

# ANEXOS



# ANEXO 1

## DIEZ PREGUNTAS PREVIAS AL INICIO DE UN PROYECTO

Una forma de dar buen comienzo a un proyecto es respondiendo a las siguientes 10 preguntas, lo que permite, por una parte, organizar datos e información mínima necesaria para tomar decisiones que permitan introducir organización, racionalidad, y coherencia a la acción, y por la otra, servir de base para el cumplimiento de las diferentes fases del ciclo del proyecto.

### Diez preguntas previas al inicio de un proyecto

PREGUNTAS	COMPONENTES
1. ¿Qué se quiere hacer?	Naturaleza del Programa o Proyecto
2. ¿Por qué se quiere hacer?	Origen y fundamentación
3. ¿Para qué se quiere hacer?	Objetivos y propósitos
4. ¿Cuánto se quiere hacer?	Metas
5. ¿Dónde se quiere hacer?	Localización física (ubicación en el espacio) Cobertura espacial.
6. ¿Cómo se va a hacer?	Actividades y tareas Métodos y técnicas
7. ¿Cuándo se va a hacer?	Calendarización o cronograma (ubicación en el tiempo)
8. ¿A quién va dirigido?	Destinatarios o beneficiarios
9. ¿Quiénes lo van a hacer?	Recursos humanos
10. ¿Con qué recursos se va a hacer?	Recursos materiales Recursos financieros

- 1. ¿Qué se quiere a hacer?** La respuesta es fundamental para identificar claramente el problema a solucionar mediante el proyecto que se quiere elaborar.
- 2. ¿Por qué se quiere a hacer?** La respuesta es importante para la justificación del proyecto, tomando en cuenta, que la forma correcta de la justificación, debe cumplir con dos requisitos: a) Explicar la prioridad y urgencia del problema para el cual se busca solución y, b) Hacer ver por qué el proyecto que se formula es la propuesta de solución más adecuada y viable para resolver el problema.

3. **¿Para qué se quiere hacer?** La respuesta a esta pregunta es básica para la formulación de los objetivos del proyecto, tanto el general como los específicos. Es una forma de tener una visión hacia donde apunta el proyecto.
4. **¿Cuánto se quiere hacer?** La respuesta a esta pregunta proporciona los datos para establecer las metas del proyecto. Las metas indican la cuantificación de los objetivos dentro de un plazo determinado y en un ámbito o espacio delimitado, al mismo tiempo que constituyen una referencia para determinar el nivel de composición de los insumos, las actividades que se necesitan emprender y la forma en que se realizan esas actividades.
5. **¿Dónde se quiere hacer?** La respuesta a esta pregunta orienta a los responsables del proyecto sobre el lugar en el cual se realizará el proyecto, su ubicación geográfica dentro de la ciudad o de una comunidad específica.
6. **¿Cómo se va a hacer?** La respuesta a esta pregunta es fundamental para la definición de actividades y tareas que se van a ejecutar, de manera continua e integrada.
7. **¿Cuándo se va a hacer?** La respuesta a esta pregunta permite hacer las estimaciones del tiempo necesario para ejecutar el proyecto; para ello se utilizan varios tipos de diagramas, el más conocido es el diagrama de avance o diagrama de Gantt.
8. **¿A quién va dirigido?** La respuesta a esta pregunta es útil para determinar y caracterizar la población que el proyecto beneficiará, tanto la directa como la indirecta.
9. **¿Quiénes lo van a hacer?** La respuesta a esta pregunta sirve para calcular el número de personas y su cualificación, requeridas para ejecutar las actividades y tareas previstas en el proyecto, así como las funciones que van a realizar. Ello permitirá, igualmente, indicar las responsabilidades y distribución del trabajo en el tiempo.
10. **¿Con qué recursos se va a hacer?** La respuesta a esta pregunta es fundamental para calcular las estimaciones de los recursos materiales (herramientas, equipos, instrumentos, infraestructura física), técnicos (tecnologías) y financieros (fondos que se pueden obtener, indicando sus fuentes) necesarios para llevar a cabo el proyecto. Igualmente, sirve para establecer el calendario financiero, en donde se indican los recursos requeridos para cumplir con cada actividad, en el lapso señalado en el calendario de ejecución del proyecto.

## ANEXO 2

### MÈTODO DE SELECCIÒN DE CAUSAS DE UN PROBLEMA DE CARUCCI

Flavio Carucci<sup>20</sup>, propone el siguiente método para seleccionar las causas más importantes de un problema.

#### 1. Ordenar las causas directas del problema tanto por filas como por columnas en una matriz de doble entrada.

De esta forma, las causas aparecen ordenadas de arriba abajo y de izquierda derecha. Dado que las causas no pueden influenciarse a sí mismas, todas las casillas correspondientes a la interacción de una causa con ella misma, deberán marcarse con una X.

CAUSAS	C1	C2	C3	C4	C5	C6	SA
C1	X	0					
C2	2	X	1	0	2	1	6
C3		1	X				
C4		0		X			
C5		0			X		
C6		0				X	
SP		1					

#### 2. Evaluar el grado de influencia entre las causas.

Se dice que una causa "A" influencia a otra causa "B", cuando al ser modificada la primera, la segunda se altera. Si la alteración es significativa, la influencia de "A" sobre "B" será 3; si es mediana 2; si es poca 1; si cualquier modificación de "A" no alterase "B", la influencia sería nula (0), de donde resulta la siguiente escala:

0: ninguna influencia;

1: poca influencia;

2: mediana influencia;

3: mucha influencia.

---

<sup>20</sup> CARUCCI, Flavio. (2005). *Elementos de Gerencia Local: manual para gerentes municipales*. 3ª ed. Caracas: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS) y Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS).

El análisis se realiza de izquierda derecha, iniciándolo con la primera causa de la columna, y evaluando su influencia sobre cada causa de la fila; luego, se continúa hasta llegar a la última causa de la columna. En cada celda se va colocando el número que corresponda, de acuerdo con la escala utilizada. Así, en la matriz del ejemplo, vemos que la influencia de la causa 2 (C2) sobre la causa 1 (C1) es mediana (2); sobre la causa 3 (C3) es poca (1) y sobre la causa 4 (C4) es ninguna (0).

### **3. Realizar la sumatoria de los números para cada fila.**

Esta suma denominada suma activa (SA), indica el grado de influencia que cada causa ejerce sobre las demás. A mayor suma activa, mayor grado de influencia global tendrá la causa. En el ejemplo, la suma activa de la causa (C2) es 6.

### **4. Realizar la sumatoria de los números para cada columna.**

Esta suma se denomina suma pasiva (SP) e indica el grado de influencia que cada causa recibe de las demás. A mayor suma pasiva, mayor la influencia que recibe la causa. En el ejemplo, la suma pasiva de la causa (C2) es 1.

### **5. Determinar el índice de actividad para cada causa.**

Este índice se obtiene al dividir la suma activa (SA) de cada causa entre su suma pasiva (SP). Las causas que obtengan mayores índices de actividad son potencialmente clave.

En el ejemplo, el índice de actividad de la causa 2 (C) es:  $SAC2/SPC2=6/1=6$

### **6. Seleccionar las causas clave.**

En este paso, el equipo responsable del diseño del proyecto deberá preguntarse: ¿Si se eliminan o corrigen las causas potencialmente clave, disminuye significativamente la intensidad de las manifestaciones del problema? Si la respuesta es SÍ, se habrán validado los resultados de la matriz; si la respuesta es NO, se deberán revisar los valores asignados en la matriz con el fin de detectar posibles juicios equivocados durante el análisis.

Las causas más importantes identificadas, que CARUCCI denomina causas clave, serán objeto de acciones destinadas a solucionarlas. No obstante, el alcance de estas acciones estará en función de la gravedad o magnitud de cada causa, por lo que es necesario medirlas, a través de indicadores que permitan expresar cuantitativamente su gravedad o magnitud. Los indicadores son las características o atributos (señal, muestra, observación) que pueden ser medidos. Se utilizan tanto para expresar las causas importantes de un problema como para evaluar los resultados y logros de los objetivos.

## ANEXO 3

### CASO PRÁCTICO

Para facilitar la comprensión de la metodología del Marco Lógico, se presenta el siguiente caso práctico, extraído de la obra de Ötergren (2005), con algunos cambios que el autor consideró necesarios.

#### CASO PRÁCTICO

Se trata de una compañía de autobuses, Automotores García C.A., que presta sus servicios de transporte colectivo de pasajeros en una pequeña ciudad del interior de la república. En los últimos meses, la empresa ha visto aumentar el número de accidentes de sus unidades de transporte. El diagnóstico de la situación determinó que la mayoría de los accidentes se debía a diversas causas, entre ellas: deterioro del parque automotor, calles en mal estado e imprudencia de los conductores. Se observó, que los efectos principales del problema incidían en la población: retardos de los pasajeros en llegar a sus puestos de trabajo y alta frecuencia de lesiones y muertes de pasajeros y no usuarios del servicio.

Cabe destacar que la reparación de las vías públicas es responsabilidad de las autoridades locales; sin embargo, por diversas razones, que no es del caso mencionar, no disponen de los recursos financieros para pavimentar las vías por donde circulan los vehículos de la empresa Automotores García C.A., ni colocar la señalización y los semáforos necesarios.

#### PROBLEMA CENTRAL

Aumento de accidentes de vehículos de Automotores García C.A.

### ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.

Se consideran varios grupos de involucrados, la mayoría, por no decir la totalidad, interesados en la solución del problema mediante una intervención, cada uno con sus propios intereses, una percepción particular de los problemas percibidos y recursos y mandatos. Entre ellos los que provienen:

#### 1. De la sociedad civil:

- **Pasajeros:** son las personas que utilizan el servicio de la empresa y, por tanto, se consideran población objetivo o beneficiaria;
- **No pasajeros:** el resto de los habitantes de la ciudad.

#### 2. Del sector público:

- **Autoridades del Departamento de Obras Públicas de la Alcaldía.**
- **Alcalde de la ciudad**

**Cuadro 1.**

INVOLUCRADOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS
Pasajeros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de un sistema de transporte público confiable, seguro y de bajo costo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El servicio de Automotores García C.A, no es confiable.</li> <li>• Los choferes conducen mal.</li> <li>• Accidentes frecuentes.</li> <li>• Averías frecuentes de los vehículos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad a pagarlo justo por un servicio de transporte público rápido, seguro, confiable y económico.</li> </ul>
No pasajeros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del congestionamiento del tránsito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecuente embotellamiento del tránsito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición a usar el servicio de transporte público si mejora su prestación.</li> </ul>
Automotores García C.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer un servicio de transporte público confiable, seguro y de bajo costo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parque automotor deteriorado.</li> <li>• Mantenimiento inadecuado de los vehículos.</li> <li>• Disminución de la demanda del servicio.</li> <li>• Frecuentes quejas de pasajeros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos: flota de autobuses y presupuesto operativo, incluyendo el subsidio municipal.</li> <li>• Mandato: proveer un servicio público rápido, seguro, confiable y económico.</li> </ul>
Departamento Municipal de Obras Públicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar las vías públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calles en mal estado.</li> <li>• Insuficiente presupuesto para la reparación de las calles.</li> <li>• Aumento de la congestión del tránsito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso: presupuesto anual operativo aprobado por el Municipio.</li> <li>• Mandato: construir y mantener las vías públicas.</li> </ul>
Alcalde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la ciudad disponga de un servicio de transporte público seguro, confiable y económico.</li> <li>• Disminuir el congestionamiento del tránsito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la congestión del tránsito.</li> <li>• Aumento de accidentes de tránsito.</li> <li>• Incremento de quejas sobre el transporte público por parte de los ciudadanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso: apoyo popular, poder de veto sobre las decisiones del Concejo Municipal.</li> <li>• Mandato: servir a los mejores intereses de la población, y como ejecutivo y gerente de la ciudad.</li> </ul>

### Análisis de involucrados

## ANÁLISIS DE PROBLEMAS.

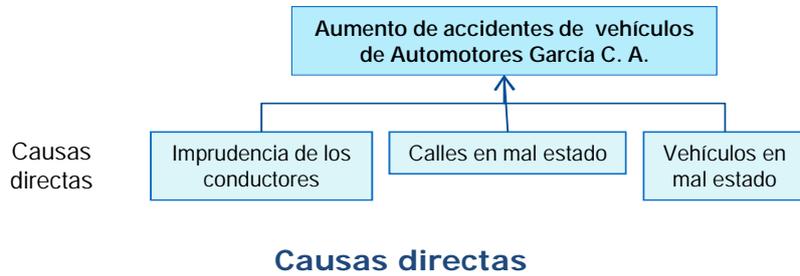
**El problema:** aumento de accidentes de vehículos de Automotores García, C.A.

### Árbol de causas.

**Causas directas:** imprudencia de los conductores, calles y vehículos en mal estado, como se muestra en la Figura 1.

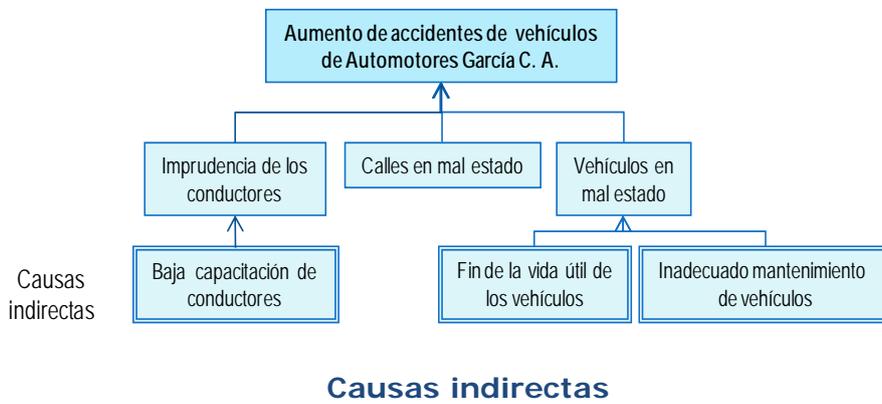
**Causas indirectas:** baja capacitación de conductores, fin de la vida útil probable de los vehículos y mal mantenimiento de vehículos, como se muestra en la Figura 2.

**Figura 1.**



FUENTE: Área de Proyectos y Programación de Inversiones. ILPES

**Figura 2.**

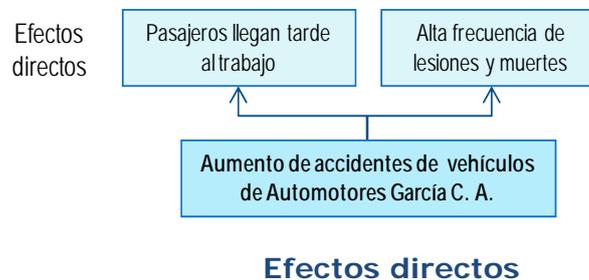


FUENTE: Área de Proyectos y Programación de Inversiones. ILPES

## Árbol de efectos.

**Efectos directos o de primer nivel:** pasajeros llegan tarde al trabajo y alta frecuencia de lesiones y muertes (Figura 3).

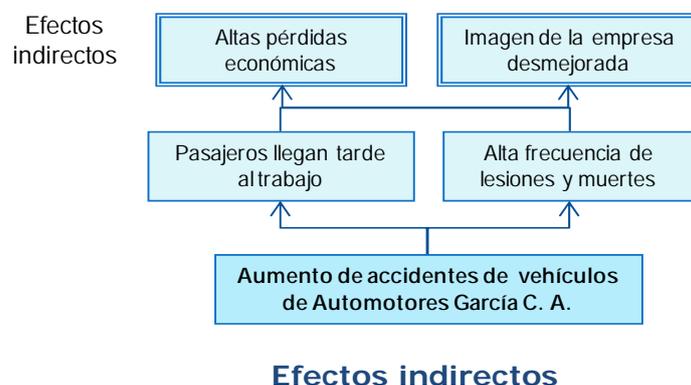
**Figura 3.**



FUENTE: Área de Proyectos y Programación de Inversiones. ILPES

**Efectos indirectos o de segundo nivel:** altas pérdidas económicas e imagen de la empresa desmejorada (Figura 4).

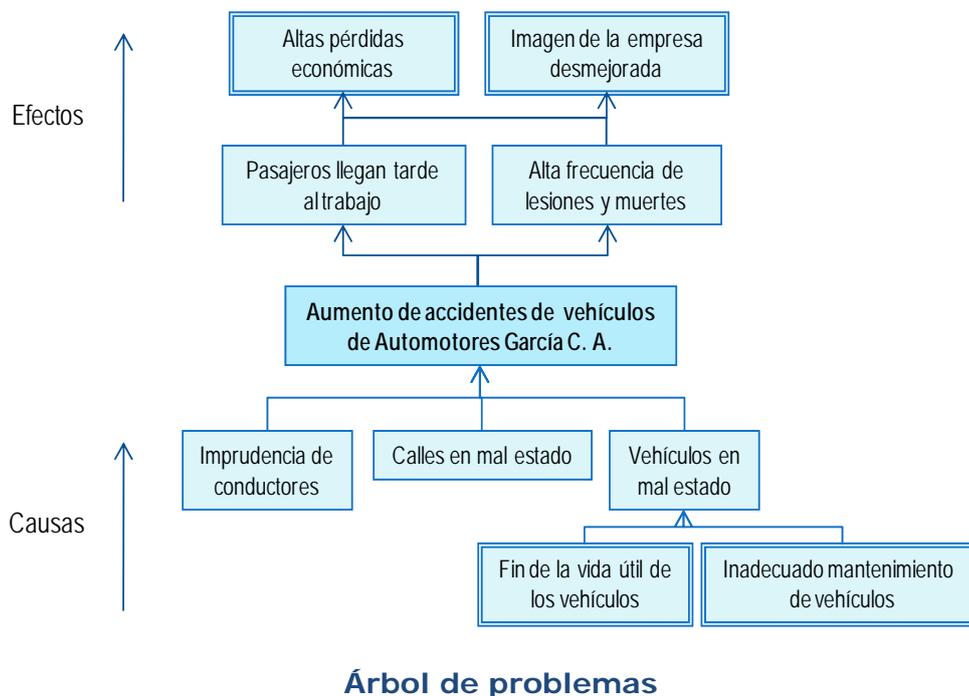
**Figura 4.**



FUENTE: Área de Proyectos y Programación de Inversiones. ILPES

## Árbol de problemas.

**Figura 5.**



FUENTE: Área de Proyectos y Programación de Inversiones. ILPES

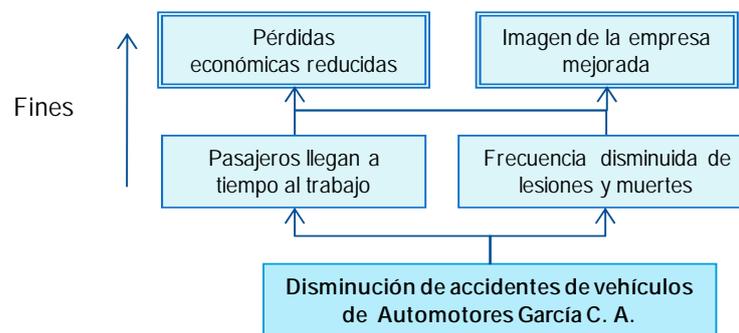
## ANÁLISIS DE OBJETIVOS.

**Objetivo:** disminución de accidentes de vehículos de la empresa Automotores García, C.A.

### Árbol de fines.

**Fines:** pasajeros llegan a tiempo al trabajo, frecuencia disminuida de lesiones y muertes, pérdidas económicas reducidas e imagen de la empresa mejorada.

Figura 6.



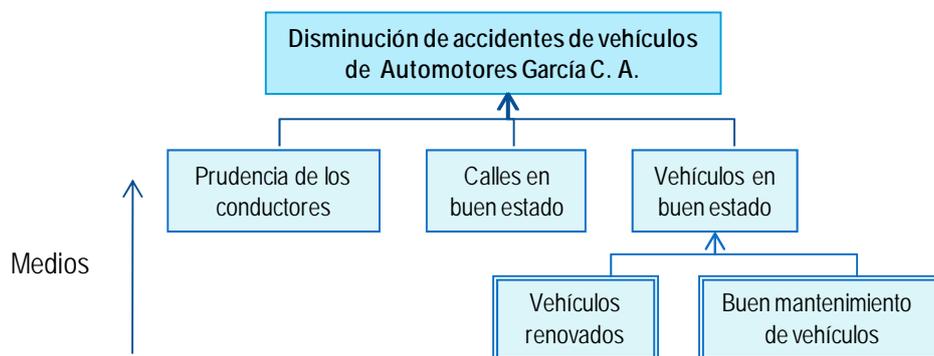
### Árbol de fines

FUENTE: Área de Proyectos y Programación de Inversiones. ILPES

### Árbol de medios.

**Medios:** capacitación en manejo seguro, que contribuye a mejorar la prudencia de los conductores; vehículos renovados y buen mantenimiento de vehículos, que se consideran idóneos para disponer de vehículos en buen estado.

Figura 7.

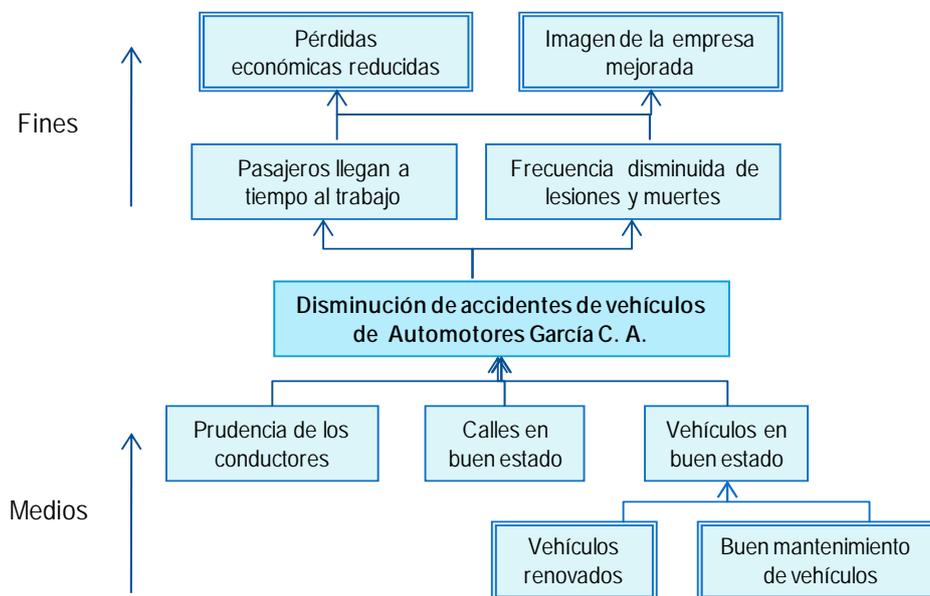


### Árbol de medios

FUENTE: Área de Proyectos y Programación de Inversiones. ILP

## Árbol de objetivos.

Figura 8.

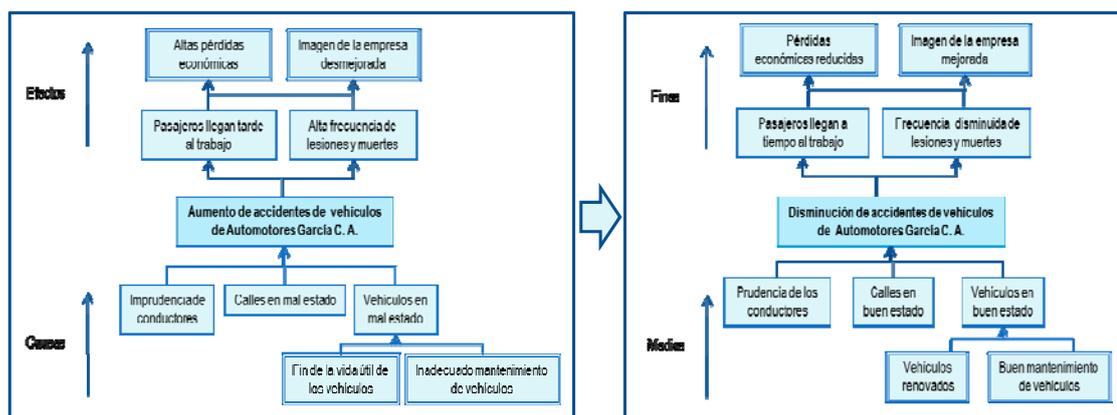


### Árbol de objetivos

FUENTE: Área de Proyectos y Programación de Inversiones. ILPES

La siguiente figura muestra la relación entre el árbol de problemas y el árbol de objetivos.

Figura 9.



### Relación entre el árbol de problemas y el árbol de objetivos

## ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.

Los medios fundamentales y las acciones, se muestran en el Cuadro 2.

La visualización de las acciones propuestas correspondientes a cada uno de los medios fundamentales, se muestra en la Figura 10, denominada Árbol de Acciones.

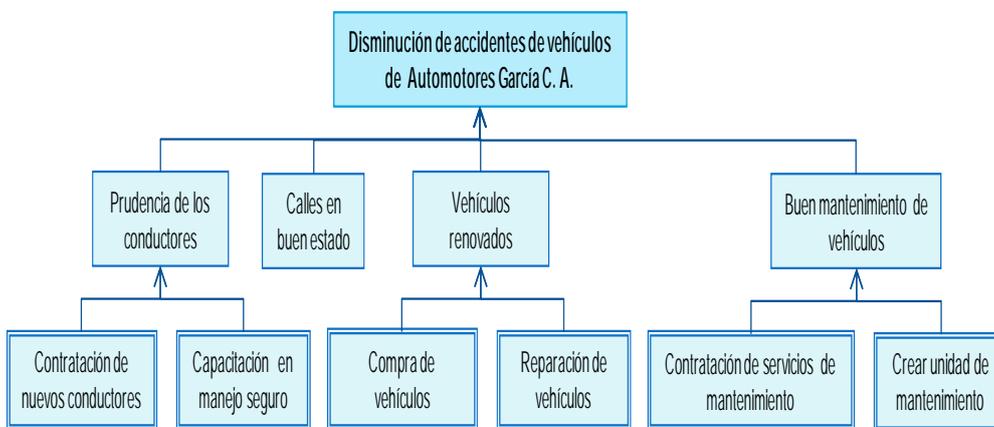
**Cuadro 2.**

Medios fundamentales	Acciones
Prudencia de conductores	A. Contratación de nuevos conductores y/o B. Capacitación en manejo seguro.
Vehículos renovados	A. Compra de vehículos y/o B. Reparación de vehículos.
Buen mantenimiento de vehículos	A. Contratación de servicios de mantenimiento y/o B. Crear unidad de mantenimiento.

### Medios fundamentales y acciones propuestas

FUENTE: Área de Proyectos y Programación de Inversiones. ILPES

**Figura 10.**



### Árbol de acciones

FUENTE: Área de Proyectos y Programación de Inversiones. ILPES

Al analizar el Árbol de Acciones, el equipo promotor del proyecto consideró, que para el medio *buen mantenimiento de vehículos*, las acciones excluyentes son: *contratación de servicios de mantenimiento* y *crear unidad de mantenimiento*, por cuanto se puede optar por una u otra, pero no por ambas al mismo tiempo. Para los otros medios (vehículos renovados y buen mantenimiento de vehículos), las acciones serían complementarias. No se consideraron acciones para el medio: *calles en buen estado*, porque están fuera del dominio del grupo, al ser la pavimentación y mantenimiento de calles, responsabilidad de las autoridades locales y no de la empresa.

Sobre la base de las acciones propuestas y tomando en cuenta las excluyentes y las complementarias, se plantearon, a manera de ejemplo, dos alternativas:

**Alternativa 1:** *Contratación de servicios de mantenimiento*, contratación de nuevos conductores, capacitación en manejo seguro, compra y reparación de vehículos.

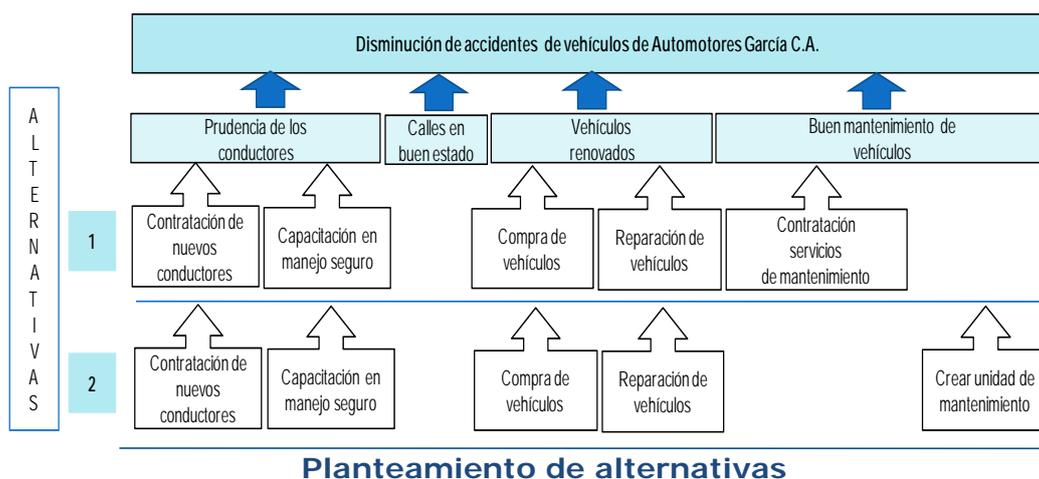
**Alternativa 2:** *Crear unidad de mantenimiento*, contratación de nuevos conductores, capacitación en manejo seguro, compra y reparación de vehículos.

La diferencia entre las alternativas uno y dos está en las acciones excluyentes: *Contratación de servicios de mantenimiento* (Alternativa 1) o *Crear unidad de mantenimiento* (Alternativa 2), como se muestra en la Figura 11<sup>21</sup>.

Para seleccionar la alternativa óptima, el equipo promotor hizo una evaluación y comparación, entre las dos alternativas identificadas como posibles soluciones del problema, sobre la base de un análisis que incluyó, como elementos básicos, los siguientes (Ortegón, Pacheco y Prieto 2005):

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

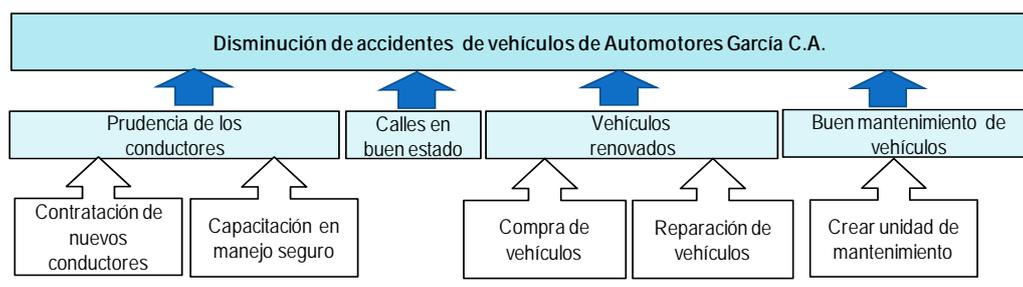
**Figura 11.**



<sup>21</sup> Figuras 11 y 12, diseñadas con base en similares de Sanín (2008, p. 26)

El equipo promotor del proyecto seleccionó como alternativa óptima la segunda (ver figura 11): *Crear unidad de mantenimiento, contratación de nuevos conductores, capacitación en manejo seguro, compra y reparación de vehículos*. La razón de esta selección fue justificada con base en el estudio de las acciones excluyentes, considerando, que crear un taller de mantenimiento, requeriría menos de seis meses, y el costo de reparación de un vehículo sería menor que si se contratara un taller particular.

**Figura 12.**



### Alternativa seleccionada

## ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO (EAP).

Luego del análisis de los fines en el nivel superior del árbol de objetivos, se seleccionaron los siguientes:

1. Pérdidas económicas disminuidas.
2. Imagen de la empresa mejorada.
3. Frecuencia disminuida de lesiones y muertes.

El problema central se identifica a partir del árbol de objetivos: *Disminución de accidentes de vehículos de Automotores García C.A.*

Los componentes seleccionados son:

1. Programa de capacitación de conductores desarrollado.
2. Vehículos nuevos adquiridos.
3. Taller de mantenimiento implementado.
4. Calles pavimentadas.

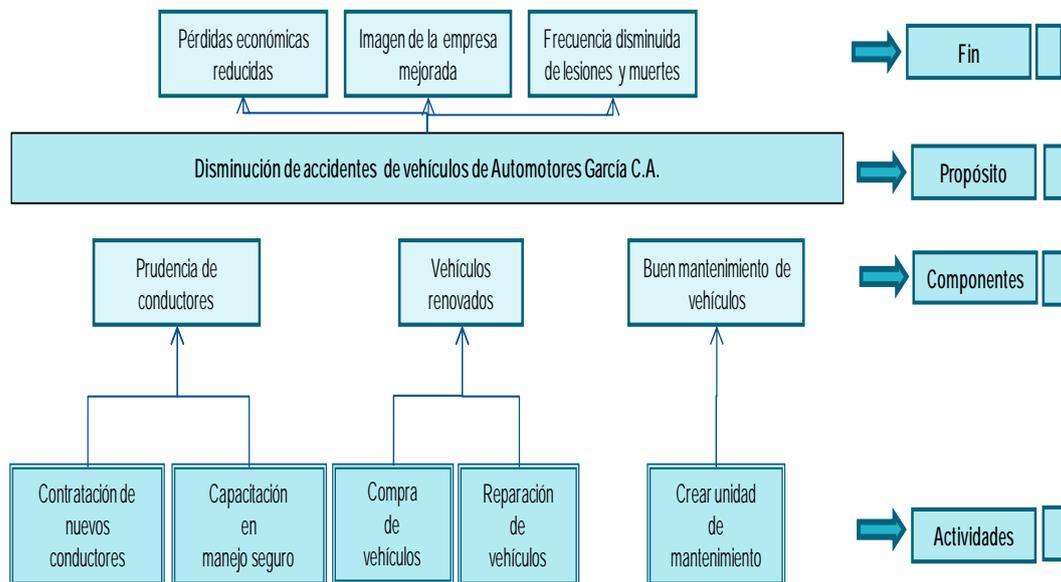
Las acciones del componente *programa de capacitación de conductores desarrollado*, son las siguientes:

1. Diseño y programación de cursos.

2. Arriendo de salas.
3. Contratación de profesores.
4. Selección de participantes por curso.
5. Puesta en marcha de los cursos.
6. Evaluación de los cursos.

La Estructura Analítica del Proyecto resultante es la siguiente:

**Figura 13.**



### Estructura Analítica del Proyecto

FUENTE: Área de Proyectos y Programación de Inversiones. ILPES

## CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO.

La Matriz de Planificación del Proyecto (MPP) resultante se muestra en el Cuadro 3; sin embargo, sólo se describen las actividades más resaltantes que corresponden con los Componentes descritos, obviándose detalles sobre el presupuesto y los medios de verificación, en beneficio de la simplificación de la matriz.

El supuesto de mayor incidencia en el proyecto es *calles pavimentadas*, el cual es externo, determinante y razonablemente probable de que ocurra, si las autoridades locales disponen de los recursos necesarios para pavimentar las calzadas por donde circulan los

vehículos de transporte de pasajeros de la empresa Automotores García C.A. De no realizarse la pavimentación, los accidentes seguirán produciéndose y el proyecto no logrará su objetivo.

### Cuadro 3.

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS/ HIPÓTESIS/FACTORES EXTERNOS
<b>FIN</b> 1. Pérdidas económicas reducidas. 2. Imagen de la empresa mejorada. 3. Frecuencia disminuida de lesiones y muertes..	1. Pérdidas económicas se reducen de $A_0$ en el año base a $A_3$ a fines del año 3 y $A_4$ a fines del año 4. 2. El número de quejas de pasajeros disminuye de $B_0$ en el año base a $B_3$ a fines del año 3 y $B_4$ a fines del año 4. 3. Lesiones y muertes se reducen de $C_0$ en el año base a $C_3$ a fines del año 3 y $C_4$ a fines del año 4.	Estadísticas auditadas de la empresa de autobuses y encuestas entre pasajeros hechas por la empresa, Alcaldía y autoridades de tránsito.	
<b>PROPÓSITO</b> Disminución de accidentes de vehículos de Automotores García C.A.	La tasa de accidentes disminuye de $D_0$ en el año base a $D_3$ a fines del año 3 y $D_4$ a fines del año 4.	Estadísticas de la empresa y de las autoridades de tránsito.	Calles pavimentadas y cumplimiento de las leyes de tránsito por parte de conductores y peatones.
<b>COMPONENTES</b> 1. Prudencia de conductores. 2. Vehículos nuevos adquiridos. 3. Vehículos renovados. 4. Buen mantenimiento de vehículos.	1. El número de conductores que requieren de capacitación disminuye de $E_0$ en el año base a $E_1$ a fines del primer trimestre y $E_2$ a fines del segundo trimestre. 2. El número de vehículos nuevos adquiridos aumenta de $F_0$ en el año base a $F_1$ a fines del primer trimestre y $F_2$ a fines del segundo trimestre. 3. El número de vehículos fuera de circulación disminuye de $G_0$ en el año base a $G_1$ a fines del primer trimestre y $G_2$ a fines del segundo trimestre.	Registros internos de la empresa. Información suministrada por la Alcaldía.	1. La inflación para el año en que se dictarán los cursos no afectará el monto del presupuesto asignado. 2. Disponibilidad de vehículos de transporte de pasajeros en el mercado. 3. Disponibilidad en el mercado de herramientas y equipos para dotar el taller.
<b>ACTIVIDADES</b> 1.1 Contratación de nuevos conductores. 1.2 Capacitación en manejo seguro. 1.3 Compra de vehículos.. 1.4 Reparación de vehículos. 1.5 Crear unidad de mantenimiento.	PRESUPUESTO	Registros contables de la empresa. Informes periódicos de la Unidad Financiera del proyecto. Informes de avance de la obra.	1. El mantenimiento de las vías públicas hecho por la Alcaldía es adecuado. 2. El sindicato de conductores está de acuerdo con la estrategia del proyecto. 3. Disponibilidad de docentes en el mercado de trabajo. 4. Interés de los conductores en participar en los cursos.

### Matriz de Planificación del Proyecto



## ANEXO 4

### GUÍA GENERAL PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES COMUNITARIOS BAJO EL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO<sup>22</sup>

#### A. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

1. ¿Cuál ha sido la participación de la comunidad en la definición del problema-necesidad?
2. ¿Cuál es el problema o necesidad que el proyecto pretende atender?
3. ¿El problema está clara y adecuadamente definido?
4. ¿La definición del problema (necesidad social) en el documento-proyecto refleja las expectativas de la comunidad?
5. ¿Se elaboró la línea de base tomando en cuenta los resultados del diagnóstico comunitario participativo?
6. ¿Se establecieron las relaciones de género con respeto a la participación de la mujer en todas las etapas del Ciclo del Proyecto?
7. ¿El proyecto cubre la totalidad de la población afectada por el problema o carente del servicio)?
8. Si no, ¿por qué? ¿Es posible ampliar la población objetivo?
9. ¿Se hizo la identificación de los involucrados y su análisis?

#### B. ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y ANÁLISIS DE OBJETIVOS.

1. ¿Se hizo el análisis de problemas, utilizando la técnica del Árbol de Problemas?
2. ¿El objetivo del proyecto está clara y adecuadamente definido?
3. ¿Se hizo el análisis de objetivos, utilizando la técnica del Árbol de Objetivos?
4. ¿Se definieron el Fin, Propósito, Componentes y Actividades de la Matriz de Planificación del Proyecto?

---

<sup>22</sup> Resumen hecho sobre la base de: HÉCTOR SANIN ANGEL, *Guía Metodológica General para la Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Social*. FONVIS-BID-ILPES, Programa de Inversión Social Local –PROINSOL-, Caracas, 1992, p. 190-203. El autor ha introducido las modificaciones necesarias para adaptar esta Guía a los criterios de evaluación para proyectos comunitarios bajo el enfoque del Marco Lógico.

5. ¿Se preparó la Matriz de Planificación del Proyecto?
6. ¿Se hizo una revisión de las lógicas vertical, horizontal y zigzag de la Matriz de Planificación del Proyecto?

## C. ANÁLISIS DE ASPECTOS FÍSICO-TÉCNICOS.

1. ¿La alternativa seleccionada como más apropiada es realmente idónea para la solución del problema?
2. ¿Los Componentes del proyecto son suficientes para el logro del Propósito?
3. ¿Las actividades definidas para cada componente son realmente las necesarias?
4. ¿Está debidamente justificada la localización del proyecto?
5. ¿Se consideraron otras alternativas de localización?
6. ¿Por qué se desecharon?
7. ¿Existe relación entre el tamaño definido del proyecto y la demanda actual?

## D. EVALUACIÓN DE ASPECTOS FINANCIEROS.

1. Los conceptos del programa de inversiones ¿corresponden a rubros necesarios? ¿hay elementos suntuarios indispensables?
2. Si se contemplan aportes de la comunidad (en dinero, especie o en trabajo), ¿se ha verificado el nivel de compromiso respectivo?
3. ¿Cuál es el monto de la solicitud de financiamiento? ¿Se ha estimado correctamente el monto de la solicitud de financiamiento ante los organismos competentes?

## E. ANÁLISIS INSTITUCIONAL.

1. ¿Cuáles son los antecedentes de capacidad y de eficiencia institucional del Consejo Comunal responsable del proyecto?
2. ¿Ha cumplido el Consejo Comunal a cabalidad con las competencias que le asigna la Ley?
3. ¿Tiene el Consejo Comunal experiencia en la ejecución de proyectos comunitarios?
4. ¿Cuenta el Consejo Comunal con el personal idóneo básico para llevar a cabo el proyecto?
5. ¿Si el proyecto se basa en la participación comunitaria, serán aprovechadas adecuadamente las posibilidades organizativas de la propia comunidad?

## F. ANÁLISIS DE ASPECTOS JURÍDICOS.

1. ¿Se ha constituido y funciona el Consejo Comunal de acuerdo con las disposiciones de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales?
2. ¿Respeto el proyecto las disposiciones previstas en el ordenamiento jurídico del suelo urbano, en el plan regulador del Municipio?
3. ¿Respeto el proyecto las normas vigentes sobre protección del patrimonio histórico-cultural?
4. Si se prevén expropiaciones o indemnizaciones para llevar adelante el proyecto, se ha verificado si son jurídicamente procedentes.
5. ¿Ha sido aprobado el proyecto por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas del Consejo Comunal?

## G. EVALUACIÓN SOCIOECONÓMICA.

1. ¿Está destinado el proyecto a favorecer a los grupos más pobres de la comunidad?
2. ¿Se han hecho estimaciones que validen el proyecto? (beneficios sociales mayores a los costos sociales).
3. ¿Se ha propuesto el proyecto un objetivo de generación de empleo? Caso positivo, ¿qué indicadores arroja?
4. ¿Se ha discutido con la comunidad los efectos sociales del proyecto?

## H. EVALUACIÓN ECOLÓGICA O AMBIENTAL.

1. ¿Se han considerado los efectos ambientales del proyecto?
2. ¿Genera el proyecto efectos ambientales negativos?
3. Si los genera ¿cuáles son? ¿de qué magnitud?
4. ¿Qué medidas correctivas se han contemplado o se pueden proponer en caso de efectos ambientales negativos?

## I. PRIORIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA SOCIAL.

1. ¿Se cuenta con un diagnóstico actualizado de necesidades locales?
2. ¿Se han ordenado según su importancia las necesidades de la comunidad?
3. ¿Se han formulado otros proyectos que pudieran competir por recursos?
4. ¿Cuál sería el orden de estos proyectos de acuerdo con su importancia?

5. ¿Cuál es la importancia del proyecto en comparación con otros proyectos, de acuerdo con la opinión de la población más necesitada de la comunidad?

## ANEXO 5

### RESUMEN SOBRE LOS CONSEJOS COMUNALES

Los consejos comunales son instancias de participación, articulación e integración entre los ciudadanos y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares, que permiten al pueblo organizado ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos, orientados a responder a las necesidades, potencialidades y aspiraciones de las comunidades, en la construcción del nuevo modelo de la sociedad socialista de igualdad, equidad y justicia social.

La regulación, constitución, conformación, organización y funcionamiento de los consejos comunales se rige por la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (LOCC en adelante), publicada en Gaceta Oficial N° 39.335, de fecha 28 de diciembre de 2009.

#### Principios y valores.

La organización, funcionamiento y acción de los consejos comunales se rige por los principios y valores de participación, corresponsabilidad, democracia, identidad nacional, libre debate de las ideas, celeridad, coordinación, cooperación, solidaridad, transparencia, rendición de cuentas, honestidad, bien común, humanismo, territorialidad, colectivismo, eficacia, eficiencia, ética, responsabilidad social, control social, libertad, equidad, justicia, trabajo voluntario, igualdad social y de género, con el fin de establecer la base sociopolítica del socialismo, que consolide un nuevo modelo político, social, cultural y económico (LOCC. Art. 3).

#### Constitución del Consejo Comunal.

Para constituir un Consejo Comunal, se siguen los siguientes pasos:

- 1.** Se conforma un equipo promotor con el objeto de elaborar el croquis del ámbito geográfico de la comunidad; organizar la realización del censo demográfico y socioeconómico de la comunidad, y convocar la primera Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.
- 2.** El equipo promotor convoca la primera Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, para elegir el equipo electoral provisional, que conjuntamente con el equipo promotor, convocarán la asamblea constitutiva comunitaria, en la cual se designarán los voceros y voceras de las distintas unidades del Consejo Comunal, así como de la Comisión Electoral Permanente.
- 3.** Redacción del Acta Constitutiva del Consejo Comunal.
- 4.** Registro del Consejo Comunal ante el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de participación ciudadana, a los efectos de adquirir personalidad jurídica.

## Estructura del Consejo Comunal.

A los fines de su funcionamiento, el Consejo Comunal está integrado por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, el Colectivo de Coordinación Comunitaria, la Unidad Ejecutiva, la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria y la Unidad de Contraloría Social.

### 1. La Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

Es la máxima instancia de deliberación y decisión para el ejercicio del poder comunitario, la participación y el protagonismo popular. Ejerce las siguientes funciones, de acuerdo con el Art. 23 de la LOCC:

- Aprobar el ámbito geográfico del Consejo Comunal.
- Aprobar la creación de comités de trabajo u otras formas de organización comunitaria, con carácter permanente o temporal.
- Elegir y revocar a los voceros y voceras del Consejo Comunal, a través de un proceso de elección popular comunitaria, conforme a lo que establezca la LOCC.
- Elegir y revocar los integrantes de la Comisión Electoral.
- Aprobar el Plan Comunitario de Desarrollo Integral y demás planes, de acuerdo con los aspectos esenciales de la vida comunitaria, a los fines de contribuir a la transformación integral de la comunidad.
- Garantizar el funcionamiento del Ciclo Comunal.
- Aprobar los proyectos comunitarios de comunicación alternativa, educación, salud, cultura, recreación, actividad física y deporte, socioproductivos de vivienda y hábitat, de infraestructura, de funcionamiento, entre otros, y la creación de organizaciones socioproductivas a ser propuestos ante distintos órganos y entes del poder Público o instituciones privadas.
- Evaluar la gestión de cada una de las unidades que conforman el Consejo Comunal.
- Aprobar las normas de convivencia de la comunidad, sin menoscabo de lo dispuesto en el ordenamiento jurídico vigente.
- Designar a los voceros o voceras del Consejo Comunal, para las distintas instancias de participación popular y de gestión de políticas públicas.
- Aprobar la solicitud de transferencia de servicios.
- Designar a los y las miembros de la Comisión de Contratación, conforme a la ley que regula la materia.
- Aprobar el Acta y Estatutos del Consejo Comunal.
- Las demás establecidas en la LOCC.

### 2. Colectivo de Coordinación Comunitaria.

Instancia de articulación de las unidades del Consejo Comunal. Sus funciones son (Art. 25 de la LOCC):

- Realizar el seguimiento de las decisiones aprobadas en la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

- Coordinar la elaboración, ejecución y evaluación del Plan Comunitario de Desarrollo Integral, articulado con los planes de desarrollo municipal y estatal, de conformidad con las líneas generales del Proyecto Nacional Simón Bolívar.
- Conocer, previa ejecución, la gestión de la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria del Consejo Comunal.
- Presentar propuestas aprobadas por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, para la formulación de políticas públicas.
- Garantizar información permanente y oportuna sobre las actuaciones de las unidades del Consejo Comunal, a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.
- Convocar para los asuntos de interés común, a las demás unidades del Consejo Comunal.
- Coordinar la aplicación del Ciclo Comunal para la elaboración del Plan Comunitario de Desarrollo Integral.
- Coordinar con la Milicia Bolivariana, lo referente a la defensa integral de la Nación.
- Coordinar acciones estratégicas que impulsen el modelo socioproductivo comunitario y redes socioproductivas, vinculadas al Plan Comunitario de Desarrollo Integral.
- Promover la información y capacitación comunitaria entre los voceros o voceras del Consejo Comunal, y en la comunidad en general.
- Elaborar propuestas de informes sobre la solicitud de transferencia de servicios, y presentarlo ante la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.
- Coordinar acciones con los distintos comités que integran la Unidad Ejecutiva, en sus relaciones con los órganos y entes de la Administración Pública, para el cumplimiento de sus fines.
- Elaborar los estatutos del Consejo Comunal.
- Las demás que establezca la presente ley, los estatutos del Consejo Comunal, y las que sean aprobadas por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

### 3. Unidad Ejecutiva.

Instancia encargada de promover y articular la participación organizada de los habitantes de la comunidad, organizaciones comunitarias, los movimientos sociales y populares, en los diferentes comités de trabajo. Le corresponde, igualmente, a esta unidad, planificar la ejecución de las decisiones de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, así como conocer las actividades de cada uno de los comités y de las áreas de trabajo (ver Art. 29 de la LOCC). La Unidad Ejecutiva está conformada por varios comités, tales como el de salud, tierra urbana, vivienda y hábitat y economía comunal, según lista que aparece en el Art. 28 de la LOCC. Las funciones de la Unidad Ejecutiva son (Art. 29 de la LOCC):

- Ejecutar las decisiones de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas en el área de su competencia.
- Crear y organizar el sistema comunitario interno.
- Coordinar y articular todo lo referido a la organización, funcionamiento y ejecución de los planes de trabajo de los comités, y su relación con la Unidad de Contraloría Social, la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria y las demás organizaciones sociales de la comunidad.

- Promover la organización de nuevas organizaciones, con la aprobación de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, en defensa del interés colectivo y el desarrollo integral de la comunidad.
- Organizar el voluntariado social, como escuela generadora de conciencia y activador del deber social de cada comité de trabajo.
- Promover la participación de los demás comités de trabajo u otras formas de organización comunitaria, en la elaboración y ejecución de políticas públicas, mediante la presentación de propuestas a los órganos y entes del Poder Público.
- Promover, participar y contribuir, conjuntamente con la Milicia Bolivariana, en la seguridad y defensa de la Nación.
- Coadyuvar con los órganos y entes del Poder Público, en el levantamiento de información relacionada con la comunidad, conforme al ordenamiento jurídico vigente.
- Impulsar y promover la formulación de proyectos comunitarios, que busquen satisfacer las necesidades, aspiraciones y potencialidades de la comunidad.
- Conocer las solicitudes y emitir la constancia de residencia de los habitantes de la comunidad, a los efectos de las actividades inherentes del Consejo Comunal, sin menoscabo del ordenamiento jurídico vigente.
- Las demás que establezcan las la presente Ley, los estatutos del Consejo Comunal y las que sean aprobadas por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

#### **4. La Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria.**

Instancia que funciona como ente de administración, ejecución, inversión, crédito, ahorro e intermediación financiera de los recursos y fondos de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, privilegiando el interés social sobre la acumulación de capital. Las funciones de esta unidad se detallan en el Art. 31 de la LOCC:

- Ejecutar las decisiones de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas en el área de su competencia.
- Elaborar los registros contables con los soportes que demuestren los ingresos y egresos efectuados.
- Presentar, trimestralmente, el informe de gestión y la rendición de cuenta pública, cuando le sea requerido por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, por el Colectivo de Coordinación Comunitaria o por cualquier otro órgano del Poder Público que haya otorgado recursos.
- Prestar servicios financieros y o financieros en el área de su competencia.
- Realizar la intermediación financiera comunitaria, privilegiando el interés social sobre la acumulación de capital.
- Apoyar las políticas de fomento, desarrollo y fortalecimiento de la economía social, popular y alternativa.
- Promover formas alternativas de intercambio de bienes y servicios, para lograr la satisfacción de las necesidades y fortalecimiento de la economía local.
- Promover el ahorro familiar.
- Facilitar herramientas que permitan el proceso de evaluación y análisis de los créditos de las organizaciones previstas en el Decreto N° 6.129, con rango, valor y fuerza de ley, para el Fomento y Desarrollo de la Economía Popular.

- Consignar ente la Unidad de Contraloría Social del Consejo Comunal, el comprobante de la declaración jurada de patrimonio de los voceros y voceras de la Unidad Administrativa y Financiera, al inicio y cese de funciones.
- Administrar los fondos del Consejo Comunal, con la coordinación del Colectivo de Coordinación Comunitaria, y la aprobación de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.
- Elaborar y presentar el proyecto anual de gastos de los fondos del Consejo Comunal.
- Presentar y gestionar el proyecto anual de gastos de los fondos del Consejo Comunal.
- Las demás que establezcan la presente Ley, los estatutos del Consejo Comunal y las que sean aprobadas por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

## 5. La Unidad de Contraloría Social.

Instancia encargada de realizar la evaluación de la gestión comunitaria y la vigilancia de las actividades, recursos y administración de los fondos del Consejo Comunal. Esta unidad realiza sus funciones sin menoscabo del control social que ejerza la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, y otras organizaciones comunitarias, de conformidad con el ordenamiento jurídico. Las funciones de la Unidad de Contraloría Social se describen en el Art. 34 de la LOCC:

- Ejecutar las decisiones de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas que correspondan a sus funciones.
- Ejercer seguimiento, vigilancia y control de la ejecución de los planes, proyectos comunitarios y socioproductivos, organizaciones socioproductivas, fases del ciclo comunal y gasto anual, generado con los fondos y los recursos financieros y no financieros asignados por órganos y entes del Poder Público o instituciones privadas, al Consejo Comunal.
- Rendir anualmente cuenta pública de sus actuaciones.
- Presentar informes de sus actuaciones cuando les sean solicitados por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, el Colectivo de Coordinación Comunitaria, o cuando lo considere pertinente.
- Cooperar con los órganos y entes del Poder Público en la función de control, conforme a la legislación y demás instrumentos normativos vigentes.
- Conocer y procesar los planteamientos presentados por los ciudadanos y ciudadanas, con relación a la gestión de las unidades del Consejo Comunal, e informar de manera oportuna a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.
- Remitir ente el Ministerio del Poder popular con competencia en materia de participación ciudadana, las declaraciones juradas de patrimonio de los voceros y voceras de la Unidad Administrativa y Financiera del Consejo Comunal.
- Las demás que establezcan la presente Ley, los estatutos del Consejo Comunal y las que sean aprobadas por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

## Ciclo Comunal.

La Ley Orgánica de los Consejos Comunales establece un proceso de participación y planificación participativa, que denomina Ciclo Comunal, definido en el Art. 44 de la manera siguiente:

El Ciclo Comunal, en el marco de las actuaciones de los consejos comunales, es un proceso para hacer efectiva la participación popular y la planificación participativa que responde a las necesidades comunitarias, y contribuye al desarrollo de las potencialidades y capacidades de la comunidad. Se concreta como una expresión del Poder Popular, a través de la realización de cinco fases: diagnóstico, plan, presupuesto, ejecución y contraloría social.

Luego, en el Art. 45, la ley dispone que el Ciclo Comunal comprenda cinco fases, las cuales se complementan entre sí, y son las siguientes:

- 1. Diagnóstico:** esta fase caracteriza integralmente a las comunidades. En ella se identifican las necesidades, aspiraciones, recursos, potencialidades y las relaciones sociales propias de la localidad.
- 2. Plan:** es la fase que determina las acciones, programas y proyectos, que atendiendo al diagnóstico, tiene como finalidad el desarrollo del bienestar integral de la comunidad.
- 3. Presupuesto:** esta fase comprende la determinación de los fondos, costos y recursos financieros y no financieros, con los que cuenta y requiere la comunidad, destinados a la ejecución de las políticas, programas y proyectos establecidos en el Plan Comunitario de Desarrollo Integral.
- 4. Ejecución:** esta fase garantiza el cumplimiento de las políticas, programas y proyectos, en espacio y tiempo, establecidos en el Plan Comunitario de Desarrollo Integral, garantizando la participación activa, consciente y solidaria de la comunidad.
- 5. Contraloría Social:** esta fase es la acción permanente de prevención, vigilancia, supervisión, seguimiento, control y evaluación de las fases del Ciclo Comunal, para la concreción del Plan Comunitario de Desarrollo Integral y, en general, sobre las acciones realizadas por el Consejo Comunal, ejercidas articuladamente por los habitantes de la comunidad, la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, las organizaciones comunitarias y la Unidad de Contraloría Social del Consejo Comunal.
- 6.** Las fases del Ciclo Comunal deberán estar avaladas y previamente aprobadas por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, del Consejo Comunal respectivo.

## Recursos de los Consejos Comunales.

Los consejos comunales recibirán, de manera directa, los siguientes recursos financieros y no financieros:

- 1.** Lo que les sean transferidos por la República, los Estados y los Municipios.

2. Los que provengan de lo dispuesto en la ley que crea el Fondo Intergubernamental para la Descentralización<sup>23</sup>, y la Ley de Asignaciones Económicas Especiales derivadas de Minas e Hidrocarburos.
3. Los que provengan de la administración de los servicios públicos que les sean transferidos por el Estado.
4. Los generados de su actividad propia, incluido el producto del manejo financiero de todos sus recursos.
5. Los recursos provenientes de donaciones, de acuerdo con el ordenamiento jurídico.
6. Cualquier otro generado de actividad financiera que permita la Constitución de la República y la Ley.

**Recursos financieros:** son los que se expresan en unidades monetarias, y están orientados a desarrollar las políticas, programas y proyectos comunitarios establecidos en el Plan Comunitario de Desarrollo Integral. Se clasifican en:

1. **Retornables:** los que están destinados a ejecutar políticas y proyectos de carácter socioproductivos, con alcance de desarrollo comunitario, los cuales deben ser reintegrados al órgano o ente financiero mediante acuerdos entre las partes.
2. **No retornables:** los que tienen características de donación, asignación o adjudicación. Estos recursos no se reintegran al órgano o ente financiero ni a la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria.

## Fondos del Consejo Comunal.

Los consejos comunales deberán formar cuatro fondos internos: acción social; gastos operativos y de administración; ahorro y crédito social y riesgos. Estos fondos tienen el propósito de facilitar el desenvolvimiento armónico de las actividades del consejo, así como sus funciones. Serán administrados por la Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria, previa aprobación de la Asamblea de Ciudadanos, y con la justificación del Colectivo de Coordinación Comunitaria (Art. 51 de la LOCC).

1. **Fondo de Acción Social (Art. 52 de la LOCC):** está destinado a cubrir necesidades sociales, tales como: situaciones de contingencia de emergencia o problemas de salud, que no pueden ser cubiertos por los afectados, debido a su situación económica. Este fondo se constituye mediante:

- Los intereses anuales cobrados de los créditos otorgados con recursos retornables del financiamiento.

---

<sup>23</sup>Eliminado.

- Los ingresos por concepto de intereses y excedentes devengados de los recursos de inversión social no retornables.
- Los recursos generados de la autogestión comunitaria.

**2. Fondo de gastos operativos y de administración (Art. 53 de la LOCC):** está destinado a contribuir con el pago de los gastos que se generen de la operatividad y manejo administrativo del Consejo Comunal. Este fondo se constituye de tres fuentes:

- Los intereses anuales de los créditos otorgados con recursos retornables de la línea de crédito o contrato de préstamo.
- Los que sean asignados para estos fines, por los órganos y entes del Poder Público, en los respectivos proyectos que le sean aprobados.
- Recursos generados de la autogestión comunitaria.

**3. Fondo de ahorro y crédito social (Art. 54 de la LOCC):** estará destinado a incentivar el ahorro en las comunidades, con una visión socialista y a promover los medios socioproductivos, mediante créditos solidarios. Estará conformado por la captación de recursos generados por las organizaciones autogestionarias, los excedentes de los recursos no retornables y los propios intereses generados de la cuenta de ahorro y crédito social.

**4. Fondo de riesgos (Art. 55 de la LOCC):** estará destinado a cubrir los montos no pagados de los créditos socioproductivos, que incidan u obstaculicen el cumplimiento y continuidad de los proyectos comunitarios en situación de riesgo, y asumidos por el Consejo Comunal. Este fondo se constituye de tres fuentes:

- Los intereses anuales cobrados de los créditos otorgados con recursos retornables del financiamiento. La Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria deberá elaborar un informe, donde se contemple la voluntad de las organizaciones socioproductivas, de no cancelar el saldo adeudado, o cualquier circunstancia que imposibilite el pago del mismo, por situación de emergencia, enfermedad o muerte. La Unidad Administrativa y Financiera Comunitaria está en capacidad de proponer formas alternativas para el pago de un crédito. Para su trámite administrativo, se tendrá una cuenta bancaria, en la que se depositará mensualmente el monto.
- Los intereses de mora de los créditos otorgados con recursos retornables.
- Recursos generados de la autogestión comunitaria.

## Algunas definiciones de interés extraídas de la LOCC (Art. 4).

**Organizaciones comunitarias:** son las organizaciones que existen o pueden existir en el seno de las comunidades, y que agrupan un conjunto de personas, con base en objetivos e intereses comunes, para desarrollar actividades propias en el área geográfica que ocupan.

**Comité de trabajo:** es el colectivo o grupo de personas organizadas para ejercer funciones específicas, atender necesidades en distintas áreas de trabajo y desarrollar las aspiraciones y potencialidades de su comunidad.

**Proyectos comunitarios:** es el conjunto de actividades concretas orientadas a lograr uno o varios objetivos, para dar respuesta a las necesidades, aspiraciones y potencialidades de las comunidades. Los proyectos deben contar con una programación de acciones determinadas en el tiempo, los recursos, los responsables y los resultados esperados.

**Plan Comunitario de Desarrollo Integral:** es el documento técnico que identifica las potencialidades y limitaciones, las prioridades y los proyectos comunitarios, que orientarán al logro del desarrollo integral de la comunidad.

**Economía comunal:** es el conjunto de relaciones sociales de producción, distribución, intercambio y consumo de bienes, servicios y saberes, desarrolladas por las comunidades bajo formas de propiedad social, al servicio de sus necesidades, de manera sustentable y sostenible, de acuerdo con lo establecido en el Sistema Centralizado de Planificación y en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

**Redes socioproductivas:** es la articulación e integración de los procesos productivos de las organizaciones socioproductivas comunitarias, para el intercambio de saberes, bienes y servicios, basados en los principios de cooperación y solidaridad; sus actividades se desarrollan mediante nuevas relaciones de producción, comercio, distribución, cambio y consumo, sustentables y sostenibles, que contribuyen al fortalecimiento del Poder Popular.



## Anexo 6

### GLOSARIO

<b>Actividades</b>	Conjunto coherente de tareas, que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada Componente, y que implican la utilización de recursos.
<b>Alternativa</b>	a) Opción o posibilidad de elegir entre dos cosas; b) Cada una de las opciones entre las que se puede elegir.
<b>Análisis de alternativas</b>	Apreciación crítica de las distintas alternativas para alcanzar los objetivos, y selección de una de ellas para incluirla en el proyecto propuesto, como solución del problema.
<b>Análisis de objetivos</b>	Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas, en soluciones expresadas de manera positiva, deseables y realistas, con las cuales se construye un diagrama denominado árbol de objetivos, donde el tronco representa el objetivo central, las ramas los fines y las raíces los medios.
<b>Análisis de problemas</b>	Técnica participativa, que ayuda a desarrollar ideas creativas sobre las causas y consecuencias o efectos del problema central, en una relación causa-efecto, con las cuales se construye un diagrama denominado árbol de problemas, donde el tronco representa el problema central, las ramas los efectos y las raíces las causas.
<b>Causas</b>	Motivo por el cual se está presentando la situación planteada como problema central.
<b>Ciclo del proyecto</b>	Metodología que ordena, de manera lógica, los pasos a seguir para el logro de los objetivos de un proyecto. Incluye la identificación, planificación, ejecución, y seguimiento-evaluación del proyecto.
<b>Componentes</b>	Son los bienes y servicios que produce o entrega el proyecto para cumplir con el Propósito. Son cosas tangibles, como obras, estudios, servicios y capacitación específicos dirigidos a los beneficiarios del proyecto o población objetivo.
<b>Comuna</b>	Espacio socialista que, como entidad local, es definida por la integración de comunidades vecinas con una memoria histórica compartida, rasgos culturales, usos y costumbres, que se reconocen en el territorio que ocupan y en las actividades productivas que le sirven de sustento, y sobre el cual ejercen los principios de soberanía y participación protagónica como expresión del Poder Popular, en concordancia con un régimen de producción social y el modelo de desarrollo endógeno y sustentable,

contemplado en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación (Ley Orgánica de las Comunas , 2010, Art. 5).

### **Comunidad**

1) Conjunto de personas unidas por lazos de parentesco, políticos, económicos, religiosos y sociales, que comparten un espacio geográfico común. 2) Núcleo espacial básico e indivisible constituido por personas y familias que habitan en un ámbito geográfico determinado, vinculadas por características e intereses comunes; comparten una historia, necesidades y potencialidades culturales, económicas, sociales, territoriales y de otra índole. (Ley Orgánica de los Consejos Comunales. Art. 4, numeral 1).

### **Consejo Comunal**

Instancia de participación, articulación e integración entre los ciudadanos, ciudadanas y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares, que permiten al pueblo organizado, ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades, potencialidades y aspiraciones de las comunidades, en la construcción del nuevo modelo de sociedad socialista de igualdad, equidad y justicia social. (Ley Orgánica de los Consejos Comunales, Art. 2°).

### **Diagnóstico comunitario participativo**

Instrumento empleado por las comunidades para la edificación en colectivo, de un conocimiento sobre la realidad, en el que se reconocen los problemas que las afectan, los recursos con los que cuentan, y las potencialidades propias de la localidad, que puedan ser aprovechadas en beneficio de todos. (Ley Orgánica de los Consejos Locales de Planificación Pública. Art. 5, numeral 12).

### **Diseño de un proyecto**

Metodología que ordena, de manera lógica, los pasos a seguir para el logro de los objetivos de un proyecto. Incluye la identificación, planificación, ejecución, y seguimiento-evaluación del proyecto.

### **Efecto**

Consecuencia de la situación planteada como problema central, y que indica por qué es importante resolverlo.

### **Eficacia de un proyecto**

Grado de cumplimiento de los objetivos de un proyecto, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Ejemplos de indicadores de eficacia son: porcentaje de cobertura de la población objetivo, porcentaje de hectáreas con seguridad de riego explotadas por los agricultores.

### **Eficiencia de un proyecto.**

Describe la relación entre dos magnitudes como son: la producción y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar el nivel de producción. Permite conocer si las actividades de un proyecto se ejecutaron, administraron y organizaron al menor costo posible y se maximizó la entrega de productos y servicios.

<b>Ejecución del proyecto</b>	Fase que en la que se cumple con las actividades previstas en la Planificación, sobre la base del flujo de caja programado, respetando los costos estimados y su financiamiento.
<b>Estructura Analítica del Proyecto (EAP).</b>	Es la esquematización de la alternativa óptima, que asegura una visualización organizada, integradora y articulada del proyecto como sistema, y que sirve de base para elaborar la Matriz de Marco Lógico.
<b>Estructura Desagregada del Trabajo (EDT).</b>	Representación simple y organizada de las actividades que se deben realizar para el logro de cada objetivo específico y, en consecuencia, del objetivo general del proyecto.
<b>Evaluación del proyecto.</b>	Revisión final que se hace del desarrollo de las actividades del proyecto, para determinar los logros alcanzados y el impacto generado en la comunidad, en términos de conducta colectiva, atención a sus necesidades y requerimientos, o solución del problema identificado, con el propósito de hacer comparaciones con los planteamientos iniciales en términos de objetivos, y así reorientar el proyecto, caso de ser necesario.
<b>Fin</b>	Contribución significativa del proyecto a la solución del problema diagnosticado, luego de haber estado en funcionamiento por un período razonable.
<b>Fines</b>	Consecuencias positivas, que se producirían al resolver el problema.
<b>Fuentes de verificación</b>	Documentos (escritos, audiovisuales, gráficos, etc.) que demuestran o prueban la veracidad del logro de los indicadores, y por extensión, de los objetivos.
<b>Identificación del proyecto.</b>	Fase en la que se definen las líneas básicas del proyecto, partiendo del diagnóstico previsto en el Ciclo Integrado del Proyecto, y que sirve de base para seleccionar el problema central y su posterior análisis, de acuerdo con la metodología de Marco Lógico.
<b>Indicador</b>	Dato o conjunto de datos verificable objetivamente, que permite saber si el objetivo del proyecto, a cada nivel de la Matriz de Marco Lógico, se ha logrado o se está logrando cuantitativa y cualitativamente.
<b>Indicador de impacto</b>	Mide los cambios resultantes en el bienestar de la población objetivo de la intervención, como consecuencia (directa o indirecta) de la entrega de los productos.
<b>Indicador proxy</b>	También llamado indicador indirecto, se usa ante la imposibilidad de medir lo que efectivamente es de interés. El indicador mide una variable distinta a la que nos interesa específicamente pero presentando una relación lo más directa posible con el fenómeno

	de interés.
<b>Involucrados</b>	Individuos, grupos de personas, instituciones o empresas que, directa o indirectamente, ejercen influencia en el desarrollo del proyecto, a favor o en contra, tomando en cuenta sus intereses, percepciones y mandatos.
<b>Línea de base</b>	Valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.
<b>Lógica del proyecto</b>	Relación causa efecto entre los objetivos del proyecto y entre éstos y los demás componentes del mismo.
<b>Lógica Horizontal</b>	Interrelación entre los conceptos del encabezamiento de la Matriz de Marco Lógico: Resumen Narrativo de Objetivos, Indicadores, Medios de Verificación y Supuestos, garantizando la coherencia interna del proyecto, y asegurando su viabilidad en el contexto global del ámbito donde se ejecuta.
<b>Lógica vertical</b>	Relación entre los vínculos causales, de abajo arriba, de los cuatro niveles de objetivos del encabezamiento de filas de la Matriz de Marco Lógico: Fin, Propósito, Componentes y Actividades.
<b>Matriz del Marco Lógico.</b>	Herramienta que explica la razón para la concepción, diseño, ejecución y seguimiento en el desempeño y evaluación de un proyecto. Su objetivo es darle estructura al proceso de planificación y comunicar, en un solo cuadro, la información esencial sobre un proyecto.
<b>Marco Lógico</b>	Herramienta de planeación estratégica basada en la estructuración y solución de problemas, que permite organizar de manera sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad; identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos; evaluar el avance en la consecución de los mismos, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas. La MML facilita el proceso de conceptualización y diseño de programas. Permite fortalecer la vinculación de la planeación con la programación.
<b>Medio</b>	Algo que sirve para alcanzar un cierto fin y un accionar propicio y útil para obtener una cosa que se busca.
<b>Medios de verificación</b>	Indican las fuentes de información que se utilizarán para medir los indicadores y para verificar que los objetivos del programa (resumen narrativo) se lograron.
<b>Meta</b>	Corresponden a la expresión cuantitativa y cualitativa de los logros que se pretenden obtener con el proyecto. Refleja la magnitud o nivel específico de los

resultados, es decir, de los productos, efectos o impactos que se esperan alcanzar. Su medición debe hacerse en términos de tiempo, cantidad y si es posible calidad.

<b>Monitoreo</b>	Proceso continuo y permanente (todos los días, semanas, meses de ejecución del proyecto) que implica identificar logros y debilidades, en la etapa de ejecución del proyecto, para tomar las acciones correctivas necesarias.
<b>Población afectada</b>	Segmento de la población de referencia que requiere de los servicios del proyecto para satisfacer la necesidad identificada. También se le denomina población carente.
<b>Población beneficiaria</b>	Población asociada a la necesidad planteada como problema central del proyecto.
<b>Población de referencia</b>	Cifra de la población global que se utiliza para el cálculo, comparación y análisis de la demanda del bien o servicio que el proyecto va a satisfacer. En el caso de los proyectos sociales comunitarios, la población de referencia viene a ser la población de la comunidad objeto del proyecto.
<b>Población objetivo</b>	Parte de la población afectada a la que el proyecto está en condiciones reales de atender, una vez examinados los criterios y restricciones del proyecto. Son los usuarios del proyecto.
<b>Problema comunitario</b>	Estado de carencia o necesidad que afecta las condiciones de vida y la integración social de una comunidad, en especial, la de sus sectores más pobres.
<b>Propósito (objetivo de desarrollo).</b>	Efecto directo o resultado esperado que se logra después de completar la ejecución del proyecto, especificando el cambio o resultado final deseado, el lugar donde se producirá dicho cambio y la población que será afectada.
<b>Proyecto</b>	Conjunto de recursos materiales y humanos que se combinan para la realización de una serie de actividades, en el tiempo y con un costo determinado, con la finalidad de conseguir unos resultados que cambien una realidad concreta.
<b>Proyecto comunitario</b>	Conjunto de actividades concretas orientadas a lograr uno o varios objetivos, para dar respuesta a las necesidades, aspiraciones y potencialidades de las comunidades. (Ley Orgánica de los Consejos Comunales. Art. 4, numeral 7).
<b>Problema comunitario</b>	Situación negativa que afecta las condiciones de vida de una comunidad, en un tiempo concreto y en un lugar específico. Se trata de la falta algo bueno o la existencia de algo malo, que afecta el normal desenvolvimiento social del colectivo, y que es necesario erradicar.

<b>Problema social</b>	Es aquel que afecta las condiciones de vida y la integralidad social de los grupos con menos posibilidades de enfrentar sus condiciones de pobreza y, en consecuencia, su calidad de vida.
<b>Supuesto</b>	Hipotético, posible.
<b>Supuestos</b>	Factores externos fuera de la gobernabilidad de la gerencia del proyecto, que pueden afectar las Actividades, Componentes, Propósitos y Fin del proyecto. Los supuestos pueden ser de distinta naturaleza, como ambientales, financieros, sociales, institucionales, políticos, climatológicos; no obstante considerados de manera individual o en grupos, pueden llevar el proyecto al fracaso.
<b>Tarea</b>	Acción de una Actividad con un grado máximo de concreción y especificidad. Requiere de poco esfuerzo y pocos recursos, para realizar cualquier acción mayor. Por ejemplo, redactar una carta o comprobar un horario.
<b>Viabilidad</b>	Análisis de la forma cómo los efectos positivos del proyecto continuarán presentes después de haber finalizado la ayuda financiera. Un proyecto es viable cuando beneficia al grupo destinatario durante un largo periodo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ACOSTA RICO, Enrique. *Metódica de la Planificación Familiar Comunal: un enfoque socialista para el desarrollo comunitario*. (2013). Fondo Editorial IPASME. Caracas.
2. ABDALA, E. *Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes*. (2004). CINTERFOR. Montevideo. Disponible: [guia.oitcinterfor.org/.../manual\\_evaluacion\\_de\\_impacto\\_programas\\_de\\_...](http://guia.oitcinterfor.org/.../manual_evaluacion_de_impacto_programas_de_...)
3. AGENCIA ALEMANA DE COOPERACIÓN TÉCNICA PARA EL DESARROLLO. *Planificación de Proyectos orientada a Objetivos*. Hermann & Hermann, 2001. Disponible: <http://www.jjponline.com/marcologico/general.htm>
4. AGENCIA NORUEGA PARA LA COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO. GRUPO DE TRABAJO NORAD SOBRE METODOLOGÍA. *Enfoque del marco Lógico como herramienta para la planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos* (1993). Disponible: <http://www.ongdcim.org/PUBLICACIONES%20DIGITALES/cooperación%20desarrollo/Manual%20de%20Marco%20Logico.pdf>
5. ANDER-EGG, Ezequiel y AGUILAR IDAÑEZ, María José (s.f). *Cómo elaborar un proyecto*. 14ª ed. Buenos Aires: Editorial LUMEN.
6. ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS DE HONDURAS (AMHON-PRODEMHN) y AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL (AECI). (2002). *Manual de Gestión del Ciclo de un Proyecto*. Tegucigalpa. Disponible: [intranet.oit.org.pe](http://intranet.oit.org.pe) > ... > Colecciontemática > Administración de Proyectos
7. BACCA URBINA, Gabriel. *Evaluación de Proyectos*. 5ª ed. (2006). México: Mc. Graw Hill.
8. BALESTRINI ACUÑA, Miriam. *Cómo elaborar el proyecto de investigación*. 7ª ed. (2006). B.L. Consultores Asociados. Disponible: <https://es.scribd.com/.../Como-Se-Elabora-El-Proyecto-de-Investigacion-...>
9. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. OFICINA DE EVALUACIÓN. *Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*. Washington, BID, 1997. Disponible: <http://www.ladb.org/cont/evo/spbook/laevalua.htm>
10. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. OFICINA DE EVALUACIÓN. *Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de*

los proyectos. Anexo I. La matriz de marco lógico. Washington, BID, 1997. Disponible: <http://.ladb.org/cont/evo/SPBook/lamatriz.htm>

- 11.** BANCO NACIONAL de PROGRAMAS y PROYECTOS de INVERSIÓN. (2003). *Guía de Gestión de Proyectos para la Comunidad* (versión preliminar). Bogotá: Autor. Disponible: [cursospaises2014.campusvirtualesp.org/.../1-Guia\\_de\\_gestion\\_de\\_proyect...](http://cursospaises2014.campusvirtualesp.org/.../1-Guia_de_gestion_de_proyect...)
- 12.** CARUCCI, Flavio. (2005). *Elementos de Gerencia Local: manual para gerentes municipales*. 3ª ed. Caracas: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS) y Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS).
- 13.** CARRASQUEÑO, Marce.M. *Criterios de valor en los proyectos sociales* (2011). DIALNET. Disponible: [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3675056.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3675056.pdf)
- 14.** CECCHINI, Simone (2005). *Indicadores Sociales en América Latina*. CEPAL. SERIE: Estudios estadísticos y prospectivos N° 34. Santiago de Chile. Consulta en línea. Disponible: [archivo.cepal.org/pdfs/2005/S05707.pdf](http://archivo.cepal.org/pdfs/2005/S05707.pdf)
- 15.** CLARET VELIZ, Arnoldo. (2009). *Proyectos Comunitarios e Investigación Cualitativa*. 5ª ed. Caracas. Editorial Texto.
- 16.** CLAVE. *Diccionario de Uso del Español Actual*. 3ª ed. (1999). Madrid: Ediciones SM.
- 17.** COHEN Ernesto y FRANCO Rolando. *Evaluación de proyectos sociales. La utilización del análisis costo - efectividad*. Seminario sobre descentralización fiscal y banco de proyectos. Santiago de Chile, Octubre de 1990. ILPES- IDE del Banco Mundial.
- 18.** COHEN, Ernesto y MARTÍNEZ, Rodrigo s/f. *Manual de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales*. (2009). CEPAL, Dirección de Desarrollo. Consulta en línea. Disponible: [http://www.cepal.org/dds/noticias/paginas/8/15448/manual\\_dds\\_2004\\_08.pdf](http://www.cepal.org/dds/noticias/paginas/8/15448/manual_dds_2004_08.pdf)
- 19.** DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). *Guía para el Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores: estrategia para el fortalecimiento estadístico territorial* (s/f). Bogotá. Disponible: [https://www.dane.gov.co/.../Guia\\_construccion\\_interpretacion\\_indicador...](https://www.dane.gov.co/.../Guia_construccion_interpretacion_indicador...)

20. EADE D. y WILLIAMS S. *Introducción a la evaluación* (1995). Disponible: [www.portalsida.org/repos/Introducing%20evaluation\\_S.pdf](http://www.portalsida.org/repos/Introducing%20evaluation_S.pdf)
21. EL TROUDI, Haiman, HARNECKER, Marta y BONILLA-MOLINA, Luis. (2005). *Herramientas para la participación*. Edición financiada por varios organismos oficiales. Caracas. Disponible: [www.aporrea.org/ideología](http://www.aporrea.org/ideología)
22. EQUIPO DEL OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR DE BISKAIÀ (2010). *Guía para la gestión de proyectos sociales*. Vizcaya [www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/.../364\\_CAST-3sgestion4.pdf](http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/.../364_CAST-3sgestion4.pdf)
23. ESCUELA DE EMPRENDEDORES. *Manual para la presentación de proyectos comunitarios*. Disponible: [www.escueladeemprendedores](http://www.escueladeemprendedores).
24. ESPARZA M. José L. (2007). Formulación de proyectos sociales. *Revista OI DLES* (Revista el línea), Vol. 1, N° 2 (diciembre 2007). Consulta en línea. Disponible: <http://www.eumed.net/rev/oidles/02/Esparza.htm>
25. FUNDACIÓN ESCUELA DE GERENCIA SOCIAL (2003). Programa Básico de *Capacitación* en Gerencia Social Comunitaria. *Curso-taller Formulación y Evaluación de Proyectos Sociales Comunitarios*. Componente N° 3. Caracas. Disponible: [www.gerenciasocial.org.ve/](http://www.gerenciasocial.org.ve/)
26. FUNDACIÓN LUIS VIVES (s/f). *Manual de Ayuda para la Formulación de Proyectos Sociales*. Madrid. Consulta en línea. Disponible: [http://www.solucionesong.org/ficheros/4c7faaf96d2f7/Manual\\_proyectos\\_Sociales.pdf](http://www.solucionesong.org/ficheros/4c7faaf96d2f7/Manual_proyectos_Sociales.pdf)
27. GONZÁLEZ G., Lara. *La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo: una propuesta integradora en agentes, modelos y herramientas*. (2005). Gobierno Vasco. Victoria. Disponible: <http://www.fundacionmerced.org/biblioteca/Evaluacion/Hegoa%20n%EF%BF%BD29%20Lara%20Gonz%EF%BF%BDlez.pdf>
28. MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES. *Metodología de Evaluación de la Cooperación Española*. (2001). Madrid. Disponible: [www.aecid.es/Centro-Documentacion/.../Evaluación/Methodologia1.pdf](http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/.../Evaluación/Methodologia1.pdf)
29. MINISTERIO DE LA MUJER y DESARROLLO SOCIAL. DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN, ASISTENCIA TÉCNICA y CAPACITACIÓN. *Monitoreo y evaluación de programas sociales*. (2007). Lima.

- 30.** MORAN ESPARZA, Formulación de proyectos sociales. Revista OIDLES (*Revista en línea*, Vol. 1, N° 2, diciembre de 2007),
- 31.** ORTEGON, Edgar, PACHECO, Juan Francisco y PRIETO, Adriana. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Serie Manuales 42. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Área de proyectos y programación de inversiones. Naciones Unidas. CEPAL. Santiago de Chile. Disponible: [www.eclac.org/publicaciones](http://www.eclac.org/publicaciones)
- 32.** ÔTERGREN Kari. (2005). *Método del marco Lógico*. Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ASDI). Estocolmo. Disponible: [www.sida.se/contentassets/.../m233todo-de-marco-l243gico\\_1430.pdf](http://www.sida.se/contentassets/.../m233todo-de-marco-l243gico_1430.pdf)
- 33.** PANTANO, Liliana. (1993). *La discapacidad como problema social*. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires. Editor.
- 34.** RUBIO ENRIQUE. (2010). *Manual de Proyectos Sociales*. Caracas. Artes Gerenciales Consultores.
- 35.** SANIN, Héctor. *Guía Metodológica para la Formulación y Evaluación de Proyectos: concepto general*. Caracas. Ministerio de la Familia, Fondo de Inversión Social de Venezuela, Noviembre, 1992 a.
- 36.** \_\_\_\_\_. *Guía Metodológica General para la Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Social*. (1992 b). Caracas. FONVIS-BID-ILPES, Programa de Inversión Social Local (PROINSOL).
- 37.** \_\_\_\_\_. *Marco Lógico para la Formulación de Proyectos de Desarrollo: guía temática para el curso virtual del ILPES*. 2008. Disponible: [eigenwesentliche.files.wordpress.com/.../marco-logico-para-la-formulaci...](http://eigenwesentliche.files.wordpress.com/.../marco-logico-para-la-formulaci...)
- 38.** TAPPELLA, E. (2007). *¿Por qué fracasan los proyectos?: la importancia de la evaluación ex-ante en el ciclo de vida de los proyectos*. Universidad Nacional de San Juan. Facultad de Ciencias Sociales. Serie Documentos de Trabajo del PETAS. San Juan. Argentina. Consulta en línea. Disponible: <http://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/por-quc3a9-fracasan-proyectos-evaluacion-ex-ante.pdf>
- 39.** VALDÈS. M. *La evaluación de impacto de proyectos sociales*. MAPUNET. Disponible: [www.mapunet.org/.../Evaluacion\\_impacto\\_de\\_proyectos\\_sociales.pdf](http://www.mapunet.org/.../Evaluacion_impacto_de_proyectos_sociales.pdf)

## LEYES CONSULTADAS

1. Decreto con Rango y Fuerza de Ley para Establecer los Lineamientos de Financiamientos de las Organizaciones de Base del Poder Popular (2014). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 40.540, 13-11-2014.
2. Ley de Gestión Integral de la Basura (2010). Caracas, Venezuela. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6.017 (Extraordinario). Diciembre 30, 2010.
3. Ley Aprobatoria de la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (1982). Caracas, Venezuela. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 3.074 (Extraordinario). Diciembre 16, 1982.
4. Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública (2010). Caracas, Venezuela. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6.017(Extraordinario) Diciembre 30, 2010.
5. Ley Orgánica de Contraloría Social (2010). Caracas, Venezuela. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6.011(Extraordinario) Diciembre 21, 2010.
6. Ley Orgánica de las Comunas (2010). Caracas, Venezuela. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6.011(Extraordinario) Diciembre 21, 2010.
7. Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009). Caracas, Venezuela. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 39.335, Diciembre 28, 2009.
8. Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010). Caracas, Venezuela. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6.011(Extraordinario) Diciembre 21, 2010.
9. Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno (2010). Caracas, Venezuela. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.963 (Extraordinario) Febrero 2, 2010.
10. Ley Orgánica del Poder Popular (2010). Caracas, Venezuela. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6.011(Extraordinario) Diciembre 21, 2010.

- 11.** Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010). Caracas, Venezuela. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6.015 (Extraordinario) Diciembre 28, 2010.
- 12.** Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal (2010). Caracas, Venezuela. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6.011(Extraordinario) Diciembre 21, 2010.
- 13.** Reglamento de la Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno (2012). Caracas, Venezuela. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 39.924. Mayo 17 de 2012.