora

Meta alcanzada (L) = 0 planta

Tiempo previsto del resultado (T) = 3 meses

Tiempo en el que efectivamente se logro el resultado (Tr) = 6 meses

$$A = \frac{0 \times 3}{1.0 \times 6} \times 100 = 0.0 \%$$

Cálculo de la Eficiencia

Meta de resultado previsto (M) = 1 planta procesadora

Meta alcanzada (L) = 0 planta

Tiempo previsto del resultado (T) = 3 meses

Tiempo en el que efectivamente se logro el resultado (Tr) = 6 meses

Recursos previstos para el resultado (R) = Bs.24.456.742, 2

Recursos realmente ejecutados (Rr) = Bs. 32.672.139,2

$$B = \frac{0 \times 3 \times 24.456.742, 2}{1.0 \times 6 \times 32.672.139,2} \times 100 = 0.0 \%$$

Cálculo de la Efectividad:

Meta de resultado previsto (M) = 1 planta procesadora

Meta alcanzada (L) = 0 planta

$$C = \frac{0}{1.0} \times 100 = 0.0 \%$$

Evaluación de resultados del Objetivo 2 “Capacitar a los ancianos, personal de la OSC, algunos productores y vecinos del sector los Grifales”.

Cálculo de la Eficacia:

Meta de resultado previsto (M) = 1, curso, 1 taller, 1 gira, 1 asistencia técnica

Meta alcanzada (L) = 1 curso, 1 taller

Tiempo previsto del resultado (T) = 9 meses

Tiempo en el que efectivamente se logro el resultado (Tr) = 18 meses

$$A = \frac{2 \times 9}{4 \times 18} \times 100 = 25,0 \%$$

Cálculo de la Eficiencia

Meta de resultado previsto (M) = 1, curso, 1 taller, 1 gira, 1 asistencia técnica

Meta alcanzada (L) = 1 curso, 1 taller

Tiempo previsto del resultado (T) = 9 meses

Tiempo en el que efectivamente se logro el resultado (Tr) = 18 meses

Recursos previstos para el resultado (R) = Bs. 15.387.724,90

Recursos realmente ejecutados (Rr) = Bs. 13.880.666,30

$$B = \frac{2 \times 9 \times 13.880.666,30}{4 \times 18 \times 15.387.724,90} \times 100 = 22,56 \%$$

Cálculo de la Efectividad:

Meta de resultado previsto (M) = 1, curso, 1 taller, 1 gira, 1 asistencia técnica

Meta alcanzada (L) = 1 curso, 1 taller

$$C = \frac{2}{4} \times 100 = 50 \%$$

Evaluación de resultados del Objetivo 3 “Dotar de todos los equipos y herramientas para garantizar el funcionamiento de la planta de procesamiento de plantas de uso medicinal”.

Cálculo de la Eficacia:

Meta de resultado previsto (M) = 50 piezas

Meta alcanzada (L) = 21 piezas

Tiempo previsto del resultado (T) = 12 meses

Tiempo en el que efectivamente se logro el resultado (Tr) = 15 meses

$$A = \frac{21 \times 12}{50 \times 15} \times 100 = 33,60 \%$$

Cálculo de la Eficiencia

Meta de resultado previsto (M) = 50 piezas

Meta alcanzada (L) = 21 piezas

Tiempo previsto del resultado (T) = 12 meses

Tiempo en el que efectivamente se logro el resultado (Tr) = 15 meses

Recursos previstos para el resultado (R) = Bs. 16.173.024,0

Recursos realmente ejecutados (Rr) = Bs. 15.622.384,70

$$B = \frac{21 \times 12 \times 16.173.024,0}{50 \times 15 \times 15.622.384,70} \times 100 = 33,6 \%$$

Cálculo de la Efectividad:

Meta de resultado previsto (M) = 50 piezas

Meta alcanzada (L) = 21 piezas

$$C = \frac{21}{50} \times 100 = 42 \%$$

CUADRO 12

Proyecto: Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales Análisis de la Efectividad, Eficacia y Eficiencia de cada una de las Metas.

| Objetivos | Metas de resultados | Efectividad | Eficacia | Eficiencia |
|--|--|-------------|----------|------------|
| Construir un galpón con divisiones para el procesamiento, almacenaje y comercialización de productos de origen vegetal. | Construcción parcial de locales destinada al funcionamiento de la planta procesadora de productos medicinales. | 0.0% | 0.0% | 0.0% |
| Capacitar a los ancianos, personal de la OSC, y algunos productores y vecinos del sector los Grifales. | Un (01) curso, un (01) taller. | 50% | 25% | 22,56% |
| Dotar de todos los equipos y herramientas para garantizar el funcionamiento de la planta de procesamiento de plantas de uso medicinal. | Se han adquirido veintiuno (21) piezas y equipos. | 42% | 33,60% | 33,60% |

Nota: El autor de la presente investigación 2007

4.26 Lógica Vertical

En los cuadros 11 y 12, se puede observar que los componentes que conforman el proyecto, tales como: Infraestructura Comunitaria, Formación y Capacitación y Dotación de Activos, no lograron los objetivos que tenían previsto en un 100%. Esta situación se explica porque no se dio la relación necesaria y suficiente entre las actividades y los componentes del proyecto. Al analizar la ejecución tanto física como financiera de cada componente, se pudo observar que el componente de Formación y Capacitación, logra ubicar sus niveles de efectividad, eficacia y eficiencia en un promedio del 50%, tal como se aprecia en el cuadro 12. Con relación al componentes Infraestructura se observa que el mismo no logra el objetivo deseado ya que sus valores se ubicaron por de bajo del rango esperado por lo que se categoriza como ineficaz, ineficiente y sin efectividad. En el caso del componente Dotación de Activo, se ubicó muy por debajo de la meta prevista.

El Fondo de Inversión Social de Venezuela (FONVIS), procedió a rescindir el proyecto debido a que el componente asociado a la sostenibilidad del mismo, se centraba en Infraestructura y Dotación y éstos no alcanzaron con sus objetivos.

4.27 Evaluación de Impacto

CASO 2: Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del Hogar Granja la Felicidad de los Pobres y Vecinos del asentamiento campesino Mata Primera en el Estado Miranda.

PROYECTO 2: Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales. Municipio Lander, estado Miranda.

Cuadro 13

Aplicación del Procedimiento

| | |
|--|---|
| Problema que da origen al proyecto: | Deterioro de la calidad de vida del ancianato denominado Hogar Granja la Felicidad de los Pobres y Vecinos del sector los Grifales, Mata Primera, Tomás Lander, estado Miranda. |
| Indicadores del problema y los valores de la línea base en la planificación. | Año 1999: Inicio <ul style="list-style-type: none"> Incorporar a la comunidad rural, nuevas destrezas con bases científico-tecnológico en la producción y procesamiento de plantas de uso medicinal y alimentario. Elevar la calidad de vida de los beneficiarios del Hogar Granja, estimulando fuentes de ingresos autosustentable que permitan funcionamiento adecuado de la OSC y de la comunidad. |
| Técnicas que se utilizaron para recolectar los datos. | Análisis y estudio de los expedientes mismos y sus anexos. |
| Impacto positivo. | Para el año 2001, FONVIS rescindió el proyecto debido a que el producto que los componentes no se ejecutaron tal como estaba previsto. |
| Impacto negativo. | Se manifiesta de la siguiente manera: |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> •Presentó dificultades en el acompañamiento técnico y las orientaciones que FONVIS debería haber otorgado hacia la OSC. •La OSC no asumió las observaciones realizadas y presentadas a través de un informe de auditoria elaborado por la Unidad de Auditoria Interna de FONVIS. •La OSC no siguió las recomendaciones presentadas por los oficiales de proyecto a través de los informes de evaluación, contentivos de la designación de un coordinador, que permitiera organizar las actividades y ejecutar los objetivos contemplados en el documento del proyecto. |
|--|--|

Nota: el autor de la presente investigación 2007.

CUADRO 14

Registro de los Impactos del Proyecto (Proyecto 2)

| Impacto previsto | Valor inicial del indicador línea de base | Valor del indicador al evaluar | Impacto generado | ¿Qué contribuyó al impacto? (objetivo) |
|--|---|---|---|--|
| Incorporar a la comunidad rural, nuevas destrezas con bases científico-tecnológico en la producción y procesamiento de plantas de uso medicinal y alimentario | Inexistencia de una planta procesadora, sistema de riego, y un tanque australianos. | 1) Instalación de planta procesadora 2) Sistema de riego instalado sin operar. | Alto riesgo para las personas que procesan los productos y los bienes aportados por Fonvis producto del incumplimiento en el diseño de edificaciones de acuerdo a las normas covenin 1753-85, | Ninguno de los objetivos |
| Mejorara la calidad de vida de los beneficiarios del Hogar Granja, al poseer una fuente auto sustentable de ingresos para el funcionamiento adecuado de la Fundación | Ancianos 21, adultos 15, jóvenes 1 total beneficiario 37 | Ancianos 15 el resto fallecido | Se rescindió convenio específico ocasionado por incumplimiento en la ejecución. | Ninguno de los objetivos |

Nota: El autor de la presente investigación 2007

4.28 Lógica Horizontal

En el cuadro 13 y 14, se puede observar que el proyecto en términos de logró y transformación social, no generó los resultados esperados. Infiriéndose que el impacto fue altamente negativo, debido a que la población beneficiaria (ancianos), no lo logró el producto esperado, que consistía básicamente mejorar las condiciones socioeconómicas en que se encontraban.

4.29 Fortalezas Y Debilidades

Fortalezas

No se evidenciaron ningunas fortalezas significativas que contribuyera en el desarrollo del proyecto.

Debilidades:

- Centralización de la toma de decisiones en la Presidencia de la Organización. (No se delegó la ejecución de las actividades del proyecto en los coordinadores).
- Falta de personal adecuado para la ejecución del componente de capacitación.
- Componente de infraestructura fue ejecutado por personal sin experticia y experiencia en el área de la construcción y supervisión de obras.
- Escasez de agua en el proceso de cultivo de las plantas medicinales.
- Poca capacidad organizativa por parte de la comunidad para establecer acuerdos en uso eficaz y eficiente de los insumos, que permitieran poner en funcionamiento los tanques de agua para el cultivo de las plantas medicinales.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones

Del análisis realizado a través de la herramienta del Marco Lógico de los dos proyectos objeto de esta investigación, se pudo establecer:

En el Caso 1: Proyecto “**Desarrollo de la Actividad de la Truchicultura en la Comunidad de Gavidia, ubicado en el Municipio Rangel, estado Mérida**”, se logró las metas como estaba previamente establecido en los componentes de Infraestructura Comunitaria y Organización Comunitaria, a excepción del componente Formación y Capacitación, que tuvo una ligera desviación, la cual se explica por los costos asociados al incremento de la programación de cursos. Sin embargo, la capacidad de sinergia entre la OSC y la comunidad logró impulsar el proceso de gestión, organización y participación en todo el ciclo del proyecto, lo que permitió el éxito del mismo.

El impacto generado por el proyecto fue positivo, el logró de los objetivos que estuvieron dentro de la gobernabilidad, tanto del gerente del programa como por los autores, manifestándose a través de los indicadores establecidos.

Así mismo, se alcanzaron las expectativas planteadas debido a que redujo la tasa de desempleo en la zona, mejoró el acceso a los servicios públicos, motivó una mayor participación de la comunidad ejerciendo la contraloría social, fortaleció los procesos organizativos a través de la adquisición de herramientas, todos estos elementos contribuyeron a la reactivación económica y la organización de la comunidad en torno a los procesos productivos de la zona y la sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

En el Caso 2: Proyecto **“Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales, ubicado en. Municipio Lander, Estado Miranda”**, se determinó que la administración de éste por parte de los involucrados, no estuvo acorde a los objetivos esperados, debido a que hubo una desviación entre el establecimiento de políticas generales en la administración de los mismos y la gerencia de las políticas de ejecución, por no existir una adecuación que permitiera establecer una sinergia entre ambas, trayendo como consecuencia el no alcanzar los objetivos establecidos, debido a que los componentes no se ejecutaron tal como estaba previsto, por la dificultad presentada en el acompañamiento técnico y las orientaciones que FONVIS debería haber otorgado hacia la OSC.

Por otra parte, la OSC no realizó las actividades y los objetivos contemplados en el documento del proyecto, traducándose en la incapacidad de los actores de incorporar en la comunidad rural nuevas destrezas con bases científico-tecnológico en la producción y procesamiento de plantas de uso medicinal y alimentario, que permitieran elevar la calidad de vida de los beneficiarios del Hogar Granja, estimulando fuentes de ingresos autosustentables.

El establecimiento de indicadores y el análisis efectivo de los mismos se debe a que el marco lógico, además de ser un instrumento de presentación de proyectos, es básicamente un dispositivo destinado a la evaluación y a su replanteamiento, facilitando una visión rápida e inmediata de la estructura del mismo, permitiendo, entre otros, resumir en un solo gráfico las distintas fases, obtener un enfoque inmediato del estado en el que se encuentra, responder a los requisitos de un sistema de evaluación constante, puesto que supone la fijación de criterios y medios de verificación adecuados a los objetivos del mismo.

De esta manera, se logró verificar el estado de eficiencia de la ejecución, que ayudar a definir la periodicidad e índole de control llevado a cabo, como examinar su desempeño en todas las etapas, presentando de

forma sistemática y lógica los objetivos de los proyectos, indicando si se han alcanzado los mismos, definiendo los factores externos que puedan estar influyendo en su consecución.

La aplicación de esta herramienta permitió conocer **el comportamiento del ciclo de vida de los proyectos, y su correspondencia con las condiciones originales que sirven de base para su ejecución**, obteniendo e integrando la información en cada uno de ellos de todos los entes involucrados, sus experiencias, sus aportes y significados atribuidos al programa; así como también, las observaciones que el equipo de evaluadores hizo al desarrollo y logro de éste.

Este enfoque se ha constituido en un referente obligado para los profesionales de la planificación y un requisito indispensable para la obtención de financiamiento de los principales agentes e instituciones, que centran sus actividades en la cooperación internacional para el desarrollo.

REFERENCIAS

- Ander-Egg, E. (1997), **Técnicas de Investigación Social**. Buenos Aires, Editorial Humanitas.
- Acedo C. (1999). **Instituciones Financieras**. Bogotá Colombia. McGraw Hill.
- Briones, G. (2002). **Evaluación de Programas Sociales**. Editorial Trillas. Segunda Edición. Ciudad México. México.
- Banco Interamericano de Desarrollo (1990). **Proyecto de Desarrollo, Planificación, Implementación y Control**. Volumen 1. Editorial Limusa. Cuarta reimpresión. Ciudad México. México.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (1997). **Evaluación Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos**. Oficina de Evaluación (EVO) México.
- Banco Mundial y UNESCO (1999). **Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales. Gestión Integral de Programas Sociales Orientados a Resultados. (SIEMPRO)**. Secretaría de Desarrollo Social. Buenos Aires, Argentina. Fondo de Cultura Económica.
- Castro, F. (2001). **El proyecto de investigación y su esquema de elaboración**. Caracas. Venezuela. Editorial Colson, C.A.
- Constitución de la República de Venezuela. Enmiendas Nº 1 y 2**
Publicado en la Gaceta Oficial Nº 3.357 Extraordinario de 2 de marzo de 1984.
- Cohen, E. y Franco, R. (2006). **Evaluación de Proyectos Sociales**. Siglo XXI de España Editores, S.A.
- Cunill N. y Ospino S. (2003). **Evaluación de resultados para una gestión pública moderna y democrática**. Experiencias latinoamericanas. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Dorado, D. (2002) **Diagnostico del Sistema Nacional de Inversiones Pública**. Informe Final. Consultor Internacional. Caracas. Venezuela.
- Domínguez Sandra (2003). **Identificación y Formulación de Proyectos**. Comisión AD-HOC de Participación Ciudadana. Tegucigalpa, Honduras.

- Fontaine, E. (2002). **Evaluación Social de Proyectos**. Alfaomega Colombinas S.A. Bogota. Colombia.
- Frederick W (1982). Razonamiento Estadístico. Segunda Edición. Nueva Editorial. Interamericana. México, D.F.
- FONVIS (2002). **Truchicultura Integral Comunitaria**. Proyecto no publicado Caracas. Venezuela. Editorial propia.
- FONVIS (2000 –2003). **Truchicultura Integral Comunitaria. Carpetas Técnico Financiero 1, 2,3**. Proyecto no publicado. Caracas. Venezuela. Editorial propia.
- FONVIS (2001- 2003). **Truchicultura Integral Comunitaria. Carpetas Técnico Legal 1**. Proyecto no publicado. Caracas, Venezuela. Editorial propia.
- FONVIS (1999). **Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales**. Proyecto No publicado. Caracas. Venezuela. Editorial propia.
- FONVIS (2001). **Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales**. Proyecto No Publicado. Caracas –Venezuela. Carpetas Técnico Financiero 1. Editorial propia.
- FONVIS (2001). **Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales**. Proyecto No Publicado. Caracas –Venezuela. Carpetas Técnico Legal 1,2. Editorial propia.
- FONVIS (2001). **Planta de Procesamiento de Productos Medicinales Naturales**. Proyecto No Publicado. Caracas –Venezuela. Carpetas Correspondencia. Editorial propia.
- Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación (IUDC 1997). **El Enfoque del Marco Lógico. Manual para la Planificación de Proyectos Orientada Mediante Objetivos**. Madrid. España. Universidad Complutense de Madrid.
- Koontz H. y Wehrich H. (1998). **Administración. Una perspectiva global**. México DF., México. McGraw Hill.
- Ley Orgánica de planificación** Gaceta Oficial N° 5.554 de fecha 13 de noviembre de 2001 Decreto N° 1528.
- Matus, C. (2000) **Política Planificación y Gobierno**. Primera Edición. Caracas. Venezuela. Editorial Fundación. Altadir.

- Méndez, Carlos. (1987). **Metodología**. Bogota. Mc Graw Hill.
- Ministerio de Planificación y Desarrollo (MPD 2000). **Formato y Guía para la Presentación de Proyectos**. Caracas. Venezuela. Dirección General de Cooperación Técnica Internacional. Editorial Latina, C.A.
- Musgrave, R. (1999). **Hacienda Pública**. Quinta Edición. Madrid. España. Editorial McGraw-Hill.
- Palacios, L. (ANO). **Principios esenciales para realizar proyectos. Un enfoque latino**. Segunda Edición. Caracas. Venezuela. Editorial Universidad Católica Andrés Bello.
- Ramírez, T. (1999). **Como se elabora un proyecto de investigación**. Caracas. Panapo.
- República Bolivariana de Venezuela y BID. **Contrato de Préstamo No 1045/OC-VE. (Año)** Material Mimeografiado. Caracas – Venezuela. Editorial propia.
- República Bolivariana de Venezuela, FONVIS Y PAIS. **(Año) Reglamento Operativo**. Material Mimeografiado. Caracas – Venezuela. Editorial propia.
- Rodríguez, J. (2006). **Operacionalización de Variables**. Instituto Universitario Pedagógico de Caracas. Caracas.
- Serna, H. (2003). **Gerencia Estratégica. Teoría –Metodología – Alineamiento**. Bogotá, Colombia. Octava Edición. Global Ediciones, S.A.
- Selltiz, C, Jahoda, M., Deustch, M., y Cook, S. (1977). **Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales**. Madrid: Rialp.
- Stiglitz, J. (2002) **La economía del Sector Público**. Tercera Edición. Barcelona. España. Editorial. Antoni Bosch.UNICEF (1992.)
- Tamayo y Tamayo, M. (1998). **El Procesos de la Investigación Científica**. México. Limusa.
- Van Horne, J. (2002). **Administración Financiera**. Naucalpán de Juárez. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

