

**GESTIÓN DE PROGRAMAS / PROYECTOS EN  
EL ÁREA SOCIOPRODUCTIVA PARA EL  
DESARROLLO LOCAL  
Caso: Gobiernos Municipales del  
Estado Yaracuy**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**GESTIÓN DE PROGRAMAS / PROYECTOS EN EL ÁREA  
SOCIOPRODUCTIVA PARA EL DESARROLLO LOCAL  
Caso: Gobiernos Municipales del Estado Yaracuy**

**Autor:** Ing. Makui Giménez  
**Tutora:** Dra. Zaida Osto

**BÁRBULA, MARZO DE 2016**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**GESTIÓN DE PROGRAMAS / PROYECTOS EN EL ÁREA  
SOCIOPRODUCTIVA PARA EL DESARROLLO LOCAL  
Caso: Gobiernos Municipales del Estado Yaracuy**

**Autor:** Ing. Makui Giménez

**C.I:** V-15.965.606

Trabajo de Grado presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magíster en Ingeniería Industrial.

**BÁRBULA, MARZO DE 2016**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL



## AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Zaida Osto, titular de la cédula de identidad N° V-7.080.333, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **GESTIÓN DE PROGRAMAS / PROYECTOS EN EL ÁREA SOCIOPRODUCTIVA PARA EL DESARROLLO LOCAL. Caso: Gobiernos Municipales del Estado Yaracuy**, presentado por el ciudadano Makui Giménez, titular de la cédula de identidad N° V-15.965.606, para optar al título de Magíster en Ingeniería Industrial, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula, a los 02 días del mes de Marzo del año dos mil diez y seis.

---

Dra. Zaida Osto  
C.I. V-7.080.333



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL



### AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Zaida Osto, titular de la cédula de identidad N° V-7.080.333, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **GESTIÓN DE PROGRAMAS / PROYECTOS EN EL ÁREA SOCIOPRODUCTIVA PARA EL DESARROLLO LOCAL. Caso: Gobiernos Municipales del Estado Yaracuy**, presentado por el ciudadano Makui Giménez, titular de la cédula de identidad N° V-15.965.606, para optar al título de Magíster en Ingeniería Industrial, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula, a los 02 días del mes de Marzo del año dos mil diez y seis.

---

Dra. Zaida Osto  
C.I. V-7.080.333



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**GESTIÓN DE PROGRAMAS / PROYECTOS EN EL ÁREA  
SOCIOPRODUCTIVA PARA EL DESARROLLO LOCAL  
Caso: Gobiernos Municipales del Estado Yaracuy**

**Autor: Ing. Makui Giménez**

Aprobado en el área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo por miembros de la Comisión Coordinadora del Programa.

---

---

---

**BÁRBULA, MARZO DE 2016**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado Titulado: **GESTIÓN DE PROGRAMAS / PROYECTOS EN EL ÁREA SOCIOPRODUCTIVA PARA EL DESARROLLO LOCAL. Caso: Gobiernos Municipales del Estado Yaracuy**, presentado por el ciudadano Makui Giménez, titular de la cédula de identidad N° V-15.965.606, para optar al título de Magíster en Ingeniería Industrial, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: **APROBADO.**

Nombre	Apellido	C.I	Firma
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

BÁRBULA, MARZO DE 2016

## **DEDICATORIA**

A Dios, por ser la fuerza interna y fe para seguir adelante.

A Hugo Chávez Frías, Comandante Supremo de la Revolución Bolivariana por ser el principal impulsor del desarrollo socioproductivo derivado del Modelo Productivo Socialista.

A mi Madre y Padre por ser mi apoyo incondicional al igual que mi hermano y hermana.

A mis amores Andreina y Andreinita por amarme y permitirme amarlas.

A mis Abuelas gracias por tanto amor.

***Ing. Makui Giménez***

## RECONOCIMIENTOS

Al área de Estudios de Postgrados de la Universidad de Carabobo, por haberme brindado la oportunidad histórica, de realizar mis estudios de cuarto nivel.

A la Dra. Zaida Osto, por privilegiarme al aceptar ser mi Tutora y haberme orientado y apoyado incansablemente para el desarrollo de la Investigación.

A mis Profesores de la Maestría por sus orientaciones y conocimientos brindados.

A mis Compañeros de la Maestría, Giselle, Ana, Mariela, Yellys, Hugo, Josneilyz y María gracias por su apoyo.

A las Alcaldías de Veroes y Manuel Monge por su apoyo para la realización del trabajo.

***Ing. Makui Giménez***

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO	iii
AUTORIZACIÓN DEL TUTOR	iv
AVAL DEL TUTOR	v
VEREDICTO	vi
DEDICATORIA	ix
RECONOCIMIENTOS	x
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE FIGURAS	xvi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvii
RESUMEN	xviii
ABSTRACT	xix
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema .....	4
Formulación del Problema .....	6
Sistematización del Problema .....	6
Objetivos de la Investigación .....	7
Objetivo General .....	8
Objetivos Específicos .....	8
Justificación de la Investigación .....	8
Alcances y Limitaciones .....	10
Alcances .....	10
Limitaciones .....	11
<b>II MARCO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes de la Investigación .....	12
Bases Teóricas y Legales .....	14

Bases Conceptuales .....	42
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Estudio .....	44
Método Investigativo: Estudio de Casos .....	45
Operatividad de la Investigación .....	47
Unidad de Análisis.....	50
Fuentes para la Recolección de Información .....	50
Fuentes Primarias.....	50
Fuentes Secundarias.....	50
Técnicas e Instrumentos para la Recolección de la Información .....	51
Rigurosidad Científica: Credibilidad, Confirmabilidad y Triangulación.....	52
Análisis e Interpretación de Datos .....	54
Fases de la Investigación .....	55
<b>IV DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN CUANTO A LA PLANIFICACIÓN, GESTIÓN Y CONTROL DE LOS PROGRAMAS / PROYECTOS SOCIOPRODUCTIVOS DE IMPACTO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL EJECUTADOS POR LOS GOBIERNOS MUNICIPALES</b>	
Resultados de la recopilación de información a través de fuentes primarias (Entrevistas / Grupos Focales) .....	57
Entrevistas .....	57
Grupo Focal .....	63
Resultados de la recopilación de información a través de fuentes secundarias (Revisión Documental) .....	69
Características Generales de los Casos.....	69
Municipios donde son planificados, desarrollados y ejecutados programas / proyectos socioproductivos.....	69

Descripción de los programas y proyectos desarrollados en el Municipio Manuel Monge y José Joaquín Veroes.....	73
Evaluación de los proyectos socioproductivos desarrollados y ejecutados en el Municipio Manuel Monge .....	77
Evaluación de los proyectos socioproductivos desarrollados y ejecutados en el Municipio José Joaquín Veroes.....	81
Gestión, Control y Seguimiento de los Proyectos .....	88
Triangulación. Disminución del Sesgo Investigativo.....	89
<b>V DESCRIBIR EL MODELO SOCIOPRODUCTIVO SOCIALISTA Y SU VINCULACIÓN CON EL DESARROLLO ENDÓGENO Y EL DESARROLLO LOCAL</b>	
Modelo Productivo Socialista: IV Directriz Estratégica Plan de Desarrollo Social y Económico de la Nación 2007-2013 .....	100
Desarrollo Endógeno .....	106
Desarrollo Local .....	112
<b>VI ANÁLISIS DE LAS EXPERIENCIAS INTERNACIONALES EN CUANTO A LA GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS SOCIOPRODUCTIVOS</b>	
GTZ Programa de Desarrollo Agropecuario Sostenible (PROAGRO) en Bolivia .....	116
Programa de Proyectos Socio Productivos “Manos a la Obra” Impulsados por el Ministerio de Desarrollo Social de la República de Argentina .....	119
Microcréditos .....	121
Marca Colectiva.....	122

Formulación, Control y Gestión de los Proyectos Socioproductivos Impulsados por el Ministerio de Desarrollo Social de Argentina.....	123
Proyectos Exitosos Impulsados por el Ministerio de Desarrollo Social de Argentina.....	125
Experiencia Exitosas de Agroindustria Rural en América Latina del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) .....	126
<b>VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones .....	130
Recomendaciones .....	138
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	139
<b>ANEXOS</b>	
A: Guión de Entrevista Aplicado a los Directores de los Institutos: Instituto para el Fortalecimiento Socioeconómico del Municipio Manuel Monge e Instituto para el Desarrollo Endógeno del Municipio Veroes	144
B: Guión de Entrevista Aplicado a los Técnicos de los Institutos: Instituto para el Fortalecimiento Socioeconómico del Municipio Manuel Monge e Instituto para el Desarrollo Endógeno del Municipio Veroes	145

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLAS</b>		<b>pp.</b>
1	Programas / Proyectos desarrollados en los Municipios Manuel Monge y José Joaquín Veroes del Estado Yaracuy	71
2	Triangulación de Fuentes de Información .....	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURAS</b>		<b>pp.</b>
1	Sección de Grupo Focal .....	64
2	Desarrollo de la sesión de Grupo Focal .....	66
3	Entrega de certificados como aval de participación en la sesión de Grupo Focal .....	68
4	Fuentes de información de la triangulación .....	90

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO</b>		<b>pp.</b>
1	Asignación de recursos a microcréditos en Manuel Monge 2009-2012.....	75
2	Asignación de recursos a microcréditos en Veroes 2009-2012.....	76
3	Asignación de recursos Proyecto Ganadería Doble Propósito 2010-2012.....	79
4	Producción de Carne Kg por fundos durante año 2010-2012. Proyecto Ganadería Doble Propósito.....	80
5	Producción de Leche Lts por fundos durante año 2010-2012. Proyecto Ganadería Doble Propósito.....	80
6	Producción anual promedio de arena lavada y granzón.....	84
7	Producción anual promedio de bloques N° 16 y 10.....	84
8	Producción de plátanos 2011-2012 .....	86
9	Producción de carne 2011-2012 .....	88



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**GESTIÓN DE PROGRAMAS / PROYECTOS EN EL ÁREA  
SOCIOPRODUCTIVA PARA EL DESARROLLO LOCAL  
Caso: Gobiernos Municipales del Estado Yaracuy**

**Autor: Ing. Makui Giménez  
Tutora: Dra. Zaida Osto  
Año: 2016**

**RESUMEN**

La investigación estuvo enfocada en evaluar la naturaleza de gestión de los programas/proyectos en el área socioproductiva para el desarrollo local impulsados por los gobiernos municipales del estado Yaracuy, desarrollada desde el enfoque cualitativo, bajo el método de estudios de casos. De allí que después de verificar los registros llevados por los diferentes gobiernos locales, se constató que solo dos (2) de ellos planifican, desarrollan y ejecutan programas/proyectos de corte socioproductivos, el Municipio Manuel Monge y el José Joaquín Veroes constituyéndose en los casos de estudios. Fueron utilizadas fuentes de recogida de información, técnicas e instrumentos como la entrevista, grupo focal, y la revisión documental elaborando la triangulación de datos respectiva. Como unidades de análisis se tomó al personal directivo y técnico de los institutos encargados de este proceso, así como, emprendedores, y beneficiarios de estos programas/proyectos. Esto permitió conocer desde diferentes puntos de vista cómo era ejecutada su gestión. Seguidamente, se procedió a describir algunos conceptos y enfoques relativos al Modelo de Desarrollo Socioproductivo; a analizar las experiencias internacionales; para finalmente proponer algunas estrategias que permita una gestión eficiente y eficaz. Se concluye que la gestión de los programas / proyectos adolece de esquemas de control y seguimiento basados en indicadores asociados al impacto socioproductivo al cual deben responder por disposiciones legales. Los resultados de las gestiones están asociados al volumen de recursos financieros otorgados y/o número de beneficiarios de los mismos, sin considerar el impacto real en materia de generación de empleos o en la penetración que tengan sus productos en los mercados locales y/o regionales. A manera de recomendación se deben definir y establecer indicadores no solo para evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas de dichos programas / proyectos, sino, para evidenciar que éstos promueven el desarrollo socioproductivo de la localidad o región.

**Palabras claves:** Programa; Proyecto; Socioproductivo; Gestión.



UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF ENGINEERING  
GRADUATE MANAGEMENT  
MASTER OF INDUSTRIAL ENGINEERING



**MANAGEMENT PROGRAMS / PROJECTS IN THE AREA PARTNER FOR  
LOCAL DEVELOPMENT PRODUCTIVE  
Case: Municipal Government of Yaracuy State**

Author: Ing Makui Gimenez.

Tutor: Dr. Zaida Osto.

Year: 2016

**ABSTRACT**

The research was focused on evaluating the nature of management of programs / projects in the socio area for local development driven by municipal governments Yaracuy state, developed from the qualitative approach, under the method of case studies. Hence after verifying the records kept by the various local governments, it was found that only two (2) of them plan, develop and implement programs / projects of socio court, the municipality Manuel Monge and José Joaquín Veroes constituting cases of studies. They were used sources of information gathering techniques and instruments such as the interview, focus group, and the document review preparing the respective data triangulation. As units of analysis took the managerial and technical institutes personnel responsible for this process, as well as entrepreneurs, and beneficiaries of these programs / projects. This yielded information from different points of view how it was executed management. He then proceeded to describe some concepts and approaches to socio-productive development model; to analyze international experiences; to finally propose some strategies that allow efficient and effective management. It is concluded that the management of the program / project lacks control and monitoring schemes based on indicators associated with socio impact which must respond by legal provisions. The results of the efforts are associated with the volume of financial resources provided and / or number of beneficiaries of them, regardless of the actual impact in terms of job creation or penetration having their products in local markets and / or regional. By way of recommendation should define and develop indicators to assess not only the fulfillment of the objectives and goals of these programs / projects, but to show that they promote social productive development of the locality or region.

**Keywords:** Program; Draft; socioproductive; Management.

## INTRODUCCIÓN

Desde el año 2007, con la aprobación del Primer Plan Socialista de la Nación correspondiente al período 2007-2013, se introduce un nuevo esquema relacionado con el empoderamiento de los habitantes y el trabajo local en las regiones. A esto se le denominó: Programas y proyectos socioproductivos, que fundamentalmente deben ser impulsados por el sector público y las comunidades organizadas a los fines de cumplir con los objetivos y metas definidas en el plan. Según el Ministerio del Poder Popular para la Planificación (MPPP, 2007) el desarrollo socioproductivo deriva de la IV Directriz Estratégica del Plan de la Nación 2007-2013, y según este, el “Modelo Productivo Socialista” responderá primordialmente a las necesidades humanas y estará menos subordinada a la reproducción del capital.

En este contexto, los gobiernos municipales del estado Yaracuy, han emprendido una serie de iniciativas enmarcadas como programas y proyectos denominados socioproductivos y sobre los resultados a la fecha se enfoca el presente trabajo. Algunos de estos programas y/o proyectos se orientan a la prestación de servicios, manufactura, agrícola vegetal, agrícola animal y comercio, todas ellas impulsadas por los habitantes de las comunidades organizadas que hacen vida en los diferentes municipios del estado.

Es de resaltar, que para la presente investigación se tomaron como caso de estudio dos municipios: Manuel Monge y José Joaquín Veroes, y los programas / proyectos de carácter socioproductivo desarrollados por estos a través de los diferentes institutos y entes vinculados al desarrollo socio económico local. No obstante, se pudo conocer que los mismos presentaban algunas limitaciones, atribuibles en algunos casos a aspectos financieros, y en otros a elementos de orden instrumental y práctico. De allí que la investigación se centró en evaluar la naturaleza de gestión de los programas / proyectos en

el área socio productivo para el desarrollo local impulsados por los gobiernos municipales del estado Yaracuy durante el período 2009-2012.

Metodológicamente, la investigación se ubica en el paradigma cualitativo, siguiendo los lineamientos que rigen una investigación descriptiva, apoyada en una investigación de campo. Para ello se revisaron documentos de fuentes primarias y se utilizaron herramientas como el grupo focal y la entrevista; teniendo como unidad de análisis el gobierno municipal y como fuentes de información el personal directivo y técnico encargado de la planificación de los recursos para la inversión socio productiva, así como, a los beneficiarios de los mismos; así mismo se utilizaron fuentes de información secundaria como fue la revisión los proyectos socioproductivos desarrollados por los institutos y/o entes adscritos a los municipios en estudio.

En este contexto, la presentación del Trabajo Especial de Grado, se estructuró en seis (6) capítulos, que se detallan a continuación:

Capítulo I: El Problema: En el cual se define el planteamiento del problema, formulación del problema, objetivo general y específicos, justificación de la investigación, alcances y limitaciones.

Capítulo II: Marco Teórico: Contiene a su vez los antecedentes, las bases teóricas, legales y conceptuales que permiten configurar el cuerpo investigativo.

Capítulo III: Marco Metodológico, en el cual se define el tipo de estudio, método investigativo, la operatividad de la investigación, unidades de análisis, fuentes de recolección de información, técnicas e instrumentos para la recolección de la información, rigurosidad científica conformada por la credibilidad, confirmabilidad y triangulación de la información, análisis e

intrerpretación de los datos y las fases de la investigación.

Capítulo IV: Diagnosticar la situación actual en cuanto a la planificación, gestión y control de los programas/proyectos socioproductivos de impacto en la administración local ejecutados por los Gobiernos Municipales: En este apartado se da cuenta del desarrollo de las técnicas e instrumentos de recolección de información, exponiendo, analizando y de alguna u otra manera interpretando los resultados encontrados a través de los mismos.

Capitulo V: Describir el modelo productivo socialista y su vinculación con el desarrollo endógeno y el desarrollo local: En este capítulo se desarrolló un análisis desde la revisión teórico en cuanto el modelo productivo socialista y las dimensiones impulsadas por el mismo, como son: desarrollo endógeno y desarrollo local.

Capítulo VI: Analizar experiencias internacionales en cuanto a la gestión de programas y proyectos socioproductivos: Se describe desde la recopilación teórica como han sido las experiencias de carácter internacional en cuanto a la planificación, desarrollo y ejecución de los proyectos socioproductivos, con especial mención al contexto regional de América Latina.

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones: Se señalan las conclusiones particulares tomando como eje los tres primeros objetivos específicos; así mismo, se hace la descripción de la propuesta señalada en el objetivo específico número cuatro, identificada como: Proponer estrategias para mejorar la gestión de programas y proyectos en el área socioproductiva desde el ámbito local.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas y anexos que complementan la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Desde el año 2007, con la aprobación del Primer Plan Socialista para la Nación correspondiente al período 2007-2013, se introduce una nueva denominación programas y proyectos que fundamentalmente, deben ser impulsados por el sector público y comunidades organizada a los fines de cumplir con los objetivos y alcanzar las metas definidas en el plan, estos son los denominados programas y proyectos socioproductivos.

Según el Ministerio del Poder Popular para la Planificación (2007) El desarrollo socioproductivo deriva de la IV Directriz Estratégica del Plan de la Nación 2007-2013 denominada “Modelo Productivo Socialista” en el cual se hace referencia que el modelo responderá primordialmente a las necesidades humanas y estará menos subordinada a la reproducción del capital”.

Con el objeto de conocer cómo ha sido la experiencia del modelo productivo socialista a nivel de las regiones a través de la gestión de los programas y proyectos impulsados por gobiernos municipales del Estado Yaracuy, se procedió a llevar a cabo unos primeros encuentros con el personal directivo, administrativo y técnico responsable de la planificación de los recursos para la inversión socioproductiva y la gestión de este tipo de programas y proyectos. De acuerdo con, información suministrada por los gobiernos municipales a través de los institutos responsables de la ejecución

de los programas y proyectos socioproductivos se pudo conocer lo siguiente: La inversión destinada por los gobiernos municipales al desarrollo socioproductivo es de un 8% aproximadamente con respecto al 100% destinado para la inversión local, en el mismo orden de ideas, los Gobiernos municipales cuentan con cinco (5) programas en el área socioproductiva, los cuales están destinados al otorgamiento de microcréditos cuyo retorno de la inversión está por el orden del 30%.

De la misma manera, se pudo conocer que no cuentan con los medios de verificación que les permitan evidenciar si los microcréditos cumplieron el objeto para el cual fueron solicitados, así mismo si alcanzaron las metas establecidas. En cuanto a los proyectos socioproductivos impulsados por los gobiernos municipales, para el momento del contacto fueron relacionados cuatro (4), se pudo conocer que los proyectos han presentado algunos retrasos debido limitaciones en la disponibilidad financiera.

Así mismo, se pudo evidenciar mediante revisión de informes de gestión que la mayoría de los gobiernos se remiten al indicador financiero para expresar la cantidad de recursos otorgados a través de microcréditos y el indicador de eficacia para reflejar la cantidad créditos otorgados y cantidad de proyectos financiados con respecto a lo relacionados en sus planes operativos. También manifestaron que los proyectos son formulados con el apoyo del personal de otras instancias pertenecientes a los gobiernos municipales.

La situación antes descrita, que afecta la gestión de los programas y proyectos socioproductivos pudiera ser debido a: Que la mayor cantidad de recursos de inversión es destinado a otras áreas consideradas como prioritarias tales como: construcción de obras civiles, recolección de desechos sólidos, mantenimiento y ornato. Desarrollo social, cultura y deportes, así mismo que no han sido consideradas las estrategias y políticas establecidas

en la IV directriz estratégica del Proyecto Nacional Simón Bolívar, Primer Plan Socialista Para la Nación 2007-2013 de la misma forma, debilidades en el control de la gestión del programa de microcréditos y de la gestión de los proyectos, fin inexistencia de estructuras organizativas que consideren la gestión de proyectos y su control institucional.

De continuar los gobiernos municipales con la actual situación, continuarán manifestándose los síntomas antes descritos. Es por ello, que frente a esta problemática, se hace necesaria evaluar la naturaleza de gestión de los programas/ proyectos socioproductivos impulsados por los gobiernos municipales del estado Yaracuy a los fines de contribuir y mejorar el proceso de gestión de los mismos.

### **Formulación del Problema**

¿Cómo son gestionados los programas y proyectos en el área socioproductiva impulsados por los gobiernos municipales del Estado Yaracuy que están enfocados a promover el Modelo Productivo Socialista establecido en el Plan de la Nación 2007-2013?

### **Sistematización del Problema**

¿Qué fundamentos deben considerar los gobiernos municipales para la formulación y planificación de los programas/proyectos socioproductivos?

¿Qué tipo de indicadores podrían asociarse a la gestión y control de proyectos socioproductivos?

¿Qué se entiende por modelo productivo socialista y su vinculación con el desarrollo endógeno y el desarrollo local?

¿Qué tipo de estructura organizativa y recurso humano requieren los gobiernos municipales para la gestión de los programas/proyectos socio productivos?

¿Cómo debe ser el sistema control de gestión de los programas/proyectos socioproductivos?

¿Cómo son las experiencias de otros países en cuanto a la gestión de programas y proyectos socioproductivos?

¿Cómo podría mejorar el desarrollo, ejecución y gestión de los programas / proyectos socioproductivos desde los Gobiernos municipales a fin de hacerlos más eficaces y eficientes?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Evaluar la naturaleza de gestión de los programas/proyectos en el área socioproductiva para el desarrollo local impulsados por los gobiernos municipales del estado Yaracuy.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual en cuanto a la planificación, gestión y control de los programas/proyectos socioproductivos de impacto en la administración local ejecutados por los Gobiernos Municipales.
- Describir el modelo productivo socialista y su vinculación con el desarrollo endógeno y el desarrollo local.

- Analizar experiencias internacionales en cuanto a la gestión de programas y proyectos socioproductivos.

- Proponer estrategias para configurar la gestión de programas/proyectos socioproductivos desde la administración local.

### **Justificación de la Investigación**

Hoy día, las comunidades demandan de sus gobernantes mayores acciones y respuestas que estén orientadas a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. En lo que respecta a gobiernos locales o municipales, estos deben tener la capacidad de satisfacer la calidad de los servicios exigidos por las comunidades. Para el logro de ello, es necesario ofrecer oportunamente eficiencia y efectividad de los recursos tanto económicos, humanos y naturales en cantidad y calidad maximizando su capacidad de gestión de manera eficaz.

La presente investigación, plantea el desarrollo de una evaluación de la gestión de programas y proyectos impulsados por gobiernos municipales del estado Yaracuy con la finalidad de conocer como son gestionados desde la administración local, de igual forma poder constatar si estos satisfacen algunas de las expectativas o necesidades de las comunidades que constituyen los municipios, además de ello, si los recursos tanto humanos, económicos y naturales son empleados al logro de los objetivos con eficacia y eficiencia. De igual manera, con el desarrollo de esta investigación se podrá aportar aspectos teóricos, metodológicos y prácticos de importancia para la gestión de este tipo de programas y proyectos cuya importancia en nuestro país cobra cada mayor importancia.

Desde el punto de vista teórico, es necesario evaluar los fundamentos la IV directriz estratégica del Plan de la Nación 2007-2013 denominada “Modelo

Productivo Socialista” de la cual se deriva el desarrollo socioproductivo. Así mismo, el conjunto de estrategias y políticas que deben desarrollarse a través de los programas y proyectos cuyo objetivo es el desarrollo socioproductivo. De la misma forma, analizar la vinculación que puede existir entre el modelo socioproductivo y el modelo de desarrollo endógeno y/o desarrollo local. Necesario es también, analizar las teorías surgidas de las experiencias de otros países que han venido ejecutando este tipo de programas de proyectos ya hace varios años

En el mismo orden de ideas es necesario destacar desde el punto de vista teórico, cuáles serían las técnicas y herramientas e indicadores para la planificación, gestión y control de los programas y proyectos socioproductivos.

En cuanto a la justificación metodológica, se acudirá al empleo de métodos de investigación tales como; fuentes y técnicas para la recolección de información primaria (observación, entrevistas y grupos focales) realizados al personal directivo y operativo de los gobiernos municipales encargados de la planificación de los recursos para el área socioproductiva así mismo; de la ejecución de los programas y proyectos socioproductivos involucrados en la gestión de los programas y proyectos y sus beneficiados y de recolección secundaria como lo es revisión de textos relacionados con la planificación pública, gestión de proyectos, desarrollo socioproductivo, desarrollo endógeno y desarrollo local. De la misma forma, revistas, documentos, prensa y otros relacionados con el tema de estudio.

Finalmente desde el punto de vista práctico, importante destacar que la actual forma de gestión de los programas y proyectos de los gobiernos municipales no establecen indicadores que les permitan realizar seguimiento, evaluación y control al cumplimiento de los factores estratégicos establecidos por los gobernantes, por ende se desconoce el real impacto en las

comunidades. Esta situación, puede dificultar la toma de decisiones para realizar acciones correctivas o tomar las previsiones que permitan orientar la gestión de los programas y proyectos al logro de los objetivos.

Por ello, desde el punto de vista práctico esta investigación pretende aportar estrategias para configurar la gestión de programas/proyectos socioproductivos desde la administración local y servir de referencia para garantizar la exitosa gestión de los programas y proyectos en estas áreas, considerando que en Venezuela aún pudiera encontrarse en fase de inicio en este campo con respecto a países como Bolivia, Colombia y Ecuador, Argentina entre otros que han venido impulsando este tipo de programas y proyectos con la cooperación de organismos internacionales.

Finalmente, el desarrollo de esta investigación permitirá aportar conocimientos sobre la gerencia de programas y proyectos socioproductivos, área de vital importancia para contribuir con el desarrollo endógeno de las localidades.

## **Alcances y Limitaciones**

### **Alcances**

La investigación se llevó en las instancias de los Gobiernos Municipales del estado Yaracuy, evaluando la gestión de los programas/proyectos en el área socioproductiva para el desarrollo local con la finalidad de conocer cómo se gestionaron éstos desde la administración local y cómo se fue su ejecución durante el período 2009-2012.

## **Limitaciones**

El estudio de esta investigación no contempla la fase de implementación de las propuestas que surjan de la evaluación del proceso de gestión de los programas/proyectos debido a limitaciones de tiempo. No obstante, el estudio se limitó a evaluar cómo son gestionados desde el ámbito municipal los programas/proyectos del área socioproductiva con la finalidad de mejorar los niveles de eficiencia y eficacia, y contribuir a mejorar la gestión de los mismos con fundamento en el Modelo Productivo Socialista establecido en el Plan de la Nación 2007-2013.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **Antecedentes de la Investigación**

Erazo (2010) desarrolló un trabajo de investigación mejorar la gestión de los proyectos productivos en la Dirección Provincial del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en Imbabura. Según el diagnóstico realizado en este trabajo de investigación, el desempeño institucional en lo referente a proyectos productivos y actuación de los técnicos debía mejorar, ya que no existía una evaluación permanente del desempeño institucional que permitiera periódicamente analizar el cumplimiento de objetivos y metas, para de ser el caso adoptar las medidas correctivas necesarias, que conlleven a cumplir la misión y visión institucional, mediante el diseño de indicadores de gestión.

La finalidad del presente trabajo fue dotar a la entidad de un manual metodológico para poder evaluar las áreas críticas del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en Imbabura. (MAGAP-I), siendo estas, los proyectos productivos y el recurso humano. La investigación se basó en el análisis conceptual de la auditoría de gestión, determinándose claramente una metodología para realizar una auditoría de gestión previa a la creación de la Unidad de Auditoría Interna de la entidad.

Se concluyó que era necesario de elaborar un plan metodológico para el diseño de auditoría de gestión para evaluar la ejecución de proyectos

productivos y el desempeño institucional de la Dirección Provincial del Ministerio de Agricultura.

Al relacionar el trabajo con la investigación, este permite al autor tomar en cuenta elementos para desarrollar el proceso de evaluación de gestión de los proyectos socioproductivos.

Baptista (2008), desarrolló un trabajo de investigación para evaluar la gestión de los proyectos de desarrollo endógeno promovidos por PDVSA en el oriente del país, en todas las fases del ciclo de vida de los mismos (Planificación, Ejecución y finalización) buscando consolidar progresivamente una cultura de evaluación en esta organización, fundamentada en los criterios de eficiencia, eficacia y efectividad en el desarrollo de estos.

Se concluyó, en una propuesta para la gerencia de estos proyectos de inversión social con el uso de la matriz del marco lógico como tablero del control del proyecto, efectuando a través de sus indicadores, evaluación y seguimiento continuo a la realización de las actividades con los criterios, los responsables, los recursos asignados y el tiempo estipulado, para obtener los componentes que finalmente permitirán alcanzar los objetivos previstos en la planificación.

Este trabajo se relaciona con la investigación, ya que permite al autor tomar en cuenta elementos para evaluar las fases de (Planificación, Ejecución y finalización) de los proyectos socioproductivos.

Izquierdo (2008), desarrolló una tesis doctoral dirigida a diseñar un modelo para evaluar la mejora de la gestión de programas de desarrollo endógeno para organizaciones gubernamentales y cuya aplicación se llevó a cabo en la Alcaldía del municipio Caroní del Estado Bolívar. La metodología a

través de la cual se soportó el modelo fue a través del cuadro de mando integral (CMI), las herramientas del Bussines Performance y Bussines Intelligence (BI).

El modelo permite medir el desempeño de manera holística e integral. La investigación se basó en una problemática existente la modalidad de la investigación aplicada fue la de proyecto factible con un nivel de investigación descriptivo. La aplicación del modelo permitió evaluar todos los factores estratégicos (indicadores, metas, tareas, valor de calificación y la señalización del cumplimiento).

Este trabajo se relaciona con la investigación, ya que permite al autor tomar en cuenta elementos para evaluar la gestión de programas socioproductivos.

### **Bases Teóricas**

Ahora considerando que la presente investigación tiene como objetivo general “Evaluar la naturaleza de gestión de los programas/proyectos en el área socioproductiva para el desarrollo local por parte de los gobiernos municipales del estado Yaracuy”, con el objeto de verificar la brecha entre lo que ha sido la práctica local y lo establecido por los teóricos y organismos de amplia experiencia mundial con la finalidad de generar conocimiento útil al administrador municipal, se hace necesario establecer una serie de enfoques y conceptos que contribuirán con el desarrollo de la investigación. Entre ellas se tiene:

#### **Gestión de Proyectos**

Para Gesellschaftfür International e Zusammenarbeit (GTZ) (1996)

organización alemana dedicada al apoyo de gestión de programas y proyectos considera el proceso de gestión de proyectos como una configuración de procesos sociales con el propósito de alcanzar objetivos concretos, considera que las funciones de gestión más importantes son: acordar objetivos, planificar, decidir, motivar, organizar, dirigir, controlar e informar tanto estas funciones como las tareas que se derivan de ellas tienen que ser tenidas en cuenta y asumidas una y otra vez durante todo el proceso.

GTZ (ob. Cit) define un proyecto como un proceso delimitado en el tiempo durante el cual se prestan determinados aportes. Se hace énfasis en que los objetivos suministrados y los recursos sirven para la ejecución de las actividades y la prestación de los aportes (resultados) del proyecto, con el fin de alcanzar un efecto definido con anterioridad (objetivo del proyecto), mientras que para GTZ (ob. Cit) un programa se trata de varios proyectos vinculados entre sí desde el punto de vista sectorial, subsectorial o regional y coordinados mediante una estrategia claramente definida. Se dice que un proyecto o programa es sostenible cuando sus efectos perduran más allá de su finalización.

Ahora ¿que debe tener un programa o proyecto para que sea apoyado por una organización? A criterio de GTZ (ob. Cit) para que una organización apoye la gestión de programas y proyectos, un factor decisivo es que el proyecto cuente con las siguientes características:

- Esté orientado a satisfacer las necesidades de los grupos destinatarios.
- Fortalezca la capacidad de autoayuda de las personas afectadas.
- Sea factible bajo las condiciones generales dadas.

- Cree las condiciones necesarias para la persistencia de sus efectos, es decir, para que perdure la situación que se ha mejorado con su ayuda.

Para González (2005) la gestión de un proyecto se puede entender como un ciclo articulado y progresivo desde que se concibe la idea, se concreta y se planifica, luego se formula y se interviene, hasta el momento último en que se valora si el conjunto de actividades, medios utilizados y resultados obtenidos han cumplido los objetivos propuestos. Plantea González (ob. Cit) que todas las fases de la gestión de un proyecto pueden observarse desde dos puntos de vista claves:

- Como una herramienta de trabajo que permite conocer, analizar para una intervención, y actuar.

- Como una herramienta de aprendizaje que permite mejorar los futuros proyectos a través de la acumulación de experiencias y conocimientos a lo largo del todo el proceso.

Para la Universidad de Antioquia (2009) la gestión de proyectos se basa en el proceso de: formulación, ejecución y evaluación. La formulación del proyecto que comprende la concepción de la intencionalidad y su expresión concreta en un documento que debe establecer el perfil del proyecto, es decir, sus características y elementos esenciales (intencionalidad, información y decisiones), organizados de acuerdo con el lenguaje y los criterios de los interlocutores a quienes se dirija la propuesta, la ejecución del proyecto referente a la fase de aplicación de los recursos (inversión) y la realización de las actividades previstas para alcanzar el resultado esperado y la evaluación que es un momento administrativo fundamental para garantizar el éxito de todo proyecto. Se evalúa comparando una situación con un patrón convencional.

Finalmente para Klastorin (2005) la Gestión de proyectos puede verse como una serie de intercambios entre objetivos múltiples; pues los gestores tienen que decidir cuáles son las metas más importantes, y cuales pueden relajar con objeto de lograr un éxito global para la empresa. Klastorin (ob. Cit) da ejemplos de cómo en proyectos de desarrollo, de un nuevo producto, el tiempo para lanzarlos al mercado, es la meta más importante, mientras que la meta de presupuesto puede ser de menor consideración, a diferencia de proyectos donde el presupuesto es la mayor preocupación.

Es importante destacar que los autores citados coinciden que el proceso de gestión de un programa o proyecto no está enfocado solamente en la fase de ejecución, sino que en esencia el proceso de gestión parte de la planificación, pasa por la fase de ejecución y es la precisamente en la fase evaluación cuando se da por concluida la gestión de los programas y proyectos ¿y cómo es el proceso de evaluación de gestión los programas y proyectos?

### **La Evaluación de la Gestión de Proyectos y Programas**

Para González (2005) la evaluación de la gestión de proyectos, se inicia desde los primeros momentos de concepción e identificación del proyecto, cuando se realiza la valoración de las necesidades y potencialidades de la población beneficiaria. Acota el autor, que esta evaluación se conoce como evaluación *ex ante* o evaluación previa. Seguidamente el proceso de evaluación intermedia se realiza cuando es necesaria la valoración continua del progreso de las actividades, del cumplimiento de planes iniciales, y del presupuesto del proyecto.

De la misma manera, plantea González (ob. Cit) que posterior a la ejecución del programa o proyecto está la evaluación *ex post* o posterior, esta valoración es la más completa del todo el proceso pues toma prestado todos

los conocimientos, avances e informaciones de las anteriores y será la que determine en última instancia si el proyecto fue exitoso en el logro de sus objetivos y si los mismos lograron impactar en la población de forma sostenible.

Un aporte de gran importancia realizado por González (ob. Cit), es que el tipo de evaluación de la gestión de los programas y proyectos se desarrolla de acuerdo al objeto y a la temporalidad. Cuando el proyecto está en la etapa de preparación, las fases que constituyen las misma son (identificación, planificación y formulación), en este caso el objeto de la evaluación sería la evaluación de las necesidades y potencialidades, la cual define el autor como diagnóstico y también la establece como la evaluación previa (valoración de donantes, desde el punto de vista de la temporalidad la clasifica como Evaluación Ex Ante.

En cuanto a la etapa de implementación, referente a la Ejecución del proyecto, para González (ob. Cit), son las fases de ejecución y seguimiento y la evaluación según el objeto sería: la Evaluación del Progreso, la Evaluación del Proceso y la evaluación del fin del proyecto y desde el punto de vista de la temporalidad se define como Evaluación Intermedia. Es importante destacar, que la evaluación intermedia resultaría de mucho importancia considerando que una de las interrogantes del trabajo de investigación es saber cómo son gestionados los programas de y proyectos, es decir; como se da ese proceso de gestión.

Finalmente, González (ob. Cit) plantea la etapa de Evaluación la cual considera (después del proyecto), a la que clasifica como Evaluación Posterior, y según el objeto de la misma el autor las define como: Evaluación de Resultados de Impacto y Evaluación de Experiencias y de Sistematización y desde el punto de vista de la temporalidad sería la Evaluación Ex Post.

Es importante resaltar, que la Evaluación Ex Post, también resulta de importancia considerando la naturaleza de la investigación pues define que para aquellos programas y proyectos socioproductivos que ya hayan sido gestionados podría conocerse el impacto generado en el área socioproductiva. Otro elemento a destacar, es que se aclara que la gestión en este caso no es sinónimo de fase de ejecución sino que la gestión de un programa y proyecto está asociado al ciclo de vida por tanto la evaluación según el objeto de estudio pueda darse antes, durante y al terminar el programa y /o proyecto.

A manera de ahondar, en cuanto a la Evaluación Intermedia y la Evaluación Ex – Post, González (ob. Cit) agrega que la fase de implementación correspondiente a la etapa de realización del proyecto abarca desde que el proyecto es aprobado y se hace el primer traslado de fondos, hasta el último día de la ejecución de las actividades y el cierre del presupuesto. Podría considerarse la fase de mayor importancia dentro de todo el ciclo de gestión, dado que es la que tiene la vinculación directa con toda la población beneficiaria e involucrada directa e indirectamente.

González (ob. Cit) refiere que en esta etapa de implementación se encuentran dos grandes momentos: la ejecución y el seguimiento que son dos acciones que van necesariamente unidas, como las dos caras de la misma moneda, pues acota el autor que para poder hacer seguimiento de una intervención, tiene que darse dicha intervención (que en nuestro caso es la ejecución del proyecto); pero no pudiera darse una ejecución de calidad, si no se le hace seguimiento de la misma para retroalimentar las acciones y orientarlas en caso de que fuera necesario.

Destaca González (ob. Cit) que la *ejecución* del proyecto responde a la realización de las actividades que estaban previstas en la planificación, y a la ejecución del presupuesto, mientras que el *seguimiento* busca realizar el

acompañamiento a la acción que se está desarrollando, observando el progreso del proyecto, anticipando posibles desviaciones de lo planeado y realizando los ajustes necesarios. Se trata de un proceso continuo y metódico de recogida de información y tratamiento de datos para la evaluación.

En cuanto a la ejecución del proyecto, González (ob. Cit) se presupone la existencia de un *plan operativo* (planificación), basado en la aprobación de financiación, identificación inicial y diagnóstico. El autor considera que para la ejecución del mismo es necesario una serie de requisitos, tales como:

1. La existencia de un organismo responsable de la ejecución del proyecto que tome las decisiones fundamentales frente a contingencias, seguimiento de las tareas y asignación de recursos en el momento previsto.
2. La constitución de comisiones o *grupos de trabajo* para atender las tareas del proyecto. En este sentido, es importante la participación de la población beneficiaria en dichas tareas, tomando en consideración sus motivaciones, capacidades, experiencias y disponibilidades. Destaca González (ob. Cit) en este aspecto que especial atención deberá prestarse a la participación de las mujeres en el proyecto y en la asignación de tareas, de tal modo que tiendan a disminuir las desigualdades de género o, por lo menos, a no acrecentarlas.
3. Conocimiento y aprobación por parte de las personas involucradas y beneficiarias de las actividades y acciones a realizar y la capacidad técnica y financiera de llevar a cabo lo planificado.

4. Establecimiento de unas buenas vías de comunicación, tanto entre las fuentes de financiación del proyecto y el organismo que ejecuta el mismo, como entre las diversas comisiones o grupos de trabajo que se han creado y la población beneficiaria.
5. Control de los recursos. Es importante que la unidad ejecutora del proyecto, así como otras instituciones u organismos de apoyo, analicen detalladamente la previsión y programación de recursos necesarios en la implementación. La falta de un recurso humano, físico o económico en un determinado momento puede afectar la planificación de forma parcial o total.

Relacionado con el monitoreo o seguimiento González (ob. Cit) destaca que es un proceso esencialmente interno a la ejecución del programa que permite descubrir las anomalías que surgen durante la ejecución y tomar medidas para paliarlas. Es una revisión permanente de lo que está ocurriendo en el desarrollo del proyecto, en comparación a lo que se había previsto. El seguimiento debe ser una acción que acompaña siempre la ejecución de los proyectos, dado que su finalidad principal es mantener informadas a todas las personas implicadas sobre el estado en que se encuentra la ejecución y en qué grado se están realizando las actividades y alcanzado los resultados previstos.

Para ello, González (ob. Cit) destaca que los procedimientos utilizados en el seguimiento deberán atender a un estudio comparado entre lo que estaba previsto y lo que se está realizando. Luego el autor establece que se compara la realización de las actividades según lo planificado, y los resultados en relación con los indicadores que se establecieron para posibilitar dicha medición.

Finalmente en cuanto a seguimiento, González (ob. Cit) considera que Lo ideal sería establecer un sistema de monitoreo y evaluación desde el inicio del proyecto, consensuado y retroalimentado por toda la unidad gestora, y que permitiera tener la información suficiente para la realización de los informes de seguimiento.

Ahora, con respecto a la Evaluación Ex Post es una función que consiste en hacer una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad.

Esta definición de González (ob. Cit) de evaluación ex post se centra principalmente en el análisis de los resultados de la intervención, sus efectos sobre la población y la sostenibilidad de los mismos en el tiempo los criterios para la evaluación ex post, que con frecuencia confundimos en el lenguaje coloquial, pero que en ámbito de la gestión (management). Ahora ¿cuál es el enfoque de la Evaluación Ex post con respecto a eficacia, eficiencia, pertinencia, sostenibilidad e impacto? González (op, cit) define lo siguiente:

- **Eficacia:** Se entiende que un proyecto es eficaz cuando produce el efecto esperado. Es decir, si tras la implantación del programa o proyecto, los objetivos establecidos han sido alcanzados. Es una medida del nivel de alcance tanto de los objetivos como de los resultados de una actividad que se dirigió a una población beneficiaria, en un periodo temporal determinado.
- **Eficiencia:** La eficiencia es el análisis que pone en comparación los resultados obtenidos con los medios utilizados. Este análisis que

debe tener en cuenta todos los medios que tomaron parte en el desarrollo del proyecto, constituye un análisis de costes en el cual se valoran los insumos (inputs) del mismo y su optimización. El análisis que relaciona los medios y los objetivos comprueba si el programa ha sido eficiente.

- **Pertinencia:** La valoración de la pertinencia del proyecto se pregunta si se han cubierto las necesidades de la gente después de finalizado. Es decir, si el proyecto realmente respondió a las necesidades señaladas por hombres y mujeres y sus grupos, y si éstas eran reales y respondían a su contexto.
- **Sostenibilidad:** Un proyecto es sostenible si los efectos del mismo, son capaces de mantenerse por sí mismos en el tiempo. Puede estimarse la viabilidad al inicio del proyecto y comprobar su grado de autonomía al final del mismo o tiempo después a su ejecución. La sostenibilidad es un criterio de vital importancia en la evaluación expost, dado que el objetivo de la intervención debe ser siempre trasladar capacidades a la población beneficiaria y sus organizaciones.
- **Impacto:** Este criterio apunta a la valoración de todos los efectos surgidos en el entorno del proyecto en cualquiera de los ámbitos de la vida social, así sean positivos o negativos, esperados o no. Se trata de una medición más amplia que la eficacia, dado que trata de observar además de los resultados o efectos conseguidos positivos y esperados, los no esperados y los negativos.

En conclusión, lo planteado por González (ob. Cit) la acción evaluadora es una constante dentro del ciclo de vida de un proyecto o programa de

desarrollo, pues a criterio del autor, esta es una acción necesaria tanto en la preparación del proyecto cuando las necesidades y potencialidades de la población, como al valorar el mismo diseño de la intervención y establecer si parece pertinente y viable.

Para la Universidad de Antioquia (2009), el proceso de evaluación de programas y proyectos debe considerar lo siguiente:

- La evaluación debe considerarse un proceso inherente a la buena gestión del proyecto; por ello debe también cubrir integralmente los diferentes procesos involucrados en él y no solamente sus resultados finales.
- Si los proyectos son dinámicos, los criterios de evaluación deben ser igualmente dinámicos. Esta recomendación no significa que los evaluadores vivan improvisando, sino que busquen ajustarse, de manera flexible y razonable, a la dinámica del proyecto.
- Un auto- evaluación donde participen activamente los diferentes involucrados en el proyecto, puede ser más efectiva que la evaluación por agentes externos.
- La calidad del proceso de evaluación (y de los evaluadores) se relaciona con los siguientes aspectos: su capacidad para garantizar el desarrollo del proyecto hacia el cumplimiento de la intencionalidad prevista, los criterios seleccionados para realizar la comparación, los instrumentos utilizados, la capacidad del evaluador para comprender el proceso, la oportunidad del concepto emitido y su legitimación por quien toma las decisiones de control.

- El resultado esencial de toda evaluación que se realice en el proyecto, es una recomendación de ajuste.

La Universidad de Antioquia (ob. Cit) plantea tres tipos de evaluación similares a las de González (op, cit), que a pesar de sus especificidades, son interdependientes y complementarias entre ellas se tienen:

La Evaluación Ex–Ante: Es un tipo especial de evaluación realizado sobre el diseño o propuesta técnica del proyecto, cuya finalidad es establecer su importancia y la conveniencia o no de llevarlo a cabo. Destaca la Universidad de Antioquia (ob. Cit) que esta evaluación suele ser solicitada por las agencias financieras o por las dependencias de la organización responsables de la asignación de recursos.

Ahora también, destaca el autor que técnicamente, la evaluación ex - ante se centra en los siguientes aspectos:

- La importancia del problema.
- La bondad de la solución planteada por el proyectista.
- La factibilidad técnico - financiera de llevarlo a cabo.
- La viabilidad ética, social y política de realizarlo.
- La idoneidad de los proponentes

Para la Universidad de Antioquia (ob. Cit) La evaluación ex –ante debe terminar en una recomendación del evaluador sobre la conveniencia o no de apoyar la ejecución del proyecto.

El monitoreo del proyecto que vendría siendo la Evaluación Intermedia, el Manual de la Universidad de Antioquia (op, cit) establece que el monitoreo y seguimiento como sinónimos se refieren al proceso continuo de evaluación de factores críticos de éxito que se realiza a lo largo de la ejecución del proyecto.

Destaca el Manual de la Universidad de Antioquia (ob. Cit) que los principios generales de la evaluación son aplicables también al monitoreo. La periodicidad y contenido de las evaluaciones que componen el monitoreo serán definidas por el evaluador de acuerdo con las características de cada proyecto. Lo importante es que los informes de evaluación sean oportunos y sus recomendaciones den lugar a la aplicación de ajustes a la brevedad posible.

Se concluye en el manual de la Universidad de Antioquia (ob. Cit) con respecto al monitoreo que algunos autores prefieren hablar de “sistemas de evaluación y control” para referirse a procesos integrales y permanentes de observación, valoración y ajuste, que cubren diferentes aspectos críticos de la gestión, considerándolos de manera articulada y siempre en relación con el proyecto como totalidad.

Finalmente, la Universidad de Antioquia (ob. Cit) plantea que la Evaluación Ex-post que una vez terminada la fase de ejecución esta puede llevarse a cabo, considera que esta evaluación debe centrarse en los resultados obtenidos, o en algunos de los procesos adelantados para alcanzarlos, o en otro aspecto particular. Los agentes financiadores de proyectos podrían estar, por ejemplo, interesados en establecer la relación entre los costos y los beneficios. Los políticos en la percepción que tiene la comunidad. Los técnicos en los aciertos y errores que permitan mejorar el proceso. Considera la Universidad de Antioquia (ob. Cit) que la existencia de

una amplia gama de posibilidades al respecto, obliga al analista a precisar muy bien el interés que inspira las evaluaciones ex – post porque de ello dependerá la metodología a utilizar.

Otro de los enfoques de evaluación de la gestión de los programas y proyectos es el establecido por Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES, 2005) considera que si un proyecto es evaluable significa que permitiría:

- Entender la lógica de intervención, sus principales hipótesis y marco temporal.
- Identificar las partes interesadas y los datos claves que se deberán tomar en consideración al momento de realizar las actividades de monitoreo y evaluación.

Ahora, con respecto al proceso de evaluación ILPES (ob. Cit) plantea que se requiere asignar tiempo para un trabajo especial y normalmente involucra la participación de profesionales especializados no asignados al proyecto, tal como en evaluaciones anuales, evaluaciones intermedias o evaluaciones ex-post.

Según ILPES (ob. Cit) existen dos tipos de evaluación: La evaluación formativa, que establece medios que permiten el aprendizaje y realizar modificaciones durante el ciclo del proyecto. Tiene impacto en el proyecto en estudio o en la ejecución, y la evaluación sumativa se lleva a cabo en general al concluir la ejecución o varios años después si es una evaluación ex post o de impacto. La evaluación sumativa se utiliza para recibir conclusiones sobre un proyecto y/o para mejorar futuros programas o proyectos. La Evaluación Sumativa se lleva a cabo para emitir juicios sumarios sobre.

Para ILPES, (ob. Cit) la evaluación permite la formulación de conclusiones acerca de lo que se observa a una escala mayor, aspectos tales como el diseño del proyecto y sus impactos, tanto los previstos como los no previstos. De la misma manera, permite examinar el impacto del proyecto a su terminación o posteriormente. Se examina el diseño original, con las modificaciones introducidas como resultado del MYE durante la ejecución, y el alcance en cuanto al objetivo de desarrollo del proyecto.

Para ILPES (op cit) al igual que los autores citados previamente existen cuatro momentos de evaluación, en los que se cumplen objetivos de evaluación distintos.

- La evaluación Ex-ante que evalúa durante la etapa de preparación, el contexto socioeconómico e institucional: los problemas identificados, las necesidades detectadas, la población objetivo, los insumos, las estrategias de acción.
- La evaluación Intra: se desarrolla durante la ejecución. Se evalúan las actividades del proceso mientras estas se están desarrollando, identificando los aciertos, los errores, las dificultades.
- La evaluación post: corresponde con la finalización inmediata de la ejecución del proyecto, detectando, registrando y analizando los resultados tempranos.
- La evaluación ex-post: se realiza algún tiempo después (meses o años) de concluida la ejecución, evalúa los resultados mediatos

y alejados, consolidados en el tiempo y se centra en los impactos del proyecto.

Por la naturaleza de la investigación se podrían considerar las técnicas de evaluación Ex-ante, intra, post y ex -post considerando que los programas y proyectos impulsando por los gobiernos municipales se encuentran en fase de inicio, en ejecución o totalmente ejecutados

Una vez, establecidos algunos enfoques sobre la evaluación de la gestión de programas y proyectos, es necesario establecer algunos enfoques sobre el tipo de programa y proyecto que pretende ser evaluado en el presente trabajo de investigación, en este caso los programas y proyectos socioproductivos. Se comenzará con el termino desarrollo socioproductivo.

### **Desarrollo Socioproductivo**

Para el Ministerio del Poder Popular para la Planificación (MPPP, 2009) el Modelo Socioproductivo es un sistema de producción, transformación, distribución e intercambio, socialmente justo, de saberes, bienes y servicios de las distintas formas organizativas surgidas en el seno de la comunidad. Se puede afirmar que el término “socio” hace referencia a la participación activa de las comunidades en la ejecución del sistema de producción y que los programas/proyectos deberían estar enfocados en la producción, transformación e intercambio de saberes, de bienes y servicios a nivel local.

El Consejo Legislativo del Estado Yaracuy (CLEY, 2010) define el Desarrollo Socioproductivo como las acciones que deberán llevarse a cabo a fin de fomentar la capacidad productiva en el territorio del Estado Yaracuy, a través de proyectos basados en el enfoque de cadenas productivas,

incluyendo innovación, talento humano, insumos, transformación y comercialización.

CLEY (ob. Cit), plantea que el desarrollo socio productivo busca la generación y multiplicación de oportunidades para el desarrollo económico y social del sector productivo del Estado, constituyéndose así en un elemento dinamizador de la economía, al propiciar el desarrollo estatal equilibrado y en consecuencia con una mayor independencia y dignidad laboral de los Yaracuyanos.

Mientras que para el Consejo Legislativo del Estado Guárico (CLEG, 2011) el modelo de desarrollo socioproductivo responderá primordialmente a las necesidades humanas de la población la y de la satisfacción de ellas como objetivo fundamental. Agrega el CLEG (op.cit) que la creación de riqueza se destinará a satisfacer las necesidades básicas de toda la población de manera sustentable y en consonancia con la propias exigencias de la naturaleza en cada lugar específico del conglomerado social del Poder Popular a través de los Consejos Comunales y de la integración de los mismos en un núcleo social sostenible y sustentable de desarrollo socioproductivo por medio de las Comunas y otras formas de asociaciones comunitarias.

A criterio del CLEG (ob. Cit) el modelo socio productivo comunitario y sus formas de organización popular, están basadas en relaciones de producción solidarias mediante la movilización consciente de las potencialidades productivas de la comunidad, como herramientas que impulsarán el desarrollo integral del Estado.

Considerando lo planteado por los autores referente al desarrollo socioproductivo se procede entonces a plantear los enfoques referente a la definición de los programas y proyectos socioproductivos.

## **Proyecto Socioproductivo**

Álvarez y Rodríguez (2008), señalan que los proyectos productivos responden a los proyecto de desarrollo endógeno, los cuales promueven la participación activa y protagónica del pueblo trabajador, facilitándose el acceso a la información, la tecnología y el conocimiento para que se incorporen masivamente a los procesos de generación y distribución de la riqueza. Para Álvarez y Rodríguez (ob. Cit) este tipo de proyectos deben desarrollarse a través de Empresas de Producción Social (EPS) y los mismos deben tener como objetivos:

- Organizar a las comunidades impulsando su participación activa y protagónica en proyectos productivos.
- Aprovechar las ventajas comparativas de sus territorios para la producción de bienes y servicios dirigidos tanto a satisfacer necesidades del mercado interno como para la exportación.

Mientras que para MPPP (2009) los proyectos socioproductivos son aquellos que impulsan el desarrollo de actividades generadoras de bienes y servicios útiles para la comunidad, enmarcándose dentro del concepto de desarrollo endógeno, generando redes productivas para el desarrollo de la economía solidaria. Se destaca, que el carácter deberá ser socialista, la finalidad no es generar ganancias que enriquezcan a un individuo, sino garantizar, la producción de bienes y servicios sin, explotar a los involucrados en el proceso productivo, garantizándoles una calidad de vida digna y la satisfacción de las necesidades colectivas.

En cuanto a la sustentabilidad de este tipo de proyectos, MPPP (ob. Cit) establece que es sustentable cuando este permite un uso racional que permite

garantizar la disponibilidad de los recursos naturales renovables a las generaciones futuras en cuanto a calidad y cantidad. También debe prever el uso eficiente de los recursos naturales no renovables.

En lo que se refiere a sostenibilidad MPPP (ob. Cit) refiere que el proyecto socioproductivo es sostenible cuándo considera conocimientos y herramientas técnicas y no técnicas necesarias, para garantizar la continuidad del proyecto en el tiempo haciendo uso de tecnologías apropiadas a nuestras localidades y apropiables por quienes ejecutan el proyecto.

Igualmente, a criterio de MPPP (ob. Cit) este tipo de proyectos debe generar beneficios económicos necesarios para cubrir todos los costos asociados al proceso productivo, estos van desde la materia prima y todos los insumos necesarios, pasando por los servicios de agua, electricidad, teléfono, entre otros, hasta llegar a cubrir los beneficios correspondientes a los trabajadores por el esfuerzo aportado. Lo ideal es lograr que todo Proyecto Productivo además de cubrir sus costos genere excedentes.

Fundamenta, MPPP (ob. Cit) que la sostenibilidad es uno de los aspectos más importante de un proyecto socioproductivo y que los fines de la ejecución de los mismos son:

- Activar el desarrollo de la economía local.
- Promover la inclusión de la comunidad en las distintas actividades del proyecto.
- Mejorar la calidad de vida.
- Fomentar la "Democracia Protagónica Revolucionaria".

- Promover el “Nuevo Modelo Productivo Socialista”.
- Incentivar el fortalecimiento de las cadenas de producción (producción primaria, transformación y valor agregado, colocación y/o distribución) y el establecimiento de redes productivas.
- Crear fuentes de empleo y/o ocupación.
- Permitir la generación de excedentes y la creación de Fondos de Aporte Social.

Otro enfoque que se hace necesario destacar es el propuesto por la Asamblea Nacional (2010) a través de la Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal (LOSEC) que define los proyectos socioproductivos como el conjunto de actividades concretas, orientadas a lograr uno o varios objetivos para dar respuesta a las necesidades, aspiraciones y potencialidades de la comunidad o la comuna, formulados con base a los principios del sistema económico comunal en correspondencia con el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, y el Plan de Desarrollo Comunal.

A los fines de ahondar sobre programas y proyectos socioproductivos es necesario definir cuál es su enfoque, de allí que al analizar el desarrollo socioproductivo y el enfoque de los proyectos se pudiera concluir que están orientados en la producción de bienes y prestación de servicios con la participación de la comunidad organizada cuya riqueza es distribuida entre quienes participan en su generación. ¿Pero de donde deriva el desarrollo socioproductivo? ¿A qué se refieren los autores cuando plantean que este tipo de proyectos promoverán el desarrollo endógeno y el desarrollo local?

Para responder a estas interrogantes, se procederá a plantear el enfoque sobre el modelo productivo socialista, el desarrollo endógeno y el desarrollo local.

### **Modelo Productivo Socialista: IV Directriz Estratégica Plan de Desarrollo Social y Económico de la Nación 2007-2013 / Desarrollo Endógeno / Desarrollo Local**

El Ministerio del Poder Popular para la Planificación (MPPP, 2007) define la IV Directriz estratégica del Modelo Productivo Socialista, que constituye el Primer Plan Socialista de la Nación como el modelo productivo que responderá primordialmente a las necesidades humanas y estará menos subordinada a la reproducción del capital, se plantea que la creación de riqueza se destinará a satisfacer las necesidades básicas de toda la población de manera sustentable y en consonancia con las propias exigencias de la naturaleza en cada lugar específico.

Es importante destacar en esta investigación, que a criterio de MPPP (op.cit), uno de los grandes objetivos de esta directriz es avanzar sustancialmente en la consolidación del carácter endógeno de la economía, mediante la utilización progresiva de los recursos del país, con visión de futuro y respeto a las generaciones por venir, y dando prioridad a la satisfacción de las necesidades del país. Destaca MPPP (ob. Cit), que en la directriz, se hace mención a un conjunto de estrategias y políticas que se establecen para consolidar el carácter endógeno de la economía.

En este contexto, el MPPP (2004), explica que el desarrollo endógeno significa “desarrollo desde dentro”. Es decir, es un modelo socioeconómico en el que las comunidades desarrollan sus propias propuestas. Esto implica que el liderazgo nace en la comunidad, y las decisiones parten desde adentro de

la comunidad misma. MPPP (ob. Cit) establece que el desarrollo endógeno busca la satisfacción de las necesidades básicas, la participación de la comunidad, la protección del ambiente y la localización de la comunidad en un espacio determinado. Busca que los procesos locales y globales se complementen.

Además del desarrollo socioproductivo, el desarrollo endógeno existe otro modelo de desarrollo que tiene mucha relación con la planificación y gestión de los programas y proyectos socioproductivos se trata del desarrollo Local. Para Martínez y Soriano (2003) El desarrollo local es una política activa liderada y gestionada por los diversos agentes que participan, actúan e intervienen de forma concertada en un territorio determinado; para crear unas bases sólidas, dinámicas y sostenibles de progreso y riqueza, a través de una adecuada y creativa movilización de los recursos existentes.

Una vez establecidos los enfoques de autores sobre el desarrollo socioproductivo, el modelo productivo socialista, el desarrollo endógeno y el desarrollo local ¿Cuál es la normativa legal que sustenta el desarrollo socioproductivo?

### **Ley Orgánica de las Comunas (LOC)**

La Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2010) plantea que la Ley Orgánica de las Comunas (LOC) tiene por objeto desarrollar y fortalecer el Poder Popular, estableciendo las normas que regulan la constitución, conformación, organización y funcionamiento de la Comuna, como entidad local donde los ciudadanos y ciudadanas en el ejercicio del Poder Popular, ejercen el pleno derecho de la soberanía y desarrollan la participación protagónica mediante formas de autogobierno para la edificación del estado comunal, en el marco del Estado democrático y social de derecho

y de justicia.

Un artículo de la ley que hace referencia al desarrollo de unidades socioproductivas y por ende al desarrollo de planes y programas socioproductivos es el artículo 39. Este hace referencia a las funciones del Consejo de Economía Comunal. La ley establece que entre sus funciones esta:

1. Promover la conformación de organizaciones socioproductivas para el desarrollo y fortalecimiento del sistema económico comunal
2. Articular la relación de los comités de economía comunal con el Parlamento.
3. Comunal y el Consejo de Planificación Comunal.
4. Seguimiento y acompañamiento a las organizaciones socio-productivas, a los fines de garantizar el cierre del ciclo productivo y la consolidación de redes productivas.
5. Velar para que los planes y proyectos de las organizaciones socio-productivas se formulen en correspondencia con el Plan de Desarrollo Comunal.
6. Gestionar la implementación de programas para la formación, asistencia técnica y actualización tecnológica de las organizaciones socio productivas.

7. Articular con el órgano coordinador la certificación de saberes y conocimientos de los ciudadanos y ciudadanas integrantes o aspirantes de las organizaciones socio-productivas.
8. Presentar semestralmente, ante el Parlamento Comunal informes sobre los niveles de cumplimiento de los planes de gestión de las organizaciones socioproductivas.
9. Presentar ante el Parlamento Comunal el informe anual sobre la gestión de las organizaciones socio-productivas y los correspondientes planes para el año siguiente.
10. Proponer formas alternativas de intercambio de bienes y servicios, orientadas al desarrollo socio-productivo de la comunidad y la satisfacción de las necesidades colectivas.
11. Organizar en redes de productores y productoras a las organizaciones socioproductivas y a las comunidades organizadas que ejecuten proyectos.
12. socioproductivos ubicados en el ámbito geográfico de la Comuna.
13. Las demás que establezcan el reglamento de la presente Ley, la carta fundacional y las cartas comunales.

Otro instrumento jurídico que le da mayor importancia al desarrollo socioproductivo es la Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal (LOSEC).

## **Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal (LOSEC)**

Asamblea Nacional (2010) Plantea que la Ley del Sistema Económico Comunal (LOSEC) tiene por objeto desarrollar y fortalecer el Poder Popular, estableciendo las normas, principios, y procedimientos para la creación, funcionamiento y desarrollo del sistema económico comunal, integrado por organizaciones socioproductivas bajo régimen de propiedad social comunal, impulsadas por las instancias del Poder Popular, del Poder Público o por acuerdo entre ambos, para la producción, distribución, intercambio y consumo de bienes y servicios, así como de saberes y conocimientos, en pro de satisfacer las necesidades colectivas y reinvertir social mente el excedente, mediante una planificación estratégica, democrática y participativa

De la ley es importante destacar los artículos, 2, 3 y 4 que promueven el desarrollo socioproductivo. Entre ello se tiene:

### **Artículo 2: Sistema económico comunal**

Es el conjunto de relaciones sociales de producción, distribución, intercambio y consumo de bienes y servicios, así como de saberes y conocimientos, desarrolladas por las instancias del Poder Popular, el Poder Público o por acuerdo entre ambos, a través de organizaciones socioproductivas bajo formas de propiedad social comunal.

### **Artículo 3: Ámbito de aplicación**

Las disposiciones de la presente Ley, son aplicables a las comunidades organizadas, consejos comunales, comunas y todas las instancias y expresiones del Poder Popular, en especial a las organizaciones socioproductivas que se constituyan dentro del sistema económico comunal y de igual manera a los órganos y entes del Poder Público y las organizaciones del sector privado, en sus relaciones con las instancias del Poder Popular.

### **Artículo 4: Finalidades**

La presente Ley tiene por finalidad:

Garantizar la participación popular en el proceso económico-productivo.

Impulsar el sistema económico comunal a través de un modelo de gestión sustentable y sostenible para el fortalecimiento del desarrollo endógeno.

Fomentar el sistema económico comunal en el marco del modelo productivo socialista, a través de diversas formas de organización socioproductiva, comunitaria y comunal en todo el territorio nacional.

Dotar a la sociedad de medios y factores de producción que garanticen la satisfacción de las necesidades humanas, consolidar el ejercicio de la soberanía nacional y contribuir al desarrollo humano integral para alcanzar la suprema felicidad social.

Asegurar la producción, justa distribución, intercambio y consumo de bienes y servicios, así como de saberes y conocimientos, generados por las diferentes formas de organización socioproductiva, orientados a satisfacer las necesidades colectivas. Promover un sistema de financiamiento para apoyar las iniciativas de las comunidades sobre proyectos socioproductivos sustentables, con criterios de equidad y justicia social, donde se reconozcan los saberes, conocimientos y las potencialidades locales como elementos constitutivos de garantía para la viabilidad y el cumplimiento.

Promover la articulación en redes, por áreas de producción y servicios, de las organizaciones socioproductivas comunitarias y comunales, para asegurar su desarrollo, consolidación y expansión. Incentivar en las comunidades y las comunas los valores y principios socialistas para la educación, el trabajo, la investigación, el intercambio de saberes y conocimientos, así como la solidaridad, como medios para alcanzar el bien común.

Promover la formación integral de las organizaciones socioproductivas en la planificación productiva basada en la sustentabilidad y sostenibilidad, la retornabilidad de los recursos, el deber social, la cultura del ahorro y la reinversión social del excedente.

Garantizar la formación y la acreditación de saberes y conocimientos en materia política, técnica y productiva, de los ciudadanos y ciudadanas integrantes, o por integrar, de las organizaciones socioproductivas impulsadas por esta Ley.

Un aspecto a ser resaltado, sobre la ley es que se establece que las organizaciones socioproductivas deben promover la formación integral basada en la planificación productiva para lograr la sustentabilidad y sostenibilidad y retornabilidad de los recursos.

## **Ley para el Desarrollo Socioproductivo de la Economía Popular del Estado Yaracuy (LDSEPEY)**

Consejo legislativo del Estado Yaracuy (2010) establece que la ley para el Desarrollo Socio Productiva de la Economía Popular del Estado Yaracuy, busca la generación y multiplicación de oportunidades para el desarrollo económico y social del sector productivo del Estado, constituyéndose así en un elemento dinamizador de la economía, al propiciar el desarrollo estatal equilibrado y en consecuencia con una mayor independencia y dignidad laboral de los Yaracuyanos. Desde esta ley se destacan los siguientes artículos:

**Artículo 1.** La presente ley tiene por objeto: Fomentar el desarrollo económico y social de los Emprendedores y Productores del Estado Yaracuy, promoviendo sus aptitudes y capacidades, generando empleos así como una mejor producción de bienes y servicios, los cuales podrán ser identificados mediante lemas o distintivos tales como “Hecho en Yaracuy”, todo ello a fin de incentivar la identidad cultural, el sentido de pertenencia y los valores regionales yaracuyanos. Establecer mecanismos y programas permanentes que acerquen la economía informal a la formalización económica que facilite el acceso a los factores de producción del Estado Yaracuy. Propiciar la reactivación económica de las zonas o sectores con menor nivel de desarrollo económico en el Estado Yaracuy, con base en estímulos directos a favor de las personas naturales o jurídicas que promuevan ideas creadoras y sostenibles en el tiempo, en función del desarrollo o fomento de la economía popular.

### **Ámbito de aplicación de la Ley**

**Artículo 2.** Las disposiciones de esta Ley son de observancia general

en la jurisdicción del Estado Yaracuy, con la finalidad de promover, desarrollar, incentivar y/o fomentar el crecimiento económico del estado, mediante la creación de oportunidades en beneficio de los yaracuyanos, en aras de formarlos como productores capaces de generar riqueza y empleos directos e indirectos, para la eficiente y oportuna producción de bienes y servicios, mejorando así la calidad de vida de los yaracuyanos.

### **Destinatarios**

**Artículo 4.** Los beneficios y oportunidades establecidos por la normativa de esta Ley, se extienden tanto a las personas naturales y a todas las formas asociativas de las cuales legalmente puedan valerse los Emprendedores y Productores de la economía popular yaracuyana.

### **Actividades económicas prioritarias**

**Artículo 6.** En el marco de los conceptos definidos en el artículo anterior, se consideran iniciativas o actividades económicas prioritarias las relacionadas con: Turismo, Comercio, Servicios, Manufactura, Agricultura, Pesca y Acuicultura y Artesanías.

### **Mecanismos de coordinación popular**

**Artículo 7.** El Instituto Autónomo de Desarrollo Económico del Estado Yaracuy establecerá mecanismos de coordinación con los liderazgos populares, para el intercambio de la información que se genere en el acceso de los beneficios otorgados por la presente Ley, así como para el efectivo aseguramiento de la permanencia en el tiempo de las oportunidades que van en beneficio directo de los Emprendedores o Productores.

## **Encadenamiento productivo**

**Artículo 24.** Se debe propiciar el encadenamiento productivo para atender cada uno de los ejes de la economía popular en el Estado Yaracuy, a través de un análisis de los mercados por sector económico, así como de la creación de una red de los productores de bienes y servicios, que privilegien programas a corto plazo y que propicien el equilibrio económico de las diversas regiones del Estado.

### **Atributos del encadenamiento productivo**

**Artículo 25.** El encadenamiento productivo basará su integración en modelos de negocios por sector económico que garanticen la vinculación entre la oferta de productos y servicios con la demanda de los mismos. Estos modelos deberán comprender los siguientes atributos: programa de innovación, proveeduría de insumos, sistema de producción de bienes y servicios, logística comercial y de distribución y esquema de comercialización.

### **Polos de desarrollo**

**Artículo 26.** La consolidación del encadenamiento productivo, deberá propiciar el surgimiento de polos de desarrollo económico o, en su caso, agrupamientos empresariales que propicien relaciones productivas.

## **Bases Conceptuales**

### **Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)**

La Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), es una empresa de servicios de la cooperación para el desarrollo que actúa en todo

el mundo. Por su forma de organización, es una empresa del sector privado, propiedad del Gobierno Federal Alemán, que trabaja en pro de un objetivo de desarrollo: Mejorar de modo duradero las condiciones de vida de la población de la existencia. Esta organización presta apoyo en materia de planificación, ejecución y evaluación de sus proyectos y programas, selección y preparación de expertos, además de un seguimiento de su desempeño profesional y personal durante el período de asignación, Planificación y ejecución de capacitación básica y complementaria para el trabajo en los proyectos, planificación técnica y adquisición de equipos para los proyectos, asignación y tramitación de aportes financieros no reembolsables de fondos de cooperación técnica

### **Comuna**

Es un espacio socialista que, como entidad local, es definida por la integración de comunidades vecinas con una memoria histórica compartida, rasgos culturales, usos y costumbres, que se reconocen en el territorio que ocupan y en las actividades productivas que le sirve en de sustento, y sobre el cual ejercen los principios de soberanía y participación protagónica como expresión del Poder Popular, en concordancia con un régimen de producción social y el modelo de desarrollo endógeno y sustentable, contemplado en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Tipo de Estudio**

Con base a las características del objeto de estudio, el cual se refiere al proceso de evaluación de la gestión los programas/proyectos en el área socioproductiva para el desarrollo local, de acuerdo con los objetivos planteados y la metodología de la propuesta que está orientada en la planificación y evaluación de proyectos con impacto social, se procederá a introducir procedimientos técnicos operacionales para la recopilación y análisis de los datos.

De allí que al analizar el abordaje de la presente investigación el mismo se ubica en el cualitativo, que para Hernández, Fernández y Baptista (2014) está orientada a la comprensión de los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. En esta misma perspectiva, Martínez (2006) señala que la investigación cualitativa busca conocer el fenómeno estudiado, de manera integral desde la realidad donde suceden los comportamientos y manifestaciones de hecho. El abordaje desde el enfoque cualitativo supone un proceso investigativo caracterizado por etapas secuencialmente ordenadas y con una perspectiva integradora, que para Yuni y Urbano (2005:85) presentan "...un carácter dialéctico, flexible y adaptable a las particularidades del objeto de estudio y del contexto en el que se lo aborda."

Tomando en consideración los comentarios anteriores, la investigación se enmarcó en el enfoque cualitativo por cuanto busca evaluar la naturaleza de gestión de los programas / proyectos en el área socio productiva para el desarrollo local impulsados por los gobiernos municipales del estado Yzacuy. No obstante, el enfoque cualitativo fue desarrollado, con base a las premisas señaladas por Yuni y Urbano (2005:87) quienes enfatizan que la investigación cualitativa se configura en: tres dimensiones como son: 1) Dimensión Epistemológica; 2) De la Estrategia General y 3) de las Técnicas de Recolección y Análisis de la Información.

La dimensión epistemológica comprende la determinación del tema a investigar, la formulación de las preguntas de investigación, la identificación de las fuentes del problema, la construcción del modelo conceptual y la formulación de los objetivos de investigación. Por su parte la dimensión de la estrategia general, se estructura con la resolución de decisiones acerca del enfoque o método investigativo a utilizar, los sujetos claves o situaciones relevantes, la dinámica del proceso de recolección y análisis de la información, y los criterios para de selección de los datos.

Finalmente, la dimensión de las técnicas de recolección y análisis de la información comprende la selección, diseño, elaboración y aplicación de los instrumentos de recolección de información; elección de las técnicas y de los procedimientos para el análisis de información; ejecución del trabajo de campo; codificación y reducción de la información; y la sistematización y presentación de los conocimientos elaborados.

### **Método Investigativo: Estudio de Casos**

Tomando en consideración el objetivo de la presente investigación, así como, el enfoque cualitativo asumido en la misma, el método en el que se

enmarca es el Estudio de Casos, que para Coller (2005) el caso se define como:

Un objeto de estudio con unas fronteras más o menos claras que se analiza en su contexto y que se considera relevante bien sea para comprobar, ilustrar o construir una teoría o parte de ella... El éxito o fracaso de una investigación que recurre al estudio del caso depende de un paso previo... la construcción del caso... [que] significa justificar su elección para servir como plataforma de investigación. (p. 29)

Dicho autor refiere que el estudio de casos es una forma de investigación eminentemente empírico en la que distingue varios elementos: el investigador, el diseño de la investigación, el trabajo de campo, el análisis de datos y la narración. No obstante, los estudios de casos son estudios detallados de un individuo, familia, barrio o pequeñas unidades sociales, en el cual, se analiza el comportamiento de una o varias variables del estado pasado y presente en relación con las experiencias de un sujeto, medio ambiente y vinculación de estos elementos entre sí.

Es un método descriptivo de investigación, que de acuerdo a Méndez (2011), “se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conductas y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y se comprueba la asociación entre variables de investigación”, en tal sentido, el estudio propone identificar elementos y características del problema de investigación planteado en el ámbito de la gestión de programa/proyectos en el área socioproductiva para el desarrollo local de impacto en la administración local.

En atención a lo antes expuesto, se considera de gran relevancia la utilización de este método en el desarrollo de la investigación, dado que la información fue tomada directamente de los sujetos involucrados en el estudio, es decir, los directivos de los institutos adscritos a los gobiernos municipales

que impulsan programas / proyectos socioproductivos (Instituto para el Fortalecimiento Socioeconómico del Municipio Manuel Monge e Instituto para el Desarrollo Endógeno del Municipio Veroes); responsables de la planificación gestión y evaluación de los programas y proyectos; actores relacionados con la gestión de los programas o proyectos y finalmente, los beneficiarios de éstos.

### **Operatividad de la Investigación**

El estudio de casos tiene como característica básica el abordaje de forma intensiva de un análisis, éste puede referirse a una persona, una familia, un grupo, una organización o una institución (Stake, 2005). Puede ser algo simple o complejo, pero siempre una unidad; aunque en algunos estudios se incluyen varias unidades, cada una de ellas se aborda de forma individual. Según Stake (2005), la nota distintiva del estudio de casos está en la comprensión de la realidad objeto de estudio: "El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes" (p. 11).

Es así como, después de la revisión documental se procedió a la escogencia de los casos a estudiar, estos en primer lugar estarían catalogados por los Municipios que conforman el Estado Yaracuy compuesto por 14 municipios a saber: Bastidas, Bolívar, Bruzual, Cocorote, Independencia, La Trinidad, Monge, Nirgua, Páez, Peña, San Felipe, Sucre, Urachiche y Veroes. Y en segundo lugar por los programas / proyectos desarrollados, ejecutados y gestionados por las instituciones adscritas a los gobiernos municipales del estado Yaracuy como son:

- Aguas de Yaracuy C.A.
- Instituto Autónomo de Policía del Estado Yaracuy (IAPEY)

- Instituto Autónomo de Infraestructura del Estado Yaracuy (IAI)
- Instituto Autónomo de Desarrollo Económico del Estado Yaracuy (IADEY)
- Instituto Autónomo de la Salud del Estado Yaracuy (PROSALUD)
- Instituto Autónomo de Defensa Civil (IADC)
- Fundación Regional del Niño Simón
- Instituto Autónomo Cuerpo de Bomberos del Estado Yaracuy (IABOY)
- Instituto Contra la Pobreza y la Exclusión Social del Estado Yaracuy (IAPESEY)
- Instituto de Habitación y Vivienda del Estado Yaracuy
- Servicio Autónomo de Administración de las Infraestructuras del Estado Yaracuy (SAIEY)
- Instituto Autónomo de Deporte del Estado Yaracuy (FUNDEY)
- Instituto Autónomo de Ayuda de los Funcionarios de Seguridad Ciudadana del Estado Yaracuy (IAA)
- Servicio Integral de Emergencias del Estado Yaracuy 171

De igual forma y desde el aspecto instrumental de cada caso, conformado por los programas / proyectos que cumplieron con el requisito de estar catalogados como proyectos socioproductivos y desarrollados por una institución adscrita a los gobiernos municipales del estado Yaracuy, fue pertinente recabar información de éstos relativa a: 1) Características generales del caso; y 2) Proceso de la gestión de proyectos.

#### 1. Características generales del caso:

- Datos generales:
  - i. Fecha de inicio
  - ii. Comunidad que representan
  - iii. No. de habitantes
  - iv. Ubicación geográfica

- v. Delimitación geográfica
- vi. Tipo de área y servicios disponibles
- vii. Nivel socioeconómico de los miembros de la comunidad
- viii. Aspecto específicos que caracterizan el caso

- Proceso de conformación
- Proyectos formulados y/o ejecutados

## 2. Procesos de la Gestión de Proyectos

- Planificación
- Organización
- Integración
- Toma de decisiones
- Control

Es así como, el investigador procede a un acercamiento previo en los diferentes municipios, teniendo receptividad para suministrar y verificar la información los Municipios Manuel Monge y José Joaquín Veroes, así mismo, se pudo contactar a emprendedores que hacen vida en estos municipios, además de contar con elementos relativos a la vialidad y alojamiento que permitirían de una u otra manera hacer posible el proceso investigativo.

En este contexto, se describieron los hallazgos obtenidos en cada caso (municipio) relativo a su ubicación geográfica, topografía, entre otros; posteriormente se hizo visitaron los gobiernos locales, a los fines de ubicar la información relativa a los programas/proyectos socioproductivos, así como, el nombre y ubicación de los institutos encargados del desarrollo y gestión de los mismos.

El análisis se realizó integrando los resultados cualitativos encontrados en cada caso con los datos cuantitativos que fueron posibles medir en cuanto a la gestión de proyectos realizada, con el objeto de ampliar la perspectiva de

análisis de los hallazgos. No obstante, se utilizó la combinación y triangulación de las herramientas de investigación, siguiendo la pauta de los aportes que desarrolla Bericat (1998). La combinación de técnicas y herramientas se basa en la idea de que la naturaleza y forma de los hechos se manifiesta en las distintas esferas de la realidad, por ello al combinarse, cruzarse o ponerse en relación los resultados de las técnicas y herramientas utilizadas se incrementa la calidad de los resultados obtenidos en el estudio.

A tales efectos, se combinaron la observación, la entrevista semiestructurada y la revisión bibliográfica, lo cual permitió elaborar los conceptos sustantivos y explicativos de la realidad estudiada.

### **Unidad de Análisis**

Para esta investigación, el tamaño de la unidad de análisis es el gobierno municipal. Así mismo, se evaluará la naturaleza del proceso de gestión de los programas/proyectos socioproductivos de impacto en la administración local. La selección fue del tipo no probabilística, fue realizada a criterio del investigador, tomando en consideración los objetivos del estudio y la contribución que se espera que esa muestra proporcione.

### **Fuentes para la Recolección de Información**

#### **Fuentes primarias**

En la presente investigación fue necesario recoger información en forma directa, en virtud de lo innovador del tema. Aun cuando existe información sobre el tema, son pocos los trabajos similares que sirven de mayor base para el desarrollo del mismo. En tal sentido, se debe acudir a las técnicas de recolección de información que se describen a continuación, aplicados a las

fuentes involucradas: a) Directivos de los institutos adscritos a los gobiernos municipales que impulsan programas/proyectos socioproductivos; b) Responsables de la planificación, gestión y evaluación de los programas y proyectos; c) Actores relacionados con la gestión de los proyectos; d) Beneficiarios del impacto de los programas/proyectos.

### **Fuentes secundarias**

En la presente investigación fue necesario acudir a la búsqueda de información en fuentes bibliográficas, documentos relacionados con los programas/proyectos socioproductivos desarrollados por los gobiernos municipales del Estado Yaracuy, así como, trabajos de grado relacionados con el tema, revistas especializadas, todo ello acorde con el nivel o profundidad de la investigación combinando la investigación entre el tipo documental y de campo.

### **Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información**

Dentro del proceso investigativo fue necesario la recolección de información, que permitió al autor acercarse de manera directa con el objeto de estudio e involucrarse directamente con el proceso de construcción y desconstrucción del mismo. A tales efectos, se utilizó la técnica de la entrevista y la revisión documental y los grupos focales. Todo ello con la finalidad de diagnosticar la situación actual del contexto, y facilitar el acercamiento al objeto de estudio. Para Yuni y Urbano (2005:183) esta técnica consiste en: "... es una metodología de observación en donde el observador elabora descripciones de las acciones, los discursos y la vida cotidiana de un grupo social."

De igual forma Yuni y Urbano (ob. Cit) clasifican estas técnicas como técnicas de registro mecánico en virtud que las mismas se apoyan en un

soporte que de una manera es externo y puede ser manipulado varias veces por parte del investigador (p. 174). En relación a la técnica de la entrevista, estos autores Yuni y Urbano (ob. Cit) citando a Fairchild señalan: “la entrevista se trata de la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional” (p. 227).

En este mismo orden de ideas, los autores clasifican esta técnica de acuerdo a su número de participantes en individual (la lleva a cabo un solo entrevistador con un solo actor) y en grupo (un grupo de candidatos es entrevistado simultáneamente por un entrevistador, quien a partir de una pregunta generadora toma en consideración las opiniones de todos los entrevistados). Para el presente caso se utilizaron ambas. Las de tipo individual fue aplicada a los Directores de los Institutos en estudio, a quienes se le presentó un guión de entrevista con ocho (08) ítems (Anexo A) y a los Técnicos cuyo formulario estuvo organizado con siete (07) ítems (Anexo B).

De igual forma, se aplicó la entrevista de tipo grupal, también llamada técnica de los grupos focales, dicha técnica fue desarrollada con fin de conocer de boca de los actores (personal de los institutos responsables del control y seguimiento y emprendedores o beneficiarios socioproductivos) como eran gestionados dichos programas/proyectos. A tales efectos, se desarrolló una sesión de trabajo con los diferentes actores sociales, planteando como tema de conversación la gestión de los programas/proyectos socioproductivos y como pregunta generadora: ¿Cuál es la experiencia actual en cuanto a la gestión de los programas/proyectos socioproductivos impulsados por los gobiernos locales del Estado Yaracuy?

### **Rigurosidad Científica: Credibilidad, Confirmabilidad y Triangulación**

Es conveniente dejar sentado que la aplicación de un método como el

aplicado en el presente estudio de investigación, confiere un cambio en la perspectiva metodológica tradicionalmente utilizada. Sobre todo en el hecho inexorable de la credibilidad y confirmabilidad. Al respecto, Yuni y Urbano (2005:177) señalan que: “La credibilidad se refiere a la congruencia entre las observaciones realizadas en el trabajo de campo y la realidad tal como la perciben los sujetos.” Este proceso también es denominado validez interna.

Se puede señalar entonces, que la credibilidad, alude al valor de la verdad en la investigación, se ha podido garantizar con: a) La revisión y el contraste de la información recopilada mediante la observación directa participante; b) El detalle del tipo de participación y la posición asumida por el investigador y los actores del estudio dentro de su contexto; y c) La descripción exhaustiva del contexto físico e interpersonal, donde interactúan los sujetos en estudio, los cuales forman parte de la realidad.

Por otro lado, es necesario referirse a la confirmabilidad del estudio, que para los autores Yuni y Urbano (2005:177) se trata de: “...la garantía de que descubrimientos de la investigación no están sesgados por diferentes aspectos derivados de la subjetividad del investigador.”

A tales efectos, la confirmabilidad en el presente estudio guarda relación con el uso de la categorización descriptiva, así como, la preservación en vivo de la información por medio de la observación desarrollada para la recolección de los datos, las entrevistas efectuadas, y el registro fotográfico recopilado a lo largo del todo el proceso investigativo.

Finalmente, y con la intención de verificar los datos, o el aseguramiento de la validez y la fiabilidad de los conocimientos obtenidos a lo largo del estudio, se procederá a utilizar la triangulación. En este contexto, Yuni y Urbano (2005), señalan que la triangulación “...consiste en combinar enfoques

teóricos, procedimientos y estrategias metodológicas, resultados obtenidos por diferentes instrumentos o interpretaciones efectuadas por distintos observadores o por varios de estos procedimientos utilizados simultáneamente.” (p. 177).

En este contexto Yuni y Urbano (ob. Cit) citando a Denzin y Lincoln (1994) señalan además que la triangulación puede ser de cuatro tipos:

La triangulación de datos: consistente en comparar datos provenientes de distintas fuentes y que se refieren a la misma acción o al mismo acontecimiento. Triangulación de investigadores: consiste en utilizar diferentes observadores en el análisis de la misma situación o contexto. Triangulación de teorías: consistente en aplicar diferentes modelos teóricos a un conjunto de datos o a un modelo conceptual. Triangulación metodológica: que puede implicar la triangulación dentro del mismo método o entre métodos. (p. 178)

De las cuatro modalidades de triangulación antes señaladas, para el presente estudio se tomó la triangulación de datos, en virtud que permite reseñar dos ámbitos diferentes pero complementarios (datos y las fuentes de dónde provienen), todo ello con miras a contrarrestar la perspectiva del investigador, es decir, para neutralizar los efectos de la presencia del investigador sobre la naturaleza de los datos y las fuentes de donde son extraídos. Los resultados de dicho procedimiento son observables al final del siguiente capítulo, en virtud que en el mismo se presentan los hallazgos y análisis la información desde las diferentes fuentes de información utilizados.

### **Análisis e Interpretación de Datos**

Una de las técnicas a aplicar en el estudio es el análisis e interpretación de los datos. No se usarán cuestionarios que requieran de algún tipo de

validación, como material de apoyo se usaron guiones de preguntas que permitieron orientar tanto las entrevistas así como los grupos focales. Una vez realizadas las entrevistas y desarrollado el grupo focal, se ordenaron las opiniones, datos y enfoques obtenidos para darle la valoración correspondiente y el orden de importancia con la finalidad de realizar un análisis e Interpretación de los mismos generando Información importante para obtener elementos de juicio y criterios válidos para concluir sobre la problemática en estudio relacionada con la gestión de programas/proyectos en el área socioproductiva para el desarrollo local del Estado Yaracuy.

### **Fases de la Investigación**

Las fases de la presente investigación están ligadas íntimamente con los objetivos específicos de la misma y en la medida en que se ejecutaron las diferentes fases para ir logrando y cumpliendo los objetivos hasta lograr el objetivo general. Estas fases se describen con mayor detalle a continuación.

**Fase I: Diagnóstico de la situación actual en cuanto a la planificación, gestión y control de los programas / proyectos socioproductivos de impacto en la administración local ejecutados por los Gobiernos Municipales.** En esta fase se realizó un diagnóstico general con la finalidad de conocer cómo se han venido ejecutando los programas/proyectos socio productivos impulsados por los Gobiernos Municipales, para ello se utilizó la revisión documental y las entrevistas.

**Fase II: Descripción del modelo productivo socialista y su vinculación con el desarrollo endógeno y el desarrollo local.** Se analizó la vinculación existente entre el modelo productivo socialista, el modelo de desarrollo endógeno y el desarrollo local y su incidencia en la formulación de los programas y proyectos, a través de la revisión teórica y la contrastación de

los documentos relacionados con los programas/proyectos socioproductivos analizados durante el proceso investigativo.

**Fase III: Análisis de las experiencias internacionales en cuanto a la gestión de programas y proyectos socioproductivos.** Se analizó la experiencia internacional, en países que tienen trayectoria y donde se ha evidenciado éxito en la gestión de este tipo de programas y proyectos con la finalidad de tomar aportes para configurar una estrategia para la administración local.

**Fase IV: Proponer estrategias para configurar la gestión de programas / proyectos socioproductivos desde la administración local.** En el marco de las recomendaciones propias del estudio, se establecieron algunas estrategias que permitirán mejorar la gestión de los programas/proyectos socioproductivos desde la administración local del Estado Yaracuy.

## **CAPÍTULO IV**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN CUANTO A LA PLANIFICACIÓN, GESTIÓN Y CONTROL DE LOS PROGRAMAS / PROYECTOS SOCIOPRODUCTIVOS DE IMPACTO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL EJECUTADOS POR LOS GOBIERNOS MUNICIPALES**

En este capítulo, se presentarán los resultados de la investigación realizada, conforme a los procedimientos y fases de la investigación, citados en el capítulo anterior, con el objeto de dar respuesta a las interrogantes. En este sentido se desplegarán los resultados obtenidos a través de las fuentes primarias de información como fueron las entrevistas y los grupos focales.

#### **Resultados de la recopilación de información a través de las fuentes primarias (Entrevistas/Grupos Focales)**

##### ***Entrevistas***

Las entrevistas se llevaron a cabo a los presidentes de los institutos y a personal técnico encargado de la planificación y control y seguimiento de los proyectos. Para el conjunto de preguntas formuladas no fue necesario el proceso de validación pues la idea era contar con una guía de entrevista que permitiera guiar dicho proceso. A continuación se presentan algunas respuestas que guardan relación directa con el tema en estudio, y que serán tomadas a los fines de realizar la triangulación de información correspondiente.

¿Me podría hablar brevemente sobre la Misión y Visión del Instituto?

**E =** En líneas generales los entrevistados manifestaron que los institutos tienen como misión promover o impulsar el desarrollo endógeno o socioproductivo a escala municipal.

¿Podría darme una síntesis de los Planes que ha venido desarrollando el instituto desde el 2009 hasta la actualidad?

**E =** Los entrevistados manifestaron que durante el período 2009-2012 se han ejecutados 4 planes operativos anuales contentivos de programas y proyectos de los cuales se destaca: Programa de financiamiento a través de microcréditos, Proyecto de Ganadería doble propósito, proyecto para la creación de la empresa de insumos para la construcción, proyecto para la producción de plátanos y proyecto para la cría de cerdos en cama profunda.

¿Los programas y proyectos están alineados al Plan de la Nación 2013-2019, el Plan municipal de Desarrollo y a la misión y visión del Gobierno Municipal?

**E =** Los entrevistados manifestaron que los programas y proyectos se encuentran concatenados con el Proyecto Nacional Simón Bolívar, Primer Plan Socialista para la Nación Período 2007-2013.

¿Cuáles son los impactos de los programas y/o proyectos una ejecutados desde el año 2009 hasta la actualidad?

**E =** Al preguntar en relación al impacto que han tenido los programas y proyectos, destacaron las comunidades y ciudadanos que han sido

beneficiados a través de la otorgación de recursos así como la producción de productos y prestación de servicios en primera instancia para el mercado local.

¿Cómo se seleccionan las comunidades donde serán ejecutados los programas y/o proyectos socioproductivos?

**E =** Referente al método que consideran para la selección de las comunidades para la ejecución de un proyecto o un programa manifestaron que consideran el nivel socioeconómico, la densidad poblacional y el potencial del área.

¿Los beneficiario de los programas y/o proyecto se encuentran organizado para la administración de los proyectos? ¿La comunidad se interesa en los resultados que generan los programas y/o proyectos?

**E =** En los encuestados coinciden en señalar, que ciertamente los beneficiarios se encuentran organizados y si la comunidad se interesa por el resultado de los programas y proyectos, afirmaron que presentan debilidades en cuanto a la organización pero que la comunidad si está interesada en los mismos.

¿Los organismos y demás actores que intervienen en el ámbito local muestran interés en los resultados que generan los programas y/o proyectos?

**E =** Manifestaron los entrevistados que para el desarrollo de los programas y proyectos si vienen articulando con los demás actores del desarrollo local, tales como: Gobierno Regional, Organismos nacionales, sector privado, Universidades entre otros.

¿El gobierno municipal recibe apoyo de algún organismo internacional para la gestión de los programas y proyectos socioproductivos?

**E =** Finalmente, los encuestados manifestaron que no han recibido apoyo de organismos internacionales.

Se desprende de las respuestas emitidas por los Directores de los Institutos: Instituto para el Fortalecimiento Socioeconómico del Municipio Manuel Monge e Instituto para el Desarrollo Endógeno del Municipio Veores, que ciertamente el desarrollo y ejecución de proyectos socioproductivos por parte de los gobiernos locales del Estado Yaracuy es llevado a cabo de acuerdo a la normativa legal vigente, y que los mismos cuentan con el apoyo de los actores locales de las comunidades donde estos se desarrollan, contribuyendo con ello al beneficio de las comunidades y ciudadanos en general, cumpliéndose con el objetivo del desarrollo endógeno.

Seguidamente se procedió a realizar las entrevistas al Personal Técnico de los institutos participantes en el estudio obteniéndose los siguientes resultados:

¿Cuántos planes y proyectos en el área socioproductiva se han ejecutado entre los años 2009-2012?

**E =** Los entrevistados manifestaron que durante el período 2009-2012 se han ejecutados 4 planes operativos anuales contentivos de programas y proyectos de los cuales se destaca: “Programa de Financiamiento a través de Microcréditos”, “Proyecto de Ganadería Doble Propósito”, “Proyecto para la Creación de la Empresa de Insumos para la Construcción”, “Proyecto para la Producción de Plátanos” y “Proyecto para la Cría de Cerdos en Cama Profunda”.

¿Quiénes son los responsables y cuál es el perfil profesional de los responsables de formular los planes y proyectos en el área socioproductiva?

**E =** Los entrevistados manifestaron que los responsables de la formulación de los programas y proyectos son los técnicos de cada departamento con apoyo en ocasiones de técnicos de otras instancias. En cuanto al perfil, los departamentos están constituidos por Ingenieros Agrónomos, Técnicos Superior en Recursos Renovables, Licenciados, Técnicos Superior en Pecuaria, entre otros.

¿Cuánto recurso se ha destinado anualmente entre el período 2009-2012 para la gestión de los programas y proyectos socioproductivos?

**E =** En cuanto a los recursos que son destinados para la gestión de los programas y proyectos para el período 2009-2012, los entrevistados manifestaron que es de aproximadamente un 8% del total de recursos manejados para la inversión.

¿Cuándo se formulan los programas y proyectos se consideran hechos y elementos que estén fuera de la gestión de los mismos pero pueden incidir en su ejecución?

**E =** Los entrevistados afirmaron que si son considerados elementos de otra índole, tales como condiciones climáticas, problemas comunitarios que inciden en la gestión de los mismos.

¿Tiene conocimiento si se han cumplido los objetivos y metas establecidos en los programas y proyectos?

**E =** Con respecto al cumplimiento de los objetivos y metas, los

entrevistados manifestaron que si se cumplen los objetivos, sin embargo, al cuantificar las metas éstas promedian un 80% de lo planificado.

¿Se gestionan los programas y proyectos con los recursos y dentro de los tiempos planificados?

**E =** En relación al cumplimiento de los tiempos y el empleo de los recursos asignados a los programas y proyectos, no llevan un control exacto del tiempo de ejecución, sin embargo, su ejecución responde a los recursos que le son asignados.

¿Cuentan con un sistema de control y gestión de los programas y proyectos en el área socioproductiva?

**E =** Los entrevistados afirmaron que no cuentan con un sistema para el control de la gestión de los programas y proyectos.

En líneas generales los técnicos entrevistados señalan que de manera positiva se han ejecutados los planes operativos anuales y en los cuales se plantean el desarrollo de los planes y proyectos socioproductivos, desarrollados y ejecutados en ambos municipios. Adicionalmente, se desprende de las entrevistas que los responsables de la formulación de dichos programas y proyectos responden a un perfil adecuado para tales fines. Estos toman en cuenta elementos indirectos para el programa o proyecto pero que puede afectar su ejecución. Para los entrevistados son cumplidos los objetivos en el tiempo y con los recursos estipulados, pero contrariamente las metas no son alcanzadas. Adicionalmente, señalan no contar con un sistema que les permita llevar el control de gestión de los programas y proyectos.

### ***Grupo Focal***

Posteriormente se procedió a desarrollar el Grupo Focal, el cual tuvo como propósito registrar como los participantes elaboran grupalmente su realidad y experiencia entorno a la gestión de los programas / proyectos en el área socioproductiva para el desarrollo local a través de los gobiernos municipales del Estado Yaracuy, de manera específica los relacionados con los Municipios Manuel Monge y Municipio José Joaquín Veroes. Como en todo acto comunicativo, debe existir un contexto, en este caso el contexto socio-económico, de allí que el investigador le dio prioridad a la comprensión de los elementos que componen este contexto.

A los fines de cumplir con la metodología propia de este tipo de método para la recolección de datos se procedió a tomar como base las entrevistas realizadas a los Directores y Técnicos de los institutos en estudio. Seguidamente se procedió a verificar que las personas participantes tenían conocimiento de la temática a ser desarrollada y para esto se verificó su participación en la formulación de los programas/proyectos; en la ejecución de los mismos o como beneficiarios de éstos. Cinco (5) de los seis (6) participantes estaban vinculados en las actividades de ejecución y como beneficiarios de los programas/proyectos, solo uno estaba relacionado con la formulación de dichos programas.

Se dio inicio a la sesión de grupo focal, el día 22 de noviembre de 2013, a las 8:30 p.m.; en la oficina de capacitación del Instituto para el Fortalecimiento Socioeconómico del Municipio Manuel Monge. Teniendo como objeto: ¿Conocer cuál es la experiencia actual en cuanto a la gestión de los programas/proyectos socioproductivos impulsados por los gobiernos locales del Estado Yaracuy?.

Es de resaltar que a los integrantes del grupo focal, se les invitó de manera interpersonal, además se le hizo un recordatorio vía mensaje de texto el día antes de la fecha fijada para el encuentro.

Instalados los participantes, se procedió a la presentación del moderador (en este caso el Ingeniero Giménez, autor del presente trabajo), en términos generales se le pidió a las personas presentes, su cooperación y la mayor seriedad y respeto posible en cuanto a la discusión de las opiniones emitidas por cada uno de los participantes, haciendo hincapié que expusieran y de ser necesario complementaran con sus vivencias propias en el marco del desarrollo, ejecución y gestión de los programas/proyectos socioproductivos. Posteriormente se pidió a cada uno de los participantes se presentaran señalando su nombre y apellido y cuál era su posición dentro del escenario de los programas/proyectos socioproductivos, así mismo, se les pidió informaran si presentaban alguna duda o requerían información adicional en torno a la metodología del grupo focal.



**Figura 1:** Sesión de Grupo Focal. **Fuente:** Giménez (2013)

Se dio inicio al grupo focal, con los diferentes actores sociales, planteando como tema de conversación la gestión de los programas/proyectos socioproductivos y como pregunta generadora: ¿Cuál es la experiencia actual en cuanto a la gestión de los programas/proyectos socioproductivos impulsados por los gobiernos locales del Estado Yaracuy?.

Es de resaltar, que a partir de la interrogante generadora surgieron otras tantas que en líneas generales tocaron el tema de desarrollo, ejecución y gestión de los programa/proyectos socioproductivos.

Al final de la sesión se realizó una síntesis de los puntos más destacados en la discusión como fueron:

1. En líneas generales: ¿Cómo ha sido el impacto de los programas y proyectos en el área socioproductiva ejecutados en la localidad? Es decir, ¿Cómo ha contribuido a mejorar la calidad de vida en el municipio?

**E =** Los participantes afirmaron que el impacto se evidencia a través del incremento de la producción, de igual manera en la mejora de los procesos productivos.

2. Para la gestión de los programas y proyectos: ¿Los involucrados tuvieron que capacitarse para el uso de una tecnología en específico? Por ejemplo ¿Manejo de maquinarias y equipos?

**E =** Los participantes expresaron que se capacitaron para el uso de tecnologías enfocadas a mejorar los procesos productivos. De igual forma, recalcaron que el aspecto tecnológico fue enfocado hacia mejorar las condiciones sanitarias en la unidad productiva y por tanto en el proceso productivo.



**Figura 2:** Desarrollo de la sesión de Grupo Focal. **Fuente:** Giménez (2013)

3. ¿Los involucrados en la gestión de los programas y proyectos en el área socioproductiva contribuyeron a la creación de nuevas tecnologías?

**E =** Las intervenciones estuvieron enfocadas en que mejoraron sus procesos artesanales producto del ingenio popular. De la misma manera, expresaron que se han elaborado herramientas y equipos de tipo artesanal dado su requerimiento.

4. ¿Tienen conocimiento sobre a cuales mercados va la producción obtenida como consecuencia de la gestión de los programas y proyectos en el área socioproductiva?

**E =** Los participantes expresan que la producción va dirigida al mercado local, el resto a los municipios vecinos.

5. En general, ¿Los proyectos han generado actividades conexas? Por

ejemplo: ¿Un proyecto de ganadería de doble propósito (carne y leche) puede contribuir al establecimiento de carnicerías así mismo; a la instalación de unidades de producción de queso artesanal?

**E =** Los participantes afirmaron que desconocen si han contribuido a la generación de actividades conexas, sin embargo, afirmaron que si se ha impulsado la venta de venta de productos cárnicos.

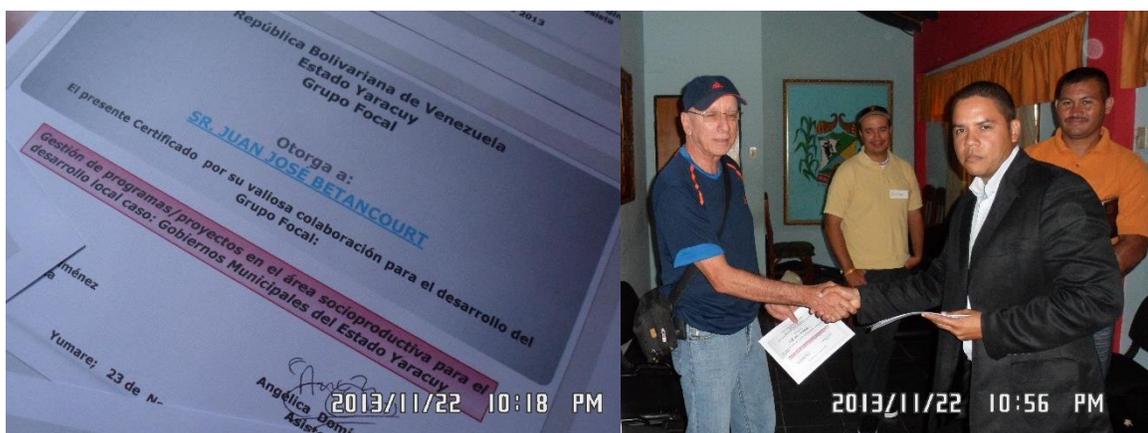
6. ¿Tiene conocimiento de cuántos miembros de la comunidad se han incorporado a trabajar en las unidades productivas impulsadas a través de la gestión de los programas y proyectos en el área socioproductiva?

**E =** Con respecto a esta pregunta, los participantes afirmaron que se generan de 2 a 3 empleos por unidades productivas, de 2 a 3 empleos indirectos que varían según la naturaleza del proyecto. Destacan, que en alguno casos solo logra auto-emplear a quien recibe el microcrédito.

7. ¿Tiene conocimiento de cuantas unidades en el área socioproductiva impulsadas por el gobierno municipal se encuentran operativas?

**E =** Según el criterio de los participantes afirmaron que aproximadamente un 40% de las unidades que recibieron financiamiento se encuentran operativas mientras que el resto del 60% no lo están.

Finalmente, con el propósito de reconocer la importancia que estos actores poseen para el desarrollo y ejecución de los programas y proyectos socioproductivos en los municipios en estudio, así como, para la investigación en sí se procedió a la entrega de unos certificados que les avalan como participantes en la sesión de Grupo Focal de la presente investigación.



**Figura 3:** Entrega de certificados como aval de participación en la sesión de Grupo Focal. **Fuente:** Giménez (2013)

### **Resultados de la recopilación de información a través de las fuentes secundarias (Revisión Documental)**

Posteriormente, y a fin de complementar la información de las fuentes primarias (entrevistas y grupos focales) se procedió a la revisión documental relativa a los programas/proyectos desarrollados y ejecutados en los municipios escogidos para el estudio. Todo ello permitió contar con una referencia acerca de cómo se gestionan los programas/proyectos en el área socioproductiva impulsados por los gobiernos municipales del estado Yaracuy.

Posteriormente, y a fin de complementar la información de las fuentes primarias (entrevistas y grupos focales) se procedió a la revisión documental relativa a los programas/proyectos desarrollados y ejecutados en los municipios escogidos para el estudio. Todo ello permitió contar con una referencia acerca de cómo se gestionan los programas/proyectos en el área socioproductiva impulsados por los gobiernos municipales del estado Yaracuy.

Para el cumplimiento de este objetivo se llevaron a cabo visitas a los 14 municipios del estado Yaracuy con la finalidad recabar información sobre los

municipios que han venido gestionando, programas y/o proyectos en el área socioproductiva desde la administración local.

En el marco de estos recorridos, se pudo constatar, que solamente en dos (2) de los municipios se han gestionado programas/proyectos que de acuerdo a sus características, alcances y objetivos pueden ser tomados como casos de estudio. Estos municipios son: Manuel Monge y José Joaquín Veroes. A tales efectos se verificaron ambos municipios de dos puntos de vista: el primero relacionado con las características generales del caso y en segundo lugar con la gestión de los proyectos.

### **Características Generales de los Casos**

#### **Municipios donde son planificados, desarrollados y ejecutados programas / proyectos socioproductivos**

El municipio Manuel Monge se encuentra geográficamente ubicado al norte del estado Yaracuy, ocupa una superficie de 474 km<sup>2</sup>, cuya capital es “Yumare”, se destaca por poseer una economía basada en la agricultura y es un productor de naranja, caña de azúcar, maíz y plátanos, de la misma manera es un municipio con tradición para la cría de ganado doble propósito. Por su parte, el Municipio José Joaquín Veroes, ubicado al noroeste del estado Yaracuy, ocupa una superficie de 1059 km<sup>2</sup> compuesto por dos parroquias “Farriar” su capital y “El Guayabo”. Es un municipio productor de caña de azúcar, es el principal productor de plátanos según datos suministrados por la Gobernación del Estado así mismo, es el principal productor de insumos para la construcción en el estado.

En los 2 municipios se realizaron entrevistas, Grupos Focales y revisión documental e inspecciones *in situ*. Las entrevistas, estuvieron dirigidas a

actores en la materia con la finalidad de recabar información importante adquirida por sus experiencias, estudios y cualquier otro medio a través del cual obtuvieron la experticia y conocimiento sobre esa área.

Mientras que los Grupos Focales, estuvieron dirigidos a propiciar la participación de protagonistas, responsable de control y seguimiento y beneficiarios de los programas y proyectos con la finalidad de indagar sobre enfoques, experiencias y conocimientos en el área de gestión y el impacto de los mismos a nivel de la administración local.

Por su parte, la revisión documental, se enfocó en analizar los informes de gestión de los gobiernos municipales de los municipios seleccionados durante el período 2009-2012 con el objeto de conocer el cómo ha sido el proceso de planificación, el recurso humano empleado, los recursos destinados y el impacto obtenido a través de la gestión de los programas y proyectos en el área socioproductiva.

Es pertinente señalar, que a través de la revisión documental se pudo recabar la siguiente información, según los datos suministrados por los gobiernos municipales que tanto los programas y proyectos están orientados a darle cumplimiento la IV directriz estratégica del Proyecto Nacional Simón Bolívar Primer Plan Socialista para la Nación período 2007-2013 y por tanto promover el desarrollo socioproductivo a nivel municipal.

No obstante, los gobiernos municipales consideran que para la planificación de los programas y proyectos en el área socioproductiva, es necesario que estén enfocados en: Impulsar la producción local, promover la participación de la comunidad organizada en función de la producción, garantizar que se dé la transferencia tecnológica y que se incorporen a miembros de la comunidad al trabajo productivo.

Desde el punto de vista de herramientas para la planificación de los programas y proyectos, los gobiernos municipales consideran las establecidas en el Manual para la Metodología Marco Lógico, desarrollado por Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2005) en el cual se establecen herramientas para la Planificación, el Seguimiento y la Evaluación de programas y proyectos. De la misma manera, es considerado para la formulación de algunos proyectos la metodología establecida por el Consejo Federal de Gobierno (CFG).

En cuanto a la planificación de los recursos, establecido por los gobiernos municipales para la gestión de los programas/proyectos, según datos suministrados es de aproximadamente un 8% aproximadamente con respecto al 100% destinado para la inversión local. Dichos recursos, son recursos provenientes del situado constitucional, mientras que la otra fuente de recursos se obtiene a través del financiamiento es recibido a través del Consejo Federal de Gobierno (CFG). La siguiente tabla muestra los programas/proyectos desarrollados en los municipios en estudio.

**Tabla 1: Programas/Proyectos desarrollados en los Municipios Manuel Monge y José Joaquín Veroes del Estado Yaracuy**

<b>Municipios</b>		
<b>Manuel Monge</b>		<b>José Joaquín Veroes</b>
<b>Programas</b>		
1. Microcréditos dirigidos a emprendedores	dirigido a	1. Beneficio del colectivo veroense 2. Consolidación de emprendedores de Veroes 3. Micro financiero para el desarrollo de las comunidades del Municipio Veroes

<b>Municipios</b>	
<b>Manuel Monge</b>	<b>José Joaquín Veroes</b>
	4. Financiamiento especial a cooperativas del Municipio Veroes
<b>Proyectos</b>	
a. Mejoramiento integral para la ganadería de doble propósito en el Municipio Manuel Monge	a. Creación de la empresa de producción social (EPS) para la producción de insumos de la construcción del Municipio Veroes b. Producción de plátanos c. Cerdo en cama profunda

**Fuente:** Giménez (2015)

La tabla anterior permite señalar que los entre ambos municipios son desarrollados cinco (5) programas y cuatro (4) proyectos, destacando el Municipio José Joaquín Veroes en cuanto a la cantidad tanto de programas como de proyectos, lo que permite inferir que este último municipio beneficia a un número mayor de ciudadanos y su contribución a la economía y productividad al país es mayor. Finalmente, y a fin de constatar la situación real en cuanto a la ejecución de los programas/proyectos se realizaron Inspecciones *in situ* a las unidades socioproductivas con la finalidad de evidenciar y confirmar que se encontraban operativas y productivas. El diagnóstico estuvo enfocado en analizar tres dimensiones o categorías de programas y proyectos en el área socioproductiva impulsados por los gobiernos municipales: Planificación, gestión, control y seguimiento.

## **Descripción de los programas y proyectos desarrollados en el Municipio Manuel Monge y José Joaquín Veroes**

Los cinco (5) programas desarrollados en los Municipios Manuel Monge y José Joaquín Veroes fueron financiados por un monto de un millardo trescientos quince mil doscientos noventa y tres bolívares con ochenta y cuatro céntimos (Bs. 1.315.293,84). Estos programas están orientados a:

**Programa de Microcrédito dirigido a emprendedores de Manuel Monge:** Es un programa de financiamiento y apoyo técnico dirigidos a todos habitantes del municipio Manuel Monge que deseen desarrollar una actividad económica enmarcado dentro de las áreas de inversión establecidas por el Instituto para el Fortalecimiento Socioeconómico del municipio Prestación de Servicios, Manufactura, Agrícola vegetal, Agrícola Animal, Comercio.

**Beneficio del colectivo veroense:** Es un programa de financiamiento y apoyo técnico dirigidos a todos aquellos colectivos del Municipio Veroes que deseen desarrollar una actividad económica enmarcado dentro de las áreas de inversión establecidas por el Instituto para el Desarrollo Endógeno del municipio. Prestación de Servicios, Manufactura, Agrícola vegetal, Agrícola Animal, Comercio.

**Consolidación de Emprendedores de Veroes:** Es un programa de financiamiento y apoyo técnico dirigidos a todos habitantes del municipio Veroes que deseen desarrollar una actividad económica enmarcado dentro de las áreas de inversión establecidas por el Instituto para el Desarrollo Endógeno del municipio. Prestación de Servicios, Manufactura, Agrícola vegetal, Agrícola Animal, Comercio.

**Micro financiero para el desarrollo de las comunidades del municipio Veroes:** Es un programa de financiamiento y apoyo técnico dirigidos a comunidades del Municipio José Joaquín Veroes que deseen desarrollar una actividad económica enmarcado dentro de las áreas de inversión establecidas por el Instituto para el Desarrollo Endógeno del municipio. Prestación de Servicios, Manufactura, Agrícola vegetal, Agrícola Animal, Comercio.

**Financiamiento Especial a Cooperativas del Municipio Veroes:** Es un programa de financiamiento y apoyo técnico dirigidos a Cooperativas consolidadas del Municipio Veroes que desarrollan una actividad económica enmarcado dentro de las áreas de inversión establecidas por el Instituto para el Desarrollo Endógeno del municipio. Prestación de Servicios, Manufactura, Agrícola vegetal, Agrícola Animal, Comercio. Mientras que los proyectos relacionados fueron los siguientes:

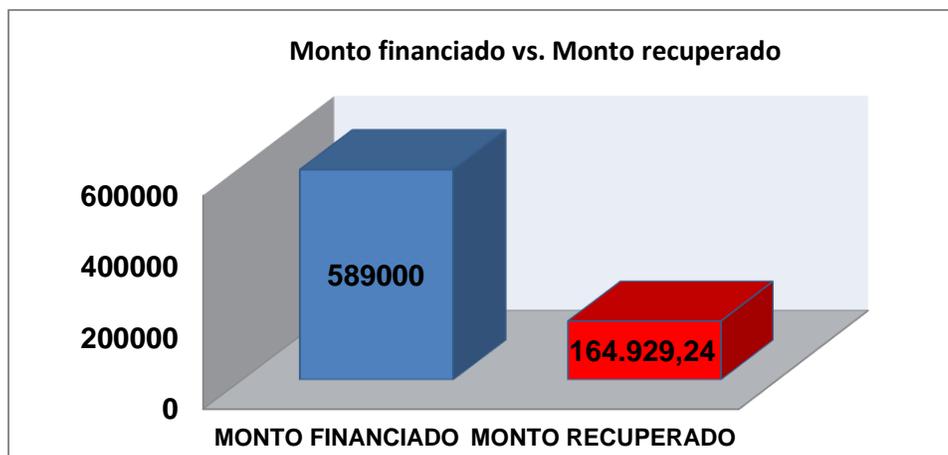
- Proyecto de mejoramiento integral para la ganadería de doble propósito en el municipio Manuel Monge.
- Proyecto para la creación de la empresa de producción social (EPS) para la producción de insumos de la construcción del municipio Veroes.
- Proyecto para la producción de musáceas (plátanos) en el municipio Veroes.
- Proyecto para la cría de cerdos en cama profunda.

Adicionalmente, se verificó la gestión de estos programas/proyectos mediante la revisión documental, que durante 2009-2012 los gobiernos

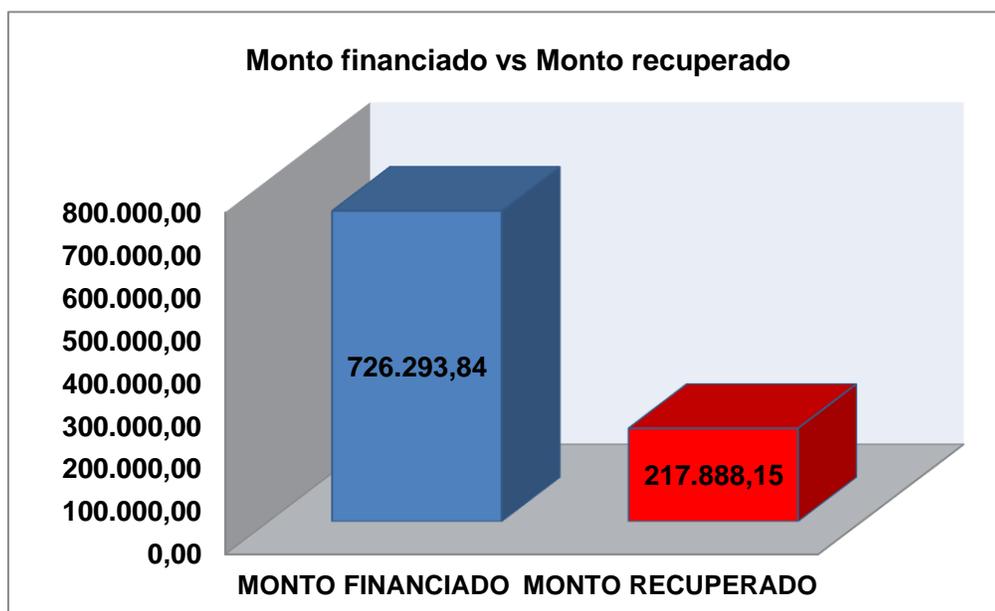
municipales otorgaron financiamiento a través de microcréditos y apoyo técnico al desarrollo de los siguientes micros negocios y/o unidades productivas:

- Mantenimiento de siembra
- Bisutería
- Venta de ropa
- Peluquería
- Instalación de bodega
- Cría de gallinas y venta de huevos
- Venta de verduras y hortalizas
- Papelería
- Reparación de motos y vehículos
- Venta de bicicletas
- Venta de sábanas
- Elaboración de productos (limpieza)

Ahora bien, el municipio Manuel Monge, durante el período 2009-2012 otorgó 281 créditos por un monto de quinientos ochenta nueve mil bolívares (Bs. 589.000,00) de los cuales sólo recuperó ciento sesenta y cuatro mil novecientos veintinueve bolívares con veinticuatro céntimos (Bs. 164.929,24); este monto representa un tan solo un 28% del total invertido. A través del siguiente gráfico se puede apreciar dicha situación:



**Gráfico 1.** Asignación de Recursos a microcréditos en Manuel Monge 2009-2012. **Fuente:** Giménez (2014)



**Gráfico 2.** Asignación de Recursos a microcréditos en Veroes 2009-2012.  
**Fuente:** Giménez (2014)

Mientras, el municipio Veroes, durante el mismo período 2009-2012 otorgó 235 créditos por un monto de setecientos veintiséis mil doscientos noventa y tres bolívares con ochenta y cuatro céntimos (Bs. 726.293,84) de los cuales sólo se recuperó doscientos diez y siete mil ochocientos ochenta y ocho bolívares con quince céntimos (Bs. 217.888,15) representado un 30% del total invertido, estos resultados se evidencian en el gráfico N° 2.

Los resultados anteriores, permiten señalar que la gestión para la recuperación de la inversión de proyectos, en ambos municipios no fue efectiva. Es de resaltar que la baja recuperación de la inversión no permite la reutilización de los recursos en nuevos proyectos, limitando con esto el número de beneficiarios y en consecuencia el desarrollo productivo de la región.

## **Evaluación de los proyectos socioproductivos desarrollados y ejecutados en el Municipio Manuel Monge**

Es de resaltar, que en el Municipio Manuel Monge, sólo se desarrolló un proyecto socioproductivo denominado: “Proyecto de Mejoramiento Integral para la Ganadería de Doble Propósito en el Municipio Manuel Monge”, el cual mediante la revisión documental realizada se evidenció lo siguiente:

Este proyecto se inició en el año 2010, el mismo fue elaborado por personal del Instituto Nacional de Investigaciones Agrícola (INIA) del Estado Yaracuy, posteriormente presentando ante el Instituto para el Fortalecimiento Socioeconómico de Manuel Monge del estado Yaracuy dado la importancia que tiene esta actividad para la economía del municipio. En el marco del mismo, han venido participando de manera activa docentes investigadores y estudiantes de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado (UCLA), así como, el personal técnico y operativo de la “Corporación Inlaca” y la Fundación Centro de Investigación del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (Fundación CIEPE). Es de resaltar que este proyecto ha sido financiado con recursos del sector privado como del sector público.

El objetivo del proyecto, está orientado a: Contribuir al mejoramiento integral y sistemático de pequeñas y medianas explotaciones vacunas de doble propósito bajo un esquema sustentable y sostenible desde el punto de vista biológico y social.

Teniendo como visión: Crear un grupo de productores eficientes y sostenibles en el tiempo, capaces de contribuir de forma significativa en el suministro de alimentos básicos, tales como la carne y la leche, contribuyendo de esta manera con el abastecimiento y la seguridad Agroalimentaria Nacional,

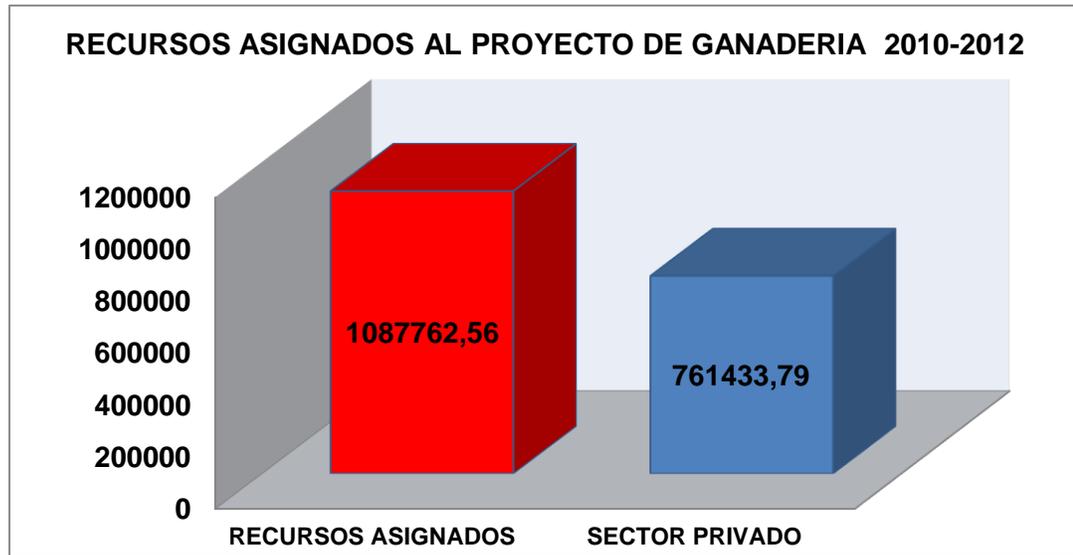
estimulando a su vez la superación socio-económica de las comunidades presentes en el área de influencia.

Siendo su misión: Mejorar los niveles de productividad en las unidades de producción e impactar en el sistema agroalimentario nacional. Se espera que mediante el impacto de este proyecto se logre:

- Transferir a los pequeños y medianos productores tecnologías sostenibles de producción de carne, partiendo de las experiencias nacionales e internacionales probadas como adecuadas para este sistema en medio tropical.
- Capacitar a los actores del proceso en las tecnologías y procedimientos identificados como potencial de éxito para las regiones de impacto del proyecto.
- Inculcar principios de sustentabilidad, sostenibilidad y gestión ambiental que respondan a necesidades del mercado en el área de influencia del proyecto.
- Integración de productores e industria en la búsqueda de una distribución justa de la riqueza entre los actores principales de la producción.
- Mejorar el nivel de vida del productor como las comunidades en que su grupo familiar se desempeña.

Durante el período 2010-2012 le fue asignado al proyecto en cuestión, un monto de un millardo ochenta y siete mil setecientos sesenta y dos bolívares con cincuenta y seis céntimos (BS. 1.087.762,56), de los cuales

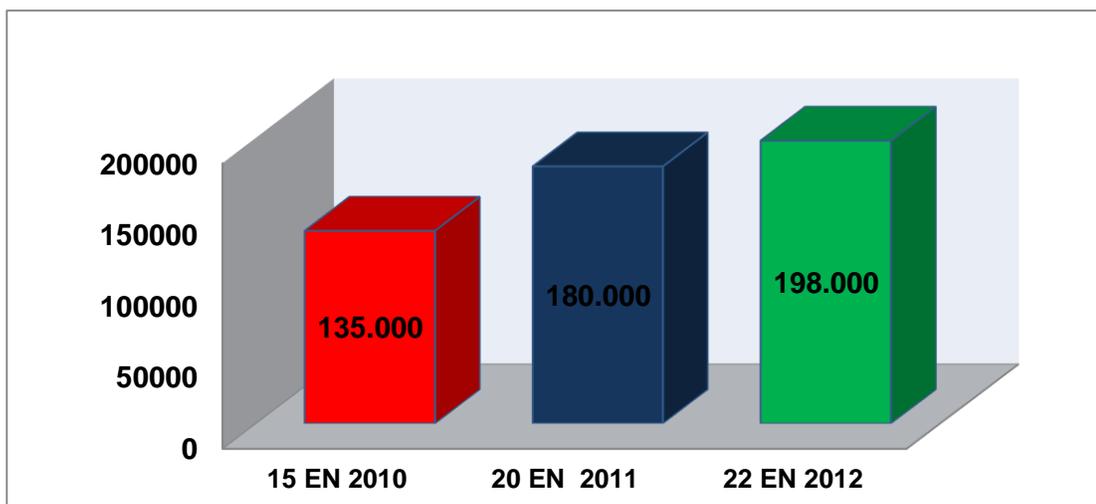
setecientos sesenta y un mil cuatrocientos treinta y tres bolívares con setenta y nueve céntimos (Bs. 761.433,79) es decir el 70% corresponden a aportes del sector privado, esto puede apreciarse a través del siguiente gráfico.



**Gráfico 3.** Asignación de Recursos Proyecto Ganadería doble propósito 2010-2012. **Fuente:** Giménez (2014)

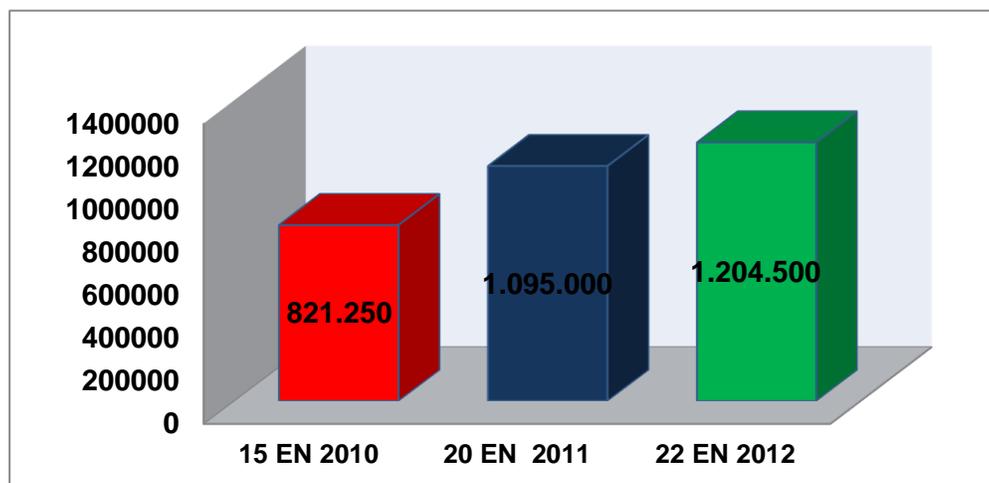
En cuanto a la producción, en la actualidad son veintidós (22) fundos que constituyen el proyecto, y la producción promedio anual por cada fundo es de: 9.000 kilogramo de carne por año; 54.750 litros de leche por año.

Para el año 2012, el total de producción anual aportado por estas unidades productivas es el siguiente: 198.000 Kilogramos de carne por año aproximadamente (400 animales) considerando que en promedio el peso de cada animal es de 450 kilogramos, así como, 1.204.500 litros de leche al año. El comportamiento de la producción de carne en kilogramos puede apreciarse a través del siguiente gráfico:



**Gráfico 4.** Producción de Carne Kg, por fundos durante año 2010-2012. Proyecto: Ganadería doble propósito. **Fuente:** Giménez (2014)

En cuanto a la producción de leche, se inicia con 821.250 lts en el año 2010, aumentando de manera progresiva y alcanzado la cifra de 1.204.500 lts para el año 2012, es decir, un 47% de incremento desde el inicio del proyecto.



**Gráfico 5.** Producción de Leche Lts, por fundos durante año 2010-2012. Proyecto: Ganadería doble propósito. **Fuente:** Giménez (2014)

Los mercados en el que están siendo colocados los productos, son en primera instancia: las comunidades del municipio Manuel Monge aledañas a los fundos, y el municipio vecino San Felipe. El número de beneficiarios por año según datos suministrados por el gobierno de Manuel Monge es aproximadamente de 3.000. Los empleos directos que han sido generados son aproximadamente 80 a razón de 4 empleos por fundo. Desde el punto de vista de la tecnología, los productores han sido capacitados para la aplicación de técnicas orientadas a mejorar la producción de carne y leche y minimizar el brote de enfermedades del ganado vacuno. Así mismo, han ido perfeccionando, producto de la inventiva, los métodos artesanales para la cría y producción de leche considerando que esa es una de las líneas del proyecto respetar los métodos artesanales ideados por los pequeños productores.

Finalmente, como limitantes se identificó lo siguiente: aun cuando el proyecto está técnicamente muy bien formulado por universidades e instituciones especialistas en la materia, durante del proceso formulación del mismo se consideraron pocas herramientas relacionadas con herramientas para el proceso de gestión, tales como: control de costos, el tipo de recurso humano, las actividades con sus tiempos y precedencias, de la misma forma, no se establecieron indicadores de gestión que permitiesen evaluar el buen o no desempeño de la fase de ejecución del mismo.

### **Evaluación de los proyectos socioproductivos desarrollados y ejecutados en el Municipio José Joaquín Veroes**

Para este Municipio se desarrollaron y ejecutaron cuatro (4) proyectos, con objetivos y direccionalidad totalmente diferentes, pero todos ellos con la visión de coadyuvar a la producción de insumos locales, así como, beneficiar a los sectores más necesitados. Estos proyectos son:

***Proyecto para la Creación de la Empresa de Producción Social (EPS)  
para la Producción de Insumos de la Construcción del Municipio Veroes***

Este proyecto se inició en el año 2009, con una inversión Bs. 70.000 la planta se encuentra ubicada en la autopista cimarrón Andresote, sector lo cañizos. La empresa cuenta con dos unidades de producción, la primera es la unidad de recuperación de minerales no metálicos la cual genera dos productos: a) Arena Lavada y b) Granzón. La segunda unidad de producción está orientada a la fabricación de bloques y los productos son los siguientes: a) Bloques de Concreto N° 15; b) Bloques de Concreto N° 10; y c) Cemento en Sacos.

Al estar establecida en la autopista Cimarrón Andresote la principal arteria vial del Estado, le otorga una serie de ventajas para el desarrollo de actividades. A quince minutos de la Ciudad de San Felipe, capital del Estado, se encuentran ubicados clientes importantes entre ellos el Instituto de Hábitat y Vivienda del Estado Yaracuy adscrito a la Gobernación del Estado. Hacia el Este de la autopista, la misma se comunica con el Estado Carabobo, más allá al centro se encuentra el Estado Aragua y la Región Capital donde se encuentran ubicados clientes importantes.

Asimismo hacia el Oeste de la Autopista se comunica con estado Lara principal centro económico de la Región Centro Occidental donde también se localizan otros destacados clientes, por lo que la localización la convierte en una suplidora confiable de arena lavada, granzón, bloques de concreto N°15 y N°10, principales productos de la misma.

Es importante destacar, que tanto en el Estado Lara como en el Estado Carabobo se encuentran dos de las principales plantas de Cementos

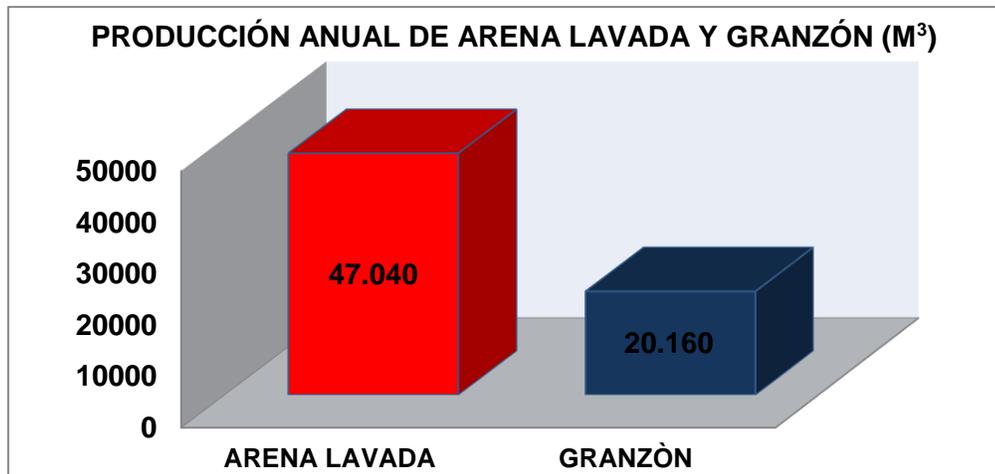
Venezuela por tanto el suministro de cemento para la fabricación de los Bloques se realiza de manera confiable a través de la principal arteria vial.

En otro orden de ideas, hacia las afueras de la planta se cuenta con importantes servicios como electrificación, servicios de agua, servicio de teléfono. Otro punto importante a destacar, es que la zona se caracteriza por poseer importantes yacimientos de minerales no metálicos así como importantes ríos con material granular factible para su explotación lo que representa una gran oportunidad para futuras ampliaciones de la planta o el establecimientos de otras que vendrían a contribuir con la gran demanda de insumos para la construcción que comienza incrementarse de manera vertiginosa en la región y en el país en general.

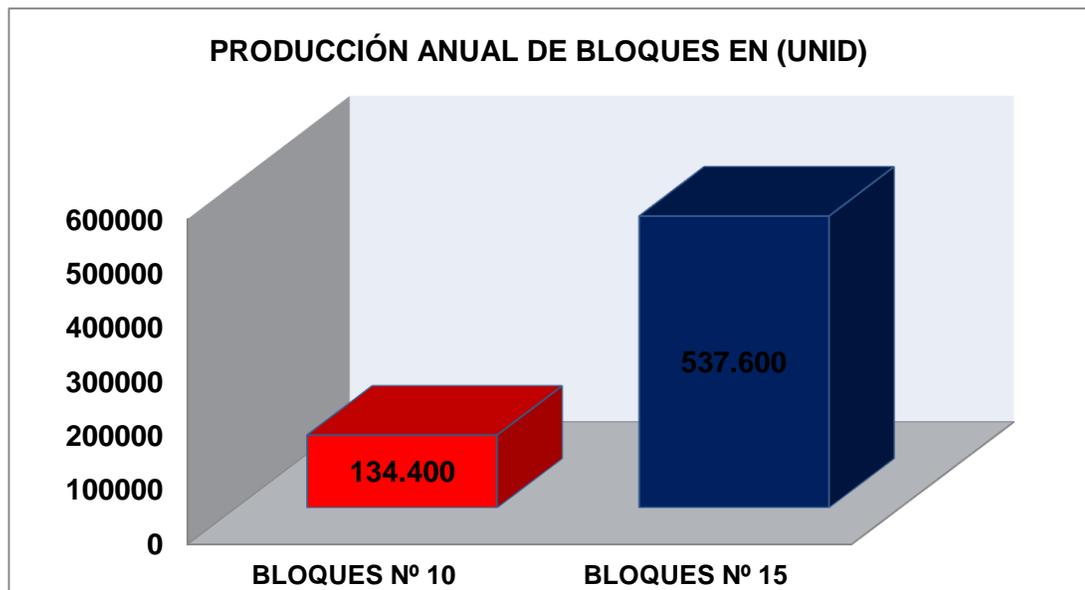
En cuanto al proceso productivo, según datos recabados, en lo que respecta al Material Granular. (Extracción en Lecho de Río). Se extraen en lecho de río un promedio por día de  $350 \text{ m}^3$  en un turno de 8 horas, lo que da un promedio de  $1400 \text{ m}^3$  por semana,  $5600 \text{ m}^3/\text{mes}$  entendiendo que el horario de operaciones de la empresa es de lunes a jueves, en virtud que los viernes son dedicados al mantenimiento de la maquinaria y equipos, es decir, las operaciones corresponden a cuatro (4) días semanales para un total de dieciséis (16) días al mes.

Posteriormente, en el patio de cernido se obtiene la Arena Lavada, a razón de  $245 \text{ m}^3$  /día, correspondiendo al 70% del material granular. Esto representa  $980 \text{ m}^3/\text{semana}$  para un total de  $3920 \text{ m}^3/\text{mes}$ . Por otro lado, se extraen  $70 \text{ m}^3/\text{día}$  de granzón, equivalentes al 30% del material granular, para de  $280 \text{ m}^3/\text{semana}$  y  $1120 \text{ m}^3/\text{mes}$ . En lo que respecta a la producción de bloques, la producción actual tanto de Bloques de N° 15 y de N° 10 se ubica en 3.500 unid/día; para 14.000 unid/semana, y 56.000 unid/mes en turnos de 8 horas.

La producción promedio anual de este proyecto se encuentra en 47.040 m<sup>3</sup> de arena lavada; 20.160 m<sup>3</sup> de granzón, así como, un total de 672.000 unidades de bloques entre ambos tamaños producidos (Bloques N° 15 y N° 10). Los promedios producción anual para los productos explotados por este proyecto se observan en los gráficos 6 y 7.



**Gráfico 6.** Producción anual promedio de arena lavada y granzón. **Fuente:** Giménez (2014).



**Gráfico 7:** Producción anual promedio de Bloques N° 16 y 10. **Fuente:** Giménez (2014)

En cuanto al Mercado a cual van dirigido los productos se tiene: comunidades aledañas, Gran Misión Vivienda Venezuela estado Yaracuy. Se calcula un número de beneficiarios promedio igual a 3.000 ciudadanos (incluyendo los empleos directos); en cuanto a la tecnología, es pertinente señalar, que solo se han enfocado en conocer el manejo de la maquina productora de bloques y a la elaboración de la mezcla para la fabricación del producto.

Es importante señalar, que el proyecto: “Creación de la Empresa de Producción Social (EPS) para la Producción de Insumos de la Construcción del Municipio Veroes” ha tenido algunas limitaciones como son:

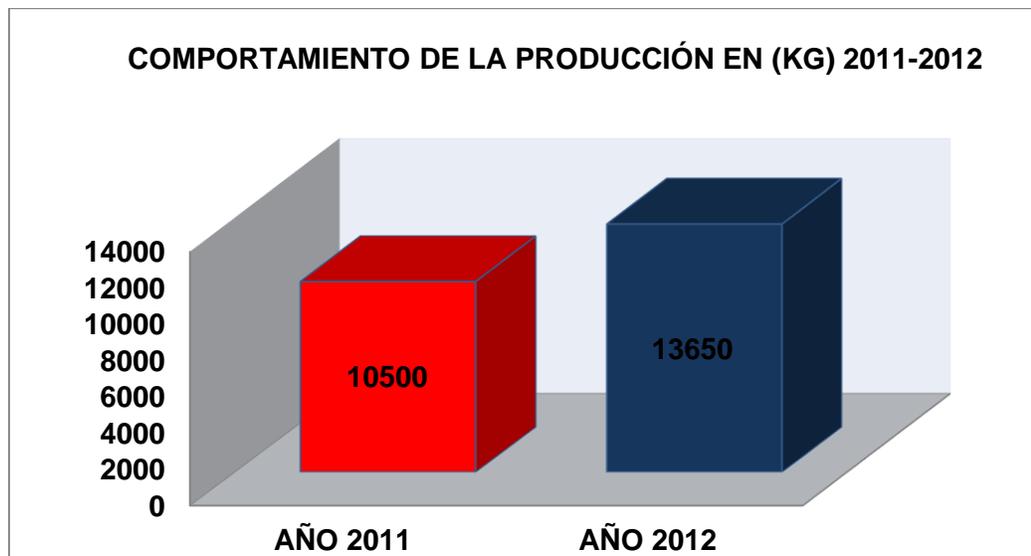
- La mayoría de los ingresos de venta de estos productos son destinados al pago de nómina y mantenimiento de la maquinaria.
- La unidad no posee planes de producción basado en pronósticos, así mismo no se consideran las normas de control de calidad por lo que se debe dar conocer los beneficios de los mismos.
- No cuentan con planes de producción. En cuanto a la unidad de producción de bloques de concreto nº 15 y nº 10, presenta limitaciones parecidas, la unidad no posee planes de producción basada en pronósticos.
- Desde el punto de vista gerencial, las limitaciones que ha presentado este proyecto guardan relación, con la planificación y el control de la producción, así como, en el manejo de materiales y la distribución de la planta. No obstante, una propuesta de intervención para estas áreas permitirían mejoras y la optimización de la planta y por ende de la producción.

### ***Proyecto de Producción de Plátanos***

Se inició en el año 2011 con una inversión de novecientos mil bolívares (Bs. 900.000,00) en un área de 7.500 mts<sup>2</sup> se cosecharon más de 10.500 kg para el primer año y 13.650 kg para el segundo año. El mercado al cual van dirigidos los plátanos, en primera instancia han sido los trabajadores de la alcaldía y de los institutos adscritos a la misma. (Ver gráfico 8).

Así mismo, se obtuvo información que parte de esa producción fue colocada en la comunidad del guayabo para sus habitantes, según datos suministrados por el instituto de desarrollo endógeno de Veroes, los mismos son vendidos a un precio de 3 bs/kg obteniendo unos ingresos de Bs 31.500.

Un elemento a destacar de este proyecto es el aspecto tecnológico, el cual estuvo orientado a capacitar en cuanto a la optimización de la producción del plátano y la prevención de las plagas y enfermedades a las que pueden estar sometidos.



**Gráfico 8:** Producción de plátanos 2011-2012. **Fuente:** Giménez (2014)

Así mismo, se obtuvo información que parte de esa producción es colocada en la comunidad del guayabo para sus habitantes, según datos suministrados por el instituto de desarrollo endógeno de Veroes, los mismos son vendidos a un precio de 3bs/kg obteniendo unos ingresos de Bs 31500. Un elemento a destacar de este proyecto es al aspecto tecnológico, el cual estuvo orientado a capacitar en cuanto a la optimización de la producción del plátano y la prevención de las plagas y enfermedades a las que pueden estar sometidos.

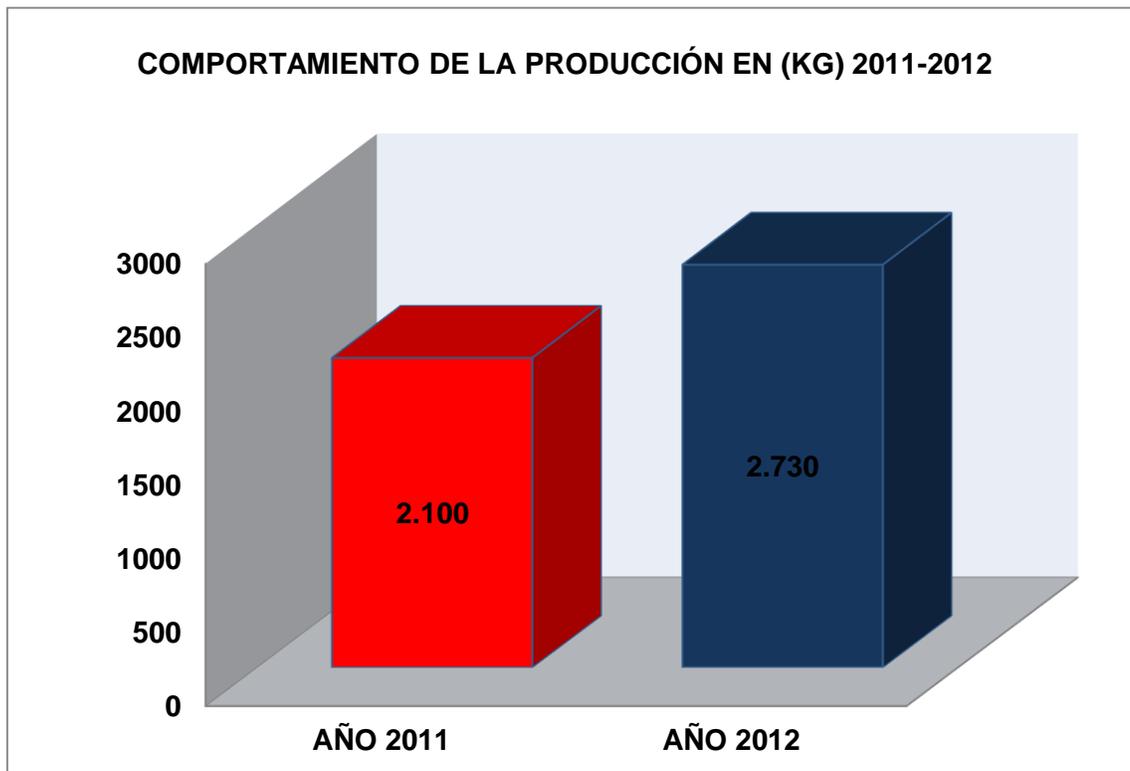
Finalmente, como limitantes se identificó lo siguiente: aun cuando el proyecto está técnicamente muy bien fundamentado, durante del proceso formulación de proyectos se consideraron pocas herramientas relacionadas con herramientas para la gestión del mismo, tales como: control de costos, el tipo de recurso humano, las actividades con sus tiempos y precedencias, de la misma forma, no se establecieron indicadores de gestión que permitiesen evaluar el buen o no desempeño de la fase de ejecución del mismo.

### ***Proyecto de Cerdo en Cama Profunda***

Se inició noviembre de 2011 la primera fase consistió en construir la vitrina de 3 cubículos, cada uno con 21 mts<sup>2</sup> en ya a principio del segundo trimestre de 2012, se introdujo la primera camada de 30 lechones, solo poniendo en función un cubículo.

Se vendieron aproximadamente 2.100 kg de carne a treinta bolívares (30 bs), lo que representó ingresos anuales de sesenta y tres mil bolívares (Bs. 63.000,00) mientras que para el año 2012 aproximadamente 2.730 kg. Como limitante se identificó lo siguiente: aun cuando el proyecto está técnicamente muy bien fundamentado, durante del proceso formulación de proyectos se consideraron pocas herramientas relacionadas con herramientas para la

gestión del mismo, tales como: control de costos, el tipo de recurso humano, las actividades con sus tiempos y precedencias, de la misma forma, no se establecieron indicadores de gestión que permitiesen evaluar el buen o no desempeño de la fase de ejecución del mismo.



**Gráfico 8:** Producción de carne 2011-2012. **Fuente:** Giménez (2014)

### **Gestión, Control y Seguimiento de los Proyectos**

A través de la revisión documental, se pudo evidenciar que el proceso de control y seguimiento tiene una serie de limitaciones que afectan la eficacia del mismo. En primer término, para el caso de los programas los gobiernos municipales consideran pocos indicadores para el control y seguimiento, básicamente hace énfasis en el indicador financiero es decir; en relacionar la cantidad de recursos financieros otorgados mediante micro créditos y el indicador de eficacia para mostrar la cantidad de ciudadanos, cooperativas,

empresas y/o comunidades que han sido beneficiadas con el programa, sin embargo aspectos como el cumplimiento de los objetivos y metas del programa, los tiempos de ejecución de las actividades, el personal involucrado y el producto obtenido del programa no se les hace el control y seguimiento respectivo.

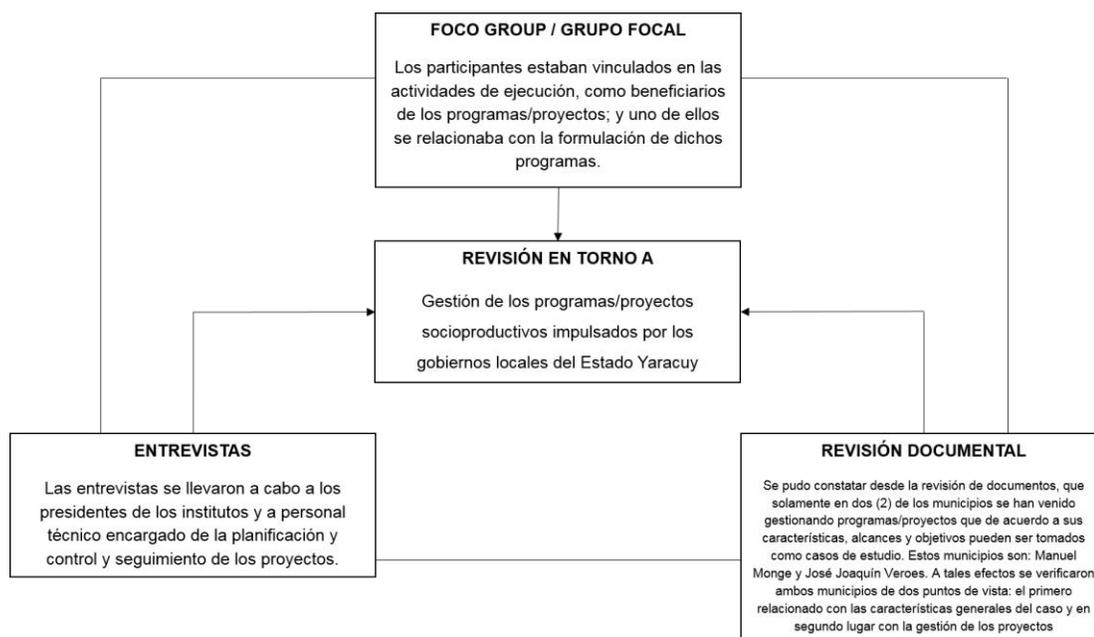
En cuanto a los proyectos la situación es similar, no elaboran informes donde se especifique si las actividades o recursos se han gestionado de conformidad con lo programado. Aun cuando, se especifican la producción que generan los proyectos, no se establecen indicadores relacionados con aspectos que reflejen si se está impulsando el desarrollo socio productivo a través de los proyectos entre ellos se tienen: organización de miembros de la comunidad, capacitación tecnológica e inventiva popular, cadenas de suministros, entre otros.

Adicionalmente a ello, los gobiernos municipales cuentan con poco personal para las labores de control y seguimiento así mismo con las unidades de transporte para el desarrollo de las inspecciones lo cual afecta aún más el proceso de control y seguimiento.

### **Triangulación. Disminución del sesgo investigativo**

Toda vez recogidos los datos y obtenida la información correspondiente, es pertinente relacionar sus hallazgos mediante el procedimiento de triangulación. El mismo tiene como objetivo permitir la disminución del sesgo investigativo, es decir, ampliar la visión del investigador tomando en consideración la información obtenida mediante las diferentes técnicas de recolección de datos y la de resumir los hallazgos propios de las investigación. En este sentido se utilizó la triangulación de datos, y se tomaron diferentes

unidades de observación las cuales fueron evaluadas desde los atributos de coincidencia o divergencia, entendiéndose por coincidencia aquellos rasgos de la unidad que coinciden o concuerdan; y por divergencia o discrepancia los que son contrarios, todo ello bajo la óptica de las diferentes fuentes de recolección de datos. El detalle de éstos se observa en la siguiente figura.



**Figura 4:** Fuentes de información de la triangulación. **Fuente:** Giménez (2015)

La triangulación se realizó tomando en consideración las fuentes de recogida de datos y/o información. Para una visualización más precisa de los tópicos analizados desde esta perspectiva se presenta la siguiente matriz, que permitirá dar cuenta de los resultados arrojados a la luz de estas técnicas/instrumentos y cómo se vinculan estos con el objeto de la investigación.

UNIDAD DE OBSERVACION / ASPECTO / TÓPICO	FUENTE DE INFORMACIÓN / DATO			RESULTADOS (Convergencias / Divergencias)
	Focus Group / Grupo Focal	Entrevistas	Revisión Documental	
<b>GENERALIDADES</b>				
<b>Proceso de Conformación de los programas/proyectos</b>	Intereses comunes tanto de la comunidad organizada como del gobierno local	Señala que la conformación de un programa / proyecto responde a la densidad poblacional, nivel socioeconómico y potencial del área	Responde a la necesidades de la población	En líneas generales existen convergencias por cuanto la información recogida apunta que los mismos responden a intereses de la población local.
<b>Proyectos formulados y/o ejecutados</b>	Los participantes forman parte de la formulación, ejecución y beneficiario de los programas / proyectos dando fe de la formulación y ejecución de los mismos	Los programas / proyectos son formulados y ejecutados a través de los planes operativos anuales de cada Municipio	La revisión documental señala que ambos municipios en estudios cuentan con la formulación, desarrollo y ejecución de programas y proyectos	Los resultados obtenidos dan cuenta de que ciertamente existe convergencias, esto en virtud de que existe vinculación del gobierno local con la comunidad para la formulación y ejecución de programas / proyectos socioproductivos enmarcados en los planes operativos anuales llevados por los gobiernos municipales en estudio.
<b>PROCESO DE LA GESTIÓN DE PROGRAMAS / PROYECTOS</b>				
<b>Responsables de la Planificación</b>	No se hizo mención a este tópico.	La responsabilidad de la planificación de los programas / proyectos recae sobre técnicos de	La planificación es responsabilidad de los gobiernos locales.	De acuerdo a los resultados existen divergencias en las apreciaciones en cuanto a la responsabilidad de la planificación de los programas /

UNIDAD DE OBSERVACION / ASPECTO / TÓPICO	FUENTE DE INFORMACIÓN / DATO			RESULTADOS (Convergencias / Divergencias)
	Focus Group / Grupo Focal	Entrevistas	Revisión Documental	
		los departamentos de apoyo de los diferentes institutos, y en ocasiones de técnicos de otras instancias, que conforman equipos multidisciplinarios (agrónomos, ingenieros, entre otros).		proyectos. Sin embargo, es importante aclarar que los institutos y/o entes donde se encuentran adscritos los técnicos o grupos multidisciplinarios encargados de la planificación de los programas/proyectos forman parte de la estructura de los gobiernos locales, con los cuales articulan y coadyuvan en la planificación, desarrollo y ejecución de dichos programas/proyectos.
<b>Organización</b>	No se hizo mención al tópico.	Los entrevistados señalan que existen dificultades en cuanto a la organización de los programas / proyectos	Los gobiernos municipales cuentan con poco personal para las labores de control y seguimiento así mismo, no cuentan con las unidades de transporte para el desarrollo de las inspecciones lo cual afecta aún más el proceso de control y seguimiento.	Las respuestas obtenidas son convergentes, en virtud que tanto los entrevistados (Directores y Técnicos de los institutos) así como, lo evidenciado a nivel documental da cuenta que la organización de los programas / proyectos no es la más eficiente y eficaz, debiendo tomar correctivos en esta fase tan importante de los mismos.

UNIDAD DE OBSERVACION / ASPECTO / TÓPICO	FUENTE DE INFORMACIÓN / DATO			RESULTADOS (Convergencias / Divergencias)
	Focus Group / Grupo Focal	Entrevistas	Revisión Documental	
<b>Integración</b>	<p>Los participantes afirmaron que se generan de 2 a 3 empleos por unidades productivas, de 2 a 3 empleos indirectos que varían según la naturaleza del proyecto. Destacan, que en alguno casos solo logra auto-emplear a quien recibe el microcrédito.</p>	<p>Señalan que la comunidad se integra y está interesada en los mismos. Además estos programas / proyectos son articulados con el Gobierno Regional, organismos nacionales, sector privado, universidades entre otro.</p>	<p>Se observa la integración de la comunidad en las diferentes reuniones convocadas por los gobiernos locales en relación a los programas / proyectos socioprodutivos, evidenciadas mediante las listas de asistencia y material fotográfico.</p>	<p>Los resultados convergen en cuanto a la integración de los diferentes actores de la comunidad, de acuerdo a lo señalado por los referentes teóricos y legales que sustentan los programas / proyectos socioprodutivos.</p>
<b>Asignación financiera</b>	<p>No se deliberó en cuanto a este tópico.</p>	<p>La asignación financiera es dada por el gobierno local a través del situado constitucional. Señalando además que no han recibido apoyo de organismo internacionales.</p>	<p>Recursos provenientes del situado constitucional, mientras que la otra fuente de recursos se obtiene a través del financiamiento recibido del Consejo Federal de Gobierno. En pocos casos se observó la participación del</p>	<p>Los resultados divergen, en virtud que en algunos casos se ha recibido asignación financiera tanto de los gobiernos locales a través de los diferentes entes locales y regionales como del sector privado que hace vida en las localidades donde se sitúan los casos.</p>

UNIDAD DE OBSERVACION / ASPECTO / TÓPICO	FUENTE DE INFORMACIÓN / DATO			RESULTADOS (Convergencias / Divergencias)
	Focus Group / Grupo Focal	Entrevistas	Revisión Documental	
			sector privado en cuanto al otorgamiento de recursos.	
<b>CONTROL</b>				
<b>Medios de verificación</b>	No se hizo mención a este tópico.	No se cuentan con un sistema para el seguimiento y control de los proyectos.	No elaboran informes donde se especifique si las actividades o recursos que se han venido gestionando están de conformidad con lo programado.	Existe convergencia en cuanto a este tópico, dado que, ni los institutos, ni los gobiernos locales a través de las oficinas de planificación y presupuesto, o cualquier otra que pudiera estar involucrada con los programas/proyectos cuentan con las herramientas y/o recursos tecnológicos para la verificación del desarrollo y avance de los programas/proyectos de esta índole.
<b>Uso de indicadores</b>	No se hizo mención a la medición de los programas / proyectos. No obstante, los participantes afirmaron que el impacto se	Manifiestan que se cumplen los objetivos de los programas / proyectos. Pero que en muchos casos no se cumplen las metas. Sin embargo, no	A nivel documental se observa que existen una serie de indicadores definidos como son: número de microcréditos otorgados por año; capital recuperado; % de capital	Hay convergencia en cuanto a la no utilización de indicadores. Esto se traduce en una gran debilidad en virtud que el uso de indicadores permitiría reflejar el comportamiento de las actividades y procesos relacionados a los programas/proyectos, dicho

UNIDAD DE OBSERVACION / ASPECTO / TÓPICO	FUENTE DE INFORMACIÓN / DATO			RESULTADOS (Convergencias / Divergencias)
	Focus Group / Grupo Focal	Entrevistas	Revisión Documental	
	<p>evidencia a través del incremento de la producción, de igual manera en la mejora de los procesos productivos. Sin embargo, no especifican como son medidos estos alcances.</p>	<p>señalan como son medidos estos logros.</p>	<p>recuperado y adeudado; cantidad de comunidades beneficiadas, entre otros.</p> <p>Sin embargo, en la mayoría de los casos no fueron utilizados indicadores que permitieran controlar la ejecución de los programas / proyectos. En casos muy puntuales solo se utilizaron indicadores de tipo financiero y de eficacia.</p> <p>No se establecen indicadores relacionados con aspectos que reflejen si se está impulsando el desarrollo socio productivo a través de los proyectos entre ellos se tienen:</p>	<p>análisis es de vital importancia ya que permitiría modificar, redimensionar o alinear la programación, es decir, detectar y preveer las desviaciones a fin de obtener los resultados esperados.</p>

UNIDAD DE OBSERVACION / ASPECTO / TÓPICO	FUENTE DE INFORMACIÓN / DATO			RESULTADOS (Convergencias / Divergencias)
	Focus Group / Grupo Focal	Entrevistas	Revisión Documental	
			organización de miembros de la comunidad, capacitación tecnológica e inventiva popular, cadenas de suministros, entre otros.	
<b>Retorno de inversión</b>	No se hizo mención a este tópico.	Los entrevistados señalan que el retorno de la inversión no es del 100%, pero no dan detalles acerca de este tópico.	Aproximadamente un 30% del monto otorgado.	Existe convergencia en las respuestas, permitiendo presumir que no se hace seguimiento al retorno de la inversión.
<b>DESARROLLO LOCAL</b>				
<b>Desarrollo endógeno</b>	Los participantes expresan que la producción va dirigida al mercado local, y el resto a los municipios vecinos.	Los entrevistados señalan que la comunidad ha sido beneficiada a través del otorgamiento de recursos así como la producción de productos y servicios dentro y	La revisión documental deja en evidencia que los beneficiarios de las unidades productivas son los habitantes de las comunidades donde se desarrollan o en todo caso,	Los elementos analizados convergen en su totalidad. No obstante, es importante señalar que el desarrollo endógeno surge como un modelo socioeconómico en que las comunidades desarrollan sus propias propuestas, teniendo como objetivo la satisfacción de las necesidades básicas con la

UNIDAD DE OBSERVACION / ASPECTO / TÓPICO	FUENTE DE INFORMACIÓN / DATO			RESULTADOS (Convergencias / Divergencias)
	Focus Group / Grupo Focal	Entrevistas	Revisión Documental	
		para el mercado local.	comunidades vecinas.	participación de la comunidad teniendo especial cuidado con la protección del ambiente.
<b>Sustentabilidad</b>	Los participantes no hicieron mención a este tópico.	Señalan los entrevistados que son tomados en cuenta problemas como por ejemplo de tipo comunitario que pueden incidir en el desarrollo y ejecución de los programas / proyectos.	Se desprende de la revisión que no existe seguimiento y control en cuanto a la sustentabilidad de los programas / proyectos se refiere, incluso existe evidencia que en algunos casos se incurren en delitos de tipo ambiental.	Existen divergencias en relación a este tópico, en virtud, que tanto los referentes teóricos como los legales, dan cuenta de la importancia que tiene la sustentabilidad en el marco de la planificación, desarrollo y ejecución de proyectos de carácter socioproductivos. Adicionalmente, es importante señalar que tanto la comunidad como los gobiernos locales deben velar por el equilibrio entre los recursos y su entorno.
<b>Aplicación de innovación y/o tecnología</b>	Los participantes expresaron que se capacitaron para el uso de tecnologías enfocadas a mejorar los procesos productivos. De igual forma, recalcaron que el aspecto	No se indagó en relación a este aspecto.	Desde el aspecto teórico/legal se exige que los programas / proyectos socioproductivos deben permitir tanto el uso de tecnología como la apropiación de ésta por parte de los actores locales.	En este caso, los resultados permiten señalar que existen divergencias, por cuanto la aplicación de innovación y/o tecnología es limitada, asociada sólo a la mecanización en procesos productivos.

UNIDAD DE OBSERVACION / ASPECTO / TÓPICO	FUENTE DE INFORMACIÓN / DATO			RESULTADOS (Convergencias / Divergencias)
	Focus Group / Grupo Focal	Entrevistas	Revisión Documental	
	<p>tecnológico fue enfocado hacia mejorar las condiciones sanitarias en la unidad productiva y por tanto en el proceso productivo.</p> <p>Adicionalmente, señalan que mejoraron sus procesos artesanales producto del ingenio popular.</p>			

**Fuente:** Giménez (2015)

Para el proceso de triangulación se tomaron en cuenta aspectos relacionados las generalidades; el proceso de gestión; control y desarrollo local de los programas / proyectos. A partir de estos, se generaron una serie de tópicos o unidad de observación, evaluadas desde la perspectiva de convergencia o divergencia en relación a las fuentes de información o dato. Del análisis realizado se desprende que solo cuatro (4) de los tópicos o unidades de observación revisadas presentan divergencia entre las fuentes de información; mientras las doce (12) restante convergen en su totalidad, esto permite inferir que existe validez en la información recabada.

Por otro lado, es importante señalar que los resultados de estos análisis son vinculantes solamente con los casos analizados en torno a la gestión de los programas / proyectos socioproductivos impulsados por los gobiernos locales del Estado Yaracuy, sin ser posible hacer generalizaciones.

## **CAPÍTULO IV**

### **DESCRIBIR EL MODELO PRODUCTIVO SOCIALISTA Y SU VINCULACIÓN CON EL DESARROLLO ENDÓGENO Y EL DESARROLLO LOCAL**

Fue necesario describir el Modelo Productivo socialista y su vinculación con el desarrollo endógeno y el desarrollo local con la finalidad de tener una visión general del objeto y alcance y de este, y de esta manera conocer el fundamento bajo el cual deberían planificarse los programas y proyectos en el área socioproductiva a nivel de gobiernos municipales.

En primera instancia se procedió a describir el modelo productivo, considerando los siguientes indicadores: postulados, directrices, objetivos, estrategias, generación tecnológica y participación comunitaria.

#### **Modelo Productivo Socialista: IV Directriz Estratégica Plan de Desarrollo Social y Económico de la Nación 2007-2013**

El Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Finanzas (MPPPF, 2007), define la IV Directriz estratégica del Modelo Productivo Socialista, que constituye el Primer Plan Socialista de la Nación como el modelo productivo que responderá primordialmente a las necesidades humanas y estará menos subordinada a la reproducción del capital, se plantea que la creación de riqueza se destinará a satisfacer las necesidades básicas de toda la población de manera sustentable y en consonancia con las propias exigencias de la naturaleza en cada lugar específico.

Para el MPPPF (ob. Cit), uno de los grandes objetivos de esta directriz es avanzar sustancialmente en la consolidación del carácter endógeno de la economía, mediante la utilización progresiva de los recursos del país, con visión de futuro y respeto a las generaciones por venir, y dando prioridad a la satisfacción de las necesidades del país. De allí que, la directriz, haga mención a un conjunto de estrategias y políticas que se establecen para consolidar el carácter endógeno de la economía entre ellas se tienen: Coordinar la acción del Estado para el desarrollo regional y local, promover el desarrollo del tejido industrial y aplicar una política comercial exterior e interior consistentes con el desarrollo endógeno. A criterio de MPPPF (ob. Cit) el Modelo Productivo Socialista, estará conformado básicamente por las Empresas de Producción Social, que constituyen el germen y el camino hacia el Socialismo del Siglo XXI, aunque se aclara que persistirán empresas del Estado y empresas capitalistas privadas.

Al respecto sobre las características del modelo productivo socialista Álvarez y Rodríguez (2008) plantean que cuenta con un ámbito económico, político, social, territorial, ambiental e internacional.

En el ámbito económico, Álvarez y Rodríguez (ob. Cit) establecen que este modelo productivo buscará el desarrollo endógeno a través de las capacidades tecnológicas para aprovechar las ventajas comparativas del territorio, agregando valor a las materias primas, sustituir importaciones y aumentar la oferta exportable. Es necesario destacar, que desde el punto de vista económico se le da un peso importante al desarrollo de las capacidades tecnológicas indispensable para el desarrollo integral.

En cuanto al ámbito político, Álvarez y Rodríguez (ob. Cit) destacan que es necesario un cambio en las relaciones de poder a través de la organización

popular en nuevas estructuras de participación ciudadana y control de los procesos de generación y distribución de la riqueza.

En lo que respecta al ámbito social, Álvarez y Rodríguez (ob. Cit), plantean que es necesario nuevas relaciones de producción para conformar una nueva estructura social que permita liberar el trabajo asalariado de la explotación del capital y derrotar la pobreza, la miseria y la exclusión social.

Un análisis de lo establecido por los autores en el tema social es que para lograr lo planteado es necesario promover la participación de la sociedad en las actividades para la producción de bienes y prestación servicios, de la misma forma resaltar que esa nueva estructura social no solo estaría en las relaciones de producción sino que depende de múltiples variables y desde el ámbito productivo tan solo sería una contribución para construirla.

En cuanto a ámbito ambiental, Álvarez y Rodríguez (ob. Cit) destacan que es necesario corregir el impacto ambiental, para proteger la salud de los trabajadores y de los ciudadanos y garantizar la sustentabilidad del territorio para las generaciones futuras.

Finalmente, Álvarez y Rodríguez (ob. Cit) concluyen con el ámbito internacional en el marco de los principios del ALBA (Alianza Bolivariana para la Américas) diversificar las relaciones económicas, priorizando la integración latinoamericana y la cooperación Sur-Sur. Se agregaría, de conformidad con lo expresado por los autores que primero es necesario desarrollar una poderosa fuerza productiva interna para poder desarrollar la capacidad exportadora del país.

De lo anterior expuesto por Álvarez y Rodríguez (ob. Cit), se puede concluir que tanto los programas y proyectos socioproductivos deben contar

con ámbito económico, político, social, territorial, ambiental e internacional. Los autores que han sido citados plantean que los programas y proyectos socioproductivos promoverán el desarrollo endógeno y el desarrollo local.

En cuanto a los objetivos que definen la IV Directriz estratégica del Modelo Productivo Socialista, que constituye el Primer Plan Socialista de la Nación El Ministerio del Poder Popular para la Planificación (2007), estableció los siguientes:

- Desarrollar el nuevo modelo productivo endógeno como base económica del Socialismo del Siglo XXI y alcanzar un crecimiento sostenido.
- Incrementar la soberanía alimentaria y consolidar la seguridad alimentaria.
- Fomentar la ciencia y la tecnología al servicio del desarrollo nacional y reducir diferencias en el acceso al conocimiento.
- Desarrollar la industria básica no energética, la manufactura y los servicios básicos.

El primer Plan Socialista de la Nación, se encuentra resumido en doce (12) estrategias, contentiva de políticas fijadas por el MPPPF (ob. Cit), a saber:

**Estrategia 1: Mejorar sustancialmente la distribución de la riqueza y el ingreso:** Mejorar el poder adquisitivo y el nivel económico de las familias de ingresos bajos y medios; Abatir la inflación de manera consistente; Reducir el desempleo y la informalidad; y Promover el ahorro interno con equidad.

**Estrategia 2: Expandir la Economía Social cambiando el modelo de apropiación y distribución de excedentes:** Fortalecer los mecanismos de creación y desarrollo de EPS y de redes en la Economía Social; Fortalecer la sostenibilidad de la Economía Social; Estimular diferentes formas de propiedad social; y Transformar empresas del Estado en EPS.

**Estrategia 3: Fortalecer los sectores nacionales de manufactura y otros servicios:** Aplicar estímulos financieros y fiscales diferenciados; Estimular la utilización del capital privado internamente; Concentrar esfuerzos en las cadenas productivas con ventajas comparativas; y Promover el aumento de la productividad.

**Estrategia 4: Asegurar una participación eficiente del Estado en la economía:** Promover la estabilidad y sostenibilidad del gasto; Reordenar el sistema tributario; y Aumentar la inversión en actividades estratégicas.

**Estrategia 5: Consolidar el carácter endógeno de la economía:** Coordinar la acción del Estado para el desarrollo regional y local; Promover el desarrollo del tejido industrial; y Aplicar una política comercial exterior e interior consistentes con el desarrollo endógeno.

**Estrategia 6: Incrementar la participación de los productores y concertar la acción del Estado para la agricultura:** Focalizar la acción sectorial del Estado; y Establecer espacios de concertación.

**Estrategia 7: Consolidar la revolución agraria y eliminar el latifundio:** Culminar el catastro de tierras; Expropiar y rescatar tierras ociosas o sin propiedad fundamentada; Incorporar tierras a la producción y orientar su uso; y Aplicar el impuesto predial.

**Estrategia 8: Mejorar y ampliar el marco de acción, los servicios y la dotación para la producción agrícola:** Financiar en condiciones preferenciales la inversión y la producción; Promover un intercambio comercial acorde con el desarrollo agrícola endógeno; Capacitar y apoyar a los productores para la agricultura sustentable y el desarrollo endógeno; Dotar de maquinarias, insumos y servicios para la producción; Mejorar los servicios de sanidad agropecuaria y de los alimentos; y Rescatar, ampliar y desarrollar el riego y saneamiento.

**Estrategia 9: Rescatar y ampliar la infraestructura para el medio rural y la producción:** Apoyar a la pequeña y mediana industria y las cooperativas; Propiciar la diversificación productiva en la actividad manufacturera, minera y forestal; Consolidar la capacidad del Estado en procesamiento y servicios y transformarla en Economía Social; y Desarrollar los centros poblados.

**Estrategia 10: Incrementar la producción nacional de ciencia, tecnología e innovación hacia necesidades y potencialidades del país:** Fomentar la investigación y desarrollo para la soberanía alimentaria; Incrementar la infraestructura tecnológica; y Resguardar el conocimiento colectivo de los pueblos.

**Estrategia 11: Rediseñar y estructurar el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI):** Fortalecer centros de investigación y desarrollo en las regiones; Apoyar y fortalecer la prosecución de carreras científicas y postrados y garantizar el mejoramiento de los docentes; Apoyar la conformación de redes científicas nacionales, regionales e internacionales privilegiando las prioridades del país; Generar vínculos entre los investigadores universitarios y las unidades de investigación de las empresas productivas; Identificar los retornos de los resultados de las

investigaciones, a través de indicadores que consideren el impacto en la solución de problemas; y Crear y aplicar contenidos programáticos para el uso de tecnologías de información y comunicación.

**Estrategia 12: Incrementar la cultura científica:** Programar y aplicar incentivos hacia las propuestas innovadoras de los grupos excluidos; Crear seguridad social y estímulo para los jóvenes que se dediquen a la investigación; Crear sistemas de sistemas de evaluación, certificación, promoción y divulgación de los hallazgos e innovaciones; Potenciar redes de conocimiento y de capacitación para el trabajo en todo los niveles educativos, identificar y utilizar las fortalezas del talento humano nacional; y Crear plataformas tecnológicas para el acceso del ciudadano común

### **Desarrollo Endógeno**

Para el MPPP (2004), el desarrollo endógeno significa desarrollo desde dentro. Está catalogado como un modelo socioeconómico en el que las comunidades desarrollan sus propias propuestas, siendo impulsado por el liderazgo de los miembros de la comunidad, y las decisiones parten desde adentro de la comunidad misma. El ministerio en comento, establece que el desarrollo endógeno busca la satisfacción de las necesidades básicas, la participación de la comunidad, la protección del ambiente y la localización de la comunidad en un espacio determinado. Busca que los procesos locales y globales se complementen.

También el MPPP (ob. Cit) hace referencia, en que el desarrollo endógeno se basa en el cambio del sistema productivo del país, para que cada región sea capaz de transformar sus recursos naturales en bienes y servicios que multipliquen el empleo y el bienestar social, lo que garantiza la calidad de vida para las personas y el medio ambiente. Uno de los elementos importante

a destacar por el MPPPF (ob. Cit) es que los aspectos que intervienen en el desarrollo endógeno son: La transformación de los recursos naturales; La construcción de cadenas productivas que enlacen producción-distribución y consumo; El aprovechamiento eficiente de la infraestructura; La incorporación de la población excluida; Adopción de nuevos estilos de vida y consumo; El desarrollo de nuevas formas de organización, tanto productiva como social; Construcción de microempresas y cooperativas; El respeto de las particularidades regionales y nacionales potenciando sus propias fuerzas; El desarrollo de tecnologías alternativas; La transformación de recursos sin comprometer las generaciones futuras; y finalmente, elevar la calidad de vida.

Ahora bien, para MPPP (op, cit) el Desarrollo Endógeno busca incorporar a la población excluida adoptar nuevos estilos de vida y de consumo. El Desarrollo Endógeno, por tanto, a criterio del autor impulsa una economía social, fundamentada en valores cooperativos y solidarios. En la economía social, el centro no es la ganancia, sino los hombres y las mujeres que la conforman. La economía social se basa en el desarrollo humano. No obstante, el desarrollo endógeno tiene tres tipos de integración entre ellas se tiene:

- La integración económica: en donde un sistema de producción específico permite a los agentes locales (la comunidad) usar, eficientemente, los factores productivos y alcanzar los niveles de productividad que les permiten ser competitivos.
- La integración sociocultural: de los actores económicos y sociales (comunidad que produce) con las instituciones locales, formando un sistema de relaciones que incorporan los valores de la sociedad al proceso de desarrollo.

- La integración política: que se logra mediante iniciativas de la comunidad y permite crear un entorno local que estimula la producción y favorece el desarrollo sostenible.

Finalmente para MPPP (ob. Cit) el desarrollo endógeno, humano y sostenible, comprende los derechos humanos fundamentales como principal objetivo, de manera que se tome al ser humano en su totalidad. Pero, además, busca que los seres humanos se capaciten para: Alcanzar el desarrollo personal y comunitario; Transformar sus propios recursos para producir nuevas fuentes de empleo; Interactuar con la naturaleza y la tecnología; Preservar el medio ambiente y aprovecharlo correctamente; Desarrollar sus regiones. En este contexto, Álvarez y Rodríguez (2008), El Desarrollo Endógeno se basa en la construcción redes productivas que promueven la participación activa y protagónica del pueblo, facilitándose el acceso a la información, la tecnología y el conocimiento para que se incorporen masivamente a los procesos de generación y distribución de la riqueza.

También destacan Álvarez y Rodríguez, (ob. Cit) que el desarrollo endógeno otorga poder al pueblo organizado para que desarrollen las potencialidades agrícolas, industriales y turísticas de cada región, estado, municipio o comunidad.

Pero Mas (2005) plantea un concepto más amplio e interesante sobre el desarrollo endógeno, lo define como fin y como estrategia. Como fin, el Desarrollo Endógeno es concebido como una imagen objetivo susceptible de ser construida y alcanzada por una comunidad, en un tiempo determinado y a través de la mejor forma de utilización de todos los medios existentes. Mientras que como estrategia, el desarrollo Endógeno se trata de una acción sostenida desde y por una comunidad a través del tiempo para mejorar sus condiciones en términos de existencia. Mas (ob. Cit) plantea que las dimensiones que a

su criterio constituyen el desarrollo endógeno son: social, ética, cultural, tecnológica, económica, político gubernamental y organizacional y gerencial.

Para el autor antes señalado, desde un punto de vista de la dimensión social, el Desarrollo Endógeno es en sociedad, y sus logros y propósitos así como los recursos con que cuenta, tiene por escenario y teología lo social. En cuanto a la dimensión ética, plantea que esta afecta las valoraciones en cuanto a que y como producir los procesos empresariales y en última instancia define un tipo de convivencia en la sociedad, la moral se desempeña trascendentalmente en el desarrollo endógeno pues determina el marco valorativo social individual donde se propone el futuro y se preparan las condiciones necesarias para la consecución definitiva.

La dimensión cultural Mas (ob. Cit), la enfoca al comportamiento humano, destaca que la cultura es abarcante y envolvente, dada una cultura, las personas exigen y producen medios económicos y se crean empresas y organizaciones para estos fines. Continuando con las dimensiones, Mas (ob. Cit), enfoca la dimensión tecnológica que como la palanca clave para el desempeño de los procesos productivos para el ejercicio organizacional y para la economía en general. De la misma manera, enfoca la dimensión económica sobre un conjunto de relaciones de producción, transformación, distribución de medios materiales y económicos a partir de la acción de personas.

Es oportuno el siguiente comentario, se pudiera decir que el la dimensión económica del desarrollo endógeno tiene mucha similitud con el desarrollo socio productivo que cuanto al objetivo lo es garantiza de este es el proceso de producción, transformación y distribución de medios materiales y económicos o también se pudiera decir que la dimensión económica del desarrollo endógeno es el desarrollo socio productivo. Posteriormente, Mas (ob. Cit) define la dimensión político gubernamental en las relaciones,

concepciones y estilos de comportamientos de los entes gubernamentales para apoyar y consolidar la estrategia para el desarrollo endógeno, es decir; es el ejecutivo en sus distintas escalas quienes deben promover el desarrollo endógeno.

Finalmente, la dimensión organizacional y gerencial que tiene que ver con la existencia de organizaciones eficientes que se dediquen a la producción de bienes y servicios.

Otro autor que da un enfoque interesante sobre el desarrollo endógeno es Vázquez (1993) quien plantea que este se basa en el cambio del sistema productivo del país, para que cada región sea capaz de transformar sus recursos naturales en bienes y servicios que multipliquen el empleo y el bienestar social, lo que garantiza la calidad de vida para las personas y el medio ambiente. Posteriormente el autor citado en el (2007) describe el desarrollo endógeno como una interpretación en la que confluyen diferentes visiones del desarrollo que comparten una misma lógica teórica y un mismo enfoque de las políticas de desarrollo.

Para Vázquez (ob. Cit) el núcleo de esta interpretación reside en el carácter territorial de los procesos de crecimiento y cambio estructural que depende de los factores y mecanismos territoriales en que se basa el desarrollo, de un lado, y en las leyes que regulan y gobiernan los procesos de crecimiento y de distribución de la renta, de otro, es decir; los diferentes enfoques del desarrollo endógeno son compatibles entre sí, y de hecho tienen un carácter complementario.

Vázquez (ob. Cit) concluye que una visión populista sobre el desarrollo endógeno es la cobra mayor sentido dentro de una interpretación más amplia del desarrollo, la cual considera que la capacidad emprendedora y la

creatividad de la población son los mecanismos que impulsan el cambio y la transformación de la economía y la sociedad de lugares y territorios a través de las iniciativas que favorecen los procesos de acumulación de capital. Un importante aporte de Vásquez (ob. Cit), es que cualquiera que sea el enfoque que se adopte, las políticas de desarrollo tienen que construirse a partir de factores económicos, sociales, ambientales, institucionales, políticos y culturales que se combinan de forma única en cada localidad, en cada territorio.

Por su parte, Lanz (2004), señala que el Desarrollo Endógeno parte de otros valores, de otra concepción de la economía, de lo social de lo político. De alianzas estratégica entre la propiedad estatal y la forma asociativa de producción, con formas de apropiación colectivas que implique alianzas de clases. Destaca Lanz (ob. Cit) que los proyectos de desarrollo endógeno deben ser sostenibles y sustentables que preserven el ambiente, la biodiversidad, que también sean sustentables en lo económico, cultural y político. También, plantea Lanz (ob. Cit) como claves para el desarrollo endógeno lo siguiente:

- Impulsar la transformación de los recursos naturales, construyendo cadenas productivas, eslabonando la producción-distribución y consumo.
- Aprovechamiento eficiente de la infraestructura y capacidad instalada.
- Incorporación de la población excluida.
- Adopción de nuevo estilo de vida y consumo.

- Desarrollo de nuevas formas de organización tanto productiva como social.
- Construcción de redes productivas de diversos tamaños y estructuras tecnológicas, como pueden ser las microempresas y cooperativas.

Otro autor que hace un enfoque interesante es Castellano (2005) quien afirma que el desarrollo endógeno es un fenómeno de grado, es decir, una región o ciudad, tiene mayor o menor potencial para el desarrollo endógeno de acuerdo a ciertos indicadores. Para Castellano (ob. Cit) los indicadores sobre potencial para el desarrollo endógeno son los siguientes: Disponibilidad de recursos naturales, financieros y humanos; Capital social: instituciones eficientes y valores proactivos; Gobernabilidad garantizada por la existencia de honestidad, estabilidad política, claridad en las reglas de juego, liderazgos definidos y transparente participación; y Globalización en cuanto al acceso a tecnologías externas y a mercados externos.

Agrega Castellano (ob. Cit) que si lo que desea calificar un proyecto según la medida en que se le puede considerar endógeno, los criterios tendrían que ver con la participación relativa local en la decisión, el capital, la gerencia, la mano de obra y los insumos.

### **Desarrollo local**

Para Martínez y Soriano (2003) El desarrollo local es una política activa liderada y gestionada por los diversos agentes que participan, actúan e intervienen de forma concertada en un territorio determinado; para crear unas bases sólidas, dinámicas y sostenibles de progreso y riqueza, a través de una adecuada y creativa movilización de los recursos existentes.

Martínez y Soriano, (ob. Cit) incorporan los términos económico, social y territorial, que hay que relacionar necesariamente con el ámbito de actuación de esa política activa, con los agentes que intervienen y con los recursos locales existentes. También, hacen referencia a que es necesario el desarrollo instrumentos y políticas públicas de gestión dirigidas a estimular el aprovechamiento de los recursos locales endógenos para impulsar nuevos estilos de desarrollo basados en las potencialidades de las economías locales, como complemento indispensables de las políticas nacionales de desarrollo.

Señalan además, los autores citados que los objetivos principales del desarrollo local son la transformación de los sistemas productivos locales, el incremento de la producción, la generación de empleo y la mejora en la calidad de vida de la población. Se hace énfasis en un aspecto interesante, que para la búsqueda de estos objetivos, es importante tener en cuenta las modalidades de diseño institucional y los estilos de gestión pública.

Destacan Martínez y Soriano (op, cit), que, para alcanzar estos objetivos se requiere, entre otras cosas, una institucionalidad subnacional descentralizada y un proceso activo de planificación estratégica del desarrollo productivo territorial, que establezca prioridades y canalice hacia objetivos comunes los instrumentos de fomento existentes.

Ahora lo expresado por esto autores en cuanto a la institucionalidad descentralizada podría tener algunos inconvenientes considerando que las políticas y estrategias en cuanto al desarrollo socioproductivo las establece el ejecutivo nacional a través del plan de la nación, sin embargo aspectos como el incremento de la producción a nivel local, el uso de la planificación estratégica son aspectos que pudieran considerarse.

Mientras que para Albuquerque (2000), el desarrollo local se refiere a la

capacidad de integrar el aprovechamiento sostenible de los recursos disponibles y potenciales, movilizándolos hacia la satisfacción de las necesidades y los problemas básicos de la población local. Nótese, que se resalta el aspecto local referente a lo territorial, es decir; al ámbito de acción. Resalta Albuquerque, (ob. Cit) que los aspectos decisivos de la potencialidad de los recursos para el desarrollo económico local son: a) La estructura productiva local; b) El mercado de trabajo local; c) La capacidad empresarial y tecnológica existente; d) Los recursos naturales o ambientales; e) El sistema de crédito local; f) La estructura social y política; y g) El patrimonio histórico y la cultura local.

Una vez establecidos los enfoques y por ende la descripción por parte de autores sobre el desarrollo socioproductivo, el modelo productivo socialista, el desarrollo endógeno y el desarrollo local, se concluyó que el Modelo productivo Socialista se vincula en los siguientes aspectos:

1. Los Modelos buscan impulsar el carácter endógeno de la economía es decir; el desarrollo de las fuerzas productivas internas.
2. Están enfocados en Coordinar la acción del Estado para el desarrollo regional y local.
3. Están enfocados en desarrollar las capacidades tecnológicas de la localidad.
4. Promueven el Cambio en las relaciones de poder a través de la organización popular en nuevas estructuras de participación ciudadana y control de los procesos de generación y distribución de la riqueza.

5. La construcción de cadenas productivas que enlacen producción-distribución y consumo.
6. El desarrollo de nuevas formas de organización, tanto productiva como social
7. la capacidad emprendedora y la creatividad de la población.
8. La cultura productiva.
9. La gestión local como principal actor promotor de los procesos de impulso del modelo.
10. La sustentabilidad y sostenibilidad de las unidades productivas para buscar el éxito del modelo.

Los modelos revisados buscan la consolidación de las comunidades organizadas, la generación de empleos directos e indirectos que satisfagan las necesidades de los habitantes, así mismo, promueven la producción local y la generación de riquezas desde adentro, colocando los excedentes en los mercados y zonas aledañas, y de esta manera contribuir con la economía nacional.

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS DE LAS EXPERIENCIAS INTERNACIONALES EN CUANTO A LA GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS SOCIOPRODUCTIVOS**

Para el cumplimiento de este objetivo se seleccionaron experiencias internacionales de relevancia relacionadas con la gestión de programas y proyectos en el área socioproductiva. Los programas relacionados fueron los siguientes: Programa de Desarrollo Agropecuario Sostenible (PROAGRO) en Bolivia impulsado por la La Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), el Programa de Proyectos Socio Productivos impulsados por el Ministerio de Desarrollo Social de la República Argentina (MDSRA) y del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) sobre Experiencias exitosas de agroindustria Rural en América Latina.

#### **GTZ Programa de Desarrollo Agropecuario Sostenible (PROAGRO) en Bolivia**

La GTZ (Cooperación técnica alemana) es una empresa de cooperación internacional para el desarrollo sostenible que opera en todo el mundo. Ofrece soluciones con proyección de futuro para el desarrollo político, económico, ecológico y social, en un mundo globalizado. En el caso de Bolivia En los últimos cinco años, el apoyo decisivo de la Cooperación Alemana ha venido desarrollando El Programa de Cooperación Sectorial Desarrollo Agropecuario Sostenible en Bolivia (PROAGRO). Para la GTZ (2009), este programa estuvo enfocado en apoyar tanto a la Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza como al Plan Nacional de Desarrollo. Su objetivo general fue mejorar la

eficiencia, calidad y sinergias de los servicios de los programas nacionales para el fomento del desarrollo agropecuario sostenible.

Según GTZ (ob. Cit) PROAGRO tiene cinco (5) componentes: riego, manejo de cuencas hidrográficas, transferencia tecnológica y comercialización, desarrollo regional del Chaco, y acceso a servicios de energía. La transferencia tecnológica y el apoyo para la comercialización de los productos magropecuarios fueron fundamentales para valorizar las áreas de riego. El manejo de las cuencas hidrográficas ha sido una condición básica para que no falte el agua, se tenga suelos fértiles, y para que funcionen los sistemas de riego. El componente de energía complementa este vínculo mejorando las condiciones sociales y técnicas energéticas, sobre todo en el área rural.

Aclara GTZ (ob. Cit) que el apoyo incluye asesoría a la política y estrategias sectoriales, fortalecimiento de instituciones descentralizadas, seguimiento y ampliación de la participación popular en los procesos de decisión, a través del desarrollo de las capacidades de sus organizaciones. El programa busca avances en la visión de desarrollo productivo, concertación y planificación compartida entre los sectores público y privado, tanto en municipios como en prefecturas. Por ello, según GTZ (ob. Cit) entre 2005 y 2006, la inversión pública en desarrollo productivo aumentó casi el doble en los 16 municipios del Chaco. También se fortaleció a las unidades municipales para Desarrollo Económico Local para que continúen elaborando e implementando estrategias.

En cuanto a la dimensión tecnológica, destaca GTZ (ob. Cit) que PROAGRO apoya al Sistema Boliviano de Tecnología Agropecuaria SIBTA, principalmente en el Chaco, a través de la Fundación de Desarrollo Tecnológico Agropecuario. En los últimos cuatro años, más del 40% de la

población rural chaqueña se benefició con servicios y proyectos del SIBTA. Se tuvo un aumento de la productividad en 16% y ahorro de costos en 25% por la aplicación de tecnologías adaptadas.

Según GTZ (ob. Cit) el programa también acompaña a los Proyectos de Innovación Tecnológica Aplicada que ha tenido una inversión regional de más de cinco millones de dólares. Según datos, en el año 2006, de los 50 proyectos en ejecución, el 12% fue demandado por mujeres y el 26% por indígenas; un tercio de esos proyectos ya tiene enfoque de comercialización.

En cuanto al ámbito de la economía de auto sustento, GTZ (ob. Cit) establece que se construyen reservorios de agua (atajados) como una medida de respuesta a los efectos adversos de la desigual caída de lluvias, mejorando la seguridad alimentaria, por tanto programa contribuye a que se dé mayor importancia en otorgar financiamiento a proyectos de protección y manejo sostenible de recursos naturales. Esto se refleja en el aumento de la inversión que casi se ha triplicado entre 2005 y 2006, en proyectos ambientales para el Chaco.

De la misma manera, el Programa impulsado por GTZ (ob. Cit.) plantea una temática ambiental bajo el enfoque de manejo de cuencas, el cual está incluida en el Plan Estratégico de Desarrollo de la Mancomunidad de Municipios del Norte de Potosí, a través de su inscripción en el Plan Departamental de Desarrollo.

PROAGRO juega un rol importante al asesorar y facilitar la información necesaria para el acceso a financiamiento. En el Chaco, a través de la Fundación PUMA, se logró implementar 10 proyectos que benefician a 700 familias, más de la mitad, indígenas. En el Norte de Potosí, a través de la política nacional de “tarjetas empresariales”, en seis municipios se firmaron 40

contratos para pequeñas y medianas empresas. Las tarjetas empresariales son las que reciben los microempresarios que están habilitados y calificados para brindar bienes o servicios demandados por los municipios.

### **Programa de Proyectos Socio Productivos “Manos a la Obra impulsados por el Ministerio de Desarrollo Social de la República Argentina**

Para el Ministerio de Desarrollo Social de la Argentina (2013), esta herramienta promueve el desarrollo integral de las distintas localidades y regiones de Argentina a través del impulso de proyectos productivos personales, familiares o asociativos que fomentan el autoempleo e incorporan a la economía bienes y servicios de buena calidad a precios justos.

El apoyo que ofrece esta iniciativa contempla dos posibilidades: por una parte, la financiación de maquinaria, herramientas e insumos para emprendimientos productivos, de servicios o comerciales y, por otra, la asistencia técnica permanente (capacitación, organización y seguimiento) para fortalecer y optimizar el funcionamiento de los proyectos.

Uno de los aspectos interesantes a destacar por el MDSA (ob. Cit) es que, la implementación se realiza en conjunto con equipos municipales, gubernamentales y organizaciones sociales, quienes actúan como Entes Ejecutores. Es decir; presentan al Ministerio las propuestas de intervención, que pueden incluir uno o más proyectos, reciben los subsidios, adquieren y entregan los insumos y herramientas, realizan el seguimiento y rinden los fondos al Ministerio.

En cuanto a los destinatarios reconocidos como titulares de derecho, son aquellas personas físicas o jurídicas que se presentan de modo individual o

asociado y necesitan apoyo con un proyecto productivo que están llevando adelante o que se proponen iniciar, en el marco de la Economía Social.

En los casos en los que corresponda, entonces se promueve la inscripción de los emprendedores en el “Monotributo Social”, lo que les permite emitir facturas, mejorar sus ventas, acceder a una obra social y realizar aportes jubilatorios. Por otra parte, se fomenta la conformación de redes poniendo a los emprendedores en contacto con otras organizaciones de la Economía Social, para que puedan compartir sus experiencias y replicar sus logros.

Según MDSA (ob. Cit) los proyectos socioproductivos pueden presentarse en el marco de distintas unidades económicas. Dependiendo de cuál de ellas se trate, variará el tipo de apoyo a recibir y los requisitos para su solicitud:

**Talleres Familiares:** El apoyo está destinado a aquellos pequeños productores y/o emprendedores familiares que cuentan con los saberes necesarios para llevar adelante un emprendimiento productivo de forma responsable y sustentable pero que, luego de la crisis, quedaron desprovistos de insumos, herramientas o equipamiento para desarrollarlo. Los talleres familiares pueden ser centralizados (cuando reciben apoyo directo del Ministerio de Desarrollo Social) o descentralizados (en los casos en que el vínculo se establece con los Entes Ejecutores). En la mayoría de los casos, este instrumento funciona como puerta de acceso al abanico de herramientas de la Economía Social que el Ministerio propone a toda la comunidad.

**Asociativos, Pre-cooperativos, Comerciales y Productivos Comunitarios:** Están dirigidos a grupos de hasta 5 integrantes que llevan adelante una actividad en conjunto y que requieren apoyo para la obtención

de materia prima, herramientas, máquinas y adecuación de instalaciones para el desarrollo de su capacidad productiva y comercial.

**Encadenamientos productivos:** Se trata de un grupo de unidades económicas que constituyen los eslabones de una cadena productiva (vertical u horizontal) y que requieren apoyo para trabajar integradamente y potenciar esfuerzos, sumando así valor agregado a los productos. La articulación debe impactar sobre la calidad y/o cantidad de puestos de trabajo generados y sobre la sustentabilidad del proyecto.

**Servicios de apoyo a la producción:** Consisten en emprendimientos complementarios que brindan servicios o proveen bienes a otros emprendimientos de la Economía Social y requieren apoyo para optimizar su capacidad productiva.

**Empresas autogestionadas:** Se trata de empresas de bienes o servicios que han sido recuperadas o están en proceso de serlo y se encuentran bajo el control de sus trabajadores. Incluye también todo tipo de empresas cooperativas y mutuales. El apoyo consiste en acompañamiento, asistencia técnica legal y/o contable con el objetivo de aumentar los niveles de competitividad y de eficacia productiva.

Para garantizar el éxito de los proyectos socioproductivos y del emprendimiento el Ministerio de Desarrollo Social del Argentina desarrolla dos programas adicionales: Microcréditos y Marca Colectiva.

### ***Microcréditos***

El microcrédito es una herramienta que brinda el programa nacional de Microcrédito para la Economía Social y Solidaria destinado a trabajadores y

trabajadoras que desarrollan emprendimientos productivos, comerciales o de servicios de manera asociativa y/o familiar y necesitan dinero para adquirir insumos, maquinaria o para hacer crecer su actividad. Está especialmente pensada para quienes no cuentan con garantías patrimoniales o no reúnen las condiciones para acceder a créditos bancarios tradicionales. Como parte de la política pública que se lleva a cabo desde Argentina Trabaja, el programa de microcrédito tiene entre sus objetivos la organización popular, el acompañamiento continuo y la construcción de lazos de confianza y solidaridad entre los emprendedores y las organizaciones sociales que trabajan en las distintas comunidades.

De este modo, el microcrédito es mucho más que un préstamo pequeño con una baja tasa de interés. Es una oportunidad para que miles de argentinos y argentinas que desarrollan sus emprendimientos puedan: a) Organizarse y mejorar sus condiciones de trabajo junto con otros/as trabajadores/as y con las organizaciones sociales de microcrédito; b) Participar de espacios de construcción colectiva, fortalecimiento y acompañamiento mutuo; c) Recibir apoyo técnico y capacitación; d) Compartir e intercambiar experiencias y conocimientos; y e) Ser parte de un proyecto colectivo que genera cambios concretos en los emprendimientos, las familias y las comunidades.

### ***Marca Colectiva***

Según MDSA (ob. Cit) La Marca Colectiva es un signo distintivo común para identificar productos elaborados y/o servicios prestados por agrupamientos de emprendedores de la Economía Social. Representa los valores del trabajo asociativo, identidades locales, métodos productivos comunes y estándares compartidos para cada uno de los productos. El objetivo principal de esta herramienta consiste en fortalecer la producción y la comercialización de los emprendimientos otorgándoles valor agregado y

mayor visibilidad, además de garantizar su calidad. Por otra parte, promueve el compromiso social, fomentando el comercio justo y el consumo responsable.

Pueden acceder a una marca colectiva de productores o prestadores de servicios que se encuentren desarrollando un emprendimiento asociativo de la Economía Social. Es decir, que sean efectores sociales. El Ministerio de Desarrollo Social apoya a los emprendedores en la consolidación de sus marcas, los acompaña en el diseño de su imagen y los asesora en lo referido a los trámites necesarios para su registro. La asistencia técnica apunta además a generar estrategias de valor agregado, de posicionamiento de la marca y de canales de comercialización.

Con el objetivo de generar oportunidades de comercialización, promoción e intercambio para los emprendimientos, el Ministerio organiza diferentes Ferias para la Economía Social. De este modo, los productores cuentan con una herramienta de contacto directo con los consumidores y con otros emprendedores de todo el país. A su vez, el público que visita las ferias no sólo compra productos de calidad a precios justos; apoya además una forma distinta de producir, comprometida con la cultura de los productores, su historia, saberes y valores.

### ***Formulación, Control y Gestión de los Proyectos Socioproductivos Impulsados por el Ministerio de Desarrollo Social de Argentina***

El Ministerio cuenta con una de Guías de Presentación de Proyectos Socio-productivos de la cual se destacan aspectos de importancia:

**Diagnóstico:** Delimitan el alcance territorial, es decir realizan la descripción geográfica, social, económico-productiva, demográfica (en las ciudades, pueblos y zonas rurales), y ambiental de la región donde se

ejecutará el Proyecto. De la misma manera, describen los sectores económicos de la región, sus principales características, sectores y ramas de la producción (primario, secundario y/o terciario), sus debilidades y potencialidades, en función del contexto regional.

Continuando con el diagnóstico, la guía del MDSA (ob. Cit) identifica la historia laboral y productiva de la/s localidad/es indicando los sectores que absorben la mayor cantidad de mano de obra, Identifican los actores intervinientes en el Proyecto Sectorial y/o Integral (Mapeo de Actores). Describir la vinculación de los sectores productivos en los que se solicita financiamiento con el mercado, los principales problemas de la economía social y sus principales causas

Así mismo, los antecedentes sobre diversas experiencias e intervenciones en lo local: Tipo de problemáticas abordadas; reconocimientos de demandas, articulaciones con otros actores para a resolución de las problemáticas atendidas. Breve descripción de los resultados obtenidos.

**Implementación:** De esta fase se destaca lo siguiente: Objetivos, metas y acciones concretas para llevar adelante el proyecto socio-productivo, los principales logros que se busca obtener con el proyecto. De igual manera las estrategias básicas de acompañamiento y/o asistencia técnica las instituciones que las realizarán y como lo harán. Un aspecto de importancia es que hace referencia al cronograma de actividades del proyecto lo cual es fundamental para el control y seguimiento del mismo.

**Presupuesto:** Rubros a financiar por el MDSA (ob. Cit) y el cual estará destinado a la adquisición de Materia Prima e Insumos, Máquinas y Herramientas Equipamiento Adecuación de instalaciones, mejora predial, estructuras móviles Gastos de gestión Asistencia Técnica, monitoreo

Capacitación, transferencia metodológica.

***Proyectos Exitosos Impulsados por el Ministerio de Desarrollo Social de Argentina***

**Proyecto Socio Productivo ejecutado por la Cooperativa textil 403:**

El proyecto se llevó desde 2013 en Olavarría, República Argentina el cual estuvo enfocado en la elaboración de vestidos, guardapolvos escolares, bolsos, carteras, camisas y remeras, entre otros productos.

El proyecto agrupó a mujeres con experiencia en la materia, las cuales se sometieron a un proceso de capacitación promovido por el Instituto Nacional de Asociativismo Social (INAES) del Ministerio de Desarrollo Social de Argentina el cual les brindó el asesoramiento para nuclearse y formar una cooperativa y se les otorgó apoyo para que emprendieran en el área en el marco de la economía social.

Con el apoyo del INAES, el proyecto Manos a la Obra del Ministerio de Desarrollo Social, y la colaboración del Centro de Formación N° 403, les permitió a estas mujeres organizadas acondicionar un local y allí se instaló la nueva cooperativa. Hoy día, cuenta entre su variada producción, vestidos, guardapolvos escolares, bolsos, carteras, camisas y remeras. La Cooperativa textil 403 crece día a día gracias al trabajo asociativo. Asimismo, sus miembros pudieron desarrollar habilidades propias y ponerlas en juego. Esta relación doble es lo que le permite al emprendimiento asumir nuevos horizontes y desafíos.

**Proyecto Socio Productivo ejecutado por la Cooperativa de Calzado**

**Pupore:** El proyecto se viene llevando a cabo desde 2012 es un emprendimiento textil y de producción de calzado del barrio de Villa Devoto,

en la Ciudad de Buenos Aires, que se especializa en la confección de prendas de trabajo como camperas, chalecos, zapatos, borcegos, cascos y lentes.

Un grupo de jóvenes comenzaron a organizarse incorporando la dinámica del trabajo en equipo, motor necesario para impulsar el crecimiento de la cooperativa. Actualmente continúan incorporándose jóvenes interesados en desempeñarse en el rubro textil industrial. El primer paso consiste en desempeñarse seis meses como aspirante a socio y luego se decide su inclusión definitiva como miembro de la cooperativa.

A partir del apoyo del Ministerio de Desarrollo Social, mediante las políticas de generación de empleo “Argentina Trabaja”, la cooperativa de calzado Púporé recibió el impulso que necesitaba para crecer: un subsidio para adquirir materia prima y ampliar la producción. Así, de tener 19 socios, pasó a contar con 60 miembros. Como los cooperativistas de Púporé, más de 1 millón 800 mil trabajadores se sumaron a la economía social.

### **Experiencias exitosas de agroindustria Rural en América Latina del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)**

El Programa Hemisférico de Agroindustria Rural del (IICA) ha promovido el desarrollo y aplicación de mecanismos que hagan posible el intercambio directo de lecciones, vivencias y testimonios entre actores directamente vinculados con la agroindustria rural y el agroturismo en la América. Dentro de esa visión, ha implementado un concurso de documentación de experiencias del cual se han realizado hasta la fecha cuatro ediciones. Mecanismos como estos forman parte de la estrategia institucional del IICA sobre gestión del conocimiento y cooperación horizontal, por medio de la cual se procura recopilar, analizar y sistematizar los avances logrados en diversos territorios de la región respecto a procesos de desarrollo, para luego gestionar su

transferencia a actores que lo necesiten por medio de metodologías adaptadas y certificar su adecuada recepción, con beneficios para todas las partes. Con ello, el Instituto pretende facilitar la solución de problemas relacionados con el desarrollo rural que pueden ser similares en distintas regiones.

### **Proyecto Exitoso: Los Productores Ovinos de la Pampa Argentina se Organizan y Mejoran su Producción**

Según Real (2009) este proyecto se ejecutó en el sudeste de la provincia de La Pampa, en Argentina. El sudeste de La Pampa posee condiciones agroclimáticas de semiaridez con pronunciadas variaciones anuales de precipitación y temperatura, y un suelo de poca capacidad productiva. Los productores de este territorio eran, en su mayoría, micro y pequeños agricultores que al inicio del proyecto poseían pequeñas majadas ovinas para auto-consumo, sin planificación reproductiva ni comercial, con una escasa diversificación y una baja sustentabilidad económico-ambiental.

Afirma Real (ob. Cit) que el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) contaba con una propuesta técnica para la producción ovina en zonas semiáridas, además de un sistema de extensión rural, y los municipios tendían a colaborar en todos los procesos que involucraban pequeños productores. En este contexto, el INTA buscó favorecer a los pequeños productores con limitaciones tecnológicas y contribuir al desarrollo regional por medio de un proyecto con énfasis en la producción ovina. El proyecto se desarrolló entre los años 2003 a 2008, en un área de 10.000 Km<sup>2</sup> que involucraba a cinco municipios. Se contaba de manera previa con un análisis socio-productivo de la región. Las estrategias de acción fueron: Capacitación; Asociativismo; Pequeños proyectos de investigación y experimentación adaptativa; Asistencia tecnológica y humana desde el INTA.

Según Real (ob. Cit) Los ejes temáticos fueron: Aumento de la

producción ovina; Mejoramiento de la calidad de los productos finales; Desarrollo del asociativismo; Diversificación agropecuaria; Concientización sobre la fragilidad ambiental y la erosión; y Mejoramiento de las condiciones de comercialización.

Las primeras etapas : 2003-2005. Conformación de grupos informales de asociativismo El proyecto se inicia con la convocatoria a productores que conformaron dos grupos para trabajar en equipo, convocar a otros productores, organizar reuniones, jornadas de campo y capacitaciones. Se comenzó a trabajar en la producción, pues se contaba con majadas ovinas de diferentes razas y grados de mejoramiento genético, y prácticas de manejo con baja producción y heterogénea calidad. Así mismo, se propuso emplear una raza local de alto valor genético y multi-propósito; utilizar reproductores más productivos; y adoptar nuevas prácticas de manejo. Ello aumentó el número de cabezas de ganado, homogeneizó la calidad de los corderos y mejoró la comercialización.

Por su parte, los productores propusieron realizar un encuentro regional llamado Expo Ovino donde se mostraron productos, se intercambiaron experiencias y se organizó una venta masiva de corderos. Decidieron además elegir una nueva figura legal que asegurara su representación pero que no implicara riesgo para el capital de los socios: un “consorcio de productores”.

La segunda etapa: 2005-2007 según Real (ob. Cit) Formación del Consorcio. En 2005 se buscó una estructura con alta representatividad zonal pues se involucraba a productores de una extensa región. Gracias a capacitaciones, buenas prácticas y alianzas se mejoró la producción y su diversidad, y la gestión comercial e institucional del Consorcio. Se desarrolló una marca de calidad.

La tercera etapa: 2008. Formación de la Cooperativa, se caracterizó por la conformación de la Cooperativa Regional de Productores Ovinos “Los Pastores del Sur” (con 24 socios), por alcanzar una mayor interrelación institucional, la participación en un proyecto de investigación y desarrollo, el reconocimiento de la marca “Los Pastores del Sur”, y el desarrollo de una experiencia comercial con productos ovinos. No obstante, este emprendimiento dejó algunas lecciones aprendidas como fueron: Se deben respetar los tiempos de las personas cuando se promueve el asociativismo; Las instituciones locales tienen un rol clave para afianzar las nuevas formas de gestión; y los proyectos de desarrollo deben atender los temas agroclimáticos y socio culturales, para minimizar la posibilidad de imprevistos.

## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Luego, de recolectar y analizar la información, resulta pertinente plasmar los las conclusiones y recomendaciones que permitirán de alguna u otra forma transformar las debilidades en fortalezas. De allí que oportuno señalar las conclusiones resultantes a partir de los objetivos específicos. En este contexto, al diagnosticar la situación actual en cuanto a la planificación, gestión y control de los programas/proyectos socioproductivos de impacto en la administración local ejecutados por los Gobiernos Municipales, se desprende:

- A criterio de los gobiernos municipales el proceso de planificación de los programas y proyectos debe está orientado en darle viabilidad a las directrices, estrategias y políticas establecidas en el Modelo productivo socialista, sin embargo al contrastar con lo formulado y ejecutado se evidencia que son pocas las estrategias y políticas consideradas en los programas y proyectos gestionados.
- Se pudo evidenciar que son pocas las herramientas e indicadores considerados durante el proceso de formulación de los programas y proyectos.
- El proceso de gestión de los programas y proyectos impulsados por los gobiernos municipales del estado Yaracuy adolecen de esquemas de

control y seguimiento basados en indicadores asociados al impacto socioproductivo al cual deben responder por disposiciones legales.

- El avance en la ejecución de los programas y proyectos están fundamentalmente asociados al volumen de recursos financieros otorgados y/o número de beneficiarios de los mismos, sin considerar el impacto real en materia de generación de empleos o en la penetración que tengas los productos en los mercados locales y regionales.
- Se evidencia básicamente el fortalecimiento de procesos productivos artesanales, sin mayores avances en la incorporación de nuevas tecnologías productivas.

En relación a objetivo específico vinculado con: Describir el modelo productivo socialista y su vinculación con el desarrollo endógeno y el desarrollo local, resultad oportuno señalar que ciertamente existe un modelo productivo socialista definidos a través de indicadores, postulados, directrices, objetivos, estrategias, generación tecnológica y participación ciudadana.

En el marco de este modelo es promovido el desarrollo endógeno, el cual busca que las comunidades desarrollen sus propias propuestas a fin de satisfacer sus necesidades, tomando en consideración elementos como sustentabilidad y la apropiación de los espacios locales; así también, se promueve el desarrollo local como política activa de dinamización de la comunidad gestionada a través de los diferente agentes u actores que actúan en la comunidad y su entorno.

En lo que respecta al análisis de las experiencias internacionales en cuanto a la gestión de programas y proyectos socioproductivos desarrollada mediante el objetivo específico número tres, es pertinente señalar que a nivel

Latinoamericano existen varias experiencias que por sus características instrumentales y prácticas, así como, el proceso divulgativo que han tenido las mismas fue oportuno revisar.

Estas experiencias fueron desarrolladas en países como Bolivia y Argentina. En primero de los casos, se denominó Programa de Cooperación Sectorial Desarrollo Agropuecuario Sostenible en Bolivia, y se enmarcó en el Plan Nacional de Desarrollo, con miras a apoyar la estrategia boliviana de reducción de la pobreza. Su alcance estuvo orientado a cinco componentes que van desde el riego, manejo de cuencas hidrográficas, transferencia tecnológica, comercialización y desarrollo regional de chaco, hasta contribuir con el acceso a servicios de energía. El mismo fue implementado y desarrollado con apoyo y cooperación del gobierno de Alemania.

En el segundo de los casos el programa se denominó Proyectos Socio Productivos Manos a la Obra, impulsados por el Ministerio de Desarrollo Social de la República de Argentina, el cual busca promover el desarrollo integral de las distintas localidad y regiones del país, mediante el impulso de proyectos productivos personales, familiares o asociativos que fomenten el autoempleo incorporando a la economía productos y servicios de buena calidad a precios justos. Este programa se ha desarrollado mediante dos tipos de propuestas: los microcréditos y la marca colectiva. Los microcréditos se orientan a apoyar los emprendimientos y la marca colectiva identifica productos y servicios desarrollados por emprendedores agrupados y que están definidos como la economía social, fomentando los valores del trabajo asociativo, identidades locales, entre otros.

También, se revisó el Programa Hemisférico de Agroindustrial Rural del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), el cual ha promovido el desarrollo y aplicación de mecanismos que faciliten el

intercambio directo de lecciones, vivencias y testimonios entre actores directamente vinculados con la agroindustrial rural y el agroturismo en la América. Dicho programa ha tenido proyectos con gran éxito y proyección a nivel regional, siendo uno de los más destacados la producción de ovinos de la Pampa Argentina.

Finalmente, para el objetivo específico número cuatro, se consideró pertinente proponer estrategias para configurar la gestión de programas/proyectos socioproductivos desde la administración local. Es de resaltar, que dicha propuesta fue entregada a los diferentes Directores y Técnicos de los institutos visitados en el marco de este estudio.

En este sentido, el autor hace su propuesta partiendo de siete (7) dimensiones relacionadas entre sí como son: 1) Promover la cultura socioproductiva y organización de la población para la producción; 2) Capacitar técnica y administrativamente a los emprendedores; 3) Impulsar las cadenas productivas; 4) Mejorar los aspectos para la formulación, control y gestión de los proyectos socioproductivos; 5) Considerar las técnicas de formulación, planificación, control y gestión de programas / proyectos socioproductivos; 6) Definir e implementar el uso de indicadores de desarrollo socioproductivo y cumplimiento de metas y objetivos; y 7) Diseñar un manual para la formulación, evaluación, gestión y control de programas y proyectos socioproductivos. A continuación se detallaran cada una de estas.

### **Promover la cultura socioproductiva y organización de la población para la producción**

En primera instancia para impulsar el desarrollo socioproductivo es fundamental promover la cultura productiva, concienciar a los habitantes de los municipios sobre la importancia que significa el ser productivo para

impulsar las fuerzas productivas locales. Por ello, reafirmar que es necesario organizarse para la producción. A los fines impulsar la cultura socioproductiva se plantea:

- Difundir y promocionar en los distintos espacios de socialización como ha sido la historia local del municipio en cuanto a lo productivo.
- Difundir y promocionar espacios de socialización el potencial socioproductivo del municipio. Es decir; cuales son los rubros estratégicos y factibles para producir a escala municipal.
- Promover charlas, encuentros de saberes en los distintos espacios de socialización sobre el Desarrollo socio productivo, Desarrollo Endógeno y Desarrollo local.
- Concienciar sobre la necesidad de ser productivo desde lo local para impulsar el desarrollo socioproductivo de la nación.

Mientras que para la organización se plantea:

- Promover en los distintos espacios de socialización la importancia de organizarse para la producción. Destacar que la organización es un proceso asociativo que nace poco a poco de la construcción colectiva, proceso que se recomienda sea llevado bajo la tutoría por Entes con competencia en la organización de la población.
- Se plantea organizar a la población a través de Empresas de Producción Social (EPS), Cooperativas, Empresas mixtas, así mismo como incentivar el emprendimiento individual resaltando la responsabilidad social.

## **Capacitar técnica y administrativamente a los emprendedores**

Es necesario que todos aquellos que se organicen para la producción a través de las distintas formas de organización previamente descritas se les de apoyo para que reciban formación, técnica y administrativa que les garantice éxito en la formulación de los proyectos y por tanto en el proceso de ejecución de los mismos. De la misma forma en el manejo de las unidades productivas. La capacita y/o formación estaría enfocada en: a) Criterios para la formulación de un proyecto socioproductivo; b) Planificación estratégica para la EPS; c) Como elaborar un buen Plan de Producción; d) Aspectos logísticos a considerar para el impulso de las unidades productivas; y e) Aspectos económicos y financieros del plan de producción.

## **Impulsar las cadenas productivas**

Se plantea impulsar la conformación de redes situando a los emprendedores y protagonistas de los proyectos productivos en contacto con otras organizaciones de la Economía Social, para que puedan compartir sus experiencias y replicar sus logros. Los esfuerzos deben estar orientados a conformar los eslabones de una cadena productiva (vertical u horizontal) para trabajar integradamente y potenciar esfuerzos, sumando así valor agregado a los productos. La articulación debe impactar sobre la calidad y/o cantidad de puestos de trabajo generados y sobre la sustentabilidad del proyecto.

## **Mejorar aspectos para la formulación, control y gestión de los proyectos socioproductivos**

Resulta oportuno plantear mejoras en aspectos relacionados con la formulación, control y gestión de los proyectos socioproductivos, y de manera imperiosa en fases como:

**Diagnóstico:** Delimitar el alcance territorial, es decir realizar la descripción geográfica, social, económico-productiva, demográfica (en la comunidad del municipio donde se ejecutará. De la misma manera, describir los sectores económicos sus principales características, sectores y ramas de la producción (primario, secundario y/o terciario), sus debilidades y potencialidades.

**Implementación:** De esta fase se destaca lo siguiente: Objetivos, metas y acciones concretas para llevar adelante el proyecto socio-productivo, los principales logros que se busca obtener con el proyecto. De igual manera las estrategias básicas de acompañamiento y/o asistencia técnica las instituciones que las realizarán y como lo harán.

### **Considerar técnicas de formulación, planificación, control y gestión de programas y proyectos socioproductivos**

Es imprescindible considerar herramientas y técnicas recomendadas por autores e instituciones con experiencia en el ámbito socioproductivo, a los fines de mejorar los procesos de planificación, gestión y control de los programas y proyectos. Entre ellos se plantean: a) Enfocar la planificación de acuerdo a la concepción del Modelo productivo socialista, sus políticas y estrategias de forma de darle viabilidad a través de los planes, programas y proyectos; b) Considerar el uso del árbol del problema establecido en la técnica del marco lógico; c) Mejorar el proceso de planificación de los programas y proyectos en cuanto: Costo, tiempo, recurso humano, procura, mercado; y d) Aplicar técnica para la gestión del tiempo, gestión de presupuesto, gestión del recurso humano, gerencia de procura.

## **Definir e implementar el uso de indicadores de desarrollo socioproductivo y cumplimiento de metas y objetivos**

Definir e implementar indicadores no solo para evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas sino para poder evidenciar si existen indicios de que con la gestión de los programas y proyectos se está promoviendo el desarrollo socioproductivo. En tal sentido, es necesario definir indicadores que estén orientados en medir lo siguiente: a) Cuantificar la producción de bienes o servicio prestado; b) Identificar la tecnología aplicada en las unidades productivas o verificar la tecnología generada desde las unidades productivas; c) Determinar el número de habitantes que se han organizado para la producción; d) Que cuantifiquen el número de habitantes que han sido empleados por las unidades productivas; e) Que ofrezcan información sobre las cadenas productivas que se han ido conformando desde lo local.

Desde el punto de vista técnico, trascender el indicador de eficacia e indicador financiero y plantear indicadores que sean muchos más específicos en cuanto a: a) Cumplimiento de objetivos; Alcance de metas; c) Uso del recurso financiero; d) Empleo del tiempo; y e) Uso de insumos y recursos logísticos.

## **Diseñar un manual para la formulación, evaluación, gestión y control de programas y proyectos socioproductivos.**

Los planteamientos anteriores, deberían ser agrupados en un documento que permita su visualización de manera integral, de allí que, se proponga el diseño de un manual de formulación, gestión y control de los proyectos que no solo establezca los postulados, enfoques o directrices que deban considerarse para la conceptualización de los mismos, sino que plantee herramientas para la formulación, gestión y control e indicadores de estos.

## Recomendaciones

A fin de convertir las debilidades en fortalezas es oportuno realizar algunas recomendaciones como son:

- En primera instancia para impulsar el desarrollo socioproductivo es fundamental promover la cultura productiva, concienciar a los habitantes de los municipios sobre la importancia de ser productivo para impulsar las fuerzas productivas locales.
- Considerar herramientas y técnicas recomendadas por autores e instituciones con experiencia en el ámbito socioproductivo, a los fines de mejorar los procesos de planificación, gestión y control de los programas y proyectos.
- Definir y establecer indicadores no solo para evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas sino para poder evidenciar si existen indicios de que con la gestión de los programas y proyectos se está promoviendo el desarrollo socioproductivo.
- Elaborar un manual de formulación, gestión y control de los proyectos que no solo establezca los postulados, enfoques o directrices que deban considerarse para la conceptualización de los mismos, sino que plantee herramientas para la formulación, gestión y control e indicadores de estos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, F. (2000). Las agencias de desarrollo regional y la promoción del desarrollo local en el Estado español, LC/R. 1973, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Álvarez, V. y Rodríguez, D. (2008). Guía teórico - práctica para la creación de Empresas de Producción Social (EPS). (4ta. Ed.). Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela: Editorial Horizonte. C.A.
- Baptista Paredes, M. M. (2008). Propuesta de un sistema de información gerencial de la gestión de los proyectos de desarrollo endógeno de PDVSA división oriente, a partir de la aplicación de la metodología del marco lógico. Trabajo Especial de Grado de Especialización, presentada a la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).
- Bericat, E. (1998). La integración de los métodos y cuantitativo y cualitativo en la investigación social. Significado y medida. Barcelona, España: Editorial Ariel, S.A.
- Coller, X. (2005). Estudio de Casos. Cuadernos Metodológicos No. 30. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).
- Consejo Federal de Gobierno (CFG). Fondo de Compensación Interterritorial. Guía de Formulación de Proyectos para las Organizaciones de Base del Poder Popular (OBPP). Disponible: <http://www.guarico.gob.ve/tag/cleg-guarico/> (Consulta: 2014, Enero 14)
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860, Diciembre 30, 1999.
- Erazo, V. (2010). Diseño de auditoría de gestión para evaluar la ejecución de proyectos productivos y el desempeño institucional de la Dirección Provincial del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en Imbabura. Universidad Técnica del Norte. Quito, Ecuador. Disponible en: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/12345678/481/1> [Consulta: 2013, Enero 14]
- Gobierno Bolivariano del Estado Guárico. Consejo Legislativo del Estado Guárico. (CLEG, 2010). Ley para el desarrollo socioproductivo de la Economía Comunal. Disponible: <http://www.guarico.gob.ve/tag/cleg-guarico/> (Consulta: 2014, Enero 14)

- Gobierno Bolivariano del Estado Yaracuy. Consejo Legislativo del Estado Yaracuy (CLEY, 2010). Ley para el desarrollo socioproductivo de la Economía Comunal. Disponible: <http://yaracuy.gob.ve/web/> (Consulta: 2014, Enero 14)
- Gobierno Bolivariano de Venezuela. Gobierno Bolivariano del Estado Yaracuy. (2010). Modelo de Desarrollo Socio Productivo. Disponible: <http://yaracuy.gob.ve/web/> (Consulta: 2013, Enero 14)
- Gesellschaft für International e Zusammenarbeit (GTZ, 1996) Gestión del Ciclo del Proyecto (PCM) y Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos (ZOPP). Disponible en: [http://www.cca.org.mx/ps/lideres/cursos/pdpsml/docs/ciclo\\_proyecto.pdf](http://www.cca.org.mx/ps/lideres/cursos/pdpsml/docs/ciclo_proyecto.pdf). (Consulta: 2014, Julio 14)
- González, L. (2005). La Evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo. Disponible en: [http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/14809/original/La\\_evaluacion\\_en\\_la\\_gestion\\_de\\_proyectos.pdf](http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/14809/original/La_evaluacion_en_la_gestion_de_proyectos.pdf). (Consulta: 2013, Enero 14)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. Y Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. (Cuarta. Edición). México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). (2005). Series Manuales N° 42 Metodología Marco Lógico, para la Planificación, el Seguimiento y la Evaluación de programas y proyectos. Disponible en: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/22239/manual42.pdf>. [Consulta: 2013, Enero 14]
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Los productores de ovinos de la Pampa Argentina se organizan y mejoran su producción. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.inta.gov.ar> [Consulta: 2015, Junio 12]
- Izquierdo, H. (2008). Modelo de Evaluación para la Mejora de la Gestión de Programas de Desarrollo Endógeno, Aplicación al Municipio Caroní. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Madrid. Disponible en: [http://oa.upm.es/6202/1/HENRY\\_EDUARDO\\_IZQUIERDA\\_OJEDA.pdf](http://oa.upm.es/6202/1/HENRY_EDUARDO_IZQUIERDA_OJEDA.pdf) [Consulta: 2013, Enero 14]
- Klasterin, T. (2005). Gestión de Proyectos. Barcelona, España: Profit Editorial. Alfaomega Grupo Editor.

- Lanz, C. (2004). La revolución es cultural o reproducirá la dominación. Aportes para el proceso de rectificación y el desarrollo de una nueva mentalidad en el seno de la revolución bolivariana. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.av.celarg.org.ve> [Consulta: 2014, Agosto 20].
- Ley Orgánica de las Comunas. (LOC, 2010). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.011 (Extraordinario), Diciembre 21, 2010.
- Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal. (LOSEC, 2010). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.011 (Extraordinario), Diciembre 21, 2010.
- Ley para el Desarrollo Socioproductivo de la Economía Popular del Estado Yaracuy. (LDSEPEY, 2010).
- Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013 de la República Bolivariana de Venezuela. Primer Plan Socialista de la Nación. Disponible: <http://www.gobiernoenlinea.ve> [Consulta: 2015, Enero 14]
- Mas Herrera, M. J. (2005). Desarrollo Endogeno y Educación. Estrategias de Transformación Comunitaria. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.
- Martínez Miguélez, M. (2006). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. (Segunda Edición). México: Editorial Trillas.
- Martínez Gómez, A. y Soriano Hernández, M. A. (2003). Planes Estratégicos como Base de Desarrollo Endógeno. [Documento en línea]. Ponencia presentada en las Jornadas sobre Modelo de Ciudad para el Siglo XXI: La Aplicación del Modelo Municipalista de Desarrollo Endógeno. Disponible en: <http://www.vecinosvalladolid.org/IMG/pdf/ponencia.pdf> [Consulta: 2015, Octubre 20]
- Méndez Álvarez, C. E. (2011). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. (4ta. Ed.). Santa Fe de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Ministerio de Desarrollo Social de Argentina (MDSA). Proyectos Manos a la Obra.. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.desarrollosocial.gob.ar/socioproductivos> [Consulta: 2015, Junio 12]
- Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo (2009). Lineamientos Básicos para la Formulación y Presentación de Proyectos Socio – Productivos con Enfoque Socialista. Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES). Servicio de Apoyo Técnico al Poder

Popular (SATEPP) Disponible en:  
Http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/ [Consulta: 2013, Enero 14]

Programa de Desarrollo Agropecuario Sostenible (PROAGRO). [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.cuencasbolivia.org> [Consulta: 2015, Junio 12]

Stake, R. E. (2005). Investigación con estudio de casos. Madrid, España: Editorial Morata.

Universidad de Antioquia (2009). Manual de Gestión de Proyectos. Disponible en: <http://www.aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/mod/resource/view.php>. [Consulta: 2013, Enero 14]

Vásquez Barquero, A. (1993). Política económica local. Madrid, España: Editorial Pirámide.

Vásquez Barquero, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. Investigaciones Regionales [Revista en línea]. Núm. 11, 2007, ppp. 183-210. Asociación Española de Ciencia Regional, Madrid, España. Disponible en: <Http://www.redalyz.org/articulos.oa?od=20901109> [Consulta: 2015, Marzo 14]

Yuni, J. A. y Urbano, C. A. (2005). Metodologías cualitativas de investigación. Investigación Etnográfica. Investigación - Acción. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.

## **ANEXOS**

## ANEXO A

### **Guión de Entrevista Aplicado a los Directores de los Institutos: Instituto para el Fortalecimiento Socioeconómico del Municipio Manuel Monge e Instituto para el Desarrollo Endógeno del Municipio Veroes**

1. ¿Me podría hablar brevemente sobre la Misión y Visión del Instituto?
2. ¿Podría darme una síntesis de los Planes que ha venido desarrollando el instituto desde el 2009 hasta la actualidad?
3. ¿Los programas y proyectos están alineados al Plan de la Nación 2013-2019, el Plan municipal de Desarrollo y a la misión y visión del Gobierno Municipal?
4. ¿Cuáles son los impactos de los programas y/o proyectos una ejecutados desde el año 2009 hasta la actualidad?
5. ¿Cómo se seleccionan las comunidades donde serán ejecutados los programas y/o proyectos socioproductivos?
6. ¿Los beneficiario de los programas y/o proyecto se encuentran organizado para la administración de los proyectos? ¿La comunidad se interesa en los resultados que generan los programas y/o proyectos?
7. ¿Los organismos y demás actores que intervienen en el ámbito local muestran interés en los resultados que generan los programas y/o proyectos?
8. ¿El gobierno municipal recibe apoyo de algún organismo internacional para la gestión de los programas y proyectos socioproductivos?

## **ANEXO B**

### **Guión de Entrevista Aplicado a los Técnicos de los Institutos: Instituto para el Fortalecimiento Socioeconómico del Municipio Manuel Monge e Instituto para el Desarrollo Endógeno del Municipio Veroes**

1. ¿Cuántos planes y proyectos en el área socioproductiva se han ejecutado entre los años 2009-2012?
2. ¿Quiénes son los responsables y cuál es el perfil profesional de los responsables de formular los planes y proyectos en el área socioproductiva?
3. ¿Cuánto recurso se ha destinado anualmente entre el período 2009-2012 para la gestión de los programas y proyectos socioproductivos?
4. ¿Cuándo se formulan los programas y proyectos se consideran hechos y elementos que estén fuera de la gestión de los mismos pero pueden incidir en su ejecución?
5. ¿Tiene conocimiento si se han cumplido los objetivos y metas establecidos en los programas y proyectos?
6. ¿Se gestionan los programas y proyectos con los recursos y dentro de los tiempos planificados?
7. ¿Cuentan con un sistema de control y gestión de los programas y proyectos en el área socioproductiva?