



Planeación y evaluación previa de inversiones en organizaciones sociales

Planning and prior evaluation of investments in social organizations

Planejamento e avaliação prévia de investimentos em organizações sociais

Rosalina Ivonne Balanzategui-García ^I
rbalanzategui@unach.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-0270-906X>

Cecilia Cristina Mendoza-Bazantes ^{II}
cmendoza@unach.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-1276-5847>

Verónica Susana Soto-Benítez ^{III}
vsoto@espe.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-9418-8929>

Patricio Alejandro Sánchez-Cuesta ^{IV}
psanchez@unach.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-9292-4651>

Correspondencia: rbalanzategui@unach.edu.ec

Ciencias Técnica y Aplicadas
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 23 de junio de 2023 * **Aceptado:** 12 de julio de 2023 * **Publicado:** 03 de agosto de 2023

- I. Magíster en PYMES Mención Finanzas, Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Autorizado, Certificación en Actividades de Docencia en la Metodología Aprendizaje Basado en Proyectos ABP, Certificación en Instrucción en Actividades de Capacitación, Docente Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- II. Magíster en Pequeñas y Medianas Empresas Mención, Ingeniera en Administración de Empresas, Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, Diplomado en Docencia Superior, Docente Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- III. Magíster en Auditoría Gubernamental, Docente en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE de Latacunga, Ecuador.
- IV. Máster en Dirección de Empresas, Economista, Abogado, Decano de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas de la Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador.

Resumen

La elaboración del presente artículo, dio lugar a implementar sistemas de inversión en organizaciones sociales y su correspondiente evaluación previa; habiendo experimentado el Sistema de Marco Lógico "SML" en el Plan de Inversión, la inversión de ganado ovino en comunidades de la provincia de Chimborazo de la república del Ecuador.

Habiendo recurrido al Sistema de Marco Lógico, como una herramienta que facilita la presentación por etapas de diseño de planes y proyectos, ejecución y evaluación. Es un sistema debidamente estructurado que es conformado por una tabla de 4 por 4, para la planificación e información más importante sobre inversiones especialmente sociales; es un método, implementado por el Banco Interamericano de Desarrollo "BID", para la presentación de planes y proyecto de economía popular y solidaria; asimismo, se utilizaron técnicas de investigación como el Árbol de Problemas, Análisis de Objetivos, Análisis de Alternativas; y, finalmente la estructuración de la Matriz de Marco Lógico

Palabras clave: Sistema de Marco Lógico; Inversión; evaluación; Involucrados; Árbol de Problemas; Árbol de Objetivos; Análisis de Alternativas.

Abstract

The elaboration of this article gave rise to the implementation of investment systems in social organizations and their corresponding prior evaluation; having experienced the Logical Framework System "SML" in the Investment Plan, the investment of sheep in communities of the province of Chimborazo of the Republic of Ecuador.

Having resorted to the Logical Framework System, as a tool that facilitates the presentation by stages of design of plans and projects, execution and evaluation. It is a properly structured system that is made up of a 4 by 4 table, for planning and the most important information on especially social investments; It is a method, implemented by the Inter-American Development Bank "IDB", for the presentation of plans and projects of popular and solidarity economy; Likewise, research techniques such as the Problem Tree, Analysis of Objectives, Analysis of Alternatives were used; and, finally, the structuring of the Logical Framework Matrix

Keywords: Logical Framework System; Investment; assessment; involved; Problem Tree; Objective Tree; Analysis of Alternatives.

Resumo

A elaboração deste artigo deu origem à implementação de sistemas de investimento em organizações sociais e sua correspondente avaliação prévia; tendo experimentado o Sistema de Marco Lógico "SML" no Plano de Investimento, o investimento de ovelhas em comunidades da província de Chimborazo da República do Equador.

Tendo recorrido ao Sistema de Quadro Lógico, como ferramenta que facilita a apresentação por fases de conceção de planos e projetos, execução e avaliação. É um sistema devidamente estruturado que é composto por uma tabela 4 por 4, para o planeamento e as informações mais importantes sobre investimentos especialmente sociais; É um método, implementado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento "BID", para a apresentação de planos e projetos de economia popular e solidária; Da mesma forma, foram utilizadas técnicas de pesquisa como a Árvore de Problemas, Análise de Objetivos, Análise de Alternativas; e, por fim, a estruturação da Matriz do Marco Lógico

Palavras-chave: Sistema de Marco Lógico; Investimento; avaliação; envolvidos; Árvore de Problemas; Árvore de objetivos; Análise de Alternativas.

Introducción

La aplicación del Sistema de Marco Lógico "SML" por recomendación de asesores del Banco Interamericano de Desarrollo "BID"; se llevó a cabo en la planeación y evaluación previa de inversiones, por el Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador "MAG", con apoyo de ONGs, con el propósito de llevar a cabo inversiones en varias comunidades indígenas de los cantones Guamote y Colta de la provincia de Chimborazo en la implementación de ganado ovino de la raza Rambouillet, cuyo objetivo es mejorar el ganado criollo y de esta manera lograr incrementar la explotación en lana y carne; y al mismo tiempo, participar de un desarrollo económico, alternativo y sostenible para los agricultores de la zona.

Debiendo agregar, que las organizaciones campesinas han puesto mucho interés en la explotación de ovinos en Guamote y Colta las que cuentan con las condiciones climatológicas y la estructura del suelo apropiadas para el desarrollo y explotación del indicado ganado, permitiendo el proceso productivo para el desarrollo económico familiar.

Se debe tener presente que el ganado ovino se ha venido incrementando en el país mediante importaciones de razas como Corroedle, Ramboulet, Poll Dorset, Suffolk por parte del Estado con el objeto de mejorar la raza Criolla; que de una u otra manera el campesino ecuatoriano ha venido explotando normalmente cuyos productos son comercializados en todas las regiones del país; permitiendo de esta manera apoyar a mejorar las condiciones de vida especialmente de la gente pobre y marginada de los cantones señalados mediante una explotación técnica y adecuada de estos animales.

Metodología

Método Cualitativo y Cuantitativo.” Análisis. Es una operación del pensamiento humano que, en un proceso de investigación, se convierte en método y consiste en descomponer mental o de manera abstracta una totalidad de datos en sus partes o elementos constitutivos. Partiendo del análisis se puede clasificar y reclasificar el material o datos recopilados desde diferentes puntos de vista, optando por la organización o clasificación más precisa y representativa; ello significa pasar de un análisis elemental o simple a un análisis más complejo y abstracto. En una investigación puede realizarse tanto el análisis cuantitativo como el análisis cualitativo. **Análisis cualitativo.** Comprende el análisis de datos o información no numérica o cualitativa. Durante este proceso se realizan comparaciones, diferenciaciones, clasificaciones, categorizaciones y descripciones de datos con el propósito de comprenderlos e interpretarlos. Se emplea en la metodología cualitativa, pero también puede emplearse después de haberse realizado un análisis cuantitativo. **Análisis cuantitativo.** Comprende el análisis de datos numéricos; para ello se consideran los niveles de medición, ya sea: nominal, ordinal, de intervalo o de razones y proporciones. Es propio de la metodología cuantitativa. Recurre a las técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales. Los programas o paquetes estadísticos que se emplean en computadora pueden realizar el análisis cuantitativo en un tiempo sumamente corto, dependiendo de la amplitud de los datos recopilados. **Análisis de casos.** Procedimiento de procesamiento e interpretación cualitativa que se realiza cuando se trata del método de estudio de casos. Este análisis permite profundizar en su estudio para una mejor comprensión e interpretación de los fenómenos. A partir del análisis y comprensión de una serie o conjunto de casos similares y sus resultados podemos arribar a conclusiones más generales” (Sánchez Carlessi, Reyes Romwero , & Mejía Záens, 2018, págs. 16-17).

Resultados

La presente investigación fue realizada mediante la metodología cualitativa y cuantitativa, debido a que, se trata de una planificación y evaluación previa de inversiones en organizaciones sociales en los cantones Guamote y Colta de la provincia de Chimborazo de la república del Ecuador, inversiones en ovinos a ser entregados a las diferentes comunidades indígenas que se encuentran según los GADs entre el 60% y 70% de pobreza y pobreza extrema; razón por la cual requieren de atención por parte del Gobierno Nacional o de alguna Organización no Gubernamental, con la finalidad de incrementar un sistema de trabajo para que puedan satisfacer sus necesidades básicas en el menor tiempo posible, como alimentación, salud, educación, vivienda y vestimenta. Ante todo, es necesario conceptualizar algunos temas como los siguientes e ir desarrollando la investigación o estudio correspondiente.

Planificación. “La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planificación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse. La planificación desde el punto de vista de diferentes pioneros de la administración se puede conceptualizar de las siguientes maneras: “La planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.” George Terry “La planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa.” Idalberto, Chiavenato “

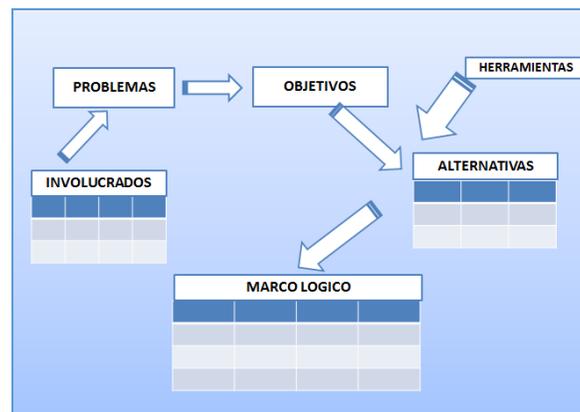
Al referir al tema de planificación, el objetivo fundamental es efectivizar una inversión en familias indígenas que se encuentran en una situación precaria y no pueden salir de la pobreza extrema y, por lo tanto, es necesario el apoyo gubernamental o no gubernamental; y en este caso, se ha visto la necesidad de implementar ganado ovino, que sirva de base de su desarrollo y mejoramiento de la condición de vida, apoyados con asistencia técnica, insumos e infraestructura básica para su explotación.

Recurriendo a un sistema de mucha importancia para desarrollar planes y proyectos, se ha visto la necesidad de recurrir a estudios y metodologías establecidas por el Banco Interamericano de

Desarrollo “BID” en los últimos tiempos, como es el Sistema de Marco Lógico que se explica a continuación:

“El Sistema de Marco Lógico es una herramienta que facilita la presentación por etapas de diseño de proyectos, ejecución y evaluación. Es un sistema debidamente estructurado que es conformado por una tabla de 4 por 4, para la planificación e información más importante sobre un proyecto... Es un método de diseño, ejecución y evaluación del proyecto soportado por un grupo de herramientas que facilita el proceso, el monitoreo y que recoge los resultados en cada uno de los pasos y de las fases. El propósito del Sistema de Marco Lógico “SML” es dar una estructura ágil al proceso de planificación participativa y recoger la información esencial acerca de un proyecto, con el propósito de contar con una base objetiva, simple y concreta para comunicar lo más importante de un proyecto a los involucrados y lograr consensos, y al mismo tiempo contar con una guía para la ejecución y evaluación del proyecto” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2001, pág. 2)

Figura No 1 Secuencia de Planificación



Fuente: BID, Elaborado por los Autores

El desarrollo integral se efectuó en base al instructivo referencial “BID”, que indica el diseño y fases a realizarse en la elaboración del Sistema de Marco Lógico (Análisis de Involucrados, Análisis de Problemas, Análisis de Objetivos, Análisis de Alternativas y Matriz de Marco Lógico)

La Investigación se llevó a cabo en siete comunidades ubicadas en los cantones Riobamba, Colta y Guamote de la provincia de Chimborazo de la República del Ecuador; habiendo obtenido la cooperación de funcionarios del Ministerio de Agricultura y Ganadería, una Organización no

Gubernamental, los Gobiernos Autónomos Descentralizados de los cantones en referencia y dirigentes comunitarios beneficiarios del Plan de Inversión de Ganado Ovino.

Técnicas para la planeación o proyectos: a) Análisis de Involucrados; b) Análisis de Problemas; c) Análisis de Objetivos; d) Análisis de Alternativas; y, e) Matriz de Marco Lógico.

a. Análisis de Involucrados. Consideramos que la Matriz de Involucrados, es una herramienta que analiza los intereses y conflictos de todos los grupos que tienen que ver con la situación planteada, sus recursos y mandatos, el grado de apoyo u oposición, con lo cual se puede elaborar el diagnóstico o línea base del sector de influencia para justificar la realización del plan.

b. Análisis de Problemas Para realizar el análisis de problemas, se requiere efectuar los siguientes pasos: a) Redactar cada problema (percibido por los involucrados) como una condición negativa (no ambigua); b) Escribir solamente un problema por tarjeta; c) Identificar únicamente los problemas existentes, no problemas posibles o potenciales; d) Un problema no es la ausencia de una solución, es un estado existente negativo; e) Para identificar y poder analizar los problemas, es necesario utilizar como herramienta, el Árbol de Problemas, el cual nos permite visualizar los acontecimientos con mayor claridad, sus causas y efectos; y al mismo tiempo, permite orientar las acciones de los participantes; f) Para la elaboración del Árbol de Problemas, seleccionamos de 3 a 9 problemas del cuadro de involucrados según su disposición, colocamos dichos problemas de acuerdo a sus relaciones de causa efecto, se puede incorporar algunos problemas importantes del mismo cuadro de involucrados para completar el análisis (no es necesario colocar todos los problemas expuestos); y, g) Prepara del diagrama del Árbol de Problemas de acuerdo a las necesidades, revisar el diagrama completo y verificar su validez e integridad.

c. Análisis de Objetivos Igualmente, luego de haber analizado la problemática, se deberá plantear objetivos, estructurando el Árbol de Objetivos, el cual facilita establecer los medios y fines a seguir para solucionar los problemas existentes.

d. Análisis de Alternativas El análisis de alternativas, es una técnica que nos permite identificar soluciones, las mismas que pueden llegar a ser estratégicas del proyecto, evaluar estas posibles estrategias y determinar la estrategia a ser adoptada por el proyecto.

e. **La Matriz de Marco Lógico.** La Matriz de Marco Lógico, es un sistema estructurado para planificar y comunicar en un solo cuadro la información más importante sobre un Plan o Proyecto.

De conformidad al Banco Interamericano de Desarrollo “BID”, la Matriz de Marco Lógico, es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Es una matriz de 4x4 que proporciona un resumen de los elementos fundamentales de un proyecto. Está orientado al grupo beneficiario (meta), a los objetivos y es participativo.

Según la Unión Europea, S.M.L. es un conjunto de conceptos interdependientes que describen de modo operativo y en forma de matriz los aspectos más importantes de un proyecto; permite que se estructure una propuesta presentando en forma lógica sus objetivos, resultados y actividades basados en el principio de la lógica vertical. Identifica las necesidades de información; ayuda a un análisis sistemático y lógico de los elementos claves de un proyecto; brinda las bases para un monitoreo y evaluación; brinda bases para un entendimiento entre las partes involucradas; asegura la continuidad del proyecto; facilita la comunicación a nivel de entidades de cooperación; es un método participativo; y, en una matriz se resume la información básica de un plan.

Información de las columnas: 1ª. Demuestra la lógica de intervención vertical y en él se explican los objetivos y actividades. 2ª. Indicadores (resultados específicos a alcanzar). 3ª. Medios de verificación de los indicadores. 4ª. Supuestos (factores externos que afectan al plan o proyecto)

Información de las filas: Las filas presentan información de los objetivos, indicadores, -medios de verificación y supuestos en 4 momentos diferentes de la vida de un proyecto: **1ª. Fin.** - ¿Por qué en última instancia, se lleva a cabo el proyecto?, nos indica como el proyecto, plan o programa, contribuirá a solucionar un problema de desarrollo a nivel sectorial, regional o nacional. **2ª. Propósito.** - ¿Por qué se lleva a cabo el proyecto?, (objetivo general) se describe el impacto directo o resultado directo obtenido de la utilización de los componentes. **3ª. Componentes.** - ¿Qué debe producir el proyecto?, (objetivos específicos, resultados realizados durante la ejecución) son los bienes y servicios que debe producir al ejecutor de acuerdo con el contrato del proyecto. **4ª. Actividades.** - ¿Cómo se producirán los Componentes requeridas?, actividades principales que implican uso de recursos, que el ejecutor debe llevar a cabo para producir cada Componente. Estos deben ser colocados en orden cronológico.

Conceptos: El Propósito sería el Objetivo inmediato del proyecto. El Fin sería como el Objetivo de desarrollo el principal al cual el proyecto pretende contribuir a largo plazo

Resultados y componentes, son productos, bienes, servicios tangibles ofrecidos por el proyecto

Actividades, son acciones concretas importantes que realizará el equipo responsable del proyecto que contribuyen a producir los resultados

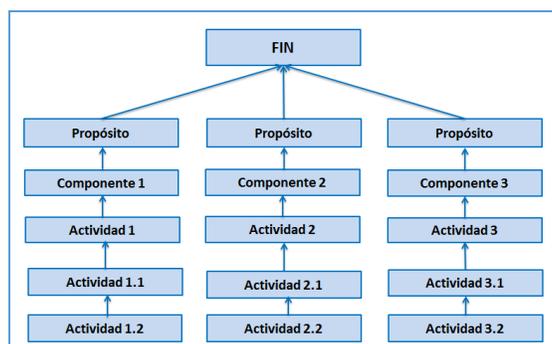
Lógica Vertical: Existen tres relaciones: a) Actividades y Productos; b) Productos y Propósito; y, c) Propósito y Finalidad

Actividades – Productos: Es el empleo de los recursos a través del desarrollo de las actividades programadas, lo que dará como resultado la obtención de los productos o componentes

Propósito – Finalidad: Cumplido el propósito del proyecto, se contribuye al logro de la finalidad u objetivo de desarrollo.

En la siguiente figura, se demuestra el sistema a seguir para cubrir cada uno de los procesos de estructura del SML., obsérvese que las flechas van de abajo hacia arriba.

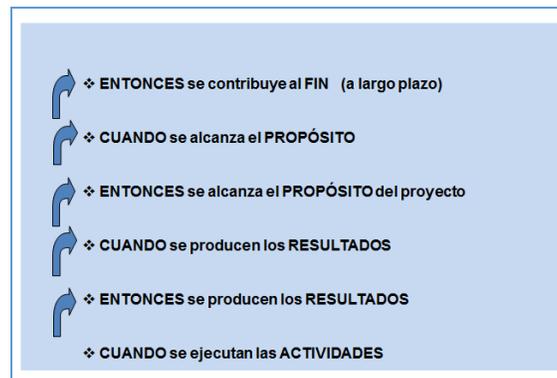
Figura No 2



Fuente: BID, Elaborado por los Autores

Otra presentación que se expresa que la lógica es vertical y siempre debe ir llenando los datos del SML, de abajo hacia arriba, por lo que quienes desean utilizar este sistema, deben tener que acogerse a los mandatos.

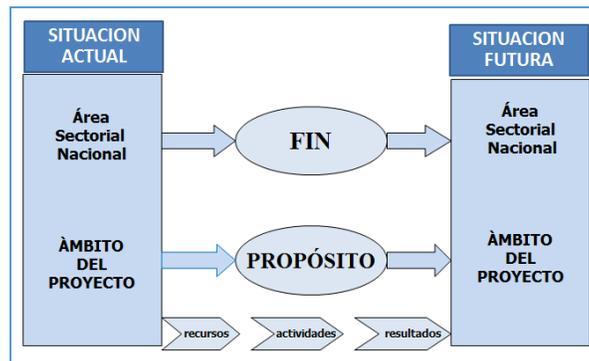
Figura No 3 LOGICA VERTICAL



Fuente: BID, Elaborado por los Autores

Asimismo, es necesario que al estructurar el SML, se debe establecer la finalidad de la situación actual del área sectorial, con la futura; así como también, el propósito entre los ámbitos del plan o proyecto, actual con el futuro según se expone en la figura siguiente.

Figura No 4



Fuente: BID, Elaborado por los Autores

Supuestos: Factores externos. Condiciones o decisiones que deben cumplirse para el éxito del proyecto y están fuera de su control. Se los redacta de abajo hacia arriba y en forma positiva; y es importante, esclarecer los supuestos, los cuales pueden ser derivados del Análisis de Involucrados, el Árbol de Objetivos o cualquier otra fuente de información sobre las condiciones del entorno del proyecto. Los supuestos deben ser formulados como condiciones positivas (como un objetivo). No deben ser parte de la estrategia del proyecto, son importantes para el éxito del proyecto, por cuanto ayudan a mejorar la comunicación entre la Gerencia del proyecto y la

Superioridad y finalmente podemos manifestar, que los supuestos identifican claramente lo que está fuera del control de la unidad ejecutora.

Lógica horizontal (medición) Condiciones o decisiones que deben cumplirse para el éxito del proyecto y están fuera de su control. Se los redacta de abajo hacia arriba y en forma positiva

Papel del indicador. Indicador es la especificación cuantitativa y cualitativa para medir el logro de un objetivo. El indicador expresa que, cuanto, para quién y cuándo se debe haber alcanzado algo. a) Proporcionan la base para el monitoreo y la evaluación; b) Muestran cómo puede ser medido el desempeño de un proyecto; c) Especifican de manera precisa cada objetivo (Componente, Propósito, Fin); y, d) Establecen metas para medir en qué medida se ha cumplido un objetivo.

Requisitos de un buen indicador: a) Tiempo (desde ... hasta); b) Cantidad (valor absoluto, valor relativo); c) Calidad (nivel de logro); d) Beneficiario directo (participantes, población objetivo); y, e) Lugar

De acuerdo a las conceptualizaciones expuestas anteriormente, se propuso elaborar un plan o proyecto de Inversión en organizaciones sociales mediante el Sistema de Marco Lógico, para lo cual, se dará mayor énfasis al SML en cada una de sus fases.

Nuestra investigación fue efectuada en la Uniones de comunidades de Guamote y Colta de la provincia de Chimborazo, con la finalidad de elaborar un Plan Social y Productivo de Manejo y explotación de ovinos, como demostración del Sistema de Marco Lógico.

Tanto el Estado, como algunas Organizaciones no gubernamentales, se encontraron interesadas en implementar la producción de ovinos, especialmente de la raza Rambouillet, con el propósito de mejorar las condiciones de vida de campesinos indígenas en extrema pobreza.

Descripción del plan o proyecto

Debido a la invitación realizada por dirigentes comunitarios que conforman la Unión de comunidades de Guamote y Colta de la provincia de Chimborazo, para participar en los estudios concernientes a la Planeación mediante el Sistema de Marco Lógico, el mismo que consistió, en fomentar la crianza y explotación de ovina.

1. Análisis de Involucrados

Asimismo, luego de haber conocido el interés de las organizaciones campesinas en mejorar sus condiciones de vida, con el propósito de que puedan satisfacer las necesidades básicas a sus

familiares, y con la finalidad de diseñar un plan, dirigido a desarrollar actividades en la explotación de ovinos de la raza Ramboulet, fue necesario mantener algunas reuniones con representantes de posibles gestores; tales como: Ministerio de Agricultura y Ganadería, “MAG”, Ministerio del Ambiente “MA” Gobiernos Autónomos Descentralizados “GADs”, Organizaciones No Gubernamentales “ONGs”, Universidad Nacional de Chimborazo “UNACH” y dirigentes campesinos. Habiendo estructurado la siguiente Matriz de Involucrados.

Cuadro No 1: MATRIZ DE INVOLUCRADOS

GRUPOS	INTERESES	RECURSOS Y MANDATOS	PROBLEMAS PERCIBIDOS
Beneficiarios	Ejecución del proyecto e implementación de emprendimientos	Terrenos y mano de obra disponible	No demuestran ningún síntoma de inconformidad
MAG y ONG	Adquisición de ovinos transferencia de tecnología	Financiamiento del Plan o Proyecto	Contar con el Plan y entrega de asistencia técnica
GADs	Desarrollo campesino de la zona	Dotación de medios de infraestructura y equipamiento	Expectativas en la ejecución del Plan
UNACH	Prestar asistencia técnica Administrativa Financiera	Vinculación con las comunidades, Docentes y Estudiantes	Expectativas en la ejecución del Plan

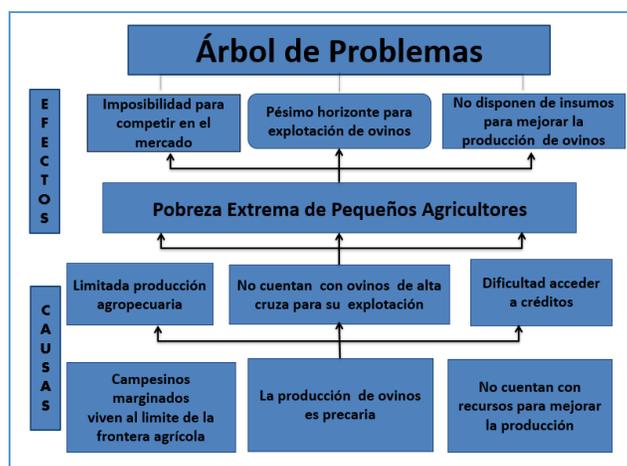
Fuente: Elaborado por los Autores

2. Análisis de Alternativas Los beneficiarios, interesados en la ejecución del Plan; demostraron confianza en contar con la elaboración y ejecución del Plan; por cuanto, sus aspiraciones es mejorar sus condiciones de vida mediante la explotación de ganado ovino en diferentes formas, tales como, utilización de su lana en tejidos de toda índole, la carne en alimentación entre otros beneficios; y en cuanto al resto de involucrados aspiran en financiar el proyecto, prestar asesoramiento y capacitación.

3. Análisis de Problemas En cuanto al análisis de la problemática existente, asimismo se mantuvo varias mesas de trabajo con los involucrados y poder determinar la situación actual en que se encuentran las siete organizaciones campesinas, habiendo determinado que sus familias, viven en situación de no poder satisfacer sus necesidades básicas, no tienen ningún tipo de asistencia técnica para mejorar la producción agropecuaria y es más no tienen acceso a créditos de la banca para la adquisición de insumos requeridos para su proceso.

Como resultado de las mesas de trabajo, se pudo estructurar el siguiente Árbol de Problemas.

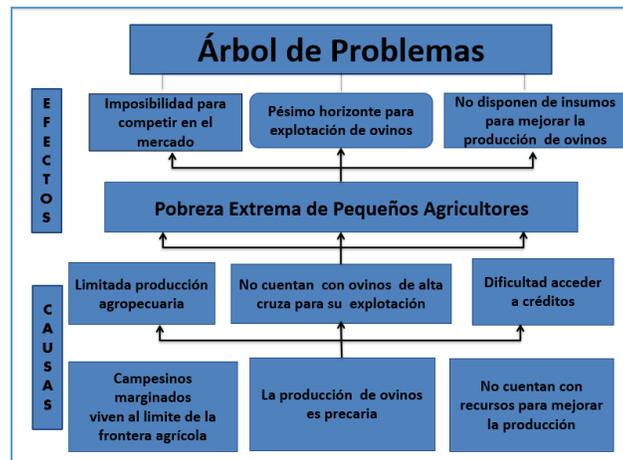
Figura No 5



Fuente: Elaborado por los Autores

4. Análisis de Objetivos Luego de haber analizado los problemas existentes para llevar a cabo la Planeación de Proyecto, fue necesario asimismo considerar los objetivos (Relación Medios – Fines), con el propósito de solucionar cada uno de los problemas presentados, como que los campesinos viven al límite de la frontera agrícola, es decir prácticamente en pendientes montañosas, que algunos hatos de ovinos como el resto de animales son escuálidas y por ser personas pobres, no tienen acceso a que se les otorguen créditos; por lo que asimismo, se expuso el Árbol de Problemas que se demuestra en el siguiente cuadro:

Figura No 6



Fuente: Elaborado por los Autores

5. Identificación / Análisis de Alternativas Una vez que los objetivos del plan o proyecto se consideró que, son claros y ejecutables, fue necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos: Revisar y analizar los recursos económicos, capacidad institucional, políticas, tiempo disponible y otros; Identificar posibles opciones de acuerdo a los recursos propios y apoyo, valorar la posibilidad de ser llevadas adecuadamente a la práctica, acordar una estrategia del plan, definir criterios de selección de alternativas y visualizar comparación de alternativas.

Con las indicaciones anteriores, pasamos a analizar si es viable o no del Plan.

Viabilidad Comercial. - Con respecto a la implementación del plan, su comercialización será basada en la repoblación de ovinos, a fin de explotar inicialmente su lana y confeccionar artesanías muy apetecibles en el mercado nacional, de conformidad al estudio de mercado correspondiente.

Viabilidad Técnica. - Los estudios tanto veterinarios, como zootécnicos relacionados a la producción ovina en pequeña escala debe ser considerada y contemplada mayoritariamente como una estrategia de desarrollo, orientada a un numeroso grupo de pequeños productores familiares, ya que implica una evolución en el capital humano y social, relacionada a un cambio positivo en las relaciones entre productores o instituciones, con desarrollo económico y humano pensado para la familia rural. No se espera que la pequeña escala produzca cambios perceptibles o cuantificables desde las visiones macroeconómicas en forma directa; la tecnología estará dirigida al cuidado, alimentación y sanidad de los animales.

Viabilidad Financiera. - Para la ejecución del plan, se cuenta con un presupuesto aprobado que consta del aporte externo por \$ 242.230,00, inversión, que cubrirá los gastos de preinversión, obras civiles, equipos, semovientes, y escalamientos; y, los gastos operacionales estarán a cargo de los GADs por \$ 90.200,00.

Análisis Institucional. - En lo relacionado a la administración en la ejecución del Plan, las instituciones gestoras han mantenido una Unidad Ejecutora del Plan al interior del MAG, la misma que se encuentra debidamente organizada y equipada, responde plenamente a las evaluaciones efectuadas durante su permanencia.

Análisis del medio ambiente. - Descripción de los impactos que el proyecto va a generar en los elementos del ambiente: aire, suelo, agua, paisaje, cultura.

6. Sistema de Marco Lógico

Cuadro No 2

MATRIZ DEL SISTEMA DE MARCO LOGICO			
PLAN DE MANEJO Y EXPLOTACION OVINA EN COMUNIDADES DE LOS CANTONES GUAMOTE Y COLTA DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO			
DESCRIPCION	INDICADORES	VERIFICADORES	SUPUESTOS
FIN: Mejorar el nivel de vida de las 385 familias indígenas de siete comunidades de la Provincia de Chimborazo	<ul style="list-style-type: none"> 30% de incremento en los ingresos familiares por efecto de la crianza y explotación de ovinos. 385 familias fortalecidas 	<ul style="list-style-type: none"> Convenios Registros de compra de ovinos Adquisiciones de insumos 	<ul style="list-style-type: none"> Los beneficiarios se comprometen, capacitarse y recibir asistencia técnica para mejorar la producción y productividad y reinvertir en actividades similares.
PROPÓSITO: Implementar la población ovina con la raza Rambouillet para mejoramiento de ovinos criollos durante el año 2022. Establecer convenios de créditos reembolsables y no reembolsables entre la el Estado y ONGs	<ul style="list-style-type: none"> 7 convenios de crédito y cooperación firmados entre el MAG y ONGs y comunidades 385 familias de varias comunidades de la provincia de Chimborazo, se dedican a la cría y explotación de ovinos. 	<ul style="list-style-type: none"> Registros productivos y reproductivos ganado ovino. Balances de pérdidas y ganancias Encuesta a beneficiarios para establecer mejoramiento de las condiciones de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> El periodo de adaptación de los ovinos se prolonga, lo que no permite obtener los resultados en los tiempos previstos. El trámite de adquisición de los animales es muy engorroso, lo que alarga el tiempo de implementación del plan.
COMPONENTES: Fortalecer a las organizaciones campesinas, mediante transferencia de tecnología en la producción ovina. Incrementar los niveles de ingresos de 385 familias, por medio de la venta de lana y carne.	<ul style="list-style-type: none"> Adquiere 770 cabezas de ganado ovino con explotación del 100% de animales puros. Pago de créditos a partir del tercer año. 14 promotores campesinos capacitados. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes técnicos. Informes financieros. Fiscalización técnica - financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> El Organismo que facilita la inversión facilita los recursos necesarios para: <ul style="list-style-type: none"> Desembolsos Asistencia Técnica, y Capacitación Disponer de técnicos capacitados, permanentes.
ACTIVIDADES: 1. Actividades pre operativas: <ul style="list-style-type: none"> Compra de ganado ovino Rambouillet Contratación de personal técnico. 2. Mejoramiento de praderas. <ul style="list-style-type: none"> Manejo ganado ovino. Manejo productivo y reproductivo. Esquila. Hilado, empaque y embalaje de la fibra. 4. Elaboración y ejecución	RESUMEN PRESUPUESTAL: 1. Preinversión \$ 10.000 2. Obra Civil 150.000 3. Equipos 4.800 4. Semovientes 61.600 5. Costo Operacional 90.200 6. Escalamientos 15.830 TOTAL \$ 332.430	EJECUCION PRESUPUESTAL: Inversión Externa \$ 242.230 Aporte local 90.200 TOTAL \$ 332.430	<ul style="list-style-type: none"> Los representantes de las organizaciones campesinas han estructurado un Comité de Gestión, lo que les permite realizar intercambio de experiencias y mejorar su comercialización. Se negocia asociativamente, lo que permite ofrecer mayores volúmenes de productos de buena calidad El Financiamiento externo se encuentra a cargo del MAG y ONGs. El Aporte Local, corresponde al valor de las tierras y mano de obra.

Fuente: Elaborado por los Autores

Se cumplió con todas las fases del Sistema de Marco Lógico en la Planeación, habiendo experimentado colaboración de todos y cada uno de los involucrados, mediante la estructura del diálogo y la información, todos orientados a participar y facilitar en consenso la visualización y análisis, estableciendo correlaciones básicas entre actividades, recursos, problemas planteados, objetivos de solución, en espera que los impactos sean favorables para esas familias indígenas que se encuentran bajo el régimen de pobreza, este proyecto se considera haber establecido una plataforma común para el trabajo de todos.

Evaluación del Plan

Evaluación ex ante, este proceso se lo realizó en la etapa de diseño del Plan de Explotación de Ovinos en el Sistema de Marco Lógico, con la formación de un equipo técnico conformado por profesionales en la materia, cuyo objetivo fue la revisión integral del estudio previa su aprobación.

Monitoreo o Seguimiento, este tipo de evaluación se lo realizó, en diferentes momentos mediante el Cronograma de Actividades, desde la adquisición y entrega de animales directamente a los beneficiarios de las diferentes comunidades de los cantones de Guamote y Colta.

Evaluación ex post, luego de haberse llevado a cabo cada uno de los procesos del plan, se provee que, a más de dejar constancia de la entrega – recepción de animales, podrán intervenir tanto Auditoría Interna como la Contraloría General del Estado.

Discusión y Conclusiones

Discusión

Para lograr una planificación y evaluación previa a las inversiones en organizaciones sociales, es recomendable la utilizando el Sistema de Marco Lógico establecido por el Banco Interamericano de Desarrollo; sistema que, facilita para tener una visión clara de la conformación de un Plan o Proyecto, por cuanto se puede exponer en una tabla de 4 x 4 la información más importante del estudio que, en resumen se expone a los involucrados, los cuales se deben comprometer a participar en lograr soluciones a los problemas existentes, planteando los objetivos que den solución mediante la utilización de herramientas técnicas y alternativas que se deben plantear para dar la correspondiente solución que, en su mayoría tiene que ver en la entrega de recursos financieros como asignaciones reembolsables y no reembolsables (créditos con una tasa de

interés totalmente baja), asesoramiento técnico ya sea en la mayoría de los casos agropecuario, administrativo, financiero y comercialización.

Conclusión

El Sistema de Marco Lógico en la Planeación o Proyectos, constituye un estudio de confianza para sus gestores, documento que brinda confiabilidad a primera vista debido a que de inmediato se conoce, la problemática que se la va a solucionar, como en el caso de campesinos que se encuentran en situación de extrema pobreza; y, que con la utilización de su mano de obra y tierras disponibles para crianza y explotación de ovinos, no solamente se dé solución a sus necesidades; sino, mejorar y cuidar el medio ambiente de los páramos de los cantones de Guamote y Colta.

El Sistema de Marco Lógico en la Planeación de Explotación del ganado ovino presentado, permitió enunciar en términos claros la situación esperada al final de la ejecución del plan, de estos aspectos, la lógica del marco, dio lugar a los equipos del plan listar los componentes que fueron necesarios para alcanzar el propósito y las actividades en su conjunto, lograrán su ejecución, debiendo contar con el correspondiente presupuesto y su financiamiento, todos estos aspectos, sirvieren no solamente para llevar a cabo el Plan propuesto; sino también, poder evaluar en cada proceso.

Referencias

1. Banco Interamericano de Desarrollo. (2001). *Formulación, evaluación y gestión de proyectos*. Washington D.C. (Estados Unidos): Banco Interamericano de Desarrollo.
2. Bernal, M. (9 de marzo de 2012). *La Planificación*. Recuperado el 3 de febrero de 2019, de <https://nikolayaguirre.files.wordpress.com/2013/04/1-introduccion3b3n-a-la-planificacion3b3n1.pdf>
3. BID. (2004). *El Marco Lógico para el Diseño de Proyectos*. Mexico: BID.
4. Chiavenato, I. (2003). *Técnicas Estratégicas para la Planeación*. Recuperado el 18 de marzo de 2019, de http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Lic_virt/Mercadotecnia/DMKT019/Unidad2/Act25_1ect_Tecnicas_estrategicas_planeacion.pdf

5. CIDEAL. (2014). *El Marco logico*. Madrid: ADC.
6. Creas. (febrero de 2011). *Algunos elementos para Planificación Estratégica*. Recuperado el 5 de marzo de 2019, de <http://www.creas.org/recursos/archivosdoc/articulos/ElementosPE.pdf>
7. ILPES CEPAL. (29 de mayo de 2008). *Diagnostico, Arbol de Problemas y Arbol de Objetivos*. Recuperado el 2 de marzo de 2019, de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/9/33159/Arboles_Diagnostico.pdf
8. Instituto Tecnológico de Sonora. (2013). *Planeación Estratégica*. Sonora México: ITSON.
9. NORAD. (1969). Matriz del Marco Lógico. *Ingenio Empresas*, 2.
10. Ortigón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2015). *Metodología del Marco Lógico*. Santander: CEPAL.
11. Reyes Cruz, J. (2001). *Proyecto de Inversión*. Hidalgo México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
12. SEDESOL. (2004). Matriz de Marco Lógico. *Vivir Mejor*, 3.
13. Tecnológica. (2015). Arbol de Problemas del Análisis al Diseño. *Tecnológica*, 38, 39, 40, 41,42.
14. TECNOLOGICA. (diciembre de 2015). *Arbol de Problemas del analisis al diseño y desarrollo de productos*. Recuperado el 5 de marzo de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/944/94443423006.pdf>
15. Universidad de Antioquia Colombia. (2012). *Planeación Participativa*. Antioquia: La Carrera de Editores EU.
16. *Precio*: \$50 por maltón.
17. ► *Edad del animal*: Aprox. 5 - 6 meses.
18. ► *Razas Disponibles*: Rambouillet, Corriedale, y Poll Dorset. Para más información sobre las características de las razas, ve la página [Características del Ovino](#).

19. ► *Lugar de Entrega*: Hacienda El Tablón, ubicada en la parroquia de Pifo, provincia de Pichincha, para maltones Rambouillet, o Hacienda Concepción de Monjas, ubicada en la parroquia de Lloa, provincia de Pichincha, para maltones Corriedale o Dorset.

© 2023 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).