

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**“USO Y APLICACIÓN DEL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO EN LOS PROYECTOS DE
DESARROLLO SOCIAL, EN LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD DE LAS
ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO”.**

Trabajo de Graduación Presentado Por:

**FABIÁN LANDAVERDE ISABEL CRISTINA
LARÍN ZELEDÓN, SONIA ELENA
RIVAS FIGUEROA, ANGEL ANTONIO**

Para Optar al Grado de:

LICENCIADA/O EN CONTADURÍA PÚBLICA

Septiembre del 2010

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO

AMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector : Máster. Rufino Antonio Quezada

Secretario : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Decano de la Facultad
De Ciencias Económicas : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretaria de la Facultad
De Ciencias Económicas : Licda. Vilma Yolanda de Del Cid

Director Escuela de
Contaduría Pública : Lic. Juan Vicente Alvarado Rodríguez

Asesor Metodológico : Lic. Víctor René Osorio Amaya

Septiembre del 2010

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

AGRADECIMIENTOS:

A nuestro Asesor Especialista y Coordinador:

Lic. Juan Vicente Alvarado Rodríguez, por su empeño y dedicación, por motivarnos a salir adelante hasta la culminación de esta investigación.

A nuestro Asesor Metodológico:

Lic. Víctor René Osorio Amaya, por aportar su conocimiento y experiencia para enriquecer el presente trabajo.

A nuestros Maestros y Maestras:

Que nos brindaron sus conocimientos, su apoyo y colaboración.

A nuestros Amigos y Amigas:

Por su incondicional colaboración para la realización de nuestro trabajo, en especial a la Licda. Rosario de Fátima Guzmán de García por aportar su conocimiento y experiencia en el tema.

A nuestros Padres y Madres:

Quienes con mucho sacrificio, amor, y comprensión, han contribuido a este gran triunfo.

LOS AUTORES

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPITULO I. MARCO TEORICO.....	5
1.1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO (ONG`s).....	5
1.1.1. ANTECEDENTES DE LAS ONG`s.....	5
1.1.2. GENERALIDADES DE LAS ONG`s EN EL SALVADOR.....	6
1.2. CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS.....	7
1.2.1. IDENTIFICACION.....	9
1.2.2. DISEÑO.....	10
1.2.2.1. MATRÍZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO O DE MARCO LÓGICO (MML ó MPP).....	10
1.2.2.2. ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO (MML) O DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO (MPP).....	11
1.2.3. EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO.....	12
1.2.4. EVALUACIÓN.....	13
1.3. ENFOQUE DE MARCO LÓGICO (EML).....	14
1.3.1. ORIGEN DEL MARCO LÓGICO.....	14
1.3.2. DEFINICIONES.....	15
1.3.3. USO DEL MARCO LÓGICO.....	16
1.3.4. VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL EML.....	19
CAPITULO II DISEÑO METODOLÓGICO.....	21
2.1. TIPO DE ESTUDIO.....	21
2.2. UNIDAD DE ANÁLISIS.....	21
2.3. UNIVERSO Y MUESTRA.....	21
2.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	23
2.5. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	24
2.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	24
CAPÍTULO III. PROPUESTA.....	20
3.1 CASO PRÁCTICO.....	25
3.1.1. INTRODUCCIÓN.....	17
3.1.2. DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO.....	20

3.1.2.1. IDENTIFICACIÓN.....	21
3.1.2.2. DISEÑO Y EJECUCIÓN.....	23
3.1.2.3. EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO.....	29
3.1.2.4. EVALUACIÓN.....	34
CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	52
4.1 CONCLUSIONES.....	52
4.2 RECOMENDACIONES:.....	53
BIBLIOGRAFÍA.....	54
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	56
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	57
ANEXOS	59

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se ha elaborado con el objetivo de **“Aportar una herramienta de referencia para los profesionales en contaduría pública y administración de empresas de las organizaciones sin fines de lucro, que garantice la aplicación del método de marco lógico, en las diversas fases del ciclo de vida de los proyectos como herramienta de control financiero”**, esto para brindar aportes de solución a la problemática actual, referida con las áreas administrativa, contable, financiera y de auditoría interna o externa en su mayoría, no participan en el proceso de formulación, seguimiento y evaluación de proyectos con enfoque Marco Lógico, lo cual conlleva, a que existan en los responsables financieros de las instituciones, ciertos niveles de desconocimiento de los presupuestos, el número de actividades a ejecutar, los resultados a alcanzar en el período de ejecución de los proyectos y demás compromisos adquiridos por la ONG ante el donante.

A pesar de lo antes expuesto, la mayoría de estas organizaciones civiles, no cuentan con planes de formación para los contadores y administradores financieros, que garantice la aplicación de dicho enfoque de marco lógico, en las referidas.

En el desarrollo de éste trabajo, se ha elaborado un caso práctico, explicando, cual es el papel del contador o administrador en cada fase del ciclo de vida del proyecto, esto con el fin de profundizar los conocimientos adquiridos, no solo al personal de esa área, también se ha incluido a los auditores que quieran conocer dicha temática.

En la parte teórica se muestran los antecedentes de las ONG`s, las características del enfoque de marco lógico, concepto, usos, ventajas y limitaciones que este tiene.

El Diseño Metodológico explica la determinación de la muestra y el universo, las técnicas de recopilación de la información, así como el tipo de investigación realizada.

En la parte de los Anexos, se muestran los resultados de las encuestas, con sus respectivos gráficos y el análisis del grupo de las respuestas de los contadores de ONG`s, insumo para la redacción de las conclusiones y recomendaciones de este trabajo de investigación.

INTRODUCCIÓN

El enfoque de Marco Lógico, es un tema novedoso, que se caracteriza por ser una herramienta de monitoreo y evaluación de los resultados e impactos, que un(os) proyecto(s) gestionados y ejecutados, por las organizaciones sin fines de lucro (ONG`s), han generado en un período de tiempo, dicho monitoreo y evaluación, es realizado comúnmente por consultores externos contratados por las agencias donantes, o representantes de dichos países, cuya misión es: verificar la transparencia en la rendición de cuentas del dinero destinado, para la ejecución de proyectos. Esto ha generado que dichas organizaciones, fortalezcan sus controles internos contables, administrativos y operativos, estos últimos deben garantizar que los resultados se cumplan en el tiempo estipulado, y aprender la metodología de Marco Lógico, para aplicarlo al proyecto.

Cabe mencionar, que algunas organizaciones sin fines de lucro, no aplican el Enfoque de Marco Lógico (EML), por diversas razones, entre las que se pueden mencionar:

- Son organizaciones muy pequeñas.
- Algunas Agencias Donantes, no les exigen dicho enfoque, por poseer proyectos a corto plazo, es decir, menores de 1 año.
- No poseen los conocimientos necesarios de Marco Lógico para aplicarlo al trabajo cotidiano.

Debido a las razones antes expuestas, el objetivo general de la presente investigación, es crear un caso práctico, que explique en qué consiste este enfoque, la aplicación contable y el papel que deben desempeñar los responsables financieros y administrativos en los proyectos, quienes se caracterizan por desconocer la aplicación de este tema en el trabajo cotidiano.

En el capítulo I Marco Teórico se proporciona información amplia sobre los antecedentes de las ONG's, el ciclo de vida de los proyectos, el concepto, definición, usos, ventajas y limitaciones del Enfoque de Marco Lógico. Seguido del capítulo II que contiene el caso práctico, el cual es un aporte a la carrera de contaduría pública, y consiste en una guía de aplicación del Enfoque de Marco Lógico (EML) al ciclo de vida de los proyectos. El capítulo III contiene las conclusiones y recomendaciones de todo el proceso de investigación, después de analizar y comparar la bibliografía con la investigación de campo, y las respuestas proporcionadas por los encargados de las áreas contables y administrativas en las encuestas, dichas opiniones se espera que puedan contrarrestar la problemática encontrada. Finalizando con los anexos, tales como: el diseño metodológico aplicado y los resultados obtenidos de la investigación, gráficos y análisis.

Esperando que este trabajo sea aceptado como guía para los contadores, administradores y auditores que tengan la voluntad de aprender sobre este tema novedoso, trabajen o no en las organizaciones no gubernamentales (ONG's).

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO.

1.1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO (ONG'S).

1.1.1. ANTECEDENTES DE LAS ONG'S

Las organizaciones sin fines de lucro, tienen sus inicios durante la segunda guerra mundial, dentro de los países del “tercer mundo”, en el año de 1945, se constituye un fenómeno que abre paso a la reestructuración de la cultura y de la economía política global, logrando la instalación de una batalla contra la pobreza, como estrategia para el reacomodo de la globalización con dominación mundial a través de un proceso por el cual se produce la transformación de los pobres y posibilita el establecimiento de nuevos mecanismos de control por medio de una multiplicidad de acciones que significaron la creación de lo social como un nuevo campo de intervención o se puede entender como una verdadera oportunidad de progreso.

Las características que las organizaciones sin fines de lucro, son las siguientes:

- Se crearon para dar respuesta a sectores no reconocidos por el Gobierno.
- Son no lucrativas, es decir, no se han creado con el propósito de generar utilidades.
- Son independientes al Gobierno del país al cual pertenecen
- Subsisten a través de donaciones en efectivo, ya sea del interior o exterior del país, para la ejecución de proyectos de carácter social, ambiental, económico, entre otros.

1.1.2 GENERALIDADES DE LAS ONG`S EN EL SALVADOR.

En nuestro país, el término de ONG, se hizo reconocido durante el conflicto armado en la década de los años 90, en el cual surgen en un inicio con fines beneficiosos, pero con el tiempo se ven inmersas en el conflicto armado y su misión cambia de perspectiva a una más social.

A partir del año 1990, éstas se inician con nuevos enfoques ya sean económicos, feministas, sociales, religiosos, y empresariales, por ejemplo: Arzobispado de San Salvador, Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), Instituto de Investigación, Capacitación y Desarrollo de la Mujer (IMU), etc.

CONCEPTO.

Se construye el siguiente concepto, el cual es análisis de los autores:

“ONG es una institución sin ánimo de lucro, organizados a nivel nacional, creadas para gestionar proyectos de diversa índole, cuya misión es mejorar la calidad de vida de los sectores más vulnerables olvidados por el Gobierno”.

MARCO LEGAL DE LAS ONG`s EN EL SALVADOR

LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO.

Cuando una Asociación o Fundación se constituye deberá hacerlo a través del Ministerio de Gobernación¹, siguiendo un proceso de constitución, donde debe presentar los siguientes documentos: Escritura de Constitución, Registro de miembros, Certificación de Punto de Acta de elección de Junta Directiva, y los libros de actas, y libros contables.

¹ Decreto Legislativo 894. “Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro”. Diario Oficial # 238, Tomo 333 fecha 17 de diciembre del 1996. Artículo 26.

En cuanto a la contabilidad, dicha ley establece, la presentación de Estados Financieros en base a las normativas vigentes en nuestro país².

LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

Las ONG's son instituciones exentas de pago de impuesto sobre la renta, previa autorización de la Dirección General de Impuestos Internos (DGII) del Ministerio de Hacienda, según lo establecido en el artículo 6, de la Ley de Impuesto Sobre la Renta, además deben cumplir con las demás disposiciones de esta ley.

CÓDIGO TRIBUTARIO.

Las organizaciones y fundaciones sin fines de lucro, deben cumplir con las disposiciones de Agentes de Retención, tales como: Retener Impuesto sobre la Renta, expedir la constancia de Retención de este impuesto (Art. 145 del Código Tributario), además de cumplir con las obligaciones formales siguientes: entregar Informe sobre Donaciones e Informe de Origen y Aplicación de fondos, (Art. 146 de este mismo código), siendo estas las más principales, entre otras, que dependen de la actividad de la institución.

1.2. CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS.

Los ciclos de vida de los proyectos generalmente definen:

- El trabajo técnico que se debe realizar en cada fase del proyecto
- Cuando se deben generar los productos entregables en cada fase, y como se revisa, verifica y valida cada producto entregable.
- Quien está involucrado en cada una de las fases.
- Como controlar y aprobar cada fase.

²Decreto Legislativo 894. "Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro". Diario Oficial # 238, Tomo 333 fecha 17 de diciembre del 1996. Artículo 40.

La mayoría de los ciclos de vida comparten determinadas fases, muy pocos son idénticos, algunos tienen cuatro, cinco o más fases, dependiendo del tamaño, complejidad y nivel de riesgo.

En la figura #1, se puede apreciar el ciclo de vida de los proyectos el cual contiene solamente 4 fases.

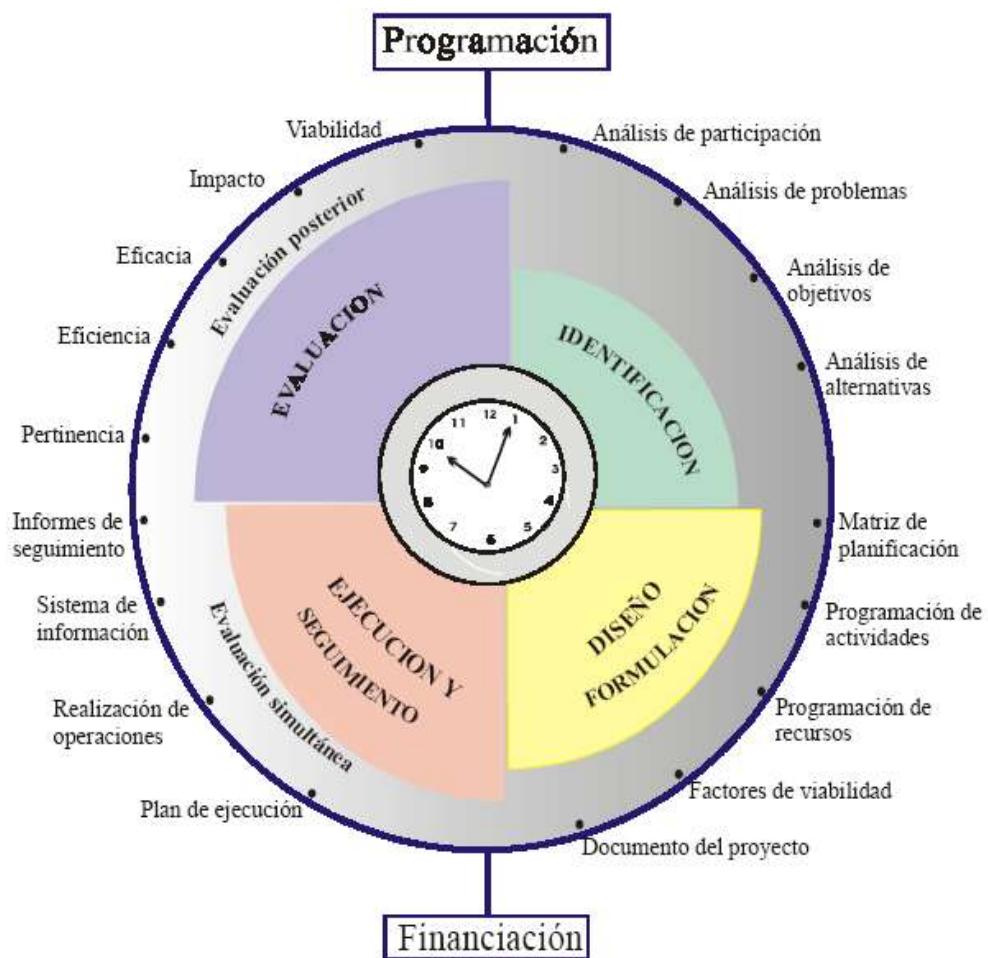


Figura # 1. Ciclo de vida de los proyectos

A continuación se explican cada una de estas fases:

1.2.1. IDENTIFICACIÓN.

La identificación, es la primera de las fases del ciclo de vida del proyecto, es la responsable de determinar el problema que justifica la intervención y argumentar la alternativa de actuación elegida, en el marco de una estrategia general de desarrollo. Además debe proporcionar la información necesaria a los responsables de preparar el posterior diseño del proyecto.

Se deben sentar las bases del proyecto, es decir, determinar cuál es el problema a resolver, a quiénes afecta, y cuál es la nueva situación que se quiere alcanzar con la actuación, concretando el modo en que se va a realizar y valorando las posibilidades de lograrlo.

En el caso del Enfoque de Marco Lógico, esta fase se divide en cuatro etapas³, a saber:

ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN: En esta etapa se trata de describir al conjunto de agentes sociales que forman parte de la comunidad poniendo de manifiesto sus problemas específicos, intereses y las relaciones que tienen establecidas entre sí.

ANÁLISIS DE PROBLEMAS: Partiendo de la información disponible, se analizará la situación existente; es decir, se identificarán los principales problemas y se visualizarán las principales relaciones causa y efecto que existen entre estos por medio de un árbol de problemas.

ANÁLISIS DE OBJETIVOS: Cuando las partes interesadas hayan identificado los problemas que el proyecto contribuirá a eliminar, es tiempo de desarrollar los objetivos, este análisis es la cara opuesta positiva del problema.

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS: El propósito de esta fase, es identificar posibles opciones, valorar sus posibilidades de ser llevados adecuadamente a la práctica y acordar una estrategia de proyecto.

³ ASDI. "Enfoque de marco lógico con un enfoque apreciativo". Imprenta Edita Communication. Pag 6

1.2.2. DISEÑO.

Tras la identificación de la situación que se pretende cambiar, del objetivo buscado, y determinados los recursos necesarios para alcanzarla, es cuando se pasa a la fase de diseño. En ella se establecerán los rasgos definitivos del proyecto.

Se debe especificar y organizar toda la información obtenida en la fase de identificación (Ver 1.2.1.), definiendo con precisión y estructurando todos los elementos del proyecto. Además de determinar los recursos necesarios para llevar a cabo la acción, se debe de tratar, si es posible, la procedencia de los mismos, pasando a trabajar con un presupuesto, y estableciendo los plazos para convertir tales recursos en actividades.

Luego dependiendo si se cuenta o se buscan financiadores públicos o privados, este documento (presupuesto) se deberá presentar de diferentes maneras para poder optar a esos fondos, según formatos de éstos financiadores. Los recursos de los que se disponen se deben tener presentes a lo largo de todo el proceso, porque el uso eficiente de los mismos permitirá alcanzar o no los objetivos, además de saber si se deben aplazar, reducir o abandonar algunas actividades previstas o buscar nuevas fuentes de financiamiento, para la puesta en marcha del proyecto.

1.2.2.1. MATRÍZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO O DE MARCO LÓGICO (MPPò MML)

El diseño parte de la construcción de una matriz denominada Matriz de Planificación del Proyecto o de Marco Lógico, que se define “como una herramienta para la conceptualización, el diseño, la ejecución, el seguimiento de desempeño y la evaluación del proyecto”. La Matriz de Marco Lógico refleja un momento determinado del ciclo de vida y dado que está al frente de escenarios dinámicos y cambiantes, la “capacidad de adaptación” del instrumento en función de la evolución de las circunstancias siempre debe estar presente. De otra parte, la Matriz de Marco Lógico no es sustituto de una mala política ni de unos criterios mal seleccionados. Si la Matriz está mal formulada y los objetivos están mal planteados, de igual manera el instrumento reflejará dichas

incongruencias y debilidades, además si el análisis inicial no se realiza con el debido cuidado y no se cuenta con la información confiable necesaria⁴.

El instrumento es un medio y está condicionado a la información con que se disponga y a la calidad del análisis original en un momento específico del ciclo de vida del proyecto.

1.2.2.2. ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO (MML) O DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO (MPP)

La estructura de la matriz esta diseñada en una tabla de cuatro por cuatro, es decir cuatro columnas e igual número de filas, cuya estructura se presenta en la figura #2. Cada celda contiene información específica y necesaria sobre el proyecto. Las columnas de la matriz son: Lógica de intervención, Indicadores Objetivamente Verificables, Fuentes de verificación y Supuestos, Hipótesis, o Factores Externos. Las filas de la matriz son: Objetivo General, Objetivo Específico o del Proyecto, Resultados y Actividades. En definitiva se puede resumir que esta Matriz de Marco Lógico, sirve para ir interrelacionando cada componente de la tabla y así poder lograr los propósitos del proyecto⁵.

⁴ Fundación CIDEAL, pag 18

⁵ Fundación CIDEAL, pag 18

Matriz de planificación del proyecto

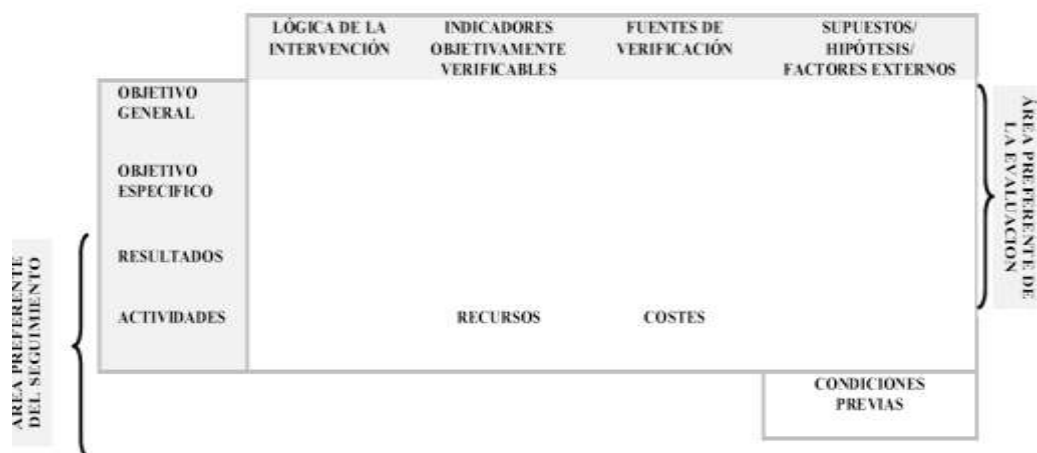


Figura # 2: Estructura de la Matriz de Marco Lógico o de Planificación del Proyecto

1.2.3. EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO.

Al hablar de la ejecución del proyecto, toma mayor relevancia, según su grado de implicación, la organización promotora del proyecto, y también la organización local que coopere. Normalmente y cada vez más, se pretende que sea la contraparte local (ONG) la que se encargue de la ejecución del proyecto, aunque se debe hacer un seguimiento de la marcha de las actividades e incluso muchas veces también apoyar directamente la misma, por parte de los financiadores.

La ejecución es el momento decisivo en la transformación de la realidad. Se deben tener en cuenta la sucesión de los acontecimientos, no se puede uno limitar a hacer las cosas según lo planificado previamente.

En el seguimiento se realiza el análisis de la ejecución, para estar al corriente de la evaluación de la acción, y si es el caso, reconducir la misma, proponer alternativas o seguir las planificadas si el problema encontrado estaba previsto, y también para aprender de los errores cometidos para el

futuro; también cuidará de que se cumplan los planes y calendarios, de la constatación de la realización de las actividades; de los resultados parciales que del proyecto se van obteniendo; de la verificación de los indicadores establecidos y sus mediciones; de los gastos y la situación financiera respecto al presupuesto; y del nivel de implicación y satisfacción de los beneficiarios.

Las herramientas más habituales para llevar a cabo el seguimiento son las fichas de evaluación, documentos contables y de gestión, por observación directa (visita de campo) o mediante entrevistas.

1.2.4. EVALUACIÓN.

En esta fase se lleva a cabo un análisis sistemático de los proyectos, programas, estrategias y políticas; prestando especial atención a la identificación de resultados y a su impacto. Y en ella se deben valorar todos los efectos del proyecto, la eficacia, la eficiencia, la pertinencia, el impacto y la viabilidad.

Los objetivos de esta etapa del proyecto son “Mejorar las políticas, programas y resultados alcanzados, aumentando la transparencia de la cooperación y asegurando que los actores que intervienen asuman sus responsabilidades” y cuyo fin es mejorar la gestión que se está realizando o las futuras gestiones si es que esta ya fuè realizada, y la entrega de los resultados de una evaluación mejorará el necesario aprendizaje que de la misma se puede obtener.

La evaluación se debe llevar a cabo en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto, por lo que debería ser una evaluación continua. Con la evaluación se califica o se dà un valor concluyente al trabajo que se está realizando o que ya se realizó. Es de vital importancia debido a los frecuentes resultados insatisfactorios, o alejados de los previstos que se encuentran en numerosas intervenciones.

Una evaluación primero se debe programar, luego se debe realizar y después se aplicarán los resultados, para que estos se apliquen y se puedan difundir tanto las conclusiones como las recomendaciones es necesario escoger un procedimiento adecuado que lo garantice.

1.3. ENFOQUE DE MARCO LÓGICO (EML)

1.3.1. ORIGEN DEL MARCO LÓGICO.

El marco lógico fue concebido en el año de 1969 por los miembros de la firma consultora Practical Concepts Inc. Leon Rossenberg y Lawrence Passer, bajo contrato con la USAID (United States for International Development). Esta herramienta diò respuesta a la preocupación de los análisis de organismos internacionales que debían evaluar y financiar proyectos de desarrollo⁶.

Desde el momento en que se demostró que el Enfoque Marco Lógico, era una herramienta eficaz y eficiente para la formulación de proyectos (es decir, proyectos viables, coherentes y evaluables), fue adoptado por un alto número de organizaciones internacionales. A partir de su utilización las inversiones resultaron más exitosas, tanto para la agencia donante como para la donataria. En la actualidad, la mayoría de organizaciones sin fines de lucro, están siendo capacitadas sobre este enfoque en otros países más desarrollados.⁷

Hoy en día es el método más exigido por casi todas las entidades donantes, es por ello que las ONG's de nuestro país, se están preparando para la comprensión y aplicación de dicho enfoque, en los distintos proyectos que ejecutan.

Este método fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes a todo proyecto:

- **Carencia de precisión en la planificación de los proyectos:** En general se detecta una formulación de objetivos poco claros y no siempre relacionados con las actividades o productos propuestos, entre otros aspectos.
- **Poco éxito en la ejecución de los proyectos.** A pesar de contar con un buen diseño técnico, muchas veces el resultado no es del todo exitoso o el esperado. Al respecto

⁶ Docencia.unet.edu.ve/coordinaciones/comunitario/archivos/trabajo ML/ pag 3.

⁷ **Monitoreo y Evaluación de Proyectos**, Agencia AWO International e d V. Alemania, Curso impartido en ese país a contrapartes de Centro y Sur América, Octubre 2009, pág. 23.

interesa conocer donde falló el proyecto, de quien quienes es la responsabilidad, qué factores influyeron en no alcanzar las metas y resultados esperados, etc.

- **Carencia de un Diagnóstico y Proyección Futura adecuados:** No hay una imagen clara de como sería la realidad intervenida si el proyecto tuviera éxito, de este modo los posibles evaluadores no tienen una base objetiva para comparar lo planificado con lo efectivamente acontecido en la realidad

1.3.2. DEFINICIONES.

A continuación se presenta una serie de definiciones de varios autores sobre el Enfoque de Marco Lógico y al final se ha elaborado una definición grupal:

- Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), “Es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación del proyecto”.
- La agencia Noruega para la Cooperación y el Desarrollo (NORAD), define el Marco Lógico como: “Una herramienta para mejorar la calidad de los Proyectos y que ayuda a clarificar el propósito y justificación de los proyectos, identificando las necesidades de información, definiendo claramente los elementos claves de un proyecto, analizando su entorno desde el inicio, facilitando la comunicación entre las partes involucradas e identifica como se mide el éxito o el fracaso del proyecto”.
- ASID lo define como un instrumento de análisis lógico y pensamiento estructurado en la planificación de proyectos.

Definición del grupo de trabajo:

- “Es una guía que permite resumir en un solo esquema las distintas fases del proyecto, suministrando información para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto en una fecha determinada, visualizando el logro o fracaso de los objetivos y resultados esperados, para alcanzar el impacto deseado”.

1.3.3. USO DEL MARCO LÓGICO.

El marco lógico se usa para:

- ✓ Identificar problemas y necesidades en un sector de la sociedad.
- ✓ Facilita la selección y priorización entre proyectos.
- ✓ Planificar e implementar proyectos de desarrollo efectivamente.
- ✓ El seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo.

Este método puede ser utilizado durante todas las fases de un ciclo de vida de un proyecto y pueden hacerse los ajustes necesarios en el curso de la fase de diseño de proyecto. Las agencias donantes internacionales lo utilizan para valorar, dar seguimiento y evaluar los proyectos subvencionados, mientras que las organizaciones sin fines de lucro (ONG`s), para planificar, implementar y dar seguimiento a proyectos y programas aprobados por la cooperación interna y/o externa. El Enfoque de Marco Lógico puede ser aplicado a diferentes tipos de planificación como:

1. Planificación estratégica.

Este es un proceso continuo que permite ubicar a la organización en su medio ambiente con el objeto de definir sus orientaciones, sus estrategias y sus programas. También permite tomar decisiones sobre las orientaciones futuras de una organización, tomando en cuenta los cambios en el entorno, las capacidades y valores de la organización⁸. Esta planificación es a largo plazo, e incluye elementos como la visión, misión, valores institucionales, objetivos, estrategias y políticas.⁹

La planificación estratégica consta de cuatro niveles de objetivos.

- ✓ Objetivo de Desarrollo (Finalidad de la institución).
- ✓ Objetivos estratégicos que denotan los procesos institucionales.
- ✓ Resultados.

⁸ Consultoría Plan Estratégico, impartida por la Ing. Gema Chacón, Mayo 2008.

⁹ www.biblioteca.idict.villaclara.cu

- ✓ Estrategias operativas.

En la figura # 3 se aprecia la estructura del esquema de un plan estratégico institucional.



Figura # 3: Esquema de marco lógico aplicado a un plan estratégico institucional.

2. Planificación Operativa.

Esta puede ser de mediano o corto plazo, para varios objetivos o para una sola actividad, estableciendo claramente lo que se va a realizar, el orden en que se hará, las responsabilidades que cada participante ejecutará, los recursos y el tiempo en que se debe cumplir. El instrumento que se estudia en esta planificación es el Plan Operativo Anual, que elaboran las diferentes áreas unidades, departamentos de cualquier empresa o institución autónoma.¹⁰

La planificación operativa consta de dos niveles de objetivos.(Ver figura # 4)

- ✓ Resultados.
- ✓ Actividades.

¹⁰ www.universidadur.edu.uy/dgp/docs/peo.pdf, pag 67

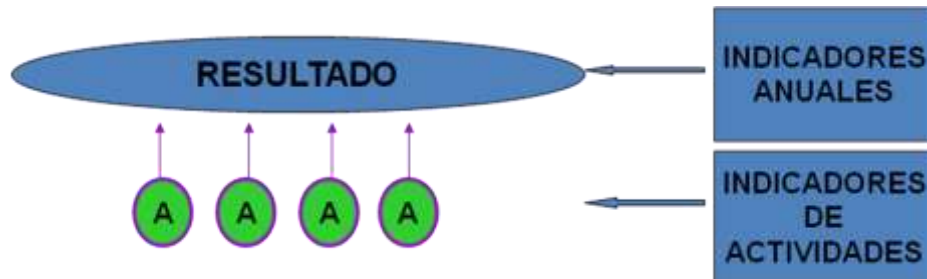


Figura # 4: Esquema de marco lógico aplicado a un plan operativo

3. Programas.

En la aplicación del marco lógico a los programas, estos tienen la característica primordial, que un sinfín de proyectos, pueden abonar a un objetivo de desarrollo en común, tal como lo muestra la figura # 5, que diferentes objetivos de proyectos, abonan al desarrollo de un programa nacional. Esto es un ejemplo, ya que pueden hacerse alianzas entre ONG's, para contribuir al mismo fin, esto dependiendo de la misión y visión de éstas.

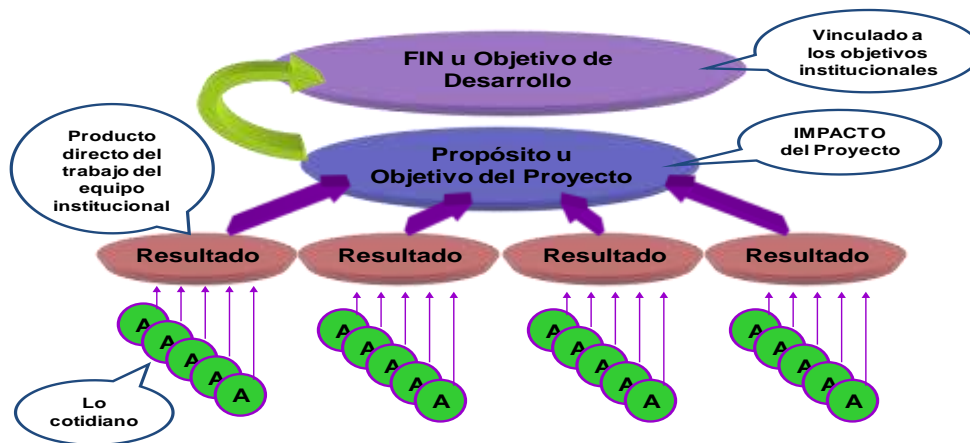
Figura # 5: Esquema de marco lógico aplicado a un programa.



4. Proyectos.

En este esquema aplicado a proyectos, (Ver figura # 6), puede observarse que el estudio y la aplicación es más compleja, ya que son dos niveles de objetivos a responder, los cuales medirán el impacto del proyecto y el logro del objetivo institucional.

Figura # 5: Esquema de marco lógico aplicado a un proyecto.



1.3.4. VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL EML.

VENTAJAS.

- ✓ Permite resumir en un solo cuadro, las diferentes fases del proyecto.
- ✓ Ayuda a definir la periodicidad e índole de control que ha de realizarse.
- ✓ 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.
- ✓ Facilita la nueva formulación de los planes y la adopción de decisiones a priori, de acuerdo con los cambios que se produzcan en sus elementos constitutivos.
- ✓ Permite obtener una visión inmediata del estado del proyecto.

- ✓ Puede ser elaborado para los diferentes niveles de coordinación y control.
- ✓ Sirve de guía para la elaboración del proyecto.
- ✓ Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto, además de proporcionar información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto.

LIMITACIONES.

- ✓ Puede surgir rigidez en la dirección del proyecto, cuando se obstaculizan los objetivos y los factores externos.
- ✓ Es una herramienta políticamente neutra en cuanto a distribución del ingreso, oportunidades de empleo, acceso a recursos, participación local.
- ✓ La evaluación no está lo suficientemente formalizada dentro de sistema. La filosofía del Enfoque de Marco Lógico, es clara respecto a la necesidad de una correcta evaluación, antes, durante y después de los proyectos.

CAPITULO II DISEÑO METODOLÓGICO

El presente capítulo explica los pasos y procedimientos desarrollados en la investigación, y su propósito es mostrar la metodología empleada en el estudio.

2.1. TIPO DE ESTUDIO.

La investigación se realizó de manera exploratoria, descriptiva debido a que existen libros, manuales, guías de cómo elaborar proyectos con enfoque de marco lógico; pero no hay información que guíe al contador, administrador en la aplicación de la parte financiera.

2.2. UNIDAD DE ANÁLISIS.

La unidad de análisis han sido los contadores, administradores, y directores de las organizaciones sin fines de lucro, perteneciente al distrito 2 de San Salvador.

2.3. UNIVERSO Y MUESTRA.

El universo para ésta investigación esta formado por 39 Organizaciones No Gubernamentales inscritas y legalizadas en el Ministerio de Gobernación hasta junio de 2010 y que están ubicadas en el distrito dos de San Salvador (exactamente Colonia Buenos Aires 3, y zona de clínicas Médicas)

Para determinar la muestra, por tratarse de una población finita se utilizó la fórmula estadística siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{Z^2 \cdot P \cdot Q + (N - 1)e^2}$$

Aplicando nivel de confianza del 97% y un error muestral del 6%.

Los datos se constituyen de la siguiente manera:

n = Tamaño de muestra	= ?
N = Tamaño de población	= 39 ONG's
Z = Coeficiente de confianza	= 1.90
(Área bajo la curva para nivel de confianza de 90%)	
e^2 = Margen de error	= $0.06^2 = 0.0036$
P = Probabilidad de éxito	= 0.94
en la confirmación de la hipótesis	
Q = Probabilidad de fracaso	= 0.06

Sustituyendo en la fórmula, se obtuvo:

$$n = \frac{3.61 \times 0.94 \times 0.06 \times 39}{3.61 \times 0.94 \times 0.06 + (39 - 1) \times 0.0036}$$

$$n = \frac{7.940556}{0.203604 + 0.162}$$

$$n = \frac{7.940556}{0.365604}$$

$$n = 21.719 \approx 22$$

De acuerdo con los datos anteriores, la muestra se determinó en 22 ONG's

La asignación muestral se llevó a cabo de forma aleatoria simple sobre las ONG's en estudio ya que reunieron las características previamente definidas para la población en estudio

2.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

LA SISTEMATIZACIÓN BIBLIOGRÁFICA:

Lectura de Leyes tributarias que se adaptan a la dinámica de las organizaciones sin fines de lucro, además de materiales didácticos (folletos) entregados por las agencias donantes a las personas capacitadas en el Enfoque de Marco Lógico, e investigación a través del internet, sobre dicho tema.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO:

Se obtuvo el permiso de visitar las instalaciones de algunas organizaciones, donde brindaron información sobre el Marco Lógico, como la elaboran y estructuran, además en esta investigación se descubrieron situaciones, las cuales sirvieron para la elaboración del trabajo y para la creación de los instrumentos en este caso los cuestionarios.

TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.

Se utilizaron las siguientes técnicas:

1. Carta de presentación del presente trabajo de investigación la cual sirvió para que los directores, administradores y contadores, nos proporcionaran la ayuda necesaria, para la presente investigación.
2. El cuestionario fue diseñado con el siguiente objetivo: “Descubrir cuál es el nivel de conocimiento y aplicación que tiene el personal del área administrativa sobre el Enfoque de Marco Lógico (EML), y cómo lo aplican en los controles presupuestarios de los proyectos que ejecutan” y fue dirigido a los contadores de las organizaciones, combinando preguntas abiertas y cerradas sobre la temática de estudio.

2.5. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

La información recolectada se procesó en el paquete utilitario (Microsoft Excel), y analizadas e interpretadas en el paquete utilitario (Microsoft Word).

2.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

Se realizó un conteo de frecuencias de cada una de las preguntas de acuerdo al orden estructurado, además de la elaboración de gráficos en donde se aprecia la tendencia, por consiguiente se efectuó un análisis de los datos obtenidos para emitir las respectivas conclusiones.

CAPITULO III. PROPUESTA.

3.1. CASO PRACTICO

3.1.1. INTRODUCCIÓN.

El caso práctico está diseñado para que los contadores, administradores o cualquier persona afin al área contable y administrativa, pueda comprender como se elaboran los proyectos con el Enfoque de Marco Lógico, explicando paso a paso cada una de las fases de la elaboración y desarrollo de este enfoque durante el ciclo de vida de los proyectos, y la manera en que dicho instrumento enriquecerá la calidad de la intervención de los responsables financieros y contables de las instituciones.

Esto generará que el papel del Contador no se limite solamente a procesar partidas contables y elaborar Estados Financieros necesarios, e informes especiales, de acuerdo a los formatos de las agencias donantes, sino que pueda monitorear y evaluar extracontablemente los proyectos, es decir, sin procesar partidas contables, solamente comparando lo ejecutado de actividades versus el presupuesto aprobado e informes narrativos, (estos detallan y describen el cómo, cuándo, dónde y quién ha realizado las actividades) en dicha comparación también debe incluirse el Plan Operativo Anual (POA), este último muestra las actividades, resultados, que la institución ejecutora se compromete a realizar en las comunidades más vulnerables, en un tiempo determinado.

Es conveniente presentar un resumen de las fases del ciclo de vida de los proyectos, antes del desarrollo del caso práctico, para un mejor entendimiento:

Identificación¹¹:

Constituye la fase menos formalizada del ciclo. Supone el momento de gestación del proyecto y está orientada a sentar sus bases. En estas fases se determinan cuáles son los problemas que se atenderán y las oportunidades que pueden aprovecharse. Implica aproximarse a un cierto análisis de la realidad.

Esta fase de cara a la formulación del proyecto constituye la base para la estructura, sistematización y lógica del proyecto.

Es así que los cuatro pasos iniciales del método son (Ver apartado 1.2.1. Capítulo I):

- a) Análisis de la participación.
- b) Análisis de problemas.
- c) Análisis de objetivos.
- d) Análisis de alternativas.

Diseño¹²:

La etapa de diseño, también denominada en ocasiones de formulación, se genera a partir de los análisis efectuados en la fase anterior. Consiste, por tanto, en formalizar y organizar los resultados obtenidos en el proceso de identificación, estableciendo estrategias, plazos, recursos, costes, etc. La formalización de todo ello se establece a través del denominado documento de diseño del proyecto, que expresa la lógica de la intervención, supone una guía para la acción y constituye un elemento de comunicación indispensable entre las distintas partes y entidades involucradas.

En el Enfoque de Marco Lógico, la etapa de diseño está articulada en torno a la denominada Matriz de Planificación del Proyecto (MPP).

Ejecución y seguimiento¹³:

La etapa de ejecución supone el momento de aplicación del diseño obtenido de las etapas anteriores (y por consiguiente de la identificación) es decir, la acción práctica de la cooperación, con intención de transformar una determinada realidad. Se trata, por tanto, de llevar a cabo lo previsto. Sus

¹¹ (Fundación CIDEAL), Pág. 18

¹² (Fundación CIDEAL), Pág. 18

¹³ (Fundación CIDEAL), Pág. 18

márgenes de adaptación al contexto en el que se vaya ejecutando, dependerán de la calidad, consistencia y pertinencia del diseño, ya que uno de los elementos de la Matriz de Planificación del Proyecto son los supuestos externos, o riesgos que tiene la planificación.

Para ello es conveniente contar con un sólido y adaptado sistema de seguimiento, que favorezca la atención y análisis permanente sobre la ejecución, para la toma de decisiones en los procesos.

Este sistema permitirá conocer y en algunos casos reencauzar las características y evolución de la ejecución del proyecto.

Evaluación¹⁴:

Es la cuarta y última etapa del ciclo de gestión. En la cuál se desarrollan una serie de herramientas para medir los avances y obstáculos que está teniendo en la ejecución del proyecto. Con la finalidad de incluir nuevas acciones, o para el redireccionamiento de las mismas hacia la consecución de los objetivos del proyecto.

Programación y financiación

Tanto la programación como el financiamiento no se especifican en una sola fase dentro del ciclo de vida de un proyecto, si no que están inmersas en todo el proyecto (Ver figura #1).

¹⁴ (Fundación CIDEAL), Pág. 19

3.1.2. DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO.

Es importante conocer la visión, misión, líneas de trabajo entre otros, de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG`s), esto garantiza la concordancia con el proyecto a ejecutar, porque puede ocurrir que las ONG`s gestionen proyectos que no tienen nada que ver con el trabajo institucional, por ejemplo: Organización cuya actividad principal es la construcción de viviendas para personas de escasos recursos económicos, con las líneas de trabajo de Equidad Económica, y Respeto al medio ambiente, gestione proyectos con el donante, sobre Derechos Sexuales y Derechos Reproductivos; es por ello que los encargados deben poseer los conocimientos necesarios sobre el quehacer institucional.

La Fundación “XYZ” es el nombre de la institución no gubernamental, que aplicará el Enfoque de Marco Lógico (EML) y desea que la persona responsable de la contabilidad, participe en todo el proceso de vida del proyecto. Por lo tanto dará a conocer la visión, misión, las líneas de trabajo, la problemática actual de la población que se beneficiará con el proyecto.

La Visión es: “Ser una ONG que aúne voluntades y recursos para fortalecer una gran red de movimientos sociales y que cumpla un papel compartido uniendo sinergias entre organizaciones sociales, comunidades, administraciones locales, estados y ONG internacionales”.

La Misión: “Ser una organización sin fines de lucro, que vela por el fortalecimiento de la participación ciudadana a través del empoderamiento de mujeres, hombres y jóvenes para unir fuerzas con las Alcaldías Municipales, Movimientos sociales, Comunidad, Organizaciones civiles (ONG), demandando al Estado las inequidades e injusticias que existen en el modelo económico neoliberal”.

La Fundación tiene dentro de sus líneas de trabajo estratégicas, las siguientes:

- Fortalecimiento a la participación ciudadana.
- Economías populares
- Fortalecimiento de la Equidad de Género.

3.1.2.1. IDENTIFICACIÓN

Para el caso en estudio, se recopiló información, como los diagnósticos participativos y de información bibliográfica entre la que están los Índices de Desarrollo Humano por departamentos, páginas de internet, entre otros. A continuación se presenta el contexto y análisis del problema del proyecto que ejecutará la Fundación “XYZ”.

ANALISIS DEL CONTEXTO.

MUNICIPIO DE SANTA TECLA

Este Municipio, está ubicado en el Departamento de La Libertad y cuenta con una extensión territorial de 112 km² y una población de 121.908 habitantes (censo oficial, 2007).

En la actualidad, la Alcaldía está gobernada por el partido político Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN), cuyo alcalde es el Sr. Oscar Ortiz, electo ya por 4 períodos consecutivos, desde el año 2000 a la fecha. En el Concejo Municipal actual participan 5 mujeres en cargos propietarios y 1 en cargo suplente; esto significa una participación del 32% de mujeres en el Concejo Municipal (18 concejales y el alcalde).

MUNICIPIO DE AYUTUXTEPEQUE

Ayutuxtepeque tiene una extensión territorial de 8.4 kilómetros cuadrados, lo que representa un 1% del área total del departamento de San Salvador. Su división político administrativa consta de 85 comunidades y colonias.

En la actualidad, el Municipio de es gobernado por el partido político Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN), y su Alcaldesa es la Sra. Blanca Flor Bonilla, para el período 2009-2012. Cuenta con 5 mujeres en el Concejo Municipal de un total de 14 Concejales, lo que significa una participación del 36%.

MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

En la actualidad, el Municipio de San Salvador está siendo gobernado por el Dr. Norman Quijano del partido Alianza Republicana Nacionalista (ARENA), para el período 2009 – 2011, desde el año 1997 hasta el 2009 la alcaldía estuvo gobernada por el FMLN.

El Concejo Municipal actual está integrado por 19 personas (incluido el alcalde), de las cuales, 4 son mujeres, lo que representa el 21%.

ANÁLISIS DE LA PARTICIPACION

Beneficiarios Directos

- ✓ 3960 personas.¹⁵
- ✓ Comités de apoyo ADESCOS.

Beneficiarios Indirectos

- ✓ Familias de miembros Junta Directiva ADESCOS.
- ✓ Comunidades.
- ✓ Centros Escolares, jóvenes, docentes.
- ✓ Empleados de Alcaldía, jóvenes, adultos.

Financiador del proyecto

- ✓ AWO International e d V (Alemania).

¹⁵ El número de personas está desglosada de la siguiente manera: 120 Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCOS) integradas por 8 personas, resultado 960 personas, y cada ADESCOS posee 4 comités de apoyo en total son 480 comités y están integrados por 5 personas, resultado 2,400 personas apoyando a 120 ADESCOS en los 3 municipios beneficiados con el proyecto.

ANÁLISIS DEL PROBLEMA.

ARBOL DE PROBLEMAS

Color celeste: Efectos del problema.

Color Rosado: Problema fundamental

Color Morado: Causas del Problema

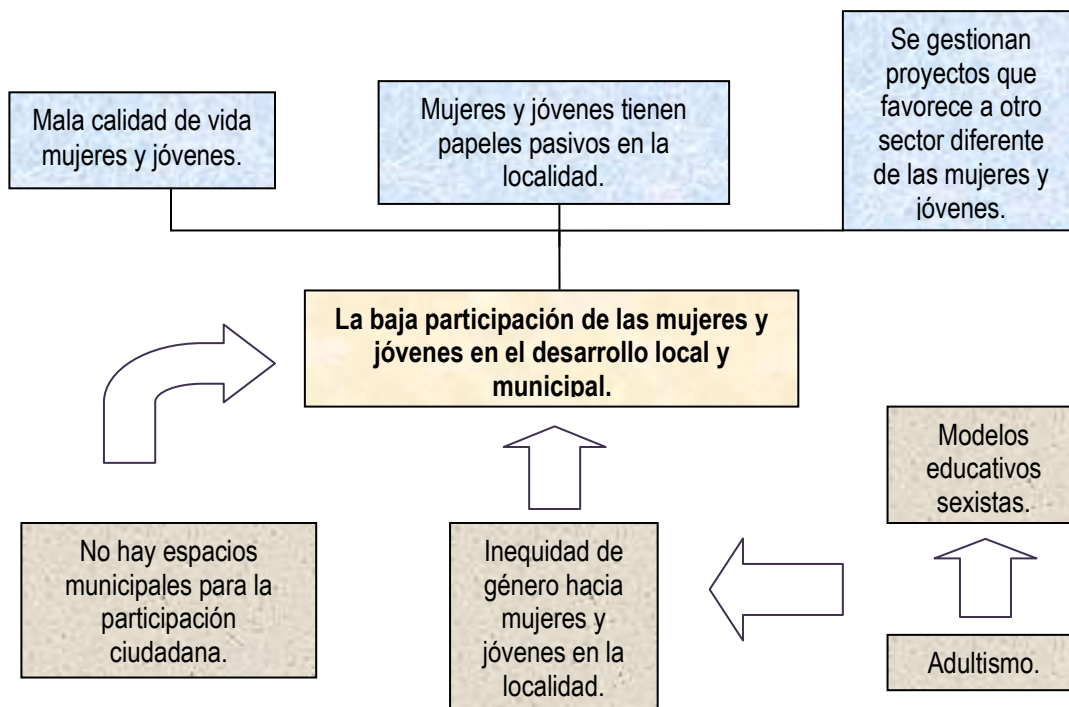


Figura # 7. Árbol de Problemas Caso Práctico

Para la presente acción se definió como problema general: **“La elevada inequidad en que viven mujeres adultas y jóvenes en los municipios de Ayutuxtepeque, Santa Tecla y San Salvador”**, del cual se derivan tres problemas específicos que limitan el desarrollo de las mujeres:

- La alta precariedad económica de las mujeres.
- La baja participación de las mujeres adultas y jóvenes en el desarrollo local y municipal y,
- los modelos educativos sexistas.

Los tres problemas son tan diversos por lo tanto, al delimitar la intervención institucional, se ha inclinado por una estrategia que favorezca cambios estructurales, sostenibles en el tiempo y den respuesta a los intereses estratégicos de las mujeres. Lo que contribuirá a reducir los niveles de marginación, subordinación y pobreza en que viven la mayoría de las mujeres de los municipios señalados.

Para responder a los fines estratégicos de las mujeres, se definió como problema específico **“La baja participación de las mujeres en el desarrollo local y municipal”**, teniendo tres causas fundamentales que limitan el accionar de las mujeres en el entorno municipal y comunitario.

Después de analizar dicho contexto y análisis de la situación se crea el nombre del proyecto: **“Fortaleciendo la participación ciudadana de las mujeres y jóvenes en los municipios de Ayutuxtepeque, Santa Tecla y San Salvador”**, el cual buscará resolver o disminuir dicha problemática.

ANÁLISIS DE OBJETIVOS

Este análisis, debe ir redactado positivamente, es decir, lo que en el árbol de problemas (Ver figura #6) está como causa, en este son los medios para llegar al objetivo del proyecto, y los efectos son los fines, que garantizarán el logro del objetivo institucional. (Ver figura #7).

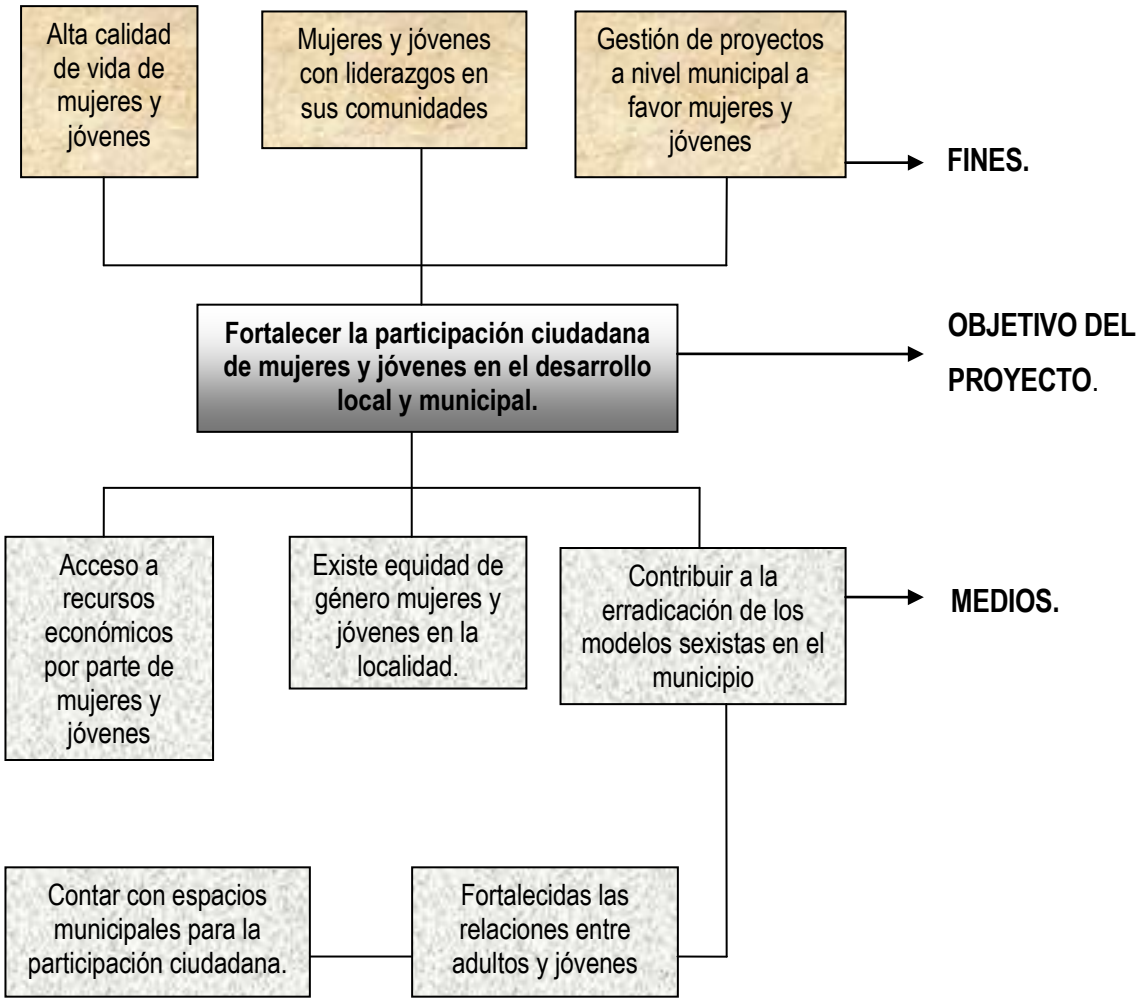


Figura # 6. Árbol de Objetivos Caso Práctico

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Aquí se debe escoger la Estrategia Operativa o los Resultados que se quieren lograr al finalizar este proyecto.

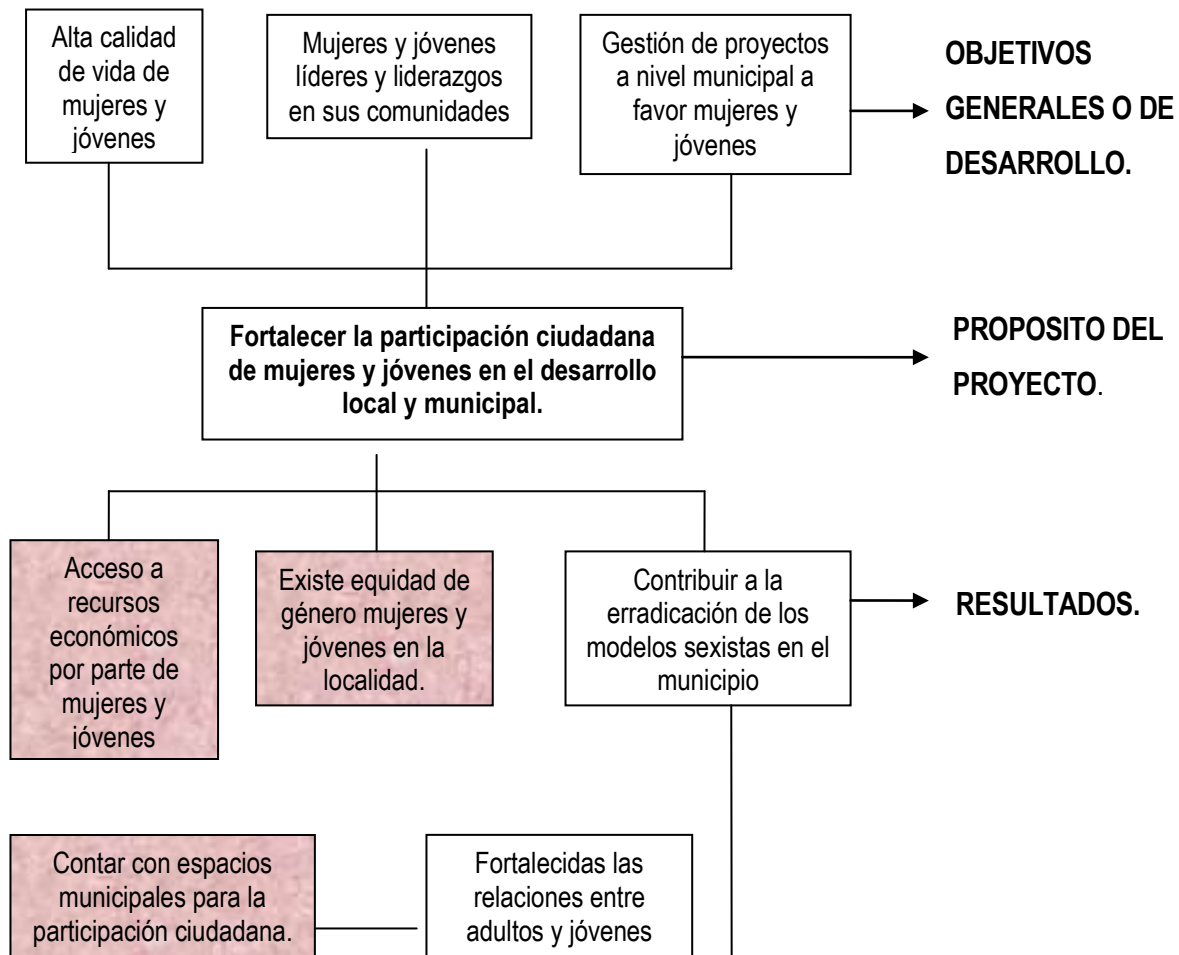


Figura # 7. Análisis de Alternativas Caso Práctico.

En esta fase de Diseño, la persona responsable de la contabilidad o administración, no tiene ninguna participación, pero es necesario que conozca los antecedentes y problemática a solucionar por parte de la organización que representa, así como la zona geográfica a atender, el número de personas

beneficiarias directa e indirectamente, la agencia cooperante, además de conocer la Estrategia Operativa del proyecto.

3.1.2.2. DISEÑO Y EJECUCIÓN.

La herramienta clave que propone el Enfoque de Marco Lógico, para esta fase es la construcción de la llamada Matriz de Planificación del Proyecto (MPP) ó Matriz de Marco Lógico (MML), que consiste en una tabla de 4 filas por 4 columnas. **La primera columna de la izquierda** es la denominada **«lógica de la intervención» o «resumen descriptivo»**, se trata, de hecho, del propio proyecto, de lo que se pretende hacer durante la fase de la ejecución. **En la segunda columna**, la de los **«indicadores objetivamente verificables»**, se trata de precisar de forma inequívoca el grado de éxito esperado de la intervención a través del establecimiento de indicadores que puedan ser comprobados. **La tercera de las columnas**, la de las **«fuentes de verificación»**, a veces llamados **«medios de verificación»**, recoge el lugar o el procedimiento que piensa ponerse en práctica para comprobar el cumplimiento de los indicadores. (Esta columna ha sido suprimida en alguna de las matrices actualmente existentes, considerando que esas fuentes deben incluirse junto a los indicadores.) Por último, en **la cuarta columna**, la de las **«hipótesis»** en terminología de la Comisión Europea y de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), llamadas también **«supuestos»** o **«factores externos»**, se pretende recoger el conjunto de elementos del entorno que son importantes para el proyecto pero que éste no se encuentra en condiciones de asegurar. Se puede decir que las posibilidades de cumplimiento de esas hipótesis expresarían, a su vez, los riesgos previsibles a los que se verá enfrentada la intervención.

En cuanto a las **filas**, la superior es la del **«objetivo general», «objetivo global» (o «fin»)** al que el proyecto pretende contribuir. **La segunda fila** es la del **«objetivo específico», «objetivo del proyecto» (o «propósito»)** que la intervención pretende alcanzar. **La tercera de las filas** reúne al conjunto de **«resultados», «componentes, productos o metas»** que el proyecto debe entregar a la finalización de su periodo de ejecución. Se trata de los medios necesarios y suficientes para la

consecución del objetivo del proyecto. Por último, en la **fila inferior** se reseñan las «**actividades**» necesarias para la obtención de los resultados incluidos en la fila inmediata superior.

En la **segunda casilla** de esta última fila se reflejarían los «**recursos**», «**medios o insumos**» necesarios para la realización de las actividades previstas, mientras que en la **tercera de las casillas** se expresarían los «**costes**» o el «**presupuesto**» necesario para la movilización de los recursos anteriormente descritos. (Ver figura #2)

En la elaboración de esta matriz de marco lógico, que corresponde a las actividades, se parte de la lógica de ir de lo específico a lo general. Es decir, nuestro fin son las actividades, si se logra hacer actividades, se logra el cumplimiento de los resultados, si estos se cumplen, estamos dando respuesta al objetivo específico del proyecto, si se cumple el objetivo específico, se ha logrado el objetivo general del proyecto, ver figura # 3 para una mayor comprensión de esta lógica de lectura del proyecto.

Elaboración de estructura
de proyectos (MML)
Respecto al Detalle de Actividades

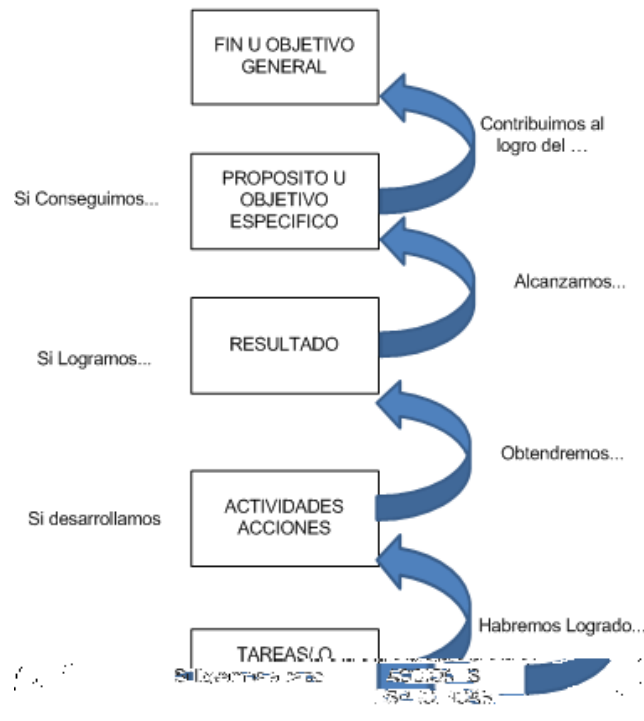


Figura # 8: Elaboración de estructura de proyectos

Para ello la Fundación “XYZ”, ha definido el objetivo general y específico, y los demás requisitos que esta matriz necesita para la construcción.

El responsable de la contabilidad o administración del proyecto, debe estar en esta etapa del proyecto, porque a través de ésta, se comprenderá la dinámica del proyecto, conociendo los resultados, indicadores, y ampliando los conocimientos en la formulación y evaluación de proyectos, además de la elaboración del presupuesto, que se incluye en la matriz de marco lógico (MML) ó Matriz de Planificación del Proyecto (MPP).

A continuación se explica el proceso de construcción de dicha tabla:

1. Se construye la tabla, identificando cada fila y columna. (Ver figura # 2)
2. Redactar los objetivos generales y específicos del proyecto, indicadores verificables objetivamente, medios de verificación, hipótesis, resultados, actividades del proyecto a ejecutar por la institución beneficiada. (Ver figura # 11)
3. El responsable contable o administrativo, junto a la persona encargada de la gestión de proyectos, y dirección ejecutiva, deben elaborar el presupuesto del proyecto, cabe aclarar que es una sola matriz de marco lógico, esta es la parte final de la tabla, tal y como se menciona en el punto 1; pero para efectos de explicación se ha separado. (Ver figura # 12)

MATRÍZ DE MARCO LÓGICO DEL PROYECTO “FORTALECIENDO LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA DE LAS MUJERES Y JOVENES EN LOS MUNICIPIOS DE AYUTUXTEPEQUE, SANTA TECLA Y SAN SALVADOR”

	LOGICA DE INTERVENCION	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	HIPOTESIS
OBJETIVO GENERAL	Contribuir a la construcción de municipios democráticos			
OBJETIVO ESPECIFICO	Fortalecer la participación ciudadana para mejorar su acceso a los servicios sociales y económicos de los municipios de Ayutuxtepeque San Salvador y Santa Tecla.	<p>IOV 1. 960 líderes integrantes de ADESCOS de los municipios de San Salvador Ayutuxtepeque y Santa Tecla han fortalecido sus liderazgos y capacidad de incidencia ante los gobiernos municipales.</p> <p>IOV 2. 200 mujeres y jóvenes participan en las actividades del centro de formación de sus municipios fortaleciendo conocimientos teóricos y prácticos en diversas temáticas de interés.</p>	- Listas de asistencia	<p>Voluntad de aprendizaje de los líderes y jóvenes.</p> <p>Sociedad reconoce las capacidades organizativas de mujeres y jóvenes.</p> <p>Se cuenta con el apoyo de los gobiernos municipales.</p>
RESULTADO 1	Constituidos los espacios municipales para la participación ciudadana de las mujeres en Ayutuxtepeque y Santa Tecla	IOV 1. 530 personas que han acudido a las 2 casas de las mujeres y juventud habrán conocido mecanismos para el fomento de la equidad de género en todos los ámbitos de la sociedad.	- Listas de asistencia - Informes de servicios prestados	H1.1. Los gobiernos municipales fomentan la equidad de género en los municipios.
RESULTADO 2	Creados espacios comunitarios para la promoción de los derechos de las mujeres y jóvenes y del desarrollo de sus capacidades	IOV 1. 200 mujeres y 250 jóvenes han adquirido nuevos conocimientos y habilidades sobre género, economía solidaria, LEPINA, prevención de la violencia, entre otros en los centros de formación municipales	- Memoria de labores - Listas de asistencia	H2.1. Existe motivación de los jóvenes y mujeres a los talleres.

Figura # 9: Matriz de Marco Lógico

FUNDACION "XYZ"			
PRESUPUESTO ANUAL			
PROYECTO: "FORTALECIENDO LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA DE MUJERES Y JÓVENES DE LOS MUNICIPIOS DE AYUTUXTEPEQUE, SANTA TECLA Y SAN SALVADOR"			
PERIODO DE EJECUCIÓN: ENERO A DICIEMBRE DEL 2010			
EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA			
RESULTADOS	ACTIVIDADES	MONTO	TOTAL
1. Constituidos los espacios municipales para la participación ciudadana en Ayutuxtepeque y Santa Tecla.	* Acondicionamiento de 2 casas de la Mujer	\$5,500.00	\$5,500.00
	* 15 jornadas sobre equidad género	\$3,000.00	\$3,000.00
	* Talleres de formación en incidencia Política	\$1,500.00	\$1,500.00
	SUBTOTAL RESULTADO 1		\$10,000.00
2. Creados espacios comunitarios para la promoción de los derechos de las mujeres y jóvenes y del desarrollo de sus habilidades.	* Acondicionamiento 1 casa de la juventud	\$4,000.00	\$4,000.00
	* Talleres de formación vocacional	\$2,000.00	\$2,000.00
	* Equipamiento centro de cómputo	\$5,000.00	\$5,000.00
	* Talleres introducción Economía Solidaria	\$2,000.00	\$2,000.00
	* Talleres formación Derechos Juveniles	\$2,000.00	\$2,000.00
SUBTOTAL RESULTADO 2			\$15,000.00
Gastos Administrativos	* Coordinadora del proyecto	\$11,000.00	\$11,000.00
	* Contadora	\$8,000.00	\$8,000.00
	* Auditoría Externa	\$7,200.00	\$7,200.00
	* Papelería y material didáctico	\$1,200.00	\$1,200.00
	* Combustible	\$600.00	\$600.00
SUBTOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN			\$28,000.00
TOTAL GLOBAL DEL PROYECTO			\$53,000.00
Licda. Matilde Ileana Roque Contadora		Lic. Angel Antonio Rivas Director Ejecutivo	

Figura # 10: Presupuesto Anual del Proyecto

Con la información generada en la construcción de la matriz de marco lógico, se elabora el documento de planificación anual, conocido como el Plan Operativo Anual (POA) (Ver figura # 13) cuya función es detallar las actividades que llevarán al logro de los resultados indicando la fecha en que ésta se harán, además de incluir a los responsables de cada función, el costo monetario de dicha acción. Esta fase deberá ser también un trabajo conjunto entre el personal de seguimiento técnico como el personal del área financiera.

PLAN OPERATIVO ANUAL

PROYECTO: “FORTALECIENDO LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA DE LAS MUJERES Y JÓVENES DE LOS MUNICIPIOS DE AYUTUXTEPEQUE, SANTA TECLA Y SAN SALVADOR”.

RESULTADO ESPERADO 1	Resultado esperado del objetivo específico: RE.1. Constituidos los espacios municipales para la participación ciudadana de las mujeres en Ayutuxtepeque y Santa Tecla.														
	Indicador objetivamente identificable nº 1: IOV.1.1. 960 líderes integrantes de Asociaciones de Desarrollo Comunales (ADESCOS) de los municipios de San Salvador, Ayutuxtepeque y Santa Tecla, han fortalecido sus liderazgos y capacidad de incidencia ante los gobiernos municipales.														
	Fuente de verificación: FV.1. Listados de asistencia.														
	Indicador objetivamente identificable nº 2: IOV.1.2. 200 jóvenes y 200 mujeres participan en las actividades del Centro de Formación de sus municipios , fortaleciendo los conocimientos teóricos y prácticos en diversas temáticas de interés.														
	Fuente de verificación: FV.1.2 Listados de asistencia														
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES AÑO 1															
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
Actividad 1.1.1.: Acondicionamiento de Dos Casas de la Mujer															
Actividad 1.1.2. 15 jornadas sobre equidad de género.															
Actividad 1.1.3: Taller de incidencia política															
RESULTADO ESPERADO 2	Resultado esperado del objetivo específico: RE.2. Creados espacios comunitarios para la promoción de los derechos de las mujeres y jóvenes y del desarrollo de sus habilidades														
	Indicador objetivamente identificable nº 1: IOV.2. 200 mujeres y 250 jóvenes han adquiridos nuevos conocimientos y habilidades sobre género, LEPINA, Economía Solidaria, prevención de la violencia, entre otros, en los centros de formación municipales.														
	Fuente de verificación: FV.2.1. Memoria de labores, listas de asistencia.														
	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES AÑO 1														
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
	Actividad 1.2.1: Acondicionamiento de una Casa de la Juventud.														
Actividad 1.2.2: Taller de formación vocacional															
Actividad 1.2.3: Equipamiento centro de cómputo.															
Actividad 1.2.4: Taller introducción de Economía Solidaria.															
Actividad 1.2.5: Taller de formación Derechos Juveniles.															

Figura # 11 Plan Operativo Anual del Proyecto

A partir de esta información los contadores y administradores deberán elaborar la parte del POA que corresponde al detalle de gastos para el período, es decir elaborar el presupuesto anual.

3.1.2.3. EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO.

En esta fase del ciclo de vida de los proyectos, el papel de los contadores es activo, porque es en ésta, donde se procede a contabilizar los gastos efectuados durante la ejecución del proyecto, además de elaborar los Estados Financieros que la ley exige (Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de lucro).

También no se debe dejar, la aplicación de los informes financieros que los cooperantes solicitan, cabe mencionar que no son estándares, cambian según las políticas fiscales y legales de los países de procedencia de los donantes.

Para el caso, los contadores cuentan con el catálogo de cuentas contable, aprobado por el Ministerio de Gobernación (Antes del Interior), en donde se detallan los rubros de agrupación de las cuentas contables, dicho instrumento ayudará a reflejar la situación financiera institucional, además debe contar con un software contable que permita llevar la contabilidad del proyecto en forma presupuestaria, donde el encargado del área contable visualice la ejecución del proyecto en las diferentes actividades, y la disponibilidad financiera en cualquier fecha.

De esta forma los contadores podrán controlar la ejecución presupuestaria a nivel de partidas del financiador.

En el Enfoque de Marco Lógico, se deben presentar 2 modalidades de presupuestos: uno por partidas presupuestarias y otro por las actividades.¹⁶ (Ver figuras # 14 y #15)

¹⁶ Taller Monitoreo de Impactos, impartido por la Agencia Cooperante AWO Internacional e d V, octubre 2009, Guatemala.

FUNDACIÓN"XYZ"

MODELO PARTIDAS PRESUPUESTARIAS

PROYECTO: "FORTALECIENDO LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA DE MUJERES Y JOVENES DE LOS MUNICIPIOS DE AYUTUXTEPEQUE, SANTA TECLA Y SAN SALVADOR"

CODIGO	CUENTA CONTABLE	PRESUPUESTO
41	GASTOS	
4101	AWO INTERNATIONAL e d V	
410101	FORTALECER PARTICIPACIÓN CIUDADANA	
41010101	CONSTITUIDOS ESPACIOS MUNICIPALES	
4101010101	Acondicionamiento 2 Casas de la Mujer	\$5,500.00
4101010102	15 jornadas sobre equidad de género	\$3,000.00
4101010103	Talleres incidencia política	\$1,500.00
41010102	CREADOS ESPACIOS COMUNITARIOS	
4101010201	Acondicionamiento 1 Casa de la Juventud	\$4,000.00
4101010202	Talleres de formación vocacional	\$2,000.00
4101010203	Equipamiento centro de cómputo	\$5,000.00
4101010204	Taller introducción economía solidaria	\$2,000.00
4101010205	Talleres formación Derechos Juveniles	\$2,000.00
41010103	GASTOS ADMINISTRATIVOS	
4101010301	Coordinadora del proyecto	\$11,000.00
4101010302	Contadora	\$8,000.00
4101010303	Auditor Externo	\$7,200.00
4101010304	Papelería y material didáctico	\$1,200.00
4101010305	Combustible	\$600.00
TOTAL		\$53,000.00

Figura # 12. Modelo Partidas Presupuestarias.

FUNDACIÓN"XYZ"**MODELO PRESUPUESTO POR ACTIVIDADES.**

PROYECTO: "FORTALECIENDO LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA DE MUJERES Y JOVENES DE LOS MUNICIPIOS DE AYUTUXTEPEQUE, SANTA TECLA Y SAN SALVADOR"

CODIGO	CUENTA CONTABLE	PRESUPUESTO
1	FORTALECER PARTICIPACIÓN CIUDADANA	
1.1.	CONSTITUIDOS ESPACIOS MUNICIPALES	
1.1.1.	Acondicionamiento 2 Casas de la Mujer	\$5,500.00
1.1.2.	15 jornadas sobre equidad de género	\$3,000.00
1.1.3.	Talleres incidencia política	\$1,500.00
1.2.	CREADOS ESPACIOS COMUNITARIOS	
1.2.1.	Acondicionamiento 1 Casa de la Juventud	\$4,000.00
1.2.2.	Talleres de formación vocacional	\$2,000.00
1.2.3.	Equipamiento centro de cómputo	\$5,000.00
1.2.4.	Taller introducción economía solidaria	\$2,000.00
1.2.5.	Talleres formación Derechos Juveniles	\$2,000.00
1.3.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	
1.3.1.	Coordinadora del proyecto	\$11,000.00
1.3.2.	Contadora	\$8,000.00
1.3.3.	Auditor Externo	\$7,200.00
1.3.4.	Papelería y material didáctico	\$1,200.00
1.3.5.	Combustible	\$600.00
TOTAL		\$53,000.00

Figura # 13. Modelo Presupuestos por Actividades.

El modelo de presupuesto anterior (figura # 15) sirve para generar reportes de ejecución en una fecha determinada, no en sistema computarizado, sino en una hoja de Excel, para efectos de monitoreo de resultados.

A continuación se procede a elaborar los registros contables del mes de febrero del presente año de la Fundación XYZ , esto para explicar como ambos modelos de presupuestos expuestos anteriormente se utilizan y dan vida al Estado de Ejecución Presupuestaria de Actividades.

OPERACIÓN # 1.

El día 11 de febrero del 2010 se realiza la compra de 4 computadoras con sus accesorios a un precio de \$ 350.00 cada una, cancelando con cheque # 3 del Banco Agrícola, dichas computadoras se entregarán a la Casa de la Mujer de Santa Tecla (2) y Ayutuxtepeque (2).

COD PSTO	CONCEPTO	DEBE	HABER
	PARTIDA 1		
4101010101	Acondicionamiento 2 casas de la Mujer	\$1,400.00	
1101020101	Banco Agrícola Cta 504-011185-9		\$1,400.00
	V/ Compra de 4 computadoras a un precio de \$ 350.00 cada una para las casas de la mujer de Ayutuxtepeque y Santa Tecla		
TOTAL		\$1,400.00	\$1,400.00

OPERACIÓN # 2

El 16 de febrero se realiza la primera jornada sobre equidad de género en la Casa de la Mujer de Santa Tecla, contratando a una experta en ese tema, otorgándole honorarios por un valor de \$ 200.00, cancelando con cheque # 7 del Banco Agrícola.

COD PSTO	CONCEPTO	DEBE	HABER
	PARTIDA 2		
4101010102	15 jornadas sobre equidad de género	\$200.00	
2101061401	Impuesto sobre la Renta retenido		\$20.00
1101020101	Banco Agrícola Cta 504-011185-9		\$180.00
	V/Pago experta en género por facilitación del primer Taller de equidad de género el día 15 de febrero Del presente año en Santa Tecla.		
TOTAL		\$200.00	\$200.00

OPERACIÓN # 3

El 20 de febrero del 2010, se compran 2 computadoras a un precio de \$ 350.00 cada una, cancelando con cheque 8 del Banco Agrícola, estas computadoras serán entregadas a la Casa de la Juventud de Santa Tecla.

COD PSTO	CONCEPTO	DEBE	HABER
	PARTIDA 3		
4101010203	Equipamiento del centro cómputo	\$700.00	
1101020101	Banco Agrícola Cta 504-011185-9		\$700.00
	V/ Compra de 2 computadoras para la Casa de la Juventud de Santa Tecla.		
TOTAL		\$700.00	\$700.00

OPERACIÓN # 4

El 27 de febrero del 2010 la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque (Centro de Formación) lleva a cabo el primer taller vocacional para mujeres y jóvenes del municipio en la materia de computación, comprando 50 refrigerios a un costo vocacional para mujeres y jóvenes del municipio en la materia de computación, comprando 50 refrigerios a un costo

COD PSTO	CONCEPTO	DEBE	HABER
	PARTIDA 4		
4101010202	Talleres formación vocacional	\$200.00	
1101020101	Banco Agrícola Cta 504-011185-9		\$200.00
	V/Compra de 50 refrigerios para participantes del primer taller vocacional en Ayutuxtepeque.		
TOTAL		\$200.00	\$200.00

OPERACIÓN # 5

El 27 de febrero del 2010, se paga salario a la coordinadora y contadora del proyecto correspondiente al mes de febrero, pagando con cheques # 10 y # 11 del Banco Agrícola.

COD PSTO	CONCEPTO	DEBE	HABER
	PARTIDA 5		
4101020101	Coordinadora del proyecto	\$916.67	
4101020102	Contadora	\$666.66	
1101020101	Banco Agrícola Cta 504-011185-9		\$1,583.33
	V/Pago de salario de la coordinadora y contadora del Proyecto mes febrero.		
TOTAL		\$1,583.33	\$1,583.33

OPERACIÓN # 6

El 27 de febrero del 2010, se compra papelería para talleres de formación vocacional por \$ 95.00, pagando con cheque # 12 del Banco Agrícola.

COD PSTO	CONCEPTO	DEBE	HABER
	PARTIDA 6		
4101020201	Papelería y material didáctico	\$95.00	
1101020101	Banco Agrícola Cta 504-011185-9		\$95.00
	V/Compra de papelería.		
TOTAL		\$95.00	\$95.00

FUNDACION XYZ
ESTADO FINANCIERO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTADO POR ACTIVIDADES
PROYECTO: "FORTALECIEDO LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA DE LAS MUJERES Y JÓVENES DE LOS MUNICIPIOS
DE AYUTUXTEPEQUE, SANTA TECLA Y SAN SALVADOR"
PERIODO DE EJECUCIÓN: ENERO A DICIEMBRE DEL 2010
PERIODO EJECUTADO: DEL 1 AL 28 DE FEBRERO DEL 2010

(En dólares de los Estados Unidos de America)

C O D	CONCEPTO	PRESUPUESTO	G A S T O S		DISPONIBLE	EJECUCION PRESUPUEST (EN %)
			AL 28 FEB	ACUMULADO		
		1	2	3	4= 1-3	5=3(1*100)
1	FORTALECER PARTICIPACIÓN CIUDADANA					
1.1.	CONSTITUIDOS ESPACIOS MUNICIPALES	10,000.00	1,400.00	1,400.00	8,600.00	14.00
1.1.1.	Acondicionamiento 2 Casas de la Mujer	5,500.00	1,400.00	1,400.00	4,100.00	25.45
1.1.2.	15 jornadas sobre equidad de género	3,000.00	200.00	200.00	2,800.00	6.67
1.1.3.	Talleres incidencia política	1,500.00	0.00	0.00	1,500.00	0.00
1.2.	CREADOS ESPACIOS COMUNITARIOS	15,000.00	900.00	900.00	14,100.00	6.00
1.2.1.	Acondicionamiento 1 Casa de la Juventud	4,000.00	0.00	0.00	4,000.00	0.00
1.2.2.	Talleres de formación vocacional	2,000.00	200.00	200.00	1,800.00	10.00
1.2.3.	Equipamiento centro de cómputo	5,000.00	700.00	700.00	4,300.00	14.00
1.2.4.	Taller introducción economía solidaria	2,000.00	0.00	0.00	2,000.00	0.00
1.2.5.	Talleres formación Derechos Juveniles	2,000.00	0.00	0.00	2,000.00	0.00
1.3.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	20,000.00	1,070.34	3,321.66	18,608.00	11.00
1.3.1.	Coordinadora del proyecto	11,000.00	916.67	1,833.34	9,066.66	16.67
1.3.2.	Contadora	6,000.00	166.67	1,333.32	4,666.68	16.67
1.3.3.	Auditor Externo	2,200.00	0.00	0.00	2,200.00	0.00
1.3.4.	Papelaria y material didáctico	1,200.00	95.00	95.00	1,105.00	7.92
1.3.5.	Combustible	500.00	0.00	50.00	450.00	10.00
TOTAL CONVENIO		53,000.00	4,178.34	5,821.66	47,178.34	10.98

Licda Angel Antonio Rivas Figueroa
 Director Ejecutivo

Licda Mable Beana Roque Martínez
 Contadora

Licda. María Candelaria Naves de Melgar
 Representante Legal

Licda. José Alfredo Jiménez Sánchez
 Auditor Externo

Con este formato se puede evaluar fácilmente el procedimiento y la medición de gastos respecto a la ejecución por actividades, facilitando la comparación del impacto con la ejecución financiera.

3.1.2.4. EVALUACIÓN.

La evaluación de los proyectos es un proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados por un proyecto a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación; Es decir, se intenta conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos¹⁷

Esta etapa se presenta como la última del ciclo de gestión de proyectos, sin embargo, la evaluación se puede realizar en las diferentes etapas del ciclo de vida de proyectos, la evaluación a la ejecución y posterior a esta se apoya significativamente en el proceso de seguimiento (ver figura # 17).



Figura # 14: Tipos de evaluación según momento del Ciclo de vida de los proyectos.

La mayoría de financiadores han incorporado ciertos criterios básicos en la evaluación de proyectos de cooperación; entre los que se figuran:

¹⁷ (wikipedia.org) [wikipedia.org](http://es.wikipedia.org) <http://es.wikipedia.org> [En línea]. - 08 de junio de 2010. - http://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n_de_proyectos.

- **Pertinencia:** Medida en que los objetivos de una intervención son congruentes con las necesidades de los beneficiarios y del país o contexto
- **Eficiencia:** Valoración de los resultados alcanzados en comparación con los recursos empleados para ello. Se tratará de determinar si se ha empleado el mínimo de recursos para alcanzar los resultados obtenidos o si con los recursos empleados se podrían alcanzar mayores y mejores resultados.
- **Eficacia:** Grado de consecución de los objetivos (implícitos o explícitos) de una intervención en función de su orientación a resultados
- **Impacto:** Efectos de largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa, colateral o inducidamente por una intervención, intencionalmente o no. La evaluación del impacto trata de identificar todos estos efectos y centrarse en la determinación de los efectos netos atribuibles a la intervención.
- **Viabilidad:** Capacidad de una intervención de poder ser llevada a cabo. También, en materia de cooperación, se asimila al concepto de sostenibilidad, continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados con la intervención una vez retirada la ayuda. Está ligada a la potenciación de los factores clave de desarrollo, a la apropiación del proceso por parte de los receptores de la ayuda.

En la etapa de evaluación el papel de los contadores y administradores de ONG's esta más vinculado a los criterios de Eficacia, Eficiencia, impacto y viabilidad. No solamente se evaluarán los resultados alcanzados y el logro de los objetivos, sino que la rentabilidad de los recursos monetarios que la agencia donante puso a disposición del proyecto.

Por lo tanto en esta fase los contadores y administradores del proyecto, deberán preparar los informes financieros pertinentes, para reunirse con la persona encargada de ejecutar el proyecto, junto a la dirección ejecutiva, para evaluar antes del término del proyecto, lo más recomendable es que se haga 3,6, o 12 meses antes (dependerá del tiempo de ejecución del proyecto) , para corregir

desviaciones financieras, llámense a estas, las actividades que se han retrasado, o que hubieron sobregiros no autorizados, y debe argumentarse el motivo de esto.

Una evaluación después de finalizado el proyecto, consistirá en la verificación de un auditor que analizará los controles internos que garanticen a las agencias donantes el buen uso del efectivo administrado por la organización, emitiendo el informe de auditoría y dictamen, se aclara que esta persona es contratada directamente por la agencia donante, esto es en la parte financiera, en lo operativo, llegan personas expertas en monitoreo y evaluación cuya finalidad primordial es, visitar las comunidades beneficiadas y a través de una investigación de campo, comprobar que el proyecto ha generado el impacto comprometido en la matriz de marco lógico, otra proceso empleado es la lectura de los informe narrativos que la persona ejecutora ha realizado, y verificarlo con el informe financiero, por lo tanto los encargados de ejecutar proyectos, deben comunicar cualquier cambio en los presupuestos o en los rubros previa autorización de la agencia donante, al área contable, para que ésta pueda hacer los ajustes pertinentes en los informes financieros.

CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES.

- ✓ El marco lógico es una herramienta que facilita el monitoreo y evaluación del proyecto, por parte de los consultores externos, o agencias donantes que quieran medir los resultados en un período determinado.
- ✓ Los contadores de las Organizaciones no Gubernamentales (ONG`s), no participan en ninguna fase del ciclo de vida de los proyectos, porque no son tomados en cuenta para profundizar sus conocimientos.
- ✓ El Enfoque de Marco Lógico (EML), está inmerso en todas las fases del ciclo de vida de los proyectos.
- ✓ No hay ninguna institución de enseñanza, ya sea colegios de la profesión contable como: Corporación de Contadores (CCS), Instituto Salvadoreño de Contadores Públicos (ISCP), Profesionales Independientes o en las universidades, no se imparten conocimientos generales sobre este enfoque, a los profesionales que trabajan en dichas organizaciones.
- ✓ Las Agencias Donantes para efectos de rendición de cuentas creó el Enfoque de Marco Lógico, y son ellos los encargados de capacitar a los coordinadores de proyectos.

4.2 RECOMENDACIONES:

- ✓ Es importante la participación del Contador, en las diferentes fases del ciclo de vida de los proyectos, y es necesario el aporte profesional en la construcción de los presupuestos. .
- ✓ Se debe tomar en cuenta al personal del área administrativa y contable, en las capacitaciones sobre el Enfoque de Marco Lógico, esto beneficiará a las ONG`s, debido a que se tendrá un control y una rigurosa evaluación de lo gastado contra lo ejecutado en actividades del proyecto, es decir, el Contador, tendrá visualizado todo el proyecto, midiendo los Resultados e impactos que éste genere a la población beneficiada.
- ✓ Considerar dentro de alguna cátedra en las universidades, un apartado sobre la Contabilidad de las ONG`s, porque la mayoría de los contadores, y administradores, son estudiantes universitarios, que no poseen conocimientos sobre la dinámica de dichas organizaciones, que es un mundo diferente a las contabilidades ya conocidas.
- ✓ Mejorar los mecanismos de control presupuestario en las organizaciones, porque en la observación de campo y en las encuestas, se reflejó que no poseen controles definidos, son improvisados en su mayoría, y requieren de procesos más eficaces para darle una respuesta inmediata ante cualquier observación de las agencias donantes, por la ejecución del proyecto que financien.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

AECID. *Manual de gestión de evaluaciones de la Cooperación Española*. Madrid, España: Lerko Print SA, 2007.

Arias, Fidas. «El proyecto de investigación» *Investigación a la metodología Científica*. Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, Pág. 35-44, 2010.

Decreto Legislativo 894. "Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin fines de Lucro" (Diario Oficial, Tomo 238, Tomo 333, del 17 de diciembre del 1996) Arts. 6,7,26,36,40 y 56.

Decreto Legislativo 230. "Código Tributario" (Diario Oficial, Tomo 234, Tomo 353, del 11 de diciembre del 2001) Arts. 6,7,26,36,40 y 56, 17 de Diciembre de 1996) artículo 145 y 146.

Decreto Legislativo 125. "Ley de Impuesto sobre la Renta" (Diario Oficial, Tomo 242, Tomo 313, del 21 de diciembre del 1991) Art. 6.

Jovel Jovel, Roberto Carlos. *Guía Básica para elaborar trabajos de investigación*. San Salvador: Imprenta Universitaria, UES, El Salvador, 2008.

PÀGINAS DE INTERNET.

Fundación CIDEAL. *El Enfoque del marco lógico, 10 casos prácticos*. Madrid, España: Topete. «<http://preval.org>.» <http://preval.org/files/00423.pdf> (último acceso: 22 de mayo de 2010).

—. <http://es.wikipedia.org/>.

http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_no_gubernamental#Historia_de_las_ONG (último acceso: 28 de mayo de 2010).

[wikipedia.org](http://es.wikipedia.org). <http://es.wikipedia.org>. http://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n_de_proyectos (último acceso: 08 de junio de 2010).

[www.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org). <http://es.wikipedia.org>.

http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Proyecto_de_desarrollo_-_Evaluacion.JPG (último acceso: 08 de junio de 2010).

—. <http://es.wikipedia.org/>. http://es.wikipedia.org/wiki/Ad_hoc (último acceso: 23 de junio de 2010).

Mailxmail. <http://www.mailxmail.com/curso-tesis-investigacion/tesis-marco-teorico-1-2> (último acceso: 24 de junio de 2010).

MANUALES.

ASDI. «Enfoque de marco logico-con un enfoque apreciativo.» Imprenta Edita. Communication, Pág. 3-5.

Individuell Manniskohjalp. «Material Didàctico entregado en capacitaciòn sobre Marco Lògico» Panajachel, Guatemala, Mayo del 2009.

AWO International e d V «Monitoreo y Evaluaciòn de Proyectos» Curso impartido a contrapartes de Centro y Sur Amèrica en Alemania, Octubre del 2009, pag 23.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura # 1. Ciclo de vida de los proyectos	8
Figura # 2: Estructura de la Matriz de Marco Lógico o de Planificación del Proyecto	12
Figura # 3: Esquema de marco lógico aplicado a un plan estratégico institucional.	17
Figura # 4: Esquema de marco lógico aplicado a un plan operativo	18
Figura # 6: Esquema de marco lógico aplicado a un proyecto.....	19
Figura # 8. Árbol de Objetivos Caso Práctico	33
Figura # 9. Análisis de Alternativas Caso Práctico.....	34
Figura # 10: Elaboración de estructura de proyectos.....	37
Figura # 11: Matriz de Marco Lógico.....	39
Figura # 12: Presupuesto Anual del Proyecto.....	40
Figura # 13 Plan Operativo Anual del Proyecto	41
Figura # 14. Modelo Partidas Presupuestarias.	43
Figura # 15. Modelo Presupuestos por Actividades	44
Figura # 16: Tipos de evaluación según momento del Ciclo de vida de los proyectos.	49

GLOSARIO DE TÉRMINOS.

- **Las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo**

Son definidas “aquellas entidades de derecho privado, legalmente constituidas y sin fines de lucro que tengan entre sus fines o como objeto expreso, según sus propios estatutos, la realización de actividades relacionadas con los principios y objetivos de cooperación internacional para el desarrollo”. Su cercanía a la sociedad les permite, además de trabajar directamente con las poblaciones de los países en desarrollo y sus organizaciones sociales, realizar una importante labor de movilización y articulación de la sociedad civil orientada a promover la acción solidaria de los ciudadanos y su participación en la Política de Cooperación.

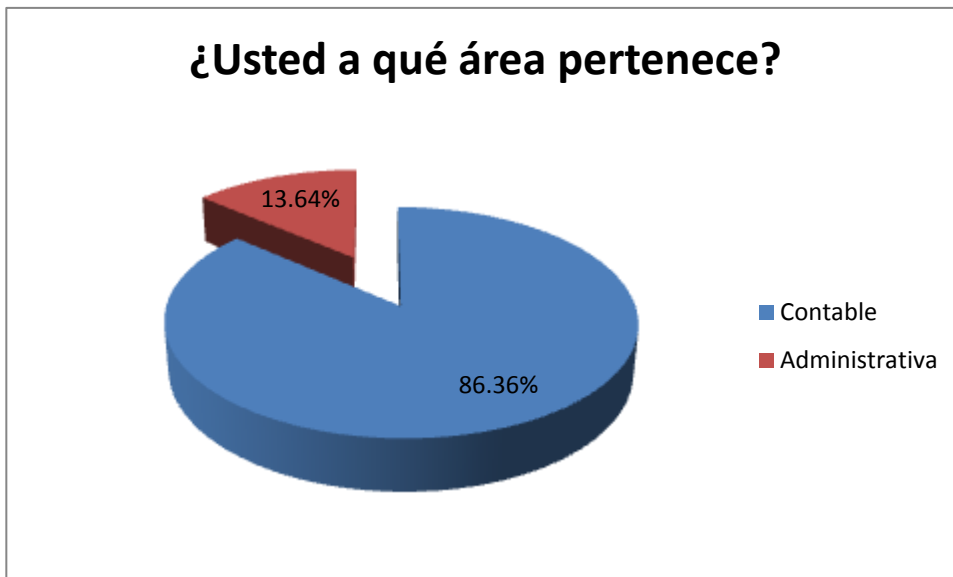
- **ÁRBOL DE OBJETIVOS:** Representaciones descriptivas de las relaciones medios-fines de la estrategia propuesta en una intervención.
- **ÁRBOL DE PROBLEMAS:** Representaciones descriptivas de las relaciones causa-efecto de los problemas.
- **BENEFICIARIOS.** Individuos, grupos u organismos que se benefician, directa o indirectamente, de una intervención para el desarrollo, hayan sido o no los destinatarios de la misma. Términos conexos: destinatarios, grupo meta, población objetivo.
- **CICLO DE VIDA DE LA INTERVENCIÓN.** Período temporal que abarca desde que se concibe y diseña la intervención hasta que se manifiestan sus impactos.
- **CRITERIOS DE EVALUACIÓN.** Categorías generales de análisis para enjuiciar el mérito o valor de una intervención, que sirven de referencia para estructurar las cuestiones a las que la evaluación debe dar respuesta. Los cinco criterios de evaluación recomendados por el CAD son: pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y viabilidad. Estos criterios pueden completarse con otros tales como coherencia, apropiación, alineamiento, armonización, participación y cobertura.

- **ESTUDIO DE BASE.** Análisis que describe la situación previa a una intervención para el desarrollo, en relación con la cual puede medirse el avance o pueden efectuarse comparaciones. Asociado a este término se encuentra la Línea de base que supone la valoración, cuantitativa o cualitativa, de la batería de indicadores que caracteriza a la situación de partida de una intervención.
- **INDICADOR.** Expresión cuantitativa o cualitativa de una variable que permite describir algún aspecto de la intervención y ayuda a valorar lo alcanzado en relación con un parámetro de referencia

ANEXOS

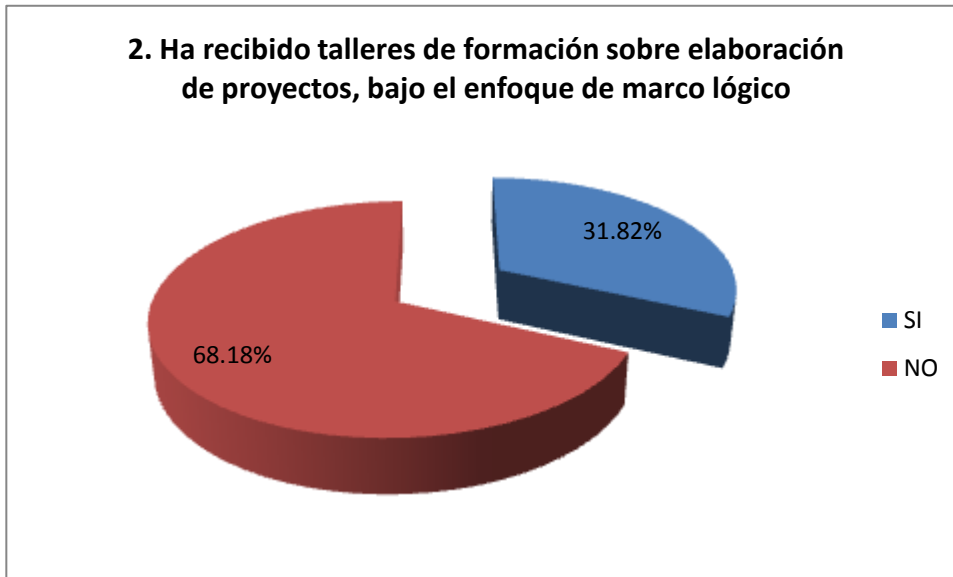
ANÁLISIS DE DATOS

1. Usted a que área pertenece	Total	Porcentaje %
Administrativa	3	13.64%
Contable	19	86.36%
Total general	22	100.00%



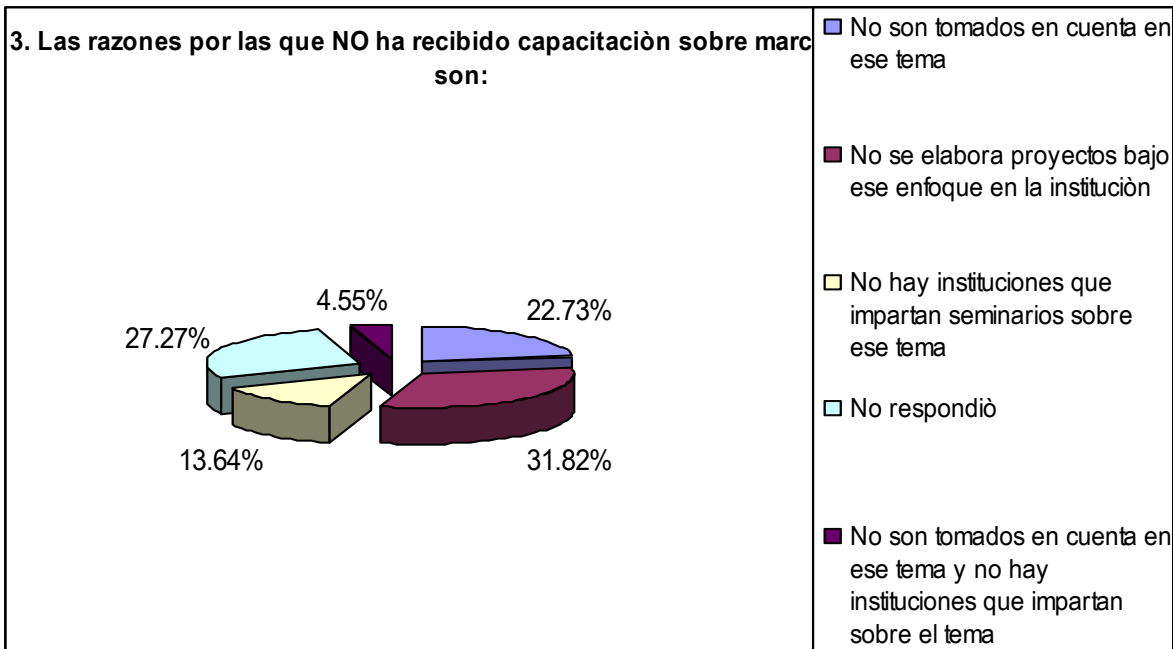
En esta pregunta el objetivo fuè determinar el área donde pertenecía el encuestado, los datos recopilados dan como resultado que un 86.36% son del área contable y un 13.64% pertenecen al área administrativa, cabe mencionar que hubieron confusiones de cargos al momento de llenar la encuesta, debido a que en la mayoría de los casos, los responsables de la contabilidad hacen las funciones de Administrador Financiero.

2, ¿Ha recibido talleres de formación sobre elaboración de proyectos, bajo el enfoque de marco lógico? Hace cuanto tiempo	Total	Porcentaje %
SI	7	31.82%
NO	15	68.18%
Total general	22	100.00%



En esta interrogante, el objetivo era conocer si los encuestados habían recibido talleres de formación sobre elaboración de proyectos bajo el Enfoque de Marco Lógico, obteniendo lo siguiente: 31.82% ha recibido capacitación sobre este enfoque hace 1 año, 2 años, 2 meses, 6 meses, 1 semana, y un 68.18% no ha recibido este tipo de capacitación, cuyas razones se dan a conocer en el gráfico siguiente.

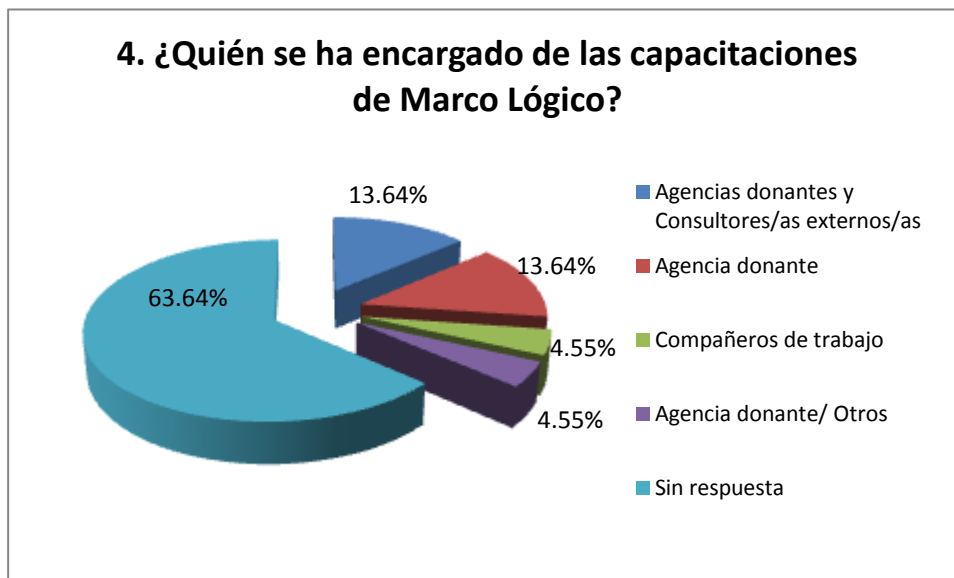
3, Las razones por las que NO ha recibido capacitación sobre marco lógico son:	Total	Porcentaje %
No son tomados en cuenta en ese tema	5	22.73
No se elabora proyectos bajo ese enfoque en la institución	7	31.82
No hay instituciones que impartan seminarios sobre ese tema	3	13.64
No respondió	6	27.27
No son tomados en cuenta en ese tema y no hay instituciones que impartan sobre el tema	1	4.55
Total general	22	100.00



A continuación se muestran las diferentes respuestas de los encuestados, sobre las razones por las que no han recibido capacitación sobre Marco Lógico, esta guarda relación con la gráfica anterior y cuyo resultado es el siguiente: El 22.73% no es tomado en cuenta argumentando que los únicos beneficiados en este conocimiento son los responsables de ejecutar proyectos, y la dirección ejecutiva de la institución. El 31.82% respondió que no se elaboran proyectos bajo ese enfoque en la institución, debido a que los cooperantes son agencias que están buscando implementar este tema de Marco Lógico en el futuro y manejan proyectos menores de 1 año.

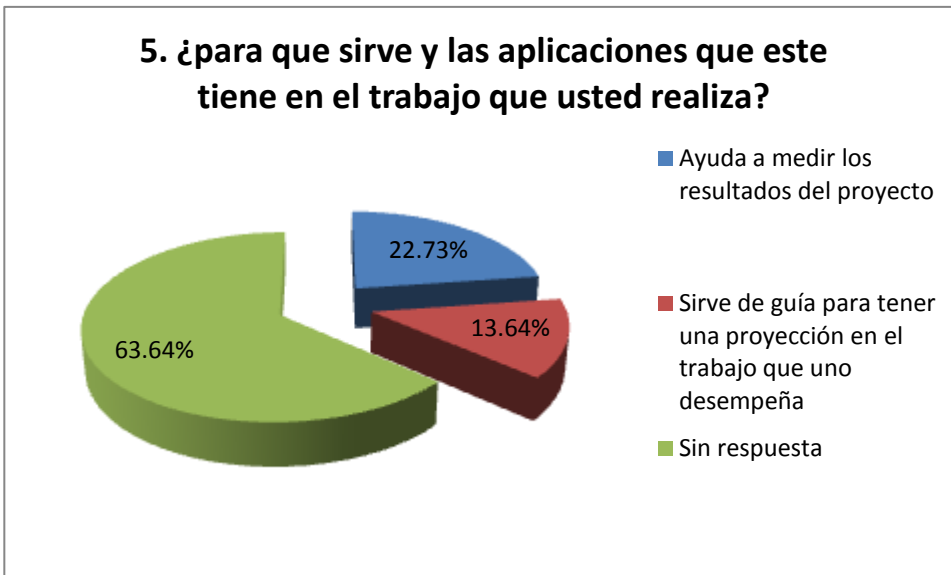
El 13.64% respondió que están en la disposición de aprender sobre este enfoque, pero que no hay instituciones, colegios, entre otros que impartan capacitaciones, y si los hay, el costo es demasiado alto. El 27.27% no respondió a la pregunta, las razones se desconocen, y el 4.55% manifestó que no son tomados en cuenta y que no existe ninguna institución que imparta este tipo de conocimiento.

4, Quién se ha encargado de las capacitaciones de Marco Lógico?	Total	Porcentaje %
Agencias donantes y Consultores/as externos/as	3	13.64
Agencia donante	3	13.64
Compañeros de trabajo	1	4.55
Agencia donante/ Otros	1	4.55
Sin respuesta	14	63.64
Total general	22	100.00



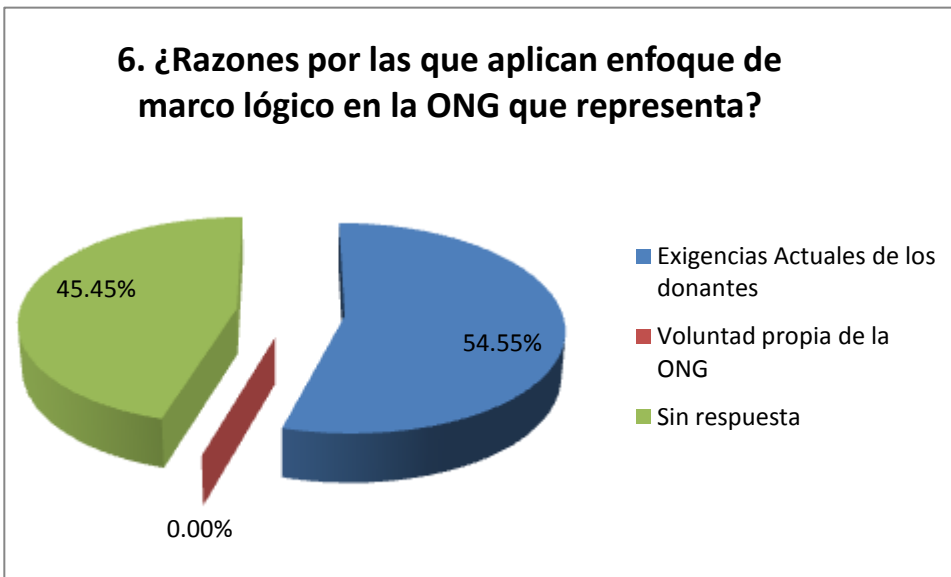
Los resultados en esta pregunta son los siguientes: El 13.64% respondió que las personas que se encargan de estas capacitaciones son las agencias donantes y los consultores externos, el 13.64% argumenta que las agencias donantes son los que enseñan este enfoque a los coordinadores/as de proyectos enviando a un representante experto en la materia, el 4.55% opinó que un compañero de trabajo se encarga de impartir este tema previa capacitación de los donantes, o cuando lo envían a estudiar dicho tema en alguna institución existiendo un compromiso institucional de trasladar la información recibida a los demás, el 4.55% menciona que las agencias donantes y otros (consultores externos radicados en el país o extranjeros representantes de los países de las agencias) elaboran las capacitaciones. Finalizando con el 63.64% quienes no han recibido capacitación sobre Enfoque de Marco Lógico, imposibilitando responder dicha pregunta.

5. En estas capacitaciones que entendió por EML, para que sirve y las aplicaciones que este tiene en el trabajo que usted realiza	Total	Porcentaje %
Ayuda a medir los resultados del proyecto	5	22.73%
Sirve de guía para tener una proyección en el trabajo que uno desempeña	3	13.64%
Sin respuesta	14	63.64%
Total general	22	100%



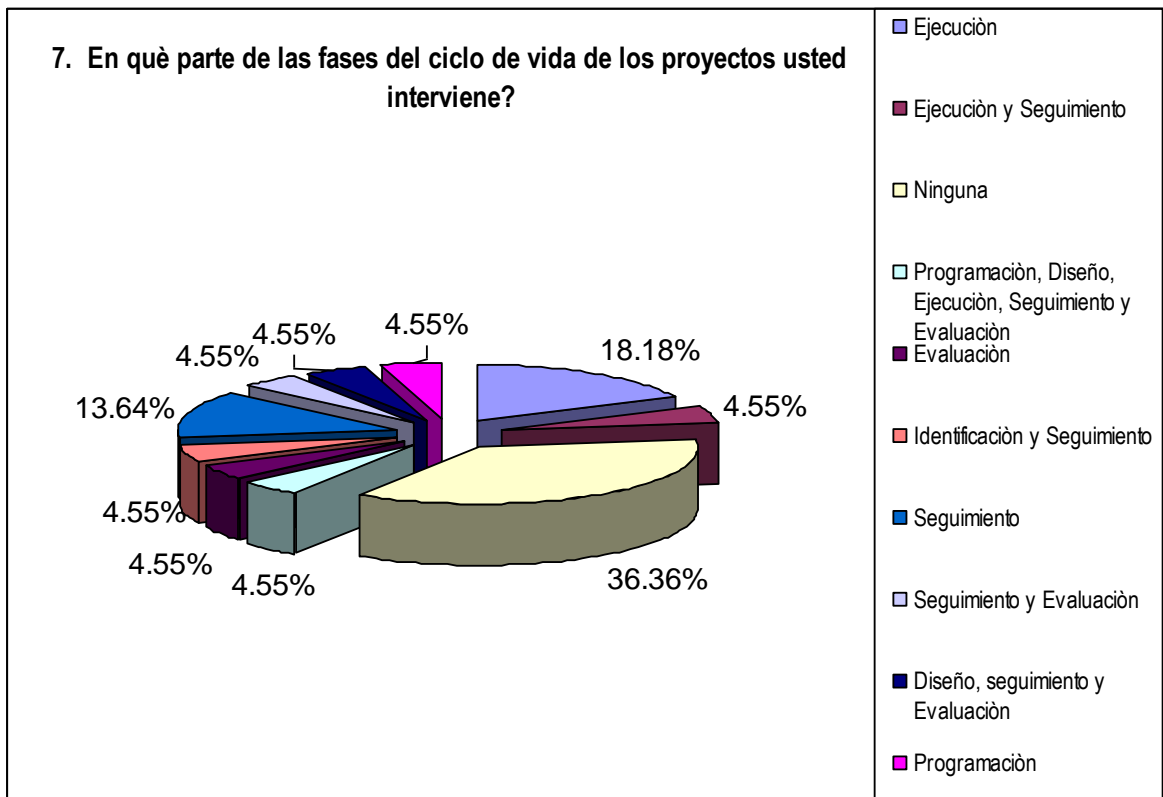
La gráfica indica que el 22.73% de los encuestados han entendido que el marco lógico es una herramienta que ayuda a medir los resultados de los proyectos, el 13.64% sirve de guía para tener una proyección en el trabajo que uno desempeña (seguimiento presupuestario), finalizando con el 63.64% que no respondió a dicha pregunta, por los motivos señalados en los gráficos anteriores (pregunta #3 y #4).

6. Razones por las que aplican enfoque de marco lógico en la ONG que representa:	Total	Porcentaje %
Exigencias Actuales de los donantes	12	54.55%
Voluntad propia de la ONG	0	0.00%
Sin respuesta	10	45.45%
Total general	22	100.00%



El 54.55% aplica el Enfoque de Marco Lógico (EML) por exigencias actuales de las agencias donantes, y el 45.45% no respondió dicha pregunta, argumentando lo siguiente: Desconocen si en la institución se ejecutan proyectos bajo ese enfoque, no se consideran en el ciclo de vida de los proyectos, y lo más grave de todo, solamente obtienen el presupuesto aprobado, sin tener ninguna información sobre el contexto, análisis y resultados del proyecto ejecutado.

7, ¿En que parte de las fases del ciclo de vida de los proyectos usted interviene?	Total	Porcentajes %
Ejecución	4	18.18
Ejecución y Seguimiento	1	4.55
Ninguna	8	36.36
Programación, Diseño, Ejecución, Seguimiento y Evaluación	1	4.55
Evaluación	1	4.55
Identificación y Seguimiento	1	4.55
Seguimiento	3	13.64
Seguimiento y Evaluación	1	4.55
Diseño, seguimiento y Evaluación	1	4.55
Programación	1	4.55
Total general	22	100.00



En esta pregunta, se confirmó que ninguna de las personas encuestadas conoce el ciclo de vida de los proyectos, y en qué fase debe intervenir como responsable de las finanzas, los resultados se dan a conocer a continuación:

El 18.18% opinò que la intervenció del contador o administrador es en la fase de ejecución, el 4.55% en la ejecución y seguimiento, el 36.36% no eligió ningún ítem, argumentando que desconcía dichas fases, y que las personas idóneas de contestar dicha pregunta eran los coordinadores, el 4.55% contestó que la intervención de ellos son en las fases de Programación, Diseño, Ejecución, Seguimiento y Evaluación, 4.55% mencionó que en la fase de evaluación, el 4.55% en las fases de identificación y seguimiento, el 13.64% solamente en la fase de seguimiento, el 4.55% opinó que en el seguimiento y evaluación, otro 4.55% en el diseño, seguimiento y evaluación, y por último el 4.55% opinó que participa solamente en la programación.

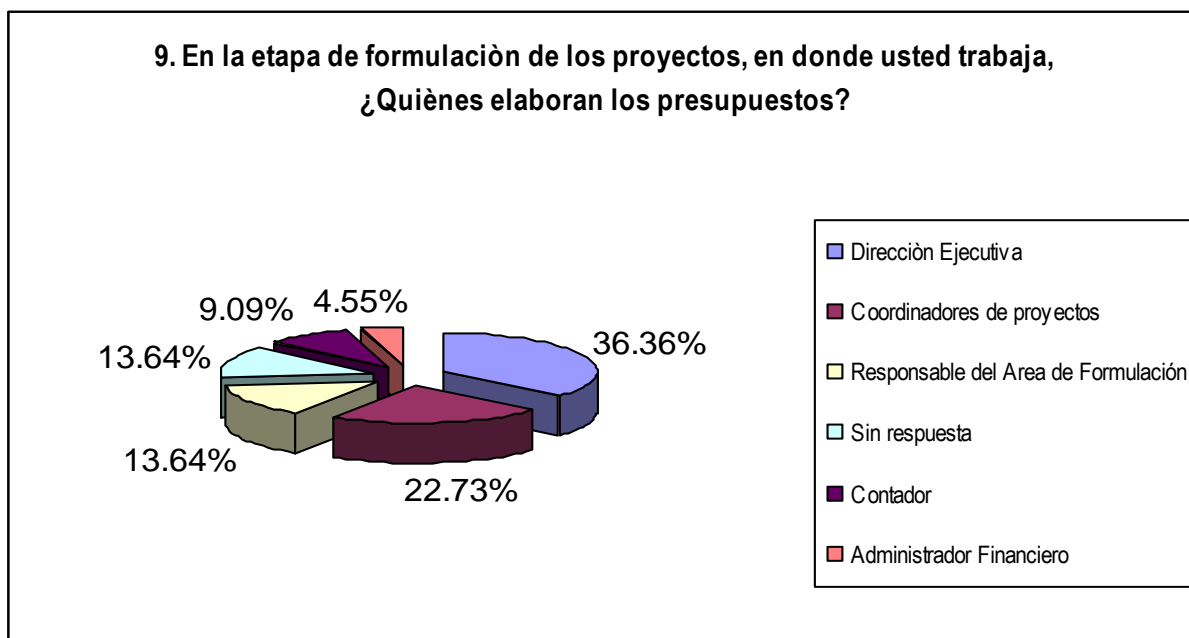
8. Describa cual es el proceso de monitoreo y control de los presupuestos en la ONG que usted Trabaja.

El personal del área administrativa: Se encontraron algunas opiniones como que el monitoreo se hace de cara a la evaluación financiera, es decir, comparando los estados financieros proporcionados por contabilidad y los informes narrativos de cada proyecto para ver si se han alcanzado las metas del planes de ejecución y marco lógico. Con visitas de campo se da seguimiento y verificación de disponibilidad financiera para ejecutar actividades.

Personal del área contable: Revisar las actividades realizadas en base de acuerdo al presupuesto, y según avance del proyecto, a través de los estados financieros, seguimiento coordinado con el director y coordinador de proyectos.

Cabe mencionar que ninguno de los representantes de las instituciones encuestadas, mostraron seguridad al contestar dicha pregunta, redundando la respuesta, y preguntando el cómo es que se quería la respuesta, concluyendo y sincerándose ante los investigadores, que no tenían ningún proceso de monitoreo y control establecido en las organizaciones, y esa descripción del proceso eran muchas veces improvisadas o eran procesos que ellos mismos habían creado para tener un control de las cifras detalladas en los reportes financieros. De igual manera sucedió con las direcciones ejecutivas (3) que nos brindaron una presentación del trabajo institucional, y al preguntarles sobre la ejecución, y evaluación de los proyectos, fueron honestos al decir que no poseían, pero que esperaban que este trabajo, les brinde información tanto a los contadores y administradores sobre el enfoque de marco lógico, y en la parte de ejecución y evaluación de los proyectos.

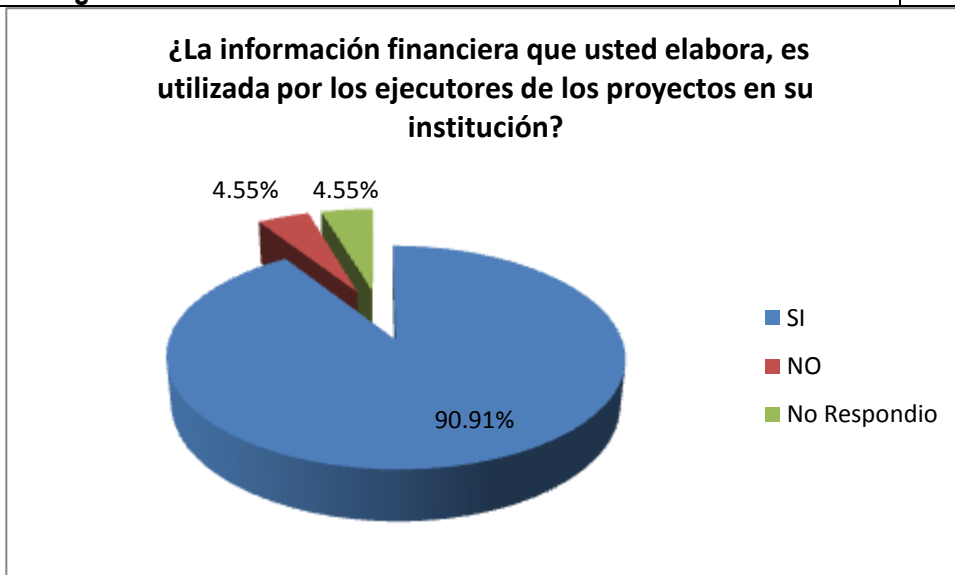
9, En la etapa de formulación de los proyectos, ¿Quiénes elaboran los presupuestos?	Total	Porcentajes %
Dirección Ejecutiva	8	36.36
Coordinadores de proyectos	5	22.73
Responsable del Área de Formulación	3	13.64
Sin respuesta	3	13.64
Contador	2	9.09
Administrador Financiero	1	4.55
Total general	22	100.00



En esta pregunta, el objetivo fue investigar quién era el encargado de elaborar los presupuestos de los proyectos, que se envían a la agencia cooperantes en el exterior e interior del país, cuyos resultados fueron los siguientes: El 36.36% opinó que la dirección ejecutiva de la ONG era el encargado de preparar dicho documentos, seguido del 22.73% que corresponde a los coordinadores del proyecto, el 13.64% manifestó que el Responsable del área de gestión y formulación de proyectos era quién lo elaboraba, el 13.64% no respondió manifestando que desconocía a la persona encargada, argumentando que al departamento contable solamente les entregaban el presupuesto aprobado del proyecto, y que no manejaban los antecedentes de la propuesta, además

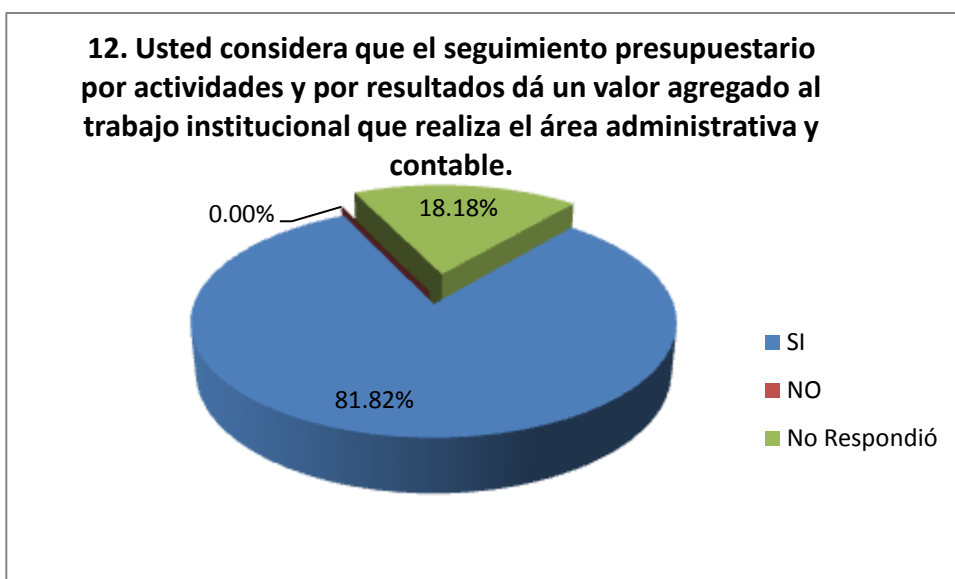
no le daban el convenio aprobado, el 9.09% respondió que el contador lo preparaba, y culminando con el 4.55% que respondió que el Administrador Financiero era el responsable de dicha función.

11, ¿La información financiera que usted elabora, es utilizada por los ejecutores de los proyectos en su institución?	Total	Porcentaje %
SI	20	90.91%
NO	1	4.55%
No Respondió	1	4.55%
Total general	22	100.00



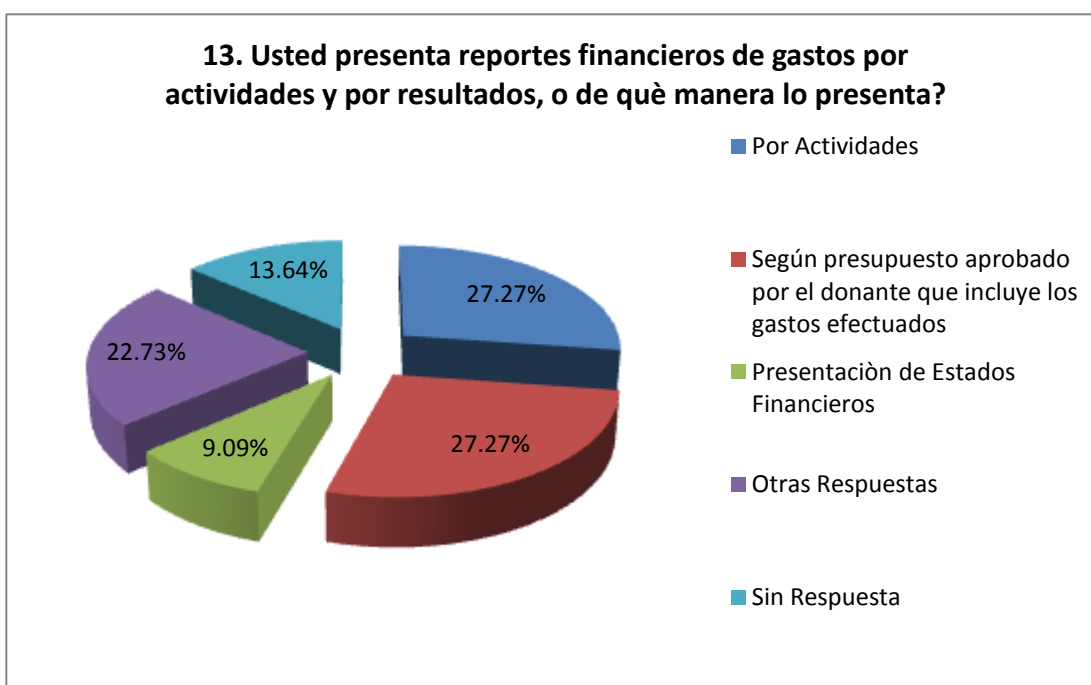
En esta gráfica se muestra que el 90.91% de los encuestados afirmó que los responsables de ejecutar el proyecto si utiliza la información suministrada por el área de contabilidad, para observar la disponibilidad del proyecto, y controlar la ejecución de actividades, el 4.55% respondió que NO, debido a que no es el encargado de proporcionar estos insumos a los ejecutores del proyecto, y otro 4.55% no respondió dicha pregunta.

12, Usted considera que el seguimiento presupuestario por actividades y por resultados da un valor agregado al trabajo institucional que realiza el área administrativa y contable	Total	Porcentaje %
SI	18	81.82%
NO	0	0.00%
No Respondió	4	18.18%
Total general	22	100.00%



El 81.82% considera que el seguimiento presupuestario da un valor agregado al trabajo institucional de parte del área administrativa y contable de las organizaciones, ya que mejora la cuantificación de los resultados de los proyectos, obteniendo un seguimiento adecuado al presupuesto aprobado para el proyecto, mientras que el 18.18% no respondió a dicha pregunta, se desconocen los motivos.

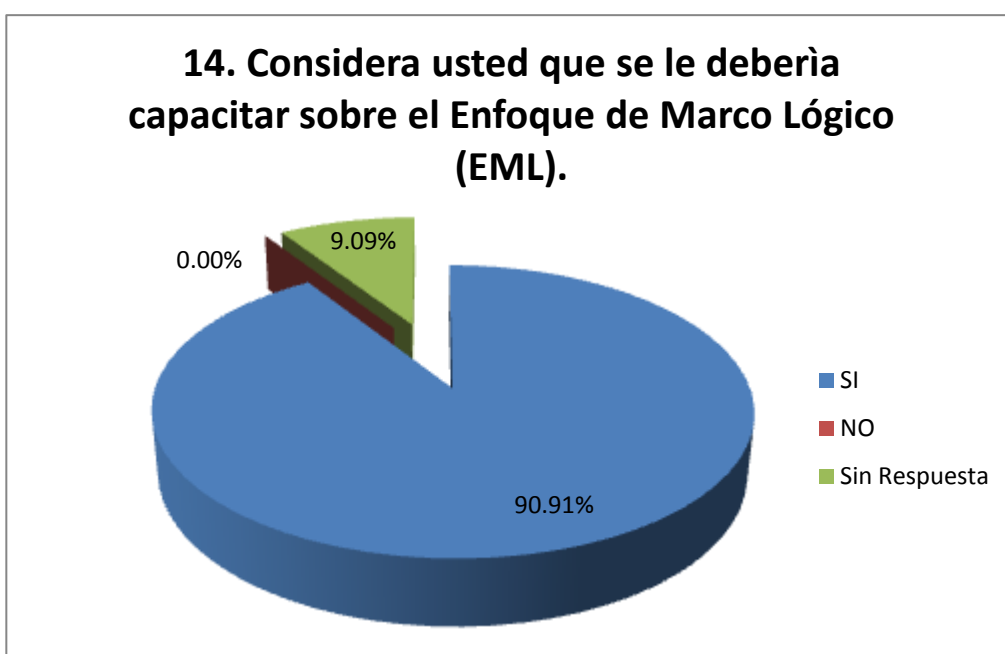
13, ¿Usted presenta reportes financieros de gastos por actividades y por resultados, o de qué manera lo presenta?	Total	Porcentaje %
Por Actividades	6	27.27%
Según presupuesto aprobado por el donante que incluye los gastos efectuados	6	27.27%
Presentación de Estados Financieros	2	9.09%
Otras Respuestas	5	22.73%
Sin Respuesta	3	13.64%
Total general	22	100.00%



La presentación de los reportes financieros por parte de los encargados de las áreas encuestadas se muestran a continuación: El 27.27% lo realiza por actividades, argumentando que de esa manera se refleja el avance real del proyecto, otro 27.27% lo presenta según el presupuesto aprobado por el donante incluyendo los gastos efectuados en el período que informa, el 9.09% lo hace a través de los Estados Financieros comparándolos con los informes narrativos de las coordinaciones de los proyectos, el 22.73% incluyó otras respuestas lejanas a la esencia de la pregunta, un ejemplo de ellas son: que los técnicos deben presentar este informe, y que lo hacen a través de los programas

aprobados por la agencia donante, cumpliéndose con el convenio de cooperación, y el 13.64% no respondió dicha pregunta.

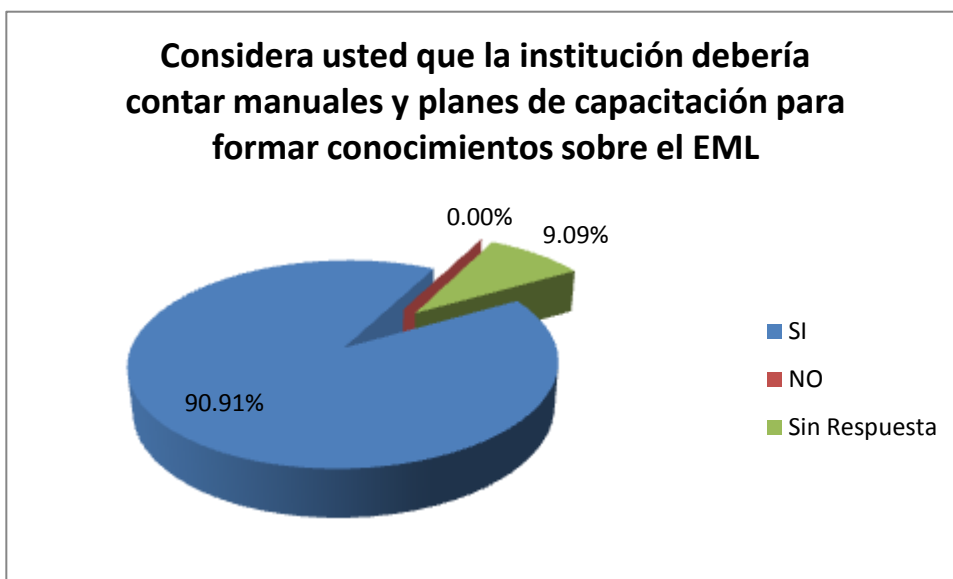
14, ¿Considera usted que se le debería capacitar sobre el Enfoque de Marco Lógico (EML)?	Total	Porcentaje %
SI	20	90.91%
NO	0	0.00%
Sin Respuesta	2	9.09%
Total general	22	100.00%



Las respuestas a esta pregunta se resumen a continuación:

El 90.91% consideró oportuno capacitarse sobre el enfoque de marco lógico principalmente en las áreas administrativas y contables, para obtener un mejor control de los resultados y de la ejecución extracontable del proyecto, además que este tema enriquecerá el curriculum profesional de los beneficiados, no hubieron opiniones en contra de las capacitaciones en este tema y el 9.09% no respondió dicha pregunta, por motivos desconocidos.

15. ¿Considera usted que la institución debería contar manuales y planes de capacitación para formar conocimientos sobre el EML, y como aplicarlo en el ciclo de vida de los proyectos de desarrollo en las ONG's?	Total	Porcentaje %
SI	20	90.91%
NO	0	0.00%
Sin Respuesta	2	9.09%
Total general	22	100.00%



El 90.91% consideró prudente crear manuales o guías para aprender la aplicación de dicho enfoque en los proyectos que contabilizan, dejando establecido el rol que deben desempeñar las áreas contables y administrativas, el 9.09% no respondió dicha pregunta, cuyas razones se desconocen.