



RIF J-30647247-9

**Comité de Estudios de Postgrado  
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

**Proyecto Aldeas Universitarias: Una propuesta de evaluación**

**Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de Especialista  
en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

**Autora: Anahías Natalia Gómez  
C.I.: 6.163.117  
Tutora: Andy Delgado Blanco**

**Caracas, febrero de 2009**



RIF J-30647247-9

**Comité de Estudios de Postgrado  
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

**Proyecto Aldeas Universitarias: Una propuesta de evaluación**

**Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de Especialista  
en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

**Autora: Anahías Natalia Gómez  
C.I.: 6.163.117  
Tutora: Andy Delgado Blanco**

**Caracas, febrero de 2009**

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

**Proyecto Aldeas Universitarias:  
Una propuesta de evaluación**

Anahías Gómez  
Febrero, 2009

**RESUMEN**

La evaluación de programas y proyectos en el ámbito público es una actividad de reciente implementación, no más de cuarenta años. En el caso de América Latina se remonta a 1991, en tanto que en Venezuela está asociada a la promulgación de la Ley Orgánica de Planificación (1999) y la Ley de la Administración Pública (2001). El interés que motiva un proceso de evaluación de ésta naturaleza se centra en valorar la utilidad y beneficios de la intervención pública, así como el uso eficiente de los recursos del Estado. Este conocimiento debería redundar en la toma oportuna de decisiones para corregir posibles problemas y solventar las necesidades mediante la elaboración de un plan de acción que vaya a la par de la implementación del proyecto. En última instancia éste conocimiento permitirá valorar los resultados de la política. En el caso del Proyecto Aldeas Universitarias, enmarcado dentro de la política de municipalización de la Educación Superior, la evaluación está centrada en el cumplimiento de objetivos por ser uno de los enfoques en materia de evaluación más ampliamente aplicados, ya que permite hacer mediciones comparativas en relación a la meta fijada y la meta alcanzada y planificar en base a la experiencia.

La utilización de este instrumento gerencial ha venido imponiéndose en los órganos de la administración pública dada la escasez de recursos y la presión interna y externa sobre el uso racional de los haberes de la nación. Los resultados obtenidos por el Proyecto Aldeas Universitarias, deben contemplarse en términos de eficiencia, eficacia y efectividad, de esta manera el resultado de la evaluación podrá contribuir a disminuir los problemas asociados a la formulación e implementación del proyecto en aras de su éxito.

**Palabras claves:** Evaluación, políticas públicas, políticas educativas, planificación, indicadores, planificación por objetivos, proyectos, proyectos educativos.



RIF J-30647247-9

## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme sostenido en los momentos más difíciles.

A mis compañeros y profesores de la Universidad Monteávila.

A mi querida madre, a mi amiga y preceptora Norma Gómez

y muy especialmente a mi inolvidable padre

quien siempre me impulsó a seguir adelante.



RIF J-30647247-9

### AGRADECIMIENTO

Estas breves líneas me permiten expresar mi más sincero agradecimiento a mi tutora, Andy Delgado; por su dedicación y trabajo incansable, a la par de la paciencia y consideraciones demostradas hacia mi persona, a lo largo de este proceso de investigación y desarrollo que dio como resultado el siguiente Trabajo Especial de Grado. A los integrantes del Comité de Postgrado en su conjunto, por todos los detalles y atenciones brindadas en este año y medio de estudios.

Gracias.

“En el principio Dios creó los cielos y la Tierra. Y Dios contempló Todo lo que había llevado a cabo diciendo: He aquí unos excelentes resultados”. Y tras aquella jornada de trabajo concluyó el Sexto Día. Al último día, Dios descansó. Entonces su Arcángel se le aproximó preguntándole “Dios, ¿cómo sabes que lo que has creado es excelente?, ¿bajo qué criterios puede hacerse semejante aseveración?, ¿en qué datos se basa tu juicio?, ¿no eres parte demasiado interesada en el asunto como para formular una evaluación justa e imparcial?. Dios meditó sobre estas cuestiones durante todo el día y volvió a descansar, no sin gran turbación. Al Octavo Día Dios exclamó: “Lucifer, ¡vete al infierno!

Así nació **la evaluación** en un momento de gloria y esplendor...Bajo ese legado Seguimos actuando.

De la obra de Halcolm, La Verdadera Historia del Paraíso Perdido  
(Adaptado de Patton, 1987,9) en: Moreno, 2008 [Consulta: 2008, noviembre,  
17)

# ÍNDICE GENERAL

---

		INDICE GENERAL	Pág.
RESUMEN			iii
DEDICATORIA			iv
AGRADECIMIENTO			v
ÍNDICE DE TABLAS			
ÍNDICE DE CUADROS	Y GRÁFICOS		
ÍNDICE DE FIGURAS			
INTRODUCCIÓN			10
CAPÍTULO I	PROYECTO ALDEAS UNIVERSITARIAS. PERTINENCIA DE SU EVALUACIÓN		13
1.1	Enunciado del problema		16
1.2	Objetivo general y objetivos específicos		17
1.3	Justificación y viabilidad		18
CAPÍTULO II	UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL PARA EVALUAR EL PROYECTO ALDEAS UNIVERSITARIAS		20
2.1	A manera de introducción		20
2.2	Sobre los proyectos socio-educativos		20
2.3	La gestión del proyecto		24
2.4	Evaluación de proyectos: conceptos básicos		26
2.5	Aspectos cualitativos y cuantitativos de la evaluación		29
2.6	Metodología de marco lógico para la evaluación de proyectos sociales		31
2.7	Indicadores y variables como herramientas de evaluación de proyectos		34
2.8	Principales categorías de análisis utilizadas		37
CAPÍTULO III	EL PROYECTO ALDEAS UNIVERSITARIAS. MARCO CONTEXTUAL Y ORGANIZACIONAL		40
3.1	El Proyecto Aldeas Universitarias		40
3.2	Fundamentos legales que sustentan el Proyecto Aldeas Universitarias		41
3.3	Tipos de aldeas universitarias		42
3.4	Filosofía institucional		43
3.4.1	Misión y visión de las Aldeas Universitarias		43
3.4.2	Valores y objetivos institucionales		44
3.4.3	Fines de las Aldeas Universitarias		45
3.5	Propósito de la construcción de Aldeas Universitarias		46
3.6	Origen de la Misión Sucre		48
3.6.1	Misión		49
3.6.2	Objetivos institucionales		50
3.6.3	Visión		50
CAPÍTULO IV	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		52
4.1	Tipo de investigación		52
4.2	Procedimiento de la investigación		54
CAPÍTULO V	PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO ALDEAS UNIVERSITARIAS		57
5.1	Premisas para el desarrollo de las Aldeas Universitarias		57
5.1.1	Diseño del Proyecto Aldeas Universitarias		58
5.1.2	Evaluación del diseño del Proyecto Aldeas Universitarias		62
5.2	Verificación de las metas programadas para el Proyecto Aldeas Universitarias durante el 2005 y el 2006		64
5.2.1	Análisis de la ejecución físico-financiera del Proyecto Aldeas		66

	Indicadores genéricos de seguimiento y control para el Proyecto Aldeas Universitarias	67
5.2.2	Indicadores genéricos de seguimiento y control para el Proyecto Aldeas Universitarias	67
5.3	El Proyecto Aldeas Universitarias bajo la metodología de marco lógico	69
	Definición del modelo de evaluación aplicable al Proyecto Aldeas Universitarias	
5.3.1	Universitarias	72
	Elementos analíticos a considerar previo a la ejecución del Proyecto	
5.3.2	Proyecto	73
5.3.3	Identificación de posiciones de cooperación y conflicto	75
5.3.4	Identificación del problema que genera la intervención	76
5.3.4.1	Causa del problema central	76
5.3.4.2	Diseño de las estrategias	77
	Matriz de marco lógico sugerida para el caso del Proyecto Aldeas Universitarias	
5.3.4.3	Aldeas Universitarias	78
CAPÍTULO VI	ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	80
6.1	Situación física y administrativa de las Aldeas Universitarias en el país	80
6.2	Dificultades del Proyecto Aldeas Universitarias	82
CAPÍTULO VII	EVALUACIÓN DEL PROCESO DEL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO	84
7.1	Resultados relevantes	84
7.2	Planificado versus lo alcanzado	84
7.3	Nivel de alcance de los objetivos.	84
CAPÍTULO VIII	CONCLUSIONES	86
	Una mirada personal al proceso de formación de la EPDGP	91
REFERENCIAS		93
ANEXOS		102

## ÍNDICE DE TABLAS

---

Tabla 1	Espacios alternativos donde funcionan las Aldeas Universitarias	104
Tabla 2	Distribución del personal docente y operativo de la Misión Sucre Aldeas Universitarias inauguradas entre los años 2005 y 2006	105
Tabla 3		106

## ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

---

		Pág.
Cuadro 1	Demanda total, asignados CNU-OPSU y nuevos inscritos en la educación superior, 1998-2000	107
Cuadro 2	Procedencia por Estrato Socioeconómico de los nuevos estudiantes universitarios 1997-2000	108
Cuadro 3	Instituciones rectoras de programas de formación de Misión Sucre	109
Cuadro 4	Aldeas Universitarias a cargo de la C.V.G	61
Cuadro 5	Estructuras rehabilitadas para Aldeas Universitarias 2005	65
Cuadro 6	Valores de evaluación ex post	68
Cuadro 7	Fórmulas referenciales para el cálculo de indicadores	68 69
Cuadro 8	Parámetros del Proyecto Aldeas Universitarias *Matriz de Marco Lógico- Proyecto Aldeas Universitarias	
Cuadro 9		119
Gráfico 1	Universidades Venezolanas 1970-2007	110
Gráfico 2	Organigrama de la Fundación Misión Sucre. Año 2006	111
Gráfico 3	Estructura Organizativa: Representación organizacional de los diferentes organismos para el Proyecto "Aldeas Universitarias"	112
Gráfico 4	Estructura Organizativa propuesta	112
Gráfico 5	Promedio de calificaciones de la muestra de aspirantes a cursar estudios en las distintas menciones y especialidades	113

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

		Pág.
Figura 1	Modelo de Aldea Tipo II	114
Figura 2	Hoja metodológica para la construcción de indicadores de gestión	115
Figura 3	Informe situacional Misión Sucre. Estado Vargas	116
Figura 4	Identificación de beneficios traducibles en fortalezas	117
Figura 5	Relación Aldeas Universitarias versus instituciones de educación superior públicas	118
Figura 6	Árbol de problema para el caso Aldeas Universitarias	119

## INTRODUCCIÓN

La evaluación de programas y proyectos de carácter público, es una tarea de reciente implementación por parte de los gobiernos de la región, ante la necesidad cada vez más creciente de asegurar una mayor eficiencia del gasto público, de ahí el interés por la formulación, ejecución y evaluación de proyectos que garanticen resultados satisfactorios.

Como etapa crucial en el ciclo de vida de un proyecto, es necesario analizar ciertos aspectos asociados como son: la propia institucionalidad, los procesos, el uso o no de indicadores, entre otros, que a la larga podrán dar una visión mucho más amplia en torno a los resultados alcanzados con la intervención.

El deseo de ahondar en el proceso de evaluación surge de la obligación de dar respuestas en torno al impacto de la acción pública, y ello sólo es posible mediante la adopción de una metodología que tome en cuenta tanto la eficiencia y calidad de los bienes o servicios que se esperan obtener con la ejecución del proyecto, como también, con la asignación de recursos y el desempeño institucional, sin perder de vista la misión de la organización. Para ello, la administración pública está en la obligación de superar ciertas debilidades estructurales como por ejemplo, la ausencia de un sistema de información confiable y oportuna, procedimientos poco transparentes y la falta de responsables de proyectos.

Darle a la evaluación el lugar que le corresponde, es una asignación pendiente en el sector público y que puede tornarse en su contra si no se toman medidas al respecto. Su incorporación como parte del proceso de rendición de cuentas puede convertirse en un aval para la toma de decisiones y el diseño de estrategias que redunden en una mayor eficiencia y eficacia.

Es por ello que el presente trabajo se centra en una propuesta de evaluación para el caso del Proyecto Aldeas Universitarias, que no es más que una iniciativa del Estado Venezolano para dar respuestas al problema del cupo universitario, a través de la municipalización de la educación superior, mediante la construcción de nuevas infraestructuras o el uso de espacios alternativos. A efecto de esta investigación, se considerará la construcción o no de 150 Aldeas por parte de la Fundación Misión

Sucre, organismo adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, en colaboración con otras instituciones del Estado; dado que éste era el objetivo central del Proyecto.

Para la realización de la presente investigación, se utilizó información procedente de tres oficinas adscritas al Ministerio como son: la Oficina de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas, la Oficina de Planificación, Presupuesto y Control de Gestión, la Unidad de Coordinación y Análisis de Sistemas, entre otras.

El interés que motiva la elaboración de la propuesta, se explica por cuanto durante los años 2005 y 2006 se tuvo la oportunidad de trabajar de manera directa con el tema, en especial en la recepción de solicitudes de Aldeas y ofertas de donación de terrenos para su construcción. Además de considerar que cualquier proyecto social que busque dar respuesta al problema del cupo universitario, bien vale la pena su estudio, cuanto más por los grupos de afectados: estudiantes, padres y representantes y en definitiva, la sociedad en su conjunto, los primeros por ver frustradas sus legítimas aspiraciones de proseguir estudios universitarios y con ello de incorporarse al desarrollo productivo de la nación, la sociedad, al ver limitadas sus oportunidades de desarrollo en el país.

El diseño del presente trabajo es de naturaleza bibliográfica, para lo cual se procedió a una revisión exhaustiva y sistemática de material documental de diverso tipo, a fin de analizarlo y presentar un conjunto de resultados que den respuesta a los interrogantes planteados. El tipo de investigación es de carácter documental y pretende profundizar en el conocimiento del tema: el Proyecto Aldeas Universitarias y los posibles problemas asociados a su implementación y ejecución.

La profundidad con la cual se aborda el tema de estudio, es tanto del tipo descriptivo como evaluativo, descriptivo por cuanto se realizó un registro, análisis e interpretación de la documentación recabada, haciendo énfasis sobre el funcionamiento del proyecto; en razón de la valoración que se hace en función de la efectividad y/o cumplimiento de las metas propuestas.

Para la evaluación del proyecto se asumió la metodología de marco lógico (MML), por considerar que es una de las herramientas más idóneas para la identificación, preparación y evaluación de proyectos sociales.

Está estructurado en siete capítulos, el primero de ellos aborda el problema que suscita la investigación, objetivos generales y específicos, importancia y justificación. El segundo se centra en el marco conceptual o conjunto de postulados sobre los cuales se sustenta, siendo de vital importancia los relacionados con el concepto de proyectos. En la tercera parte se desarrollan los principales aspectos que conforman el marco organizacional, tanto de la Fundación a cargo del Proyecto, como del mismo Proyecto; recoge las orientaciones bajo las cuales se desarrolló el trabajo. Seguidamente, se expresan las orientaciones metodológicas bajo las cuales se aborda el tema. En la cuarta sección, se presenta el desarrollo de la propuesta y con él, los objetivos planteados. Finalmente, se realiza una breve exposición en torno a la experiencia personal a lo largo del trabajo.

## **CAPÍTULO I**

### **I.- PROYECTO ALDEAS UNIVERSITARIAS: PERTINENCIA DE SU EVALUACIÓN**

Durante los últimos años del siglo XX se incrementó el número de bachilleres sin cupo proveniente de los sectores medios y bajos de la sociedad venezolana; de acuerdo a la Oficina de Planificación del Sector Universitario (Fuenmayor y Vidal, 2000), citados en fundamentos Conceptuales de la Misión Sucre); en 1998, de los 259.340 bachilleres aspirantes a ingresar al sistema de educación superior, sólo ingresaron 172.432, lo que señala un índice de exclusión del 27,13%. En 1999, de los 281.282 solicitantes fueron incorporados 189.581, con lo que el índice de exclusión se ubicó en 23,64%. En el año 2000, esta cifra se elevó a 288.016 bachilleres, resultando incorporados 196.197 estudiantes, para un índice de exclusión de 18,93%.

El análisis de los tres últimos años antes mencionados (Ver cuadro N° 1) demuestra que un total de 191.365 bachilleres que solicitaron un cupo universitario vieron frustradas sus legítimas aspiraciones de iniciar estudios a nivel superior, bien sea por falta de espacio en las instituciones de educación superior o por bajo rendimiento académico.

A esta realidad se suma el aumento de instituciones universitarias de carácter privado con relación a las públicas. Para 1970, el número de universidades públicas doblaba a las privadas. En 1990, esta proporción disminuyó de manera considerable, registrándose 16 universidades públicas y 14 privadas. En 1998, el número de instituciones oficiales seguía siendo el mismo, en tanto que el número de las privadas ascendió a 19 (Ver gráfico N° 1). Hoy día hay 23 universidades públicas y 24 privadas, lo que permite señalar que un alto número de bachilleres provenientes de los sectores socio-económicos menos favorecidos sigue esperando por un cupo universitario, sin posibilidad de ingresar a una institución privada dados los altos costos de la matrícula. (Oficina de Planificación del Sector Universitario

OPSU-CNU, 2008 [Universidades Venezolanas, 1970-2007] Datos no publicados.(  
Ver cuadro N° 2)

Ante la situación antes descrita y a otros factores socio educativos que inciden en la exclusión de esos bachilleres del sistema formal de educación superior, el Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, diseñó a finales del año 2003 el Programa Misión Sucre con el objeto de municipalizar la educación universitaria como una política educativa de Estado que tiene el propósito de solventar el problema del cupo universitario. Iniciativa que comenzó el 21 de septiembre de 2003, cuando se dio inicio a un censo nacional para determinar el número de aspirantes a ingresar a la educación superior, además de su ubicación, preferencias por área de estudio y carrera (Méndez, 2003).

Finalizada la jornada se contabilizó un total de 470.00 aspirantes al que posteriormente siguieron incorporándose estudiantes (Fundación Misión Sucre, 2003); de los cuales, 238.335<sup>1</sup> iniciaron estudios en los distintos espacios alternativos, escuelas, liceos, cuarteles e institutos tecnológicos dispuestos para tal fin (Fundación Misión Sucre, 2004). A fin de suministrarles herramientas a estos estudiantes, que facilitaran su incorporación al sistema, se diseñó el Programa de Iniciación Universitaria (PIU)<sup>2</sup> de curso obligatorio.

En el PIU se consideraron cinco grupos prioritarios: un grupo A, formado por personas menores de veinticuatro años; un grupo B, en edades comprendidas entre veinticuatro y veintiocho años; un grupo C, formado por personas mayores de veintiocho años y un grupo D, integrado por personas de todas las edades “ ...que ingresaron pero no egresaron de la educación superior [y un] grupo E, formado por personas sin restricción de edad que egresaron de la educación superior y vuelven por más educación” (Fundación Misión Sucre, 2005, p.54).

Las autoridades del Ministerio dictaron las disposiciones del caso a fin de cumplir con los estudiantes inscritos tales como la puesta en marcha de varios

---

<sup>1</sup> Sin incluir las cifras del estado Miranda.

<sup>2</sup> El PIU es una unidad académico - administrativa que inició en el 2003 y estaba destinado a todos los estudiantes inscritos en la Misión Sucre antes de comenzar los programas de formación y estaba orientado a desarrollar, en los participantes, las competencias básicas para enfrentar con éxito sus estudios de educación superior. Dado que en la actualidad, los interesados en proseguir estudios a través de la Misión Sucre provienen de cohortes más recientes, no se amerita el PIU.( Lanz, C. 2003)

proyectos como son: Programas de Formación, Construcción de Aldeas Universitarias, Mantenimiento de Aldeas Universitarias, Becas a estudiantes de Misión Sucre, Red Tecnológica de Información y Red de Comunicación Alternativa ([www.nuevaetapa.gob.ve](http://www.nuevaetapa.gob.ve)) a fin de habilitar 1.362 espacios físicos y así dar cabida a la demanda ([BDEPROS], 2006)

No todas las instituciones de educación superior se sumaron a la iniciativa, bien sea por presentar dudas con respecto al Proyecto, o por no contar con la infraestructura necesaria para recibir a un mayor número de estudiantes, por lo que se habilitaron espacios en edificaciones administrativas, militares, liceos y escuelas. Entre las que si lo hicieron están la Universidad Experimental Rómulo Gallegos, la Universidad Bolivariana de Venezuela, La Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, por citar algunas de ellas (Fundación Misión Sucre, 2007),

Vista la insuficiencia de los espacios habilitados el gobierno nacional giró instrucciones a las autoridades del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (materializadas en la Ley de Presupuesto del 2004) para la construcción de nuevas edificaciones, a fin de dar cabida a los estudiantes próximos a concluir el PIU y a los egresados de la Misión Ribas<sup>3</sup>. Construcciones que recibieron la denominación de Aldeas Universitarias, tal como se ve de seguidas.

“...el lunes 4 de octubre pasado quedó formalmente inaugurada la primera aldea universitaria bolivariana en el país (...) en unas instalaciones pertenecientes al Fuerte Roraima del Ejército venezolano en la localidad de Santa Elena de Uairén”. (El Nacional, 2004, s/d)

Para finales de 2004 sólo se había construido una sola edificación, esto es, una sola aldea de las 40 planificadas. El retardo desencadenó en quejas por parte de estudiantes y comunidades lo que obligó al Gobierno Nacional a formular un Plan Extraordinario que permitiera la conclusión de 77 aldeas, 37 durante el 2005 y las 40 del año anterior (Gaceta Oficial, N° 38.188) Posteriormente, el número de Aldeas fue elevado a 150.

---

<sup>3</sup> La Misión “José Félix Ribas” , mejor conocida como Misión Ribas, es una misión educativa dirigida a jóvenes y adultos(as) para su formación en el nivel de secundaria para egresar como bachilleres(as) de la República

La premura del caso obligó a la Fundación Misión Sucre a construir esas Aldeas en un plazo de ciento veinte días, a fin de recibir un número considerable de estudiantes que estaban por concluir el PIU “El referido Plan es de inminente ejecución, considerando que (...) un aproximado de doscientos ochenta mil (280.000) alumnos [está] en espera de este proyecto”. (Gaceta Oficial N° 38.188, 2005), además de las cohortes egresadas de la Misión Ribas.

Para el 2005, a pesar de existir el proyecto y los recursos necesarios, 348.793 estudiantes<sup>4</sup> de Misión Sucre cursaban estudios en espacios de infraestructura física inadecuada, lo que incidía de forma negativa en la calidad de la enseñanza que recibían.

Después de dos años de formulado el mencionado Plan, sólo se habían construido 47 Aldeas (MPPEs, 2006) de las 150 programadas, 31,33% de ellas en el año 2006, lo que se traduce en baja efectividad, demanda insatisfecha, incremento de los costos, entre otras desventajas.

Uno de los objetivos del PAU<sup>5</sup> es solventar el problema del cupo universitario a través de la construcción de nuevos espacios de educación superior, revisar esos objetivos así como las metas propuestas, permitirá examinar cuánto y cómo se ha ejecutado del proyecto a través de la definición de un modelo específico de evaluación.

## **1.1 Enunciado del Problema de Estudio**

Dado que el Proyecto Aldeas Universitarias surgió de la necesidad de contribuir a solventar el problema del cupo universitario, mediante la construcción de 77 nuevas infraestructura en todo el país, entre el periodo comprendido desde el 2005 hasta el 2006, el presente trabajo de investigación se centra en el interés de determinar las posibles causas que han incidido en la ejecución del Proyecto Aldeas Universitarias; o lo que es lo mismo, ¿Qué factores han podido influir en la ejecución física del Proyecto Aldeas Universitarias entre los años 2005 y 2006?

---

<sup>4</sup> Sistema de Asignaciones Misión Sucre, 2005

<sup>5</sup> Proyecto Aldeas Universitarias (PAU)

## **1.2 Objetivo General y Objetivos Específicos**

### **Objetivo General**

Construir una propuesta de evaluación del diseño y ejecución del Proyecto Aldeas Universitarias de la Fundación Misión Sucre en Venezuela, durante los años 2005 y 2006.

### **Objetivos Específicos**

1. Examinar el diseño del Proyecto Aldeas Universitarias de la Fundación Misión Sucre
2. Verificar el cumplimiento de las metas programadas para el Proyecto Aldeas Universitarias de la Fundación Misión Sucre durante 2005 y 2006.
3. Analizar la ejecución físico-financiera del Proyecto Aldeas Universitarias a través del informe de gestión de los años 2005 y 2006.
4. Definir un modelo de evaluación de programas sociales y políticas públicas, ajustado a la realidad del Proyecto Aldeas Universitarias de la Fundación Misión Sucre en su ejercicio del 2005 y del 2006.

### **1.3 Justificación y Viabilidad**

Dado que los proyectos sociales nacen con el objeto de solventar una situación problemática o necesidad no resuelta, es conveniente realizar el seguimiento y evaluación de su ejecución, a fin de dar respuestas a la comunidad objetivo. El proyecto objeto de ésta investigación es de índole socio-educativo, por cuanto el Proyecto Aldeas Universitarias (PAU) forma parte del Programa Misión Sucre, política de Estado que pretende dar respuesta a la deuda social que se tiene con los bachilleres, que para el año 2003, no habían podido iniciar estudios superiores; de ahí la necesidad de evaluar el desempeño del Proyecto Aldeas Universitarias. Dado que es un proyecto socio-educativo que compromete el presupuesto nacional, es necesario determinar el grado de eficiencia, eficacia y efectividad en el uso de los recursos comprometidos y ejecutados.

Por ser este una respuesta al problema del cupo universitario en Venezuela y, dado que la prosecución de estudios a nivel superior suministra una vía necesaria en relación a las posibilidades de desarrollo del país, la siguiente propuesta otorga una mirada a lo interno del proyecto sobre cómo se ha venido desarrollando y las posibilidades para el cumplimiento de las metas.

La intención de plantear la evaluación de la ejecución del Proyecto Aldeas Universitarias, puede incidir en la optimización de los cursos de acción, por cuanto el proyecto se encuentra en fase de ejecución, además de colaborar como miembro de la sociedad con la responsabilidad de monitorear las políticas públicas.

La evaluación del proyecto desde el punto de vista de la concepción de proyectos y por tanto de los objetivos cumplidos y por cumplir, generará beneficios no sólo para detectar posibles fallas o desviaciones a lo largo del ciclo de vida del mismo, sino para la aplicación de ese conocimiento en el conjunto de proyectos del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (MPPES) y así, coadyuvar en la solución de los diversos problemas de los usuarios del sistema, los estudiantes, incrementar la calidad, eficiencia y eficacia de los componentes que integran este y el resto de los proyectos bajo responsabilidad del Ministerio.

Desde lo académico, evaluar este diseño ofrece la oportunidad de revisar los elementos teóricos propios de la evaluación de proyectos sociales. Por lo tanto, un

análisis de la situación-objetivo pudiese generar estrategias tendientes a la prevención y solución de conflictos organizacionales y educativos entre los distintos actores, que a la fecha no han sido resueltos.

Dado que no hay hasta el momento, documentos de análisis y/o desempeño del Proyecto Aldeas Universitarias ni del programa al cual responde, esta investigación busca llenar ese vacío desde la perspectiva de la ejecución físico-financiera comprendida entre los años 2005 y 2006. El Programa Misión Sucre es un caso inédito en cuanto a proyectos educativos a nivel nacional y hasta la fecha no se ha encontrado evidencia de que algún otro país haya iniciado un plan de infraestructura física de tales características, destinado al sistema de educación superior. Para su elaboración se utilizó documentación oficial del MPPES, de manera especial la que se conserva en la Oficina de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas (OESEPP) como lo son: informes, memorandas, oficios, entre otros; es decir, documentos de primera mano que se constituyen en la memoria histórica y documental del proyecto. También se tomó en cuenta la información contenida en las Páginas Web de organismos públicos del Estado como por ejemplo, el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo.

Para la realización de esta propuesta de evaluación se contó con el apoyo de un grupo de funcionarios adscritos a la Oficina Estratégica de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas (OESEPP), interesados en colaborar y/o suministrar la información necesaria, conscientes de la importancia de dar respuestas, no sólo a la ciudadanía, sino a la misma institución de la cual forman parte activa. El hecho de ser un trabajo académico sobre el desempeño de la Fundación Misión Sucre, limitó el acceso completo de la documentación, es especial la que conserva el ente adscrito en la Oficina del Despacho. Por ser la investigación meramente documental, la inversión financiera fue relativamente baja, circunscrita a la impresión de documentos y del propio trabajo.

## **CAPÍTULO II**

### **UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL PARA EVALUAR EL PROYECTO ALDEAS UNIVERSITARIAS**

#### **2.1 A manera de introducción**

Los planteamientos teóricos sobre posturas filosóficas y enfoques epistemológicos, que sustentan la presente investigación parten del trabajo de autores como Bonnefoy (2005), Brown (2001), Guzmán (2007), Sanín (2007), Zambrano (2007) y Mascareño (2003). La revisión de estos documentos permitió la presentación de las distintas categorías de análisis que orientan la propuesta.

Para el desarrollo del marco teórico referencial se tomaron en cuenta dos aspectos básicos: la evaluación del diseño y ejecución de proyectos, por una parte y, por la otra, y el uso de indicadores de gestión. En ambas se asumieron las teorías que al respecto han desarrollado un grupo de especialistas del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-ILPES, como por ejemplo, Eduardo Aldunate<sup>6</sup> y Héctor Sanín Ángel<sup>7</sup>.

#### **2.2 Sobre los Proyectos Socio-Económicos**

Para la conceptualización de Proyecto se selecciono una de las definiciones del ILPES que señala que dicha categoría se corresponde a: “Una iniciativa temporal única desarrollada con el propósito de crear un producto o servicio” (Aldunate, 2007, 12) con la calidad, y especificaciones requeridas, bien sea en el caso de una obra física o en la prestación de un servicio. Por cuanto ambos requisitos son consideraciones que no deben escapar a la hora de evaluar la ejecución de un proyecto, en esta investigación se consideró la siguiente definición de calidad:

---

<sup>6</sup> Experto del Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

<sup>7</sup> Consultor del Banco Interamericano de Desarrollo y profesor del ILPES/CEPAL

“...el grado de cumplimiento de atributos de los productos (bienes o servicios) entregados, tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención” (Guzmán, 2007, p.12-13)

Para Sapag (2007) hay cuatro características relevantes que definen un proyecto como son: horizonte temporal, necesidad de recursos, planificación y unicidad. Todo proyecto debe responder a un espacio temporal, con un inicio y un fin. Es único e irrepetible por cuanto responde a otros fines, emplea distintos recursos materiales y humanos y abarca otros espacios temporales y geográficos; es por ello que aunque algunos proyectos presenten características semejantes, no son iguales. Los proyectos requieren de un conjunto de insumos para su ejecución, sean estos materiales, humanos, financieros o económicos que deben ser administrados de manera eficiente para cumplir con el Ciclo de Vida del Proyecto.

La ejecución del proyecto deberá estar a cargo de un grupo, organización o persona responsable que responda por los resultados del mismo, y que los productos o entregables deberán ser entregados “en la cantidad necesaria, con la calidad deseada, en el plazo previsto” (Aldunate, 2007, p.12) y al menor costo social o financiero posible.

Por ciclo de vida del proyecto se considerará el período comprendido entre “la transformación de una idea para resolver un problema hasta la puesta en marcha (...) de la solución a dicho problema...” (Aldunate, 2007, p. 13). Está conformado por tres fases o estados: pre-inversión, inversión y operación, que se explican a continuación.

### Fases del Ciclo de Vida del Proyecto

La primera fase del ciclo de vida del proyecto se compone de las siguientes etapas: generación y análisis de la idea del proyecto, estudio a nivel de perfil, de perfectibilidad y de factibilidad. La etapa de inversión está integrada por el diseño y la ejecución; mientras que la fase de operación se divide en: puesta en marcha del proyecto y operación.

La fase de preinversión abarca el proceso que va desde la identificación adecuada del problema hasta la formulación de posibles alternativas y “corresponde al estudio de la viabilidad económica de las diversas opciones de solución identificadas para cada una de las ideas de proyectos...” (Sapag, 2007, p.28) En ella se distinguen varias etapas como son: generación y análisis de la idea del proyecto, estudio a nivel de perfil, de perfectibilidad y de factibilidad.

Primera fase: Preinversión también conocida como de generación y análisis

**Generación y Análisis de la idea del proyecto:** corresponde al proceso sistemático de búsqueda de nuevas oportunidades de inversión o de mejoramiento de una empresa o servicio. La generación de la idea proviene en parte de la imaginación y en mayor grado de la observación y revisión de necesidades o del entorno. (Sapag, 2007).

La cantidad y calidad de información que se tenga en esta fase, hará la diferencia entre un estudio a nivel de perfil o de factibilidad, suele dividirse en tres etapas como son: Etapa a nivel de perfil: es el estudio más preliminar de todos los que se suceden en un proyecto, emplea por lo general información secundaria, en la mayoría de los casos del tipo cualitativo, proveniente de opiniones de experto o de cifras estimadas. (Sapag, 2007) Por ser una información de tipo genérico se hace obligante pasar a la prefactibilidad. Etapa de prefactibilidad: se proyectan los costos y beneficios en función de criterios cuantitativos y sobre la base de información secundaria. Etapa de factibilidad: se emplea información de tipo primario a fin de determinar la cuantía de los costos específicos con los que se iniciaría la ejecución del proyecto.

Segunda Fase: Inversión

Es aquella durante la cual se materializa el proyecto tomando en cuenta las estimaciones realizadas en la fase previa, y suele abarcar un periodo considerable del tiempo dependiendo del tamaño del mismo. La fase de inversión ocurre cuando se selecciona una de las alternativas de solución, en este punto “...se realizan el diseño del proyecto y la ejecución de la obra o implementación de las actividades” (Aldunate, 2007, p.14) Por último, la fase de operación es cuando se pone en

ejecución la obra o producto planificado. En ella se distinguen dos etapas: diseño del proyecto y ejecución del proyecto.

**a.- Etapa de diseño:** corresponde al momento durante el cual se estiman todos los antecedentes necesarios para garantizar la buena ejecución del proyecto y debe incluir una serie de aspectos como son: topografía y mecánica de suelos, diseño arquitectónico, diseño de servicios, estudio de impacto ambiental, especificaciones del equipamiento y materiales, programación de obras, diseño del sistema de seguimiento, bases técnicas y administrativas para el proceso de licitación, presupuesto detallado, entre otros, para poder dar inicio a la obra. (Aldunate, 2007) En el caso de los proyectos que generan una prestación de servicio, caso del PAU, esta etapa se conoce como planificación y programación detallada de las actividades a ejecutar, y son el mapa o guía de ruta a seguir.

**b.- Etapa de ejecución:** se inicia con la asignación de recursos al proyecto y finaliza con la entrega y puesta en operación del bien o servicio, y emplea la mayor cantidad de recursos económico-financieros y es "...donde se realiza el desarrollo de la obra física o la implementación de las actividades programadas" (Aldunate, 2007, p.15). Esta etapa incluye una serie de tareas que deben llevarse a cabo para garantizar un buen desempeño del proyecto<sup>8</sup>. Por desempeño del proyecto o programa se entenderá:

"...el logro o resultado de actividades o acciones realizadas (...) en el contexto de políticas públicas se refiere tanto al logro o resultado de las actividades o acciones relacionadas con bienes o servicios dirigidos a la población, como respecto de acciones vinculadas a la función de administración interna de gobierno" (Guzmán,2007, p.9)

La entrega a tiempo del producto, bien o servicio acordado, deberá contar con estimaciones en cuanto a desembolsos correspondientes a insumos y equipos, para su aprovechamiento o uso en el lugar y tiempo requerido sin que impacte de manera negativa al proyecto. La calidad de los componentes o entregables está íntimamente

---

<sup>8</sup> Algunas de estas tareas son: constitución del equipo del proyecto, llamado a licitación, asignación del proyecto, contratación, construcción de obras y servicios de apoyo a la construcción, construcción o desarrollo del proyecto, supervisión técnica, seguimiento físico-financiero, desmantelamiento de las obras y servicios de apoyo, recepción final y liquidación de contratos e informe de término del proyecto. (Aldunate, 2007).

ligada a la inversión que se realice tanto en capital de trabajo como en capital humano.

### Fase de Operación

Corresponde a la puesta en marcha del proyecto, durante la misma se produce un aumento gradual de la generación de productos o prestación de servicios.

“Durante esta etapa se realiza un seguimiento de la operación y después de algún tiempo puede realizarse la evaluación ex-post del proyecto”. (Aldunate, 2007, p.16)

En esta etapa se pueden distinguir dos fases: puesta en marcha y operación plena, ello, por cuanto no basta con la entrega del producto, es necesario la comprobación del buen funcionamiento. La primera corresponde al periodo en el cual se produce el entregable, es decir, el bien o servicio resultante de la conclusión del proyecto. En tanto que la segunda se relaciona con el un funcionamiento regular del bien o servicio producido

Otro aspecto importante a considerar, además del Ciclo de Vida del Proyecto, es el referente a la gestión del proyecto, a continuación se explican algunas consideraciones al respecto.

### **2.3 La Gestión del Proyecto**

Al conjunto de responsabilidades y de acciones necesarias para materializar el proyecto y cumplir con el o los objetivos se conoce como gestión del proyecto, y está conformada por varias etapas como son: identificación de ideas de proyecto, definición de objetivos, diseño, análisis y aprobación, ejecución y evaluación ex post. En todo este proceso se puede identificar un ciclo de gestión integrado por: Preparación de la ejecución, control de la ejecución y término de proyecto (evaluación de logro de objetivos y productos) (ILPES, 2000)

La preparación de la ejecución del proyecto tiene como objetivos: marcar el rumbo, fijar indicadores de desempeño, analizar y asegurar la viabilidad. Una vez

cumplida esta fase se pasa al control de la ejecución, cuyo propósito es asegurar el cumplimiento de conformidad con lo programado. Para ello se debe: verificar sistemáticamente lo realizado versus lo programado, corregir oportunamente para evitar desvíos y reprogramar si fuese el caso para mantener metas originales o mejorarlas (ILPES, 2000)

Durante la fase de término del proyecto se requiere realizar evaluación de cumplimiento de objetivos de ejecución, cerrar el proyecto, desmontar la Unidad Ejecutora, finiquitar cuentas y cancelar compromiso, elaborar informe de término y facilitar iniciación de operación y sostenibilidad (ILPES, 2000).

Uno de los puntos más significativos en el periodo de término del proyecto, se corresponde con el informe final o de término, necesario a fin de evaluar posibles errores, omisiones o aciertos que sirvan de retroalimentación para futuros. El informe de término del proyecto tiene dos funciones: como último eslabón de monitoreo de la ejecución y como primer eslabón de la evaluación expost, satisface requerimientos de distintos actores internos y externos como son: Gobierno (en el caso de proyectos sociales), gerencia y equipo de la Unidad Ejecutora e involucrados.

La importancia del Informe de Término de Proyectos (ITP), radica en que permite verificar cumplimiento de objetivos, describir y registrar experiencias para futuros proyectos, reflexionar sobre el desempeño gerencial y anticipar señales de alerta para facilitar la consecución del propósito y fin del proyecto. El ITP está estructurado por un resumen del proyecto, conjunto de objetivos y descripción, resultados, lecciones aprendidas, recomendaciones y comentarios adicionales. (ILPES, 2000).

Cada uno de los párrafos anteriores constituye una breve exposición de los aspectos más significativos en torno a la gestión del proyecto, a continuación se recogen algunas consideraciones de interés en relación a la evaluación de proyectos.

## 2.4 Evaluación de Proyectos: Conceptos Básicos

Son varios los conceptos que sobre evaluación de proyectos se manejan, a los efectos del presente trabajo se partirá de la definición expresada por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), por cuanto recoge los tiempos más importantes de un proyecto en términos de su inicio y término.

Para la OCDE la evaluación de proyectos hace referencia a:

“... la valoración, en la forma más sistemática y objetiva posibles, de un proyecto, programa o política en marcha o terminado, incluyendo su diseño, ejecución y resultados”. (Brown, 2001, p. 9)

Una vez definido lo que se entiende por evaluación de proyectos, es conveniente considerar tanto la metodología como lo que se espera del proceso de evaluación en el caso de proyectos sociales. La incorporación del marco metodológico en el caso de la evaluación de proyectos da rigurosidad a la fase de planificación. El objetivo principal del proceso de evaluación es determinar la importancia y cumplimiento de objetivos, la eficiencia, el impacto o la capacidad de sustentación y puede realizarse en tres momentos de la vida del proyecto, antes, durante o después de la ejecución.

En esta investigación se entenderá por eficiencia, “la ejecución de las acciones, beneficios o prestaciones del servicio utilizando el mínimo de recursos posibles”. (Guzmán, 2007, p.12)

El proceso de evaluación se lleva a cabo a lo largo del ciclo de vida del proyecto y suele involucrar tanto a los involucrados como a personal externo. Para mejores resultados, debe ser sistemática e involucrar a personal especializado, porque tal como lo señala Ortegón: “la evaluación pregunta si un proyecto está funcionando y si está funcionando en vista de los resultados obtenidos” (2005, 48).

Para los encargados de la formulación de la política general, la evaluación puede cumplir un papel importante al proporcionar información sobre actividades pasadas o en curso, útil para la formulación de políticas socio-económicas en el área de la administración pública, sirve para centrar la atención en los objetivos

perseguidos, evaluar la conveniencia de actividades emprendidas y descubrir formas de mejorar la eficacia de la entrega o la ejecución (Brown, 2001)

Una de las funciones más importantes que se cumplen con la evaluación es la rendición de cuentas sobre la gestión, además de velar por el buen funcionamiento de los organismos públicos. Una cultura de la evaluación reduce las posibilidades de corrupción y afirma la responsabilidad de los funcionarios públicos por su manejo de las inversiones del Estado (Brown, 2001)

Existe una amplia variedad de tipos de evaluación entre las que destacan: Evaluaciones Rápidas, de Impacto de costo-efectividad, Evaluaciones en Profundidad, Evaluaciones basadas en la Teoría, Evaluaciones Formativas y Sumativas, Evaluaciones de Políticas Públicas y de Programas Sociales, entre otras. A los efectos de este trabajo de grado se desarrollará el tema de la evaluación de políticas públicas, por ser el Proyecto Aldeas Universitarias una iniciativa del Gobierno Nacional que considera la política de inclusión universitaria una política de estado.

En el caso de programas o proyectos públicos, la evaluación debe contemplar al menos algunos de los siguientes requisitos: independencia y confiabilidad, relevancia y oportunidad. Cuando hay un grado razonable de separación entre el proceso de evaluación y el área evaluada, se cumple el requisito de independencia y confiabilidad, para ello debe permitirse la participación de evaluadores externos al sector público (Guzmán, 2007)

“Los principales criterios para la evaluación de políticas públicas son: efectividad en el logro del valor final, eficiencia para alcanzar ese logro, adecuación del objetivo logrado para la solución del problema público, equidad en la distribución de los beneficios y los costos, y satisfacción de los beneficiarios. (Martínez, 2008<sup>9</sup>, s/d)”

Cada uno de los aspectos mencionados serán determinantes para analizar y definir la presente propuesta de Evaluación del Proyecto Aldeas Universitarias. Además de ello, se debe considerar el requisito de relevancia o pertinencia, es decir,

---

<sup>9</sup> <http://www.eumed.net/tesis/amc/21.htm> [Consulta: 2008, septiembre, 12]

cuando se toman en consideración formatos metodológicos y material de apoyo técnico para registrar la información para posteriormente, formular recomendaciones con base a los resultados. El requisito de oportunidad se relaciona con la necesidad de que la información sobre los resultados de las evaluaciones esté disponible al momento de la toma de decisiones (Guzmán, 2007)

En los sistemas de evaluación aplicables a las políticas públicas se denota la aplicación de formulas de evaluación centradas, "...tanto en la formulación y diseño o evaluación ex ante como aquellas que apuntan a la medición del comportamiento y sus resultados" (Mascareño, 2003, p.18) Para el caso específico de las políticas públicas se deben considerar al menos seis rasgos:

"...la existencia o no de procesos de programación y control presupuestario, con énfasis en la eficiencia del gasto público (...) la aparición de grupos políticos reformistas que establecen un ambiente propicio para la evaluación (...) las relaciones entre los poderes Ejecutivo y Legislativo, donde el predominio del parlamentarismo ha asomado mayores inclinaciones hacia la evaluación (...) la existencia y grado de autonomía de las oficinas generales de control público (...) la disponibilidad de especialistas y científicos en la materia de políticas y evaluación [y por último] la existencia de organismos o instancias de gobierno con funciones equivalentes de evaluación". (Mascareño, 2003, p.18)

Es de hacer notar que contraria a la evaluación de proyectos en el ámbito privado, en el caso de las políticas públicas el tema de la evaluación es de reciente aplicación y ha sufrido cambios significativos en los últimos cuarenta años. Para los años sesenta y setenta, estuvo vinculada a la planificación y programación, hasta convertirse en los años ochenta en un asunto de índole parlamentario. En la década de los noventa estuvo sometida a la influencia del New Public Management<sup>10</sup>, pasando por la etapa centrada en la medición del impacto, de los outputs hasta la actual, caracterizada por:

"...las tendencias hacia la evaluación de los niveles subnacionales de gobierno (...) se vincula con enfoques que reivindican una mayor influencia de los

---

<sup>10</sup> Enfoque microorganizacional que apuntaba a enfrentar las limitaciones de los análisis y propuestas de políticas públicas. (Carlos Mascareño, 2003, p.166)

ciudadanos en el comportamiento de los programas de gobierno, lo que supondría una mayor formalización en el uso de los informes de los usuarios...” (Mascareño, 2003, 19)

Esta última tendencia se conoce como participación ciudadana en el proceso de evaluación de las políticas públicas, este nuevo enfoque ha pasado por varias fases de acuerdo al contexto político. En un primer momento estuvo vinculada a la crisis de representatividad de los sistemas democráticos, más tarde se vinculó con la crisis de eficacia del Estado y de ahí la necesidad de concebir la participación de la sociedad. Posteriormente en los años setenta, se relacionó con la concepción del Estado de Bienestar, descargando sobre la ciudadanía mayor responsabilidad en asuntos públicos, en la década de los ochenta se refuerza la anterior tendencia bajo la concepción de que a mayor participación mayor fortalecimiento de la democracia. (Echenique y otros, 2003, p.89)

La experiencia de la participación ciudadana en la esfera de las políticas públicas también se ha hecho presente en Venezuela mediante la implementación de diversas estrategias, tal es el caso de la labor desarrollada por la Fundación Escuela de Gerencia Social, a través del estudio de varios casos estatales y municipales como por ejemplo en los estados Bolívar y Aragua. “Se da así la posibilidad del control de la ejecución presupuestaria con la participación de la comunidad organizada en cada parroquia.” (Echenique y otros, 2003, p.89)

A diferencia de los proyectos de carácter privado donde se analiza básicamente la rentabilidad económica, los proyectos de índole social se evalúan en base a los beneficios generados. El problema de éste tipo de medición radica en medirlos, calcular la rentabilidad social de este tipo de intervenciones condujo a varios gobiernos de la región a tomar la iniciativa de adoptar una tasa social de descuento (Contreras, 2001) En el caso de Venezuela esa tasa es de un 12%

## **2.5 Aspectos Cualitativos y Cuantitativos de la Evaluación**

Los programas y proyectos del sector público suelen abarcar tanto aspectos cualitativos como cuantitativos. Las herramientas que miden aspectos cualitativos

tienen dos ventajas, su flexibilidad y la rapidez de aplicación y como desventajas, la subjetividad y la carencia de representatividad estadística. Son apropiadas para recolectar información complementaria y que rodean la implementación de un programa tales como; comportamientos sociales, creencias, valores, entre otros (Guzmán, 2007)

Para la recolección de información cualitativa se emplean con frecuencia los focus group y las entrevistas en profundidad, los primeros son entrevistas a grupos homogéneos de acuerdo a un conjunto de características predeterminadas que se aplican a un número no mayor de 12 personas y, tienen por finalidad obtener conocimientos profundos sobre un tema en particular. Presentan una serie de características como son; duración no mayor de dos horas, son entrevistas no estructuradas, de acercamiento directo, son dinámicas y conducidas por un experto o experta en la técnica (Guzmán, 2007)

Una de las herramientas más usadas por las organizaciones no gubernamentales para el control de la gestión, nace de los estados financieros, especie de sistemas de información que revelan a los posibles interesados o futuros clientes, el estado de las finanzas de la organización. Permiten realizar diversos tipos de análisis útiles para el control de gestión como son: Análisis tendencial, proyectivo, financiero, entre otros. El principal problema de este tipo de informe es que suministran información de hechos ya pasados que se traducen en evaluaciones ex post.

Conscientes de la desventaja de los estados financieros, las empresas se han abocado a analizar los presupuestos como medida para controlar la gestión ya que representan la visión de los gerentes en relación con el futuro de la organización:

“...permiten reflejar la visión de los gerentes o encargados de unidades respecto del futuro que quieren anticipar, condición que hace que los responsables tengan que prever y anticiparse a posibles problemas antes de que éstos se presenten”. Patricio Donoso en (Saldías, 2008, p.65)

Como cualquier sistema de control de gestión, la herramienta presupuestaria tiene algunas desventajas como son: se basa en estimaciones, es muy rígido y se suele transformar en control presupuestario más que de gestión.

Fuera del ámbito estrictamente financiero, surge el modelo basado en dinámica de sistemas que se caracteriza por suministrar una visión más analítica para la resolución de problemas no estructurados. Este modelo fue desarrollado por Jay W. Forrester en los años 60 y estaba dirigido al campo educativo, posteriormente recibió aportes significativos de otros pensadores a lo largo de los años, quienes fueron adaptándolo al mundo gerencial, permitiendo así la coordinación entre estrategias y políticas operativas.

En el caso de los proyectos sociales como por ejemplo los proyectos educativos, se emplean herramientas que incluyen aspectos cuantitativos y cualitativos, lo cual pasa por la elaboración de la Matriz de Marco Lógico y el diseño de indicadores de control de gestión.

## **2.6.- Metodología de Marco Lógico para la evaluación de proyectos sociales.**

Existe una larga lista de modelos dirigidos a cumplir con la evaluación de proyectos, entre los que destacan los modelos cuantitativos, de datos, de gestión, de matriz de crecimiento, el método PERT<sup>11</sup>, de CPM<sup>12</sup>, de matriz de marco lógico, entre otros. Con excepción de esta última, los anteriores fueron desarrollados para el caso de los proyectos de inversión privada. Por ser el PAU una iniciativa de carácter social, la evaluación de dicho proyecto se asumirá desde la metodología de marco lógico

---

<sup>11</sup> El método PERT (Programme Evaluaron and Revió Technique) en sus siglas en inglés, fue desarrollado en 1958 por la empresa consultora Booz-Allen and Hamilton para la Marina de los Estados Unidos en el marco del proyecto Polaris, misiles nucleares lanzados desde submarinos. Dado que el proyecto presentaba retrasos, se pidió un método que estimara el tiempo requerido para completar el proyecto, con la aplicación de la malla de actividades relacionadas propuesta por el método PERT, se logró reducir en un 45% el tiempo estimado para completarlo.

<sup>12</sup> El método CPM (Critical Path Method) o Método de la Ruta Crítica, el cual fue creado por los investigadores James Kelly y Morgan Walker de la empresa Du-Pont, y con el cual se puede: "... planificar la ejecución de un proyecto de modo de realizarlo en el plazo que signifique el mínimo costo total de ejecución." (Aldunate, 2007, p.11)

(MML)<sup>13</sup> que puede ser complementada con la elaboración de la matriz de marco lógico, ello por ser una de las herramientas que de acuerdo a expertos en el área de planificación a nivel nacional y regional, es la más idónea para el caso de proyectos sociales, que puede entre otras cosas, proporcionar la base para supervisar y evaluar cualquier iniciativa de intervención de carácter público.

Esta metodología permite considerar posibles campos de acción en el futuro inmediato a fin de llevar a buen término el proyecto. Para ello, se busca contar con la participación de todos los involucrados, tanto afectos como desafectos a la iniciativa y que deben ser considerados a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Esta metodología se inicia con la definición del problema, continúa con propuestas de soluciones alternativas, prosigue con la adopción de la mejor alternativa de solución y finaliza con la identificación y diseño del proyecto definitivo.

El marco lógico está definido como un instrumento de planificación que pone al descubierto los elementos principales de un proyecto, al evidenciar las relaciones existentes entre los insumos considerados, las actividades previstas y los resultados futuros que se esperan alcanzar al concluir la intervención. Algunas de sus ventajas son:

- Enriquece la fase de planificación al considerar tanto los factores internos como externos, a objeto de minimizar los riesgos.
- Facilita el seguimiento y la evaluación.
- Permite verificar la correcta elaboración del proyecto.

La MML se convirtió en una respuesta práctica a ciertos y determinados problemas asociados a los proyectos sociales como son: imprecisión, existencia de múltiples objetivos, ausencia de responsables, pocas oportunidades de éxito, e imposibilidad de aplicar algún tipo de instrumento de verificación y control. Algunos de los usos del marco lógico son: Clarificación del propósito y la justificación de un proyecto, identificación de las necesidades de información, la contribución a definir los elementos claves que conforman un proyecto y facilita el análisis de entorno y la comunicación entre las partes involucradas.

---

<sup>13</sup> La MML es un instrumento de gestión para acompañar el ciclo del proyecto en sus diferentes fases y facilita su articulación vertical con objetivos superiores relacionados con los procesos y objetivos determinantes del proyecto

Este último punto es clave ya que permite la elaboración de un conjunto de estrategias a mediano y largo plazo dirigidas a maximizar las oportunidades de éxito. Cada vez más el concepto de estrategia se asocia a la necesidad de tomar en cuenta el entorno como medio de obtener más garantías en cuanto a la obtención de los objetivos. La combinación de estrategia y planificación es cada vez más usada en el sector público. En el caso específico de este trabajo, por estar enfocado al ámbito social, se dará relevancia al método PES o de la planificación estratégica pública, por cuanto surge como una alternativa a la planificación tradicional y normativa, ya que toma en consideración el elemento económico al punto que se ha convertido en una especie de planificación para la acción y método de gobierno.

“La planificación estratégica pública es una disciplina [que] examina las teorías, métodos y diversos enfoques sobre el gobierno de procesos y la planificación de los mismos, para comprender las relaciones entre proyecto de gobierno, la gobernabilidad del sistema y la capacidad de gobierno, implica estudiar las relaciones entre el gobierno y la planificación”. (Zambrano, 2005, p.187)

Dicha planificación es muy útil para estudiar las relaciones entre la planificación gubernamental y económica y amplía la visión de conjunto dentro de la administración pública. Por cuanto todo conjunto de estrategias requiere de una dirección estratégica, definida como “sistema integrado de dirección que interrelaciona al proceso de formulación de estrategias con la implementación de estas” (Saldías, 2008, p.64) La dirección estratégica está asociada a problemas internos y externos propios de las organizaciones, a políticas erróneas, falta de comunicación, entre otros. Si hay coherencia entre lo que se hace y lo que se debería hacer, en función de la estrategia, es más factible que la implementación y posterior ejecución sea provechosa.

Uno de los elementos más importantes de la matriz de marco lógico es el que se refiere a los indicadores, de acuerdo a la metodología asumida, deben estar presentes durante la realización de las actividades que dan como resultado los componentes, insumos o productos, que permiten alcanzar el propósito y contribuir

con el fin del proyecto, es por ello que a continuación se detallan algunas consideraciones al respecto.

## **2.7.- Indicadores y Variables como Herramientas de Evaluación de Proyectos**

Cada uno de los elementos básicos que conforman el proyecto debe estar acompañado por un conjunto de indicadores y variables que permitan medir la ejecución o no de las metas programadas y por ende, realizar la evaluación empleando para ello la técnica que mejor se ajuste a las necesidades.

Técnicas para la evaluación del proyecto: la etapa de evaluación del proyecto es tan importante como la etapa de diseño o ejecución. Es responsabilidad de los que la formulan y aprueban, garantizar que el proyecto sea evaluable. Para ello debe ser factible que pueda:

“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”. (Ortegón, 2005, p.28)

Ello es posible gracias a la aplicación de algunas técnicas que faciliten una clara definición de los objetivos, indicadores y supuestos y los medios para verificarlos. En el caso de los objetivos y de acuerdo a la Metodología de Marco Lógico (MML) son logros, éxitos y metas cumplidas o por cumplir (Ortegón, 2007) y deben reunir una serie de condiciones como son: ser realistas, es decir, alcanzables con los recursos disponibles y dentro de las condiciones dadas. Eficaces en el sentido de poder dar respuestas a los problemas o necesidades presentes y, en lo posible, en un futuro cercano. Coherentes, si el cumplimiento de un objetivo no obstaculiza el cumplimiento de otro y cuantificables o medibles en el tiempo. (Ortegón, 2005).

Por su parte, los indicadores del proyecto definen el resultado esperado. Para ello debe existir un acuerdo tanto con los beneficiarios como con los involucrados directos del proyecto, a fin de sumar esfuerzos en la prosecución de los objetivos. Por indicadores se entenderá:

“La especificación cuantitativa y cualitativa para medir el logro de un objetivo, aceptada colectivamente por los involucrados en el proyecto como adecuada para lograr el objetivo correspondiente”. (Ortegón, 2005, p.83)

Los indicadores permiten medir la productividad de los procesos estratégicos y operativos en relación con el recurso utilizado frente al servicio prestado. Establecer el nivel óptimo en la utilización de los recursos para el logro de los objetivos previstos y determinar si la cobertura alcanzada en la producción o prestación del servicio, logró las metas establecidas al mínimo costo, con la calidad, en la cantidad y en el tiempo requerido (Bermúdez, 2002). Para la formulación de indicadores hay que cumplir una serie de pasos como son: especificación del objetivo a nivel de fin, propósito y componente, especificación en términos de cantidad, calidad, tiempo, beneficiario y ubicación. El cumplimiento de estas condiciones permitirá el monitoreo y evaluación del proyecto en todas sus etapas.

“...el indicador va clarificando y aportando contenido al objetivo, por un lado lo define operacionalmente de tal manera que provee una base para el monitoreo y evaluación y permite de este modo demostrar si se han cumplido los objetivos”. (Ortegón, 2005, p. 84)

Dada su importancia, un buen indicador debe poseer ciertos atributos como son: específico, realizable, medible, relevante, enmarcado en el tiempo e independiente, confiable y que agregue valor. Como herramientas de evaluación, los indicadores forman parte importante dado que muestran de un modo cuantitativo los logros. Las variables utilizadas para el cálculo del indicador deben ser reales, concretas, verificables y que sustenten el resultado, y permitir a la organización o gerentes del proyecto, identificar alertas tempranas para la toma de decisiones. (Bermúdez, 2002)

El concepto de variable hace referencia a la información básica y necesaria, sin la que es imposible construir el indicador. Algunos de los indicadores más relevantes son: metas programadas y metas ejecutadas, gastos programados y ejecutados, tiempo previsto y tiempo ejecutado, recursos planeados y ejecutados,

número potencial de usuarios y los efectivamente atendidos, entre otros. (Bermúdez, 2002).

Una vez que se han tomado en cuenta todas las consideraciones anteriores, se pasa a la ejecución del proyecto comprendida por el conjunto de actividades dirigidas a la instalación de una unidad productiva o transformadora o la prestación de un servicio (Sanín, 1999). Es en esta etapa donde se debe llevar a cabo el proceso de control sobre el tiempo, el presupuesto del proyecto y la calidad de los productos, componentes o entregables establecidos en el proyecto.

La necesidad de mejorar los procesos de las políticas y programas del sector público pasa necesariamente por el proceso de evaluación. Las diversas reformas por las que ha atravesado la administración pública han dejado al descubierto la inexistencia de un sistema de evaluación, ello impide la construcción de indicadores y por ende la reconducción de las acciones y actividades en caso de que los objetivos no se estén cumpliendo.

La planificación, seguimiento, control y evaluación de programas y proyectos sociales requiere la existencia y eficiencia de sistemas y dependencias encargadas de vigilar que las intervenciones del Estado en materia social lleguen a buen término. El sistema de seguimiento y evaluación debe ser eficiente, eso va más allá del uso apropiado de los recursos del Estado, implica que la información en torno a la ejecución esté disponible y sea confiable.

Es de hacer notar que desde el 1971 hasta mayo de 2005, en Venezuela se había asumido la metodología del Presupuesto por Programa<sup>14</sup>, lo que quiere decir que las metas fijadas por el Ejecutivo Nacional en el caso del Ministerio de Educación Superior para los años 2004 y 2005, tocante a la construcción de las Aldeas Universitarias, fueron fijadas sin que por ello se aplicará una metodología capaz de medir en términos reales el avance físico y financiero, dada la inexistencia de indicadores.

“... En el primer semestre del año 2005 en una alocución de Hugo Rafael Chávez Frías Presidente de la República Bolivariana de Venezuela que ordena la

---

<sup>14</sup> <http://www.esenfa.edu.do/Images/Articulo.doc> [Consulta: 2008, noviembre 30]

elaboración del <sup>15</sup>Presupuesto Nacional para el año 2006 “a su tren ministerial a presentarlo con la técnica de presupuesto por Proyectos. (...) debido a que todos los recursos y los gastos deben estar orientados a proyectos específicos, donde se indique las metas físicas con su ejecución financiera para poder medirlo con indicadores a profundidad. De igual manera, no desea un presupuesto burocratizado en donde las asignaciones no se saben para donde van dirigidos y cual es el destino final”. (Díaz y Herrera, 2008, p.s/d)

Efectivamente, en mayo de 2005 el Ministerio de Planificación y Desarrollo, siguiendo instrucciones del Ejecutivo Nacional, dictó los Nuevos Lineamientos para la Elaboración del Plan Operativo Anual Nacional y los Planes Operativos Anuales Institucionales<sup>16</sup>, para el ejercicio fiscal 2006 bajo la metodología del Presupuesto Por Proyecto, ello llevó a un trabajo acelerado de inducción dirigido a aquellos funcionarios en el área de planificación, encargados de la redacción y carga de proyectos en el sistema diseñado por la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE) para tal fin. De lo que se deduce que el Proyecto Aldeas Universitarias, se redacta como tal entre los meses de junio y julio del 2005, para entrar en vigencia en la Ley de Presupuesto de 2006, es decir a dos años del inicio del Proyecto, de lo que se deduce que careció de lo que algunos expertos en planificación en el ámbito público denomina “carta de navegación” sin la cual el rumbo es incierto.

## **2.8.- Principales categorías de análisis utilizadas**

**Análisis Situacional:** El análisis situacional constituye un proceso de creación y omisión de posibilidades para la acción. También la acción de reunir y estudiar información relativa a uno o más aspectos de una organización. Igualmente la investigación de los antecedentes que contribuye a formular mejor el problema de investigación.

**Efectividad:** Balance resultante entre los efectos deseados y los efectos indeseados de una operación. Criterio político que refleja la capacidad administrativa de

---

<sup>15</sup> Palabras de la Alocución Presidencial. El Presupuesto Público Nacional es realizado por la Oficina Nacional de Presupuesto, organismo adscrito al Ministerio del Poder Popular para las Finanzas de la República Bolivariana de Venezuela.

<sup>16</sup> [http://www.mpd.gob.ve/poan2005/line\\_poan\\_2006.pdf](http://www.mpd.gob.ve/poan2005/line_poan_2006.pdf) [Consulta 2008, noviembre, 30]

satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa. Incorporación de los actores que deben ser llamados a la definición de la política (Mascareño, 2003, p.8)

**Eficacia:** La eficacia es una relación producto-resultados (evaluados los resultados a través del vector de definición del problema), que apunta a la capacidad o potencia del producto de la operación para modificar en la cantidad y calidad deseada el vector de definición del problema. Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos.

**Eficacia Material o Política:** Impacto del producto de una operación en el logro de los objetivos políticos de la situación-objetivo.

**Eficiencia:** La eficiencia es una relación insumos-producto que satisface un criterio establecido de maximización o minimización. Es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo

**Estrategia:** La estrategia es un cálculo para la acción y la retroalimentación de ésta, que está al alcance de todos los actores en un juego.

Plan general de acción en virtud del cual una organización trata de cumplir con sus objetivos.

**Evaluación de Resultados:** Se entiende por evaluación de resultados, la valoración de los órganos de planificación, que les permite comprobar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el plan.

**Fundación Misión Sucre:** Estructura de soporte académico administrativa, creada con el propósito de promover y coadyuvar en el cumplimiento del mandato constitucional orientado a brindar educación gratuita y de calidad a los bachilleres venezolanos, facilitando su inserción tanto en los programas de educación superior, como en el resto de programas socio-productivos comprendidos emprendido por las instituciones del estado.

**Gobierno:** es el arte y la ciencia del actor para movilizar organizaciones y ciudadanos en el juego social, procesando problemas conflictivos que cruzan todos los compartimientos de las ciencias, a partir de variables imprecisas inciertas y cambiantes (incertidumbre), con el propósito de construirle posibilidades a su

proyecto político. (Zambrano (Comp.): 2005, p.119). También, el Órgano al que la Constitución le ha atribuido el poder ejecutivo sobre una sociedad y que generalmente está formado por un presidente o primer ministro y una cierta cantidad de ministros, secretarios y funcionarios.

**Indicador de Control:** Información elaborada, compuesta y compleja, portadora de un significado preciso sobre un tópico importante para el seguimiento y evaluación de algún módulo del plan.

**Imagen Objetivo:** Se entiende por imagen objetivo, el conjunto de proposiciones deseables a futuro para un período determinado, elaboradas por los órganos de planificación.

**Nudos Críticos:** Son elementos (nudos) de una red de argumentación causal que contienen la explicación principal del problema analizado (Análisis Situacional). Constituyen sub problemas del problema explicado.

**Plan Operativo Anual Nacional:** El Plan Operativo Anual Nacional define los programas y proyectos estratégicos que llevará a cabo el Ejecutivo Nacional en un año.

**Políticas Públicas:** Instrumental para la acción de gobierno. Instrumento principal de la actuación gubernamental, asumiendo ésta última como la acción de conducir los destinos de un país, las políticas públicas son el *timón* a través del cual se conduce. Conjunto de acciones y operaciones que conducen a la definición de un problema público y al intento de resolverlo.

**Relevancia:** Criterio cultural, que mide el desempeño administrativo en términos de importancia, significación y pertinencia.

**Seguimiento a la Trayectoria:** Se entiende por seguimiento a la trayectoria, la potestad de los órganos de planificación de evaluar si las acciones implementadas conducen al logro de las metas y objetivos establecidos en el plan, o si aquellas deben ser modificadas.

**Viabilidad Técnica:** Se entiende por viabilidad técnica, que los planes se elaboren, ejecuten y evalúen con el suficiente conocimiento instrumental y la terminología apropiada.

## **CAPÍTULO III**

### **EL PROYECTO ALDEAS UNIVERSITARIAS: MARCO CONTEXTUAL Y ORGANIZACIONAL**

#### **3.1 El Proyecto Aldeas Universitarias**

A fin de dar respuesta a los estudiantes incorporados y por incorporar a la Misión Sucre, el gobierno nacional, a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior<sup>17</sup> y en colaboración con la Corporación Venezolana de Guayana (CVG), La Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) y Petróleos de Venezuela (PDVSA), diseñó un nuevo concepto en infraestructura universitaria bajo el nombre de Aldeas Universitarias.

Para el MPPES y el gobierno nacional, las Aldeas Universitarias constituyen espacios educativos coordinados por la Fundación Misión Sucre, en unión con las Instituciones de Educación Superior públicas, y vinculadas a las necesidades de formación, investigación y asesoría de cada población donde se inserte, generando la pertinencia sociocultural de los aprendizajes y el trabajo compartido con las comunidades, empresas y organismos gubernamentales y no gubernamentales (MPPES, 2006)

Este amplio concepto es el que permite el funcionamiento de las Aldeas en distintos ambientes o espacios; de ahí que donde existan bachilleres dispuestos a proseguir estudios y docentes universitarios prestos a servir de facilitadores, debería haber una Aldea Universitaria.

“Las Aldeas Bolivarianas Universitarias son espacios alternativos de educación superior dotados apropiadamente para la consolidación de la Misión Sucre en todo el territorio nacional y destinados a ser utilizados por distintas instituciones de educación superior que acrediten programas académicos en el marco de esta estrategia de Estado, orientadas a dar respuesta a las demandas de bachilleres de cada

---

<sup>17</sup> De ahora en adelante MPPES

municipio, a sí como a necesidades regionales y locales de investigación y extensión". (Gaceta Oficial N° 5.744, 2004)

Estos espacios universitarios municipalizados presentan un conjunto de características como son: confluencia de distintas instituciones en un mismo espacio, funciones de coordinación compartida entre la Fundación y las instituciones universitarias que avalen los programas de formación y, facilidad de acercar las aldeas a la comunidad, evitando con ello el desarraigo (Fundación Misión Sucre, 2005) Es por ello, que en una misma aldea pueden estar representadas, a través de sus profesores y dependiendo del tamaño de la edificación, dos o tres instituciones de educación superior. Con la cercanía entre un estudiante y la institución se pretende que:

“...formen parte de la comunidad local, de manera que las comunidades se integren a ellas, contribuyan a su desarrollo y puedan hacer uso de sus posibilidades”.  
(Fundación Misión Sucre, 2005, p.16)

Una vez descrito algunas de las características más distintivas del Proyecto Aldeas Universitarias, es pertinente dar a conocer los fundamentos legales que rigen el Proyecto objeto de estudio.

### **3.2.- Fundamentos Legales que sustentan el Proyecto Aldeas Universitarias.**

La esencia jurídica del PAU se encuentra en los artículos 102, 103 y 104 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en el capítulo V la Ley de Educación y en la Ley de Universidades. Así, el Art. 104 de la CRBV reza:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental (...) El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades (CRBV: art. 102)

Toda persona tiene derecho a una educación integral (...) La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. (CRBV: Art.: 103)

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica.

Además, tanto el proyecto Aldeas Universitarias como la Fundación Misión Sucre, responsable del Programa Misión Sucre, se amparan en los siguientes soportes legales:

- Decreto presidencial N° 2601 del 08/09/03, publicado en Gaceta Oficial N° 37.779 de fecha 19/09/03 sobre la Creación de la Comisión Presidencial de Participación Comunitaria.
- Decreto presidencial N° 2604 del 09/09/03, publicado en la Gaceta Oficial N° 37.772 del 10/09/03 que establece la creación de la Fundación Misión Sucre.
- Acta Constitutiva de la Fundación Misión Sucre, de fecha 03/10/03.
- Resolución N° 1378 del 17/06/04, publicado en Gaceta Oficial N° 37.965 del 22/06/04 que establece el apoyo de los Institutos y Colegios Universitarios a la Misión Sucre.
- Decreto presidencial N° 3609 del 25/04/05, publicado en Gaceta Oficial N° 38.188 del 17/05/05 sobre la Aprobación del Plan Excepcional de Desarrollo Económico y Social para la Construcción de la Planta Física Universitaria hacia la Universalización de la Educación Superior.

### **3.3 Tipos de Aldeas Universitarias**

Dentro de los convenios firmados entre la Fundación Misión Sucre y las compañías contratistas se establecieron hasta mediados del 2006 tres tipos de Aldeas Universitarias, que recibieron el nombre de Tipo I, Tipo II y Tipo III.

Las Aldeas Tipo III cuentan con 18 aulas de 52 m<sup>2</sup> con capacidad para 30 alumnos por aula para un total de 540 estudiantes por turno, un aula de usos múltiples, un aula de informática, bibliotecas, área administrativa de 52 m<sup>2</sup>, sanitarios, obras exteriores compuestas de: estacionamiento, áreas verdes, cerca perimetral y caminerías) cuatro módulos de servicios distribuidos de la manera siguiente: sanitarios de empleados, área de depósito, área de aseo y cuarto de electricidad. (Viceministerio de Políticas Estudiantiles/MES, 2006). Ver anexo N° 5

Las Aldeas Tipo II disponen de 12 aulas, un aula de informática, un área administrativa, sanitarios, tanque subterráneo y obras exteriores, en tanto que las Aldeas Tipo I cuentan con 6 aulas, un aula de informática, un área administrativa, sanitarios, tanque subterráneo y obras exteriores.

Para finales del año 2006 se habían construido 47 Aldeas Universitarias (Nuevas infraestructuras) distribuidas en 17 estados del País, tal y como se desprende de la información recabada. (Ver Tabla N° 1)

### **3 4 Filosofía Institucional**

#### **3.4.1 Misión y Visión de las Aldeas Universitarias**

El proyecto Aldeas Universitarias como expresión del compromiso de municipalizar la educación superior, tiene como misión:

“Formar profesionales calificados a nivel regional y municipal, facilitando a los bachilleres el ingreso a la Educación Superior de forma gratuita, ofertando estudios de acuerdo a las necesidades de la región, para propiciar el impulso y la promoción del desarrollo endógeno y sustentable de la región”. (Coordinación de Organización y Sistemas, 2006, p.15)

Por ello durante la vida útil del proyecto Aldeas Universitarias, los espacios de educación superior se han diversificado, bien sea por la construcción de nueva infraestructura o por el compromiso asumido entre el MPPES y los institutos, colegios y universidades que se han sumado a la idea, contribuyendo así con el desarrollo regional, al evitar la migración de futuros profesionales.

Visión del Proyecto Aldeas Universitarias.

“Ser centros educativos de vanguardia a nivel superior, diseñados para brindar una educación de calidad y excelencia académica a los bachilleres venezolanos, integrando a la comunidad, empresas, organismos gubernamentales y no gubernamentales, a fin de elevar la calidad de vida y el nivel educativo de la fuerza laboral de la región”. (Coordinación de Organización y Sistemas, 2006, p.16)

Ejemplo de ello es la relación educativa que se ha establecido entre la Aldea Universitaria ubicada en el Municipio Uribante del Estado Táchira y la Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos quien no cuenta con un núcleo en la región. Para ello y a fin de contribuir a dar respuesta a los cientos de nuevos bachilleres interesados en proseguir estudios a nivel superior, ambas instituciones comparten los mismos espacios, dan respuesta al problema del cupo universitario y trabajo a los profesionales de la región.

### **3.4.2 Valores y Objetivos Institucionales**

Como espacios universitarios destinados a la formación de profesionales bajo parámetros de calidad, comprometidos con una serie de ideales. Las Aldeas Universitarias persiguen un conjunto de valores institucionales como son: Identidad y sentido de pertenencia, objetividad, respeto de los valores y símbolos patrios, dignidad, identidad nacional, valoración a la familia, tolerancia, alta autoestima, imparcialidad, sensibilidad social, justicia, integridad y responsabilidad. (Coordinación de Organización y Sistemas, 2006)

Objetivo de las Aldeas Universitarias:

“Desarrollar espacios educativos municipales que sirvan a las diferentes instituciones de educación superior (Universidades, Institutos Tecnológicos y Colegios Universitarios), para que dicten programas de formación a nivel universitario, de acuerdo a las necesidades y a la problemática regional compartiendo los diferentes recursos materiales y de infraestructura: aulas, equipos, centros de información, mobiliario, entre otros”. (Coordinación de Organización y Sistemas, 2006, p.17)

Para diciembre de 2006 un total de 17 instituciones de educación superior se habían incorporado a la Misión Sucre, avalando los programas de formación, entre ellas la Universidad Rómulo Gallegos, Ezequiel Zamora, UNEFA, Universidad Bolivariana, entre otras. (Ver cuadro N° 3)

### 3.4.3 Fines de las Aldeas Universitarias

Al igual que cualquier proyecto social, el Proyecto Aldeas Universitarias persigue unos fines que van más allá de la conclusión o entrega de los componentes, es decir el conjunto de las infraestructuras. Para el Gobierno Nacional hay otros fines a los que apunta este proyecto como son:

- Propiciar e impulsar el desarrollo endógeno y sustentable de la región.
- Desarrollar y dictar programas curriculares, que permitan a los participantes adquirir competencias para la transformación de la sociedad considerando el bienestar colectivo y las necesidades de la región.
- Disponer a nivel municipal de una sede dotada con todos los servicios, que permita a todos los institutos de educación superior, dictar programas de pregrado y postgrado, sin necesidad de contar con una sede propia.
- Desarrollar en los participantes una actitud crítica ante los problemas del hombre y la sociedad contemporánea.
- Establecer vínculos con las empresas tanto públicas como privadas de la región, con la finalidad de que los estudiantes de las Aldeas Universitarias puedan realizar prácticas y pasantías dentro de las mismas.
- Brindar facilidad para el desarrollo de actividades de investigación en función a los intereses o facilidades de la zona.
- Disminuir los costos al estado venezolano, debido a que en una sola infraestructura coexistirán programas de diferentes instituciones de educación superior.
- Desarrollar los módulos de las Aldeas de forma que exista la posibilidad de expandirse en el tiempo, de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando en la región.
- Brindar facilidad a los bachilleres de zonas alejadas de las capitales, para que puedan continuar con su formación.

Incrementar los niveles de inclusión en el sistema de educación superior a través de la construcción de espacios alternativos municipalizados, conocidos

como Aldeas Universitarias, responde a una política de Estado novedosa en la historia democrática de Venezuela. Hasta el surgimiento de proyecto, el interés en materia educativa de los distintos gobiernos nacionales, se había centrado en erradicar el analfabetismo; tal era el caso del proyecto ACUDE (Asociación Cultural para el Desarrollo) iniciada en el año 1979, e incrementar el número de bachilleres, propuesta que se remonta al año 1998 mediante la aprobación del funcionamiento de institutos que funcionan bajo la forma del parasistema.

A partir del año 2003 en gobierno nacional, en la búsqueda de abordar el problema del cupo universitario, se dio a la tarea de crear un programa de gobierno conocido como Misión Sucre. En respuesta a esta nueva política de Estado para el sistema de educación superior nació el proyecto de Aldeas Universitarias.

### **3.5 Propósito de la Construcción de Aldeas Universitarias**

Es importante rescatar en este momento la idea de que este Proyecto forma parte de un conjunto de planes de desarrollo constructivo<sup>18</sup> de edificaciones educacionales que fueron concebidas por el MPPES, a través de la Fundación Misión Sucre con el fin de incrementar las plazas estudiantiles a nivel tecnológico universitario en toda la geografía nacional, el cual forma parte de un plan propuesto por el ejecutivo nacional para el desarrollo educacional y social.

La Fundación Misión Sucre conjuntamente con las Instituciones de Educación Superior asume la coordinación de las Aldeas y en ese sentido, todo el trabajo de acondicionamiento y dotación, es un trabajo conjunto de las organizaciones que conforman la Comisión Presidencial Misión Sucre, con las participaciones de los gobiernos regionales y locales, corporaciones de desarrollo regional, empresas del estado y privadas, tanto como de las comunidades.

---

<sup>18</sup> Corresponde a un modelo de desarrollo que propone un planteamiento ascendente que promueve la participación de los involucrados. Se caracteriza por ser: innovador, flexible, solidario, coordinado, participativo y conformar tanto una visión territorial como global. En: Participación social y desarrollo constructivo: <http://www.sierradesegura.com/participacion/index.php> [Consulta: 2009, enero, 28]

Para garantizar el funcionamiento, mantenimiento y seguridad de las Aldeas Universitarias, los diferentes actores corresponsables, es decir: la Fundación Misión Sucre, los estudiantes, profesores, las comunidades, las autoridades locales y regionales, propiciaron el uso compartido de los recursos entre los distintos entes y desarrollaron tres modelos de Aldeas que se corresponden a particularidades de las regiones o localidades donde se asientan, tales como: Potencialidad de la población a atender, necesidad de los programas en las regiones o localidades y números de instalaciones de educación superior existentes o no. (MPPES, 2006).

Para cumplir con lo antes señalado, el MPPES, junto con la Corporación Venezolana de Guayana y Petróleos de Venezuela suscribieron contratos con compañías constructoras a lo largo y ancho del país, sobre la base de un mismo modelo de Aldeas que se diferencian por el número de aulas y servicios que prestan.

De este modo existen las Aldeas Tipo I, Tipo II, Tipo III y más recientemente las Aldeas III-M. En el caso de las primeras sus características fueron reseñadas en párrafos anteriores. Las Aldeas tipo III-M se caracterizan por contar con servicio de comedor, cafetería, sala de usos múltiples, laboratorios de comunicación social, gestión ambiental y medicina integral comunitaria, biblioteca, seis salas de computación y suficientes aulas para recibir a seiscientos alumnos por turno, para un total de mil ochocientos estudiantes. El informe presentado en enero de 2006 por la Coordinación de Organización y Sistemas del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior aclara que para la selección del tipo de Aldeas se tomaron en consideración:

“...el tamaño del terreno donde será construida la misma, la demanda de alumnos, las necesidades de la región, la localidad donde estará ubicada la misma, etc.” (Coordinación de Organización y Sistemas: 2006, p. 14)

El Proyecto Aldeas Universitarias está adscrito a la Fundación Misión Sucre desde el mismo año de su nacimiento. Dicha Fundación tiene como objetivo

principal hacer cumplir la política de estado del Gobierno Nacional en materia de educación superior, esta política recibe el nombre de Misión Sucre y tiene como norte la municipalización de la educación superior. A continuación se explica los aspectos más significativos que sirven de fundamento a la Misión Sucre.

### **3.6 Origen de la Misión Sucre**

La Misión Sucre<sup>19</sup> como política de estado, inicia sus labores académicas en Güiria, estado Sucre, el 3 de noviembre de 2003 con el Programa de Iniciación Universitaria (PIU). Dentro de las consideraciones del gobierno nacional estaba la presunción de que las distintas instituciones del sistema de educación superior, se sumaran a la iniciativa, permitiendo el uso de sus instalaciones.

Desde la primera fase de la implementación el proyecto contó con la participación del Comando Táctico Universitario, la Federación Bolivariana de Estudiantes, el Frente Francisco de Miranda, el Instituto Nacional de la Juventud, la Alcaldía de Caracas, entre otros actores.

Desde el 29 de junio de 2004 diciembre de 2006, la Misión Sucre ofreció a los bachilleres inscritos una serie de programas académicos como son: programa nacional de formación de educadores, administración y gestión, sistemas e informática, mecánica, electricidad, electrónica, turismo, gestión social del desarrollo local, gestión ambiental y medicina integral comunitaria.

Las directrices básicas en las que se apoya la Misión Sucre son: movilidad social, universalización, diferenciación en las trayectorias formativas, municipalización, innovación y flexibilización académica, sentido de propósito y trascendencia de la formación, construcción de ciudadanía y transformación institucional (Fundación Misión Sucre, 2005)

---

<sup>19</sup> Es un organismo del Estado que desde su creación hasta febrero de 2008 estuvo adscrita al MPPE y, es una estructura de soporte académico administrativa, creada con el propósito de promover y coadyuvar la educación gratuita y de calidad a los bachilleres venezolanos, facilitando su inserción tanto en los programas de educación superior como en la sociedad. (Gaceta Ext, N° 5744, 2004)

### 3. 6.1 Misión

Conformar y consolidar una red de todas aquellas instancias, instituciones y factores vinculados a la educación superior, que resuelva el problema del cupo universitario, a través de la generación de nuevos espacios y creación de nuevas modalidades de estudios convencionales y no convencionales. La idea es propiciar la transformación de todas las prácticas obstaculizadoras, los métodos de selección y admisión excluyentes, y de aquellas concepciones negadoras del derecho a la educación para todos y todas. Igualmente, promover la reflexión, discusión, concepción e implantación de nuevos modelos educativos universitarios, con base en los imperativos de la democracia participativa y protagónica, el diálogo con los actores involucrados teniendo como referencia fundamental el proceso histórico, social, político y económico que vivimos. (Fundación Misión Sucre, 2004)

Como no podía ser de otra manera, el programa que orienta la Misión Sucre responde a un objetivo primordial dirigido a:

“...conformar y consolidar una red de todas aquellas instancias (...) vinculadas a la educación superior, que resuelva el problema del cupo universitario, a través de la generación de nuevos espacios y creación de nuevas modalidades de estudios...” (Fundamentos Conceptuales de la Fundación Misión Sucre<sup>20</sup>, 2006, p.24)

El éxito del programa está asociado a un conjunto de estrategias que han permitido su implementación en más del 90% de los municipios, y contempla dos grandes objetivos específicos como son:

“Facilitar la incorporación y prosecución de estudios en la educación superior de todos los bachilleres (...) que a pesar de sus legítimas aspiraciones y plenos derechos, no han sido admitidos o admitidas en ninguna institución de educación superior oficial, e incrementar el nivel educativo de la población venezolana.” (FCFMS, 2006, p.32-33)

“Promover la reflexión, discusión, concepción e implantación de nuevos modelos educativos universitarios, con base en los imperativos de la democracia participativa y protagónica, el diálogo con los actores involucrados teniendo como referencia fundamental el proceso histórico, social, político y económico que vivimos.” (FCFMS, 2006, p.33)

---

<sup>20</sup> En lo adelante FCFMS

Estos objetivos vienen acompañados con los organizacionales, especie de norte para los funcionarios y personal directivo de la Institución, que a continuación se mencionan.

### **3.6.2 Objetivos Institucionales**

A objeto de dar cumplimiento a la razón de ser de la Organización, la Fundación Misión Sucre persigue como propósitos: ser un espacio para la participación y el ejercicio de la ciudadanía, un programa de educación superior vanguardia del proceso de cambios que requiere el sector, una acción que promueva el desarrollo local, regional y nacional y una práctica educativa innovadora que ofrezca oportunidades de estudios universitarios e implemente modalidades educativas que posibiliten el desarrollo de competencias y actitudes cónsonas con el ejercicio de una ciudadanía responsable (FCFMS, 2006, p.32)

### **3.6.3 Visión**

Por lo general cada organización sea pública o privada dispone de un conjunto de preceptos que conforman su Misión y Visión, sin embargo, ni la Fundación Misión Sucre, ni el proyecto de Estado que le da razón de ser, la Misión Sucre, han formulado de manera escrita y clara la misión que le da sentido a su actuación. En el opúsculo dedicado a los fundamentos conceptuales de la Misión Sucre aparece un párrafo que recoge el interés que a futuro pretende la Misión Sucre, el cual no es otro que constituirse en:

“Un espacio para la participación y el ejercicio de la ciudadanía. Una acción que promueva el desarrollo social, regional y nacional. Un programa de educación superior vanguardia del proceso de cambios que este sector requiere y una práctica educativa innovadora que ofrezca oportunidades de estudios universitarios e implemente modalidades educativas que posibiliten el desarrollo de competencias y actitudes cónsonas con el ejercicio de una ciudadanía responsable”.  
(Fundación Misión Sucre, 2004, p.34)

A falta de una visión escrita, la Organización trabaja por alcanzar propósitos que van más allá de la ampliación del cupo universitario como son: Mejorar el nivel cultural de la población del país y de las comunidades, incrementar la colaboración y

cooperación de todas nuestras instituciones de educación superior, fortalecer los procesos de formación, uso de recursos y desarrollo tecnológico, promover la siembra de ciudadanía en todos aquellos ciudadanos y ciudadanas incorporados en la Misión Sucre y en el trabajo productivo del conjunto de bachilleres sin cupo, entre otros. (Fundación Misión Sucre, 2004)

A fin de cumplir con la tarea de solucionar el problema del cupo universitario e incentivar el desarrollo regional, era preciso que una organización del tipo administrativo diseñara los planes y programas, contratara y cancelara las remuneraciones del personal y rindiera cuentas al Estado, de ahí el surgimiento de la Fundación.

La Fundación Misión Sucre está conformada por las siguientes instancias: Junta Directiva, Coordinación de Auditoría, Presidencia de la Fundación, Comité de Licitación, Consultoría Jurídica, Secretaría Ejecutiva, Coordinación de Atención al Ciudadano, Coordinación de Administración, Coordinación de Operaciones, Coordinación de Planificación Académica, Coordinación de Recursos Humanos, Coordinación de la Sala Situacional, Coordinación de Comunicaciones, Coordinación de Proyectos y Coordinación de informática. (Fundación Misión Sucre, 2006) Ver Gráfico N° 2. Con la conjugación de cada una de estas instancias administrativas se espera cumplir con la razón de ser de la Institución.

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1 Tipo de Investigación**

De acuerdo a los objetivos propuestos, este trabajo correspondió a una investigación de tipo documental, entendiéndose por investigación un proceso que a través de métodos científicos busca obtener información relevante, válida e imparcial, a objeto de verificar, corregir o aplicar el conocimiento obtenido.

Se empleó el método de la investigación documental con el objeto de exponer la estructura de los fenómenos que participan en el proceso y donde los datos son sometidos a un análisis, por cuanto a ella corresponde la descripción, registro e interpretación de la naturaleza actual, composición o proceso de fenómenos. (Tamayo, 1982). Se utilizó como técnica cualitativa el análisis de los contenidos e interpretación del caso particular del Proyecto Aldeas Universitarias en sus componentes principales. Se entiende pues que es la presentación de un escrito formal que sigue una metodología reconocida y consiste en la presentación selectiva de lo que expertos en el área han sostenido con anterioridad.

Para Ávila (2008) citado por Baena (1985) este tipo de investigación se define como:

“...técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos (...) centros de documentación e información”. (p. 72)

Como dentro de los tipos de investigación documental se tiene la argumentativa y la informativa, para efectos de esta propuesta se asumió la investigación argumentativa, por cuanto se trató de decidir sobre los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad del Proyecto Aldeas Universitarias, asumiendo una

postura crítica sobre el mismo y promoviendo una propuesta teórica para su evaluación

La modalidad del presente trabajo se ajusta a lo que se entiende como trabajo especial de grado desarrollado con el propósito de obtener un grado académico, en este caso de especialización, de acuerdo a la definición de Palella y Martins (2006) se trata de:

“...un estudio complejo que requiere del investigador cualidades tales como actitud cognoscitiva, actitud moral, actitud objetiva, habilidad en el manejo de métodos y técnicas, orden y perseverancia. (p. 92)

La estrategia o diseño de investigación empleada para responder al problema origen de la presente investigación es del tipo bibliográfico el cual consiste en “... la revisión sistemática, rigurosa y profunda de material documental de cualquier clase.” (Palella y Martins, 2006, p.96) y cuya finalidad es “...producir conocimientos que merezcan el calificativo de científico.” (p, 100)

Dado que el interés por la búsqueda de información fue diverso y respondió a múltiples necesidades, este trabajo de investigación se adecuó a tales necesidades, de ahí el manejo de registros manuscritos, impresos y gráficos relacionados de manera directa con el problema de estudio tales como: fuentes de información se usaron diccionarios, libros, artículos de revistas, tesis, en especial informes técnicos y demás registros escritos obtenidos en el propio centro de trabajo y la comunidad; expuestos en bibliotecas, contenidos en conferencias, clases, consultas, ensayos, medios electrónicos entre otros. Algunos de los documentos fundamentales fueron: La Misión Sucre y la Municipalización de la Universidad, Fundamentos Conceptuales de la Misión Sucre, Memoria y Cuenta 2004 y 2005, Guía para el diseño de un sistema de evaluación y control de gestión, Indicadores de desempeño en el sector público, entre otros.

Además, la misma Fundación ha editado al menos tres opúsculos donde se exponen, tanto los fundamentos como algunas consideraciones sobre la municipalización de la educación superior, algunos dísticos, trípticos y afiches que ilustran algún tópico en especial de la Misión Sucre y que fueron de mucha ayuda

para la investigación. En esa misma tónica, la Oficina de Relaciones Institucionales del Ministerio conserva información relacionada en la Página Web: <http://www.mes.gov.ve/>, que de igual modo contribuyó para la elaboración del presente trabajo.

Una vez recabados los datos que identifican los documentos que se trabajaron mediante el empleo de fichas bibliográficas, donde se recogieron los datos necesarios y suficientes para identificar cada uno de los textos, las fichas de trabajo, elaboradas a partir de los razonamientos e interpretación de la información, las fichas textuales, de resumen, entre otras. Posteriormente se procedió a la selección, clasificación y análisis crítico. Con lo cual se pretendió llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes sobresalientes mediante la descripción exacta de las actividades, procesos y personas, en el interés de ir más allá de la recolección de datos.

El nivel de investigación o grado de profundidad con que se abordó la investigación fue del tipo evaluativo, de acuerdo a Palella y Martins (2006) “Este nivel pretende estimar o valorar la efectividad de programas, planes o proyectos aplicados anteriormente para resolver una situación determinada.” (p, 103)

Algunas de las técnicas empleadas para la recolección de datos o forma de obtener la información fue la técnica del fichaje la cual consiste en “...registrar los datos que se van obteniendo en la revisión bibliográfica, en fin, en las diferentes etapas y procesos que se van desarrollando” (Palella y Martins, 2006, p.135).

Para finalizar se procedió al ensamblaje del trabajo de acuerdo a la naturaleza de cada capítulo, tal y como corresponde a una investigación de este nivel académico.

#### **4.2 Procedimiento de la Investigación**

El método para la obtención de los conocimientos en el presente trabajo es del tipo caracterizado por el análisis y la síntesis. Por analizar se entiende un proceso en el que se descompone el todo en sus partes integrantes, es decir sus componentes, a objeto de conocer más profundamente la naturaleza del fenómeno

estudiado, en este caso la ejecución del Proyecto Aldeas Universitarias, las causas que motivaron su génesis y posibles efectos, como también el funcionamiento en sus distintas fases. El método analítico "...consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos" (Ruiz, 2007<sup>21</sup>)

Cumpliendo con las especificaciones del método analítico, se pudo llegar a entender y explicar el fenómeno estudiado hasta llegar a su completa comprensión. Seguidamente se procedió a realizar un análisis documental sobre los métodos de evaluación de proyectos, lo que permitió decidir la metodología de evaluación que mejor se ajustaba a la estructura del Proyecto Aldeas Universitarias, para posteriormente concluir con la propuesta de evaluación.

A diferencia del proceso anterior, el de síntesis permitió reconstruir las partes disociadas del análisis previo. Una vez aplicados ambos métodos se exponen las conclusiones y/o recomendaciones sobre el tema de estudio sujeto a investigación.

Para la elaboración del siguiente trabajo de grado se utilizó información proveniente de tres direcciones del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior: la Oficina Estratégica de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas, la Oficina de Coordinación de Organización y Sistemas y de Planificación, Presupuesto y Control de Gestión, todas adscritas al MPPES.

En las dependencias arriba indicadas se archivan informes de avance y gestión del Ministerio que son de consumo interno, por ello la información recabada se manejó con total discrecionalidad y en el entendido que el interés perseguido con la investigación es estrictamente académico y como aporte que bien puede ser de utilidad para la institución

Dentro de los artículos que sirven de insumo al presente documento están: La Misión Sucre y la Municipalización de la Universidad, escrito por el Dr. Carlos Lanz Rodríguez en el mes de septiembre de 2003, Los Fundamentos Conceptuales de la Misión Sucre, y la Misión Sucre y la Municipalización fueron elaborados por la

---

<sup>21</sup> <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/eco/historia-y-evaluacion-del-pensamiento-cientifico.htm>  
[Consulta: 2007, julio, 15]

misma Fundación en diciembre de 2003 y en mayo 2006 respectivamente. Otro importante insumo lo constituyó el portal adscrito al MPPPD, la Oficina Nacional de Presupuesto y al Ministerio de la Defensa; <https://www.nuevaetapa.gob.ve>, además de las respectivas leyes de presupuesto de los años 2005 y 2006 y la memoria y cuenta del MPPES.

Para dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación, se seleccionó la Metodología de Marco Lógico, considerado por expertos del área de proyectos sociales como uno de los más indicados en este caso.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO ALDEAS UNIVERSITARIAS**

Mediante el análisis de la documentación revisada en torno a la implementación y ejecución del Proyecto Aldeas Universitarias y los diversos textos sobre control de gestión, formulación y evaluación de proyectos sociales, se procedió a dar respuesta a cada uno de los objetivos contemplados en esta investigación, a fin de elaborar una propuesta de evaluación del Proyecto Aldeas Universitarias según la metodología del marco lógico.

#### **5.1. Premisas para el desarrollo de las Aldeas Universitarias**

El Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior como ente rector de la educación superior, consciente de que éste es un factor estratégico para la transformación social, contempló entre sus metas la reformulación de la enseñanza universitaria a fin de dar cabida a las inquietudes del estudiantado venezolano y suplir el déficit de centros de capacitación universitaria, a través del proyecto Aldeas Universitarias. Alcanzar tal objetivo conllevó a que estos centros se convirtiesen en:

“...espacios dotados con una infraestructura ajustada a las necesidades de la zona y que estén suficientemente equipadas con tecnología para que [los centros universitarios] puedan impartir diferentes programas de formación académica sin necesidad de tener un núcleo o sede propia por cada una de ellas”  
(Coordinación de Organización y Sistemas, 2006, p.5)

De esta manera se amplió el abanico de oportunidades de estudio para los jóvenes y se buscaba evitar la migración de la población estudiantil hacia otros destinos. Para ello, desde el año 2003 se dio inicio a la reformulación progresiva del Sistema de Educación Superior. De acuerdo a un informe realizado por la Oficina de Coordinación de Organización y Sistemas, adscrita a la Dirección de Administración del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, las premisas que

sustentan el Proyecto Aldeas Universitarias son: Municipalización de la Educación Superior con centro en lo regional y local, cumplimiento del carácter democrático y gratuito de la educación e incorporar en los programas académicos ofertados por la Misión Sucre la cultura específica de cada región, entre otros.

Basado en estos principios, la Misión Sucre desde sus inicios se dio a la tarea de ofertar un conjunto de nuevos y novedosos programas de formación, entiéndase por ello carreras universitarias, como son: actividad física y salud, administración, comunicación social, construcción civil, diseño integral, electricidad, electrónica, geología y minas, gestión ambiental, gestión social, información y documentación, ingeniería de sistemas e informática, mecánica, artes plásticas, hidrocarburos, producción agroalimentaria, transporte acuático (mención máquinas), estudios jurídicos, derecho municipalizado, programa nacional de formación de educadores, química y turismo. Para ello, se habilitaron 1.362 espacios alternativos en el 98% de los municipios del país<sup>22</sup>.

De acuerdo al informe presentado por el Sistema de Información Nacional de Educación Superior (SINES), oficina adscrita a la Fundación Misión Sucre, encargada de la captura de información estadística de estudiantes y profesores pertenecientes a la Misión, para octubre de 2006 había un total de 333.178 estudiantes distribuidos tanto en nuevas Aldeas como en otros espacios.

### **5.1.1 Diseño del Proyecto Aldeas Universitarias**

En primer lugar es preciso aclarar aspectos relacionados con el qué, cuándo y cuánto (en términos físicos y económicos) del diseño del PAU, concebido para ser ejecutado en dos fases.

La primera, se inició en octubre de 2004, cuando aun se trabajaba bajo la metodología del presupuesto por programa<sup>23</sup>, ésta se caracteriza porque el presupuesto está desagregado en función del sector económico y social al cual va

---

<sup>22</sup> Fuente: SINES, octubre 2006

<sup>23</sup> “Aparece para dar respuesta a las contradicciones implícitas en el Presupuesto Tradicional y en especial para que el Estado y las instituciones que lo integran dispongan de un instrumento programático que vincule la producción de los bienes y servicios a alcanzar con los objetivos y metas previstas en los planes de desarrollo” En: <http://www.ocepre.gov.ve/conceptos/conceptos.html> (Consultado: 2009, enero 26)

destinado, lo que quiere decir que un porcentaje del presupuesto nacional se destinó al sector educativo encargado de distribuirlo de acuerdo a las prioridades del momento, de lo que se desprende que el proyecto se inició sin una “carta de navegación<sup>24</sup>”. El objetivo de esta primera fase era la construcción de cuarenta Aldeas Universitarias en todo el país ubicadas en los estados: Aragua, Apure, Anzoátegui, Bolívar, Barinas, Carabobo, Cojedes, Falcón, Guárico, Lara, Miranda, Mérida, Portuguesa, Sucre, Táchira, Trujillo y Yaracuy, en el periodo comprendido entre el año 2004 y 2006, con un monto de inversión de 57.007.000.000 Bs. La segunda fase contemplaba la construcción de treinta y siete Aldeas, las cuales debían estar finalizadas para el primer trimestre de 2007, con una inversión de 206.570.000.000 Bs.

En resumen, la Fundación Misión Sucre debió, entre finales de 2004 y el primer trimestre de 2007, edificar un total de setenta y siete Aldeas a nivel nacional, a un costo de 263.577.000.000 Bs. Número de infraestructuras que fue elevado posteriormente a ciento cincuenta (150) nuevas infraestructuras.

Para la construcción de tales Aldeas, los organismos de apoyo<sup>25</sup> designados por el Presidente de la República podían disponer de sus propios medios o contratar a terceros, preferiblemente Empresas de Producción Social<sup>26</sup> con el propósito de incorporar la mano de obra local, lo que en definitiva redundaría en una mejora de la calidad de vida de la población al proveer fuentes de empleo directo e indirecto, pues permite que los pobladores y negocios de la zona beneficiada con el Proyecto, puedan sumarse al mismo<sup>27</sup>. De igual modo, los organismos de apoyo estaban en la obligación de inspeccionar las obras, para lo cual debían conformar equipos de

---

<sup>24</sup> Que incluyera la fórmula del indicador, los medios de verificación y los supuestos que inciden en el éxito de cualquier proyecto. Sin indicador, difícilmente habrá evaluación.

<sup>25</sup> Corporación Venezolana de Guayana (CVG), Petróleos de Venezuela (PDVSA), Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) y la Armada.

<sup>26</sup> “Empresas de Producción Social” las entidades económicas dedicadas a la producción de bienes o servicios en las cuales el trabajo tiene significado propio, no alienado y auténtico, no existe discriminación social en el trabajo y de ningún tipo de trabajo, no existen privilegios en el trabajo asociados a la posición jerárquica, con igualdad sustantiva entre sus integrantes, basadas en una planificación participativa y protagónica y bajo régimen de propiedad estatal, propiedad colectiva o la combinación de ambas” En: [http://www.pdvsa.com/index.php?tpl=interface.sp/design/readmenuprinc.tpl.html&newsid\\_temas=200](http://www.pdvsa.com/index.php?tpl=interface.sp/design/readmenuprinc.tpl.html&newsid_temas=200) (Consulta: 2009, enero 26)

<sup>27</sup> Esta opinión es compartida por los contratistas de las Aldeas Universitarias.

supervisión que en unión con la Fundación Misión Sucre, otorgaran cierto grado de garantía en torno al rendimiento, calidad y tiempo de entrega de las infraestructuras.

La construcción de diez de esas Aldeas fue asignada a la Corporación Venezolana de Guayana (CVG) y se acordó hacerlo con dos tipos de tecnologías: Concaprego y Sancocho, propiedad intelectual de la Compañía Anónima OTIP, ya que tienen la ventaja de utilizar el 100% de la mano de obra y los materiales de la región y se adaptan a las características de la zona.

La tecnología CONCAPREGO está destinada a la construcción de edificios de vivienda y servicios cuyos componentes están constituidos por bastidores de lámina de acero que actúan como armadura rígida y diagrama de concreto armado. Para ello se utilizan componentes prefabricados que requieren el uso de grúas con capacidad de 10 toneladas. Permite la adaptación de la estructura a las condiciones de funcionamiento que exige el proyecto y comprende las siguientes fases<sup>28</sup>:

- a) La producción de los elementos prefabricados bajo las siguientes especificaciones: acero: platinas y angulares:  $f_y = 2.500 \text{ Kg/cm}^2$ , redondos:  $f_y = 4.200 \text{ Kg/cm}^2$ , mallas electrosoldadas:  $f_y = 5.000 \text{ Kg/cm}^2$  y hormigón:  $f_c = 250 \text{ Kg/cm}^2$ .
- b) El transporte y montaje de los elementos prefabricados, incluye alineación, nivelación, colocación, montaje y fijación de los elementos mediante soldaduras.

La tecnología SANCHOCHO se basa en la producción de elementos prefabricados del tipo plano de 3 cms de espesor, compuesto de hormigón armado y que no requieren para su transporte, equipos o maquinaria pesada. Los bordes metálicos permiten la unión con un esqueleto de tubos de acero prefabricado, que puede ser manejado por dos personas.

El 20 de octubre de 2005 la CVG y la compañía contratista encargada de la construcción de las Aldea (OTIP) firmaron el contrato para construir, en ocho meses, 200 aulas por Aldea, con un presupuesto: 40.000.000.000 Bs. considerando un 14% de IVA y un 15% de previsión por variación de precios<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Para más información ver:

<http://informesdelaconstruccion.revistas.csic.es/index.php/informesdelaconstruccion/article/viewFile/426/499> (Consulta: 2009, enero,)

<sup>29</sup> Fuente: MPPES. Convenio CVG-MES. 2005

### Aldeas Universitarias a cargo de la C.V.G<sup>30</sup>

CAPÍTULO		1	2	3	4	5	6	7	8
PRODUCCIÓN DE 10 ALDEAS									
MONTAJE Y TERMINACIÓN	ALDEA 1								
	ALDEA 2								
	ALDEA 3								
	ALDEA 4								
	ALDEA 5								
	ALDEA 6								
	ALDEA 7								
	ALDEA 8								
	ALDEA 9								
	ALDEA 10								

**Cuadro Nº 4**

El 04 de abril de 2006, luego de más de 5 meses de firmado el acuerdo de construcción MPPES-CVG, la corporación había remodelado una vieja infraestructura<sup>31</sup> para adecuarla a las necesidades del Proyecto. Hasta diciembre de 2006 la CVG no había podido cumplir con la meta establecida de 10 Aldeas, lo que representa el 0% de ejecución física y una ejecución financiera del 0,0026% dado que el costo de dicha remodelación fue de 1.067.000 Bs

Desafortunadamente, la información detallada en cuanto al número de Aldeas Universitarias que le correspondía hacer al resto de los organismos de apoyo no pudo ser revisada.

Aclarado lo anterior es preciso ahondar en las premisas que llevaron al Gobierno Nacional a diseñar un proyecto de intervención educativa de ésta naturaleza y en base a las metas alcanzadas, poder tener conocimiento de causa que permita emitir una opinión lo más objetiva posible; además de dar cumplimiento al objetivo general del trabajo especial de grado.

En el documento "Memoria y Cuenta 2005" del MPPES se especifica en torno a los logros en relación al PAU, lo siguiente: Construcción de la Aldea Universitaria de Turmero, Estado Aragua. La edificación contó con el

<sup>30</sup> Tiempo de ejecución ocho (8) meses, oferta del contratista: OTIP C.A. (Oficina Técnica ING. José A. Peña., C.A.)

<sup>31</sup> La Casa del Inglés, Estado Bolívar, capacidad 900 estudiantes en tres turnos.

financiamiento de la OPSU y la Alcaldía Santiago Mariño y representó una inversión de tres millardos de Bs. Esta nueva edificación sumada a la ya había sido construida en el 2004 hace un total de dos nuevas construcciones, lo que representa un 5% de avance físico en relación a la meta estimada para la primera fase y de un 2,59% para la segunda fase del Proyecto. Otro de los logros manifestados en dicho documento es la suscripción de 108 contratos de obra para la construcción de 41 Aldeas Universitarias.

De acuerdo a la exposición de motivos del documento en revisión, la ejecución del Proyecto debió solventar ciertos aspectos vitales a fin de dar continuidad a las obras como son: definir el aspecto legal en torno a las cláusulas de comodato para la adquisición de terrenos por parte del Ministerio, conformar equipos de trabajo que certificaran ciertos aspectos técnicos que garantizaran que los terrenos eran aptos para tales edificaciones<sup>32</sup>, además de las modificaciones sufridas en torno al tipo de bases o estructuras, las cuales pasaron de ser de concreto a metálicas a fin de agilizar la construcción. Por todo lo anterior, se deduce que se estaba trabajando sobre la marcha, sin un plan definido, producto de la ausencia de planificación.

### **5.1.2 Evaluación del diseño del Proyecto Aldeas Universitarias**

Para evaluar el diseño del Proyecto en función de los resultados obtenidos y la presencia de un documento de trabajo que recoja los elementos más significativos que permitan asegurar un cierto grado de éxito, se analizaron varios informes de avance y gestión de los años 2005 y 2006 que resumen los logros obtenidos por la Fundación, en función del Proyecto.

Las debilidades detectadas durante el levantamiento de la información con relación al funcionamiento del Proyecto Aldeas Universitarias son:

1. Ausencia de documentación oficial donde se expongan los lineamientos bajo los cuales deben funcionar las Aldeas

---

<sup>32</sup> Dentro de los cuales estaba la realización de estudios geotécnicos del subsuelo a objeto de evaluar las condiciones geológicas y geomorfológicas del terreno.

Universitarias, éste hecho podría generar dispersión y un cierto desorden administrativo.

2. La ausencia de una oficina regional, mucho menos nacional a cargo del control de estudios dificulta el seguimiento del historial de cada estudiante<sup>33</sup>.
3. Los funcionarios designados como Coordinadores de Aldea son nombrados por distintas instancias: (Fundación Misión Sucre, Gobernadores, Comisión Estatal, otros) Dando como resultado lineamientos encontrados.
4. Ausencia de una estructura organizativa referencial que sirva de modelo a todas
5. Para finales del 2006, la Fundación Misión Sucre no había definido el tipo de estructura a cargo del Proyecto, el diagnóstico hecho por la Coordinación de Organización y Sistemas así lo evidencia y a tal efecto propone una que mejor responda a las necesidades del Programa. (Ver anexo: Gráficos 3 y 4)

Si tomamos en consideración las Aldeas Universitarias finalmente construidas, en relación a los beneficios generados podemos identificar las siguientes fortalezas.

1. Ha permitido la incorporación progresiva de bachilleres rezagados del sistema, hasta el 2006 se registraron un total de 374.604 estudiantes<sup>34</sup>.
2. Por cuanto los estudiantes que así lo ameritan, cuentan con una beca-estudio, ello contribuye al bienestar social del núcleo familiar.
3. Incorporación de profesionales de diversas áreas al campo educativo, a través de los distintos programas de formación ofertados por la Misión Sucre.

---

<sup>33</sup> Inexistencia que es reconocida por la Comisión de Educación de la Asamblea Nacional, quien en un informe pone de manifiesto. "... retraso en los pagos a los profesores, **ausencia de departamentos de control de estudio**, inexistencia de infraestructura y la necesidad de avalar legalmente los cursos impartidos" En: <http://www.guia.com.ve/noticias/?id=30518> (Consulta: 2009, enero, 26)

<sup>34</sup> Fuente: Fundación Misión Sucre, Informe de Gestión, 2006

4. Actualización profesional de los profesores de las Aldeas que así lo requieran, mediante el ofrecimiento de cursos de extensión y postgrados conducentes a grados de especialización, maestría y doctorado.

A manera de ensayo, en la sección de anexos se elaboró un cuadro donde se identifican los beneficios que se pueden traducir en fortalezas en el caso de las Aldeas Universitarias finalmente construidas.

Una vez evaluado el diseño del Proyecto desde el punto de vista de sus objetivos y plan de trabajo, se procedió a realizar algunas consideraciones en torno a los resultados físicos y financieros cumplidos entre los años 2005 y 2006.

## **5.2 Verificación del cumplimiento de las metas programadas para el Proyecto Aldeas Universitarias durante el 2005 y 2006**

Tal como se ha señalado antes, para el ejercicio fiscal 2004 la Fundación Misión Sucre, con la colaboración del MPPES, tenía entre sus metas la construcción de 40 Aldeas Universitarias para concretar el proceso de municipalización de la Educación Superior, sin embargo, en el balance de la gestión contenido en la Memoria y Cuenta de ese año sólo se reporta el inicio del proceso de licitación con las compañías constructoras y la construcción por parte de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) de la primera Aldea Universitaria a un costo de inversión de 1,2 millardos de Bolívares, lo que representa un 2,5% de avance físico.

Para el año 2005, el Ministerio y por ende, la Fundación Misión Sucre y demás entes adscritos atravesaron por un periodo de cambio de autoridades<sup>35</sup>, situación que afectó la materialización de las metas fijadas para ese año; sin embargo, se continuó y amplió el proceso licitatorio que permitió la inauguración de 47 Aldeas Universitarias en el año 2006. Todo lo anterior se traduce en que durante el primer año de estudio el avance físico del proyecto fue mínimo.

Las posibles razones serían que, para julio de 2005, y en el marco de la construcción de las Aldeas, se estaba en la etapa de limpieza y remoción de los terrenos y de barrido. Por ello y en incumplimiento de la meta fijada, se habilitaron

---

<sup>35</sup> Ver: <http://www.rnv.gov.ve/noticias/index.php?act=ST&f=20&t=11248> Samuel Moncada juramentado nuevo ministro de educación superior. (Consulta: 2009, enero, 20)

algunos espacios militares para albergar a los estudiantes. De las 40 Aldeas prometidas 18 contaban con terreno y siete estaban en etapa de término; ello por cuanto se dio inicio a un cambio de materiales y técnicas de construcción que dio como resultado la reducción en el tiempo de construcción de 180 a 120 días, lo que a su vez repercutió en el costo.

En la relación de Aldeas por construir y en construcción presentada en dicho informe, se deja en evidencia que de las 40 Aldeas programadas para el año 2004 y cuya culminación se había postergado para el 2005, sólo una estaba en pleno funcionamiento y había sido construida por la OPSU.

Por otra parte, y con base al informe que se comenta, se había logrado la rehabilitación de tres estructuras a fin de que sirvieran como Aldeas, tal y como se evidencia a continuación:

#### **Estructuras Rehabilitadas para Aldeas Universitarias 2005**

<b>ESTADO</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CONSTRUCTORA</b>
Bolívar	El Pao	La Casa del Inglés	CVG
“	Upata	La Romana	Gobernación
Sucre	Santa Fe	-----	Gobernación

**Cuadro N° 5**

Fuente: Memoria y Cuenta 2005

Como se ha explicado en capítulos anteriores, durante el ejercicio 2006 se lograron construir 47 Aldeas Universitarias. En una primera fase se inauguraron 20 nuevas infraestructuras ubicadas en: Aragua, Barinas, Cojedes, Guárico, Lara, Mérida, Portuguesa, Sucre, Táchira, Yaracuy, Zulia y Bolívar<sup>36</sup> Posteriormente en el mismo mes de abril de ese año se procedió a la inauguración de 10 Aldeas ubicadas en los estados: Táchira, Trujillo, Anzoátegui, Nueva Esparta, Barinas, Miranda, Portuguesa y

<sup>36</sup> Ver: 20 Aldeas Universitarias inaugura el Gobierno Nacional. en: <http://www.mes.gob.ve/informa/noticias.php?d=259> (Consulta: 2007, octubre, 16)

Mérida. El resto de las infraestructuras se entregaron en el mes de Junio para un total de 47.

Por todo lo anterior y según consta en documentos oficiales como la Memoria y Cuenta de los años 2005 y 2006, se puede afirmar que el Proyecto tuvo una baja ejecución en el periodo de tiempo evaluado, por cuanto las primeras cuarenta debían ser entregadas en el 2005.

Una vez analizadas las metas programadas versus las ejecutadas, se procedió a realizar un análisis sobre la ejecución física y financiera, tal y como se evidencia a continuación.

### **5.2.1 Análisis de la ejecución físico-financiera del Proyecto Aldeas Universitarias**

Analizar la ejecución físico-financiera del Proyecto Aldeas Universitarias requiere considerar ciertos aspectos. Cuando el Gobierno Nacional decidió invertir 50 millones de bolívares en la construcción de las primeras Aldeas, para ser construidas en una hectárea de terreno; el mobiliario en su totalidad debía ser suministrado por La Fundación Misión Sucre. Para ello se elaboró un nuevo proyecto destinado a la dotación y mantenimiento de las Aldeas, el cual entró en funcionamiento en enero de 2006.

Antes de iniciar la construcción se debió considerar el aspecto del terreno, o lo que es lo mismo, en qué espacio se construirían dichas infraestructuras, dado que este punto no fue considerado, el proyecto como tal carecía de dos requisitos mínimos que pudiesen garantizar el éxito: primero, un plan de trabajo con una metodología que facilitara el control, seguimiento y evaluación, segundo, la localización. Ello, y el cambio de autoridades, pudieron haber influido en la baja ejecución.

En agosto de 2005, Petróleos de Venezuela se sumó a la iniciativa para la construcción de las Aldeas, en el siguiente párrafo se evidencia los problemas que dicho proyecto venía manifestando.

PDVSA podría asesorar en materia de ubicación de los terrenos necesarios; así como en la selección de las empresas, y en los casos que sean necesarios, el estudio

del suelo para garantizar que el terreno sea el adecuado...”  
(Prensa Mes, 2005, p. s/d)<sup>37</sup>

Durante ese mismo año, el Presidente de la República convocó a los alcaldes y gobernadores a que se sumasen al Proyecto a través de la donación de un terreno<sup>38</sup>. Esta convocatoria duró varios meses y requirió de un trabajo legal para hacer efectivo el traspaso, para ello se contó con la figura del comodato. A esta iniciativa se sumó la adopción de un modelo novedoso de construcción, dirigida a la reducción de tiempo, a través de la adquisición de un encofrado metálico, lo que permitió la entrega de más de 40 Aldeas en el 2006.

## **5.2.2 Indicadores genéricos de Seguimiento y control para el caso del Proyecto Aldeas Universitarias.**

La evaluación del proyecto Aldeas Universitarias pudiese contemplar el uso de algunos indicadores como por ejemplo los siguientes:

1. De cumplimiento de la Programación Presupuestaria  
Monto Ejecutado/Monto Proyectado\*100  
Ejecutado o acumulado al año/Proyectado para ese año\*100
2. Cumplimiento de metas:
  - 2.1 Prestación realizada/Prestación proyectada\*100

Para una evaluación ex post de esta naturaleza, se puede realizar una evaluación de efectividad, entendida como “la relación existente entre los resultados reales y los objetivos planificados.” (González, s/d, p.126) de eficiencia y de eficacia. Los valores posibles serían los siguientes:

---

<sup>37</sup> <http://www.aporrea.org/actualidad/n64326.html> [Consulta: 2008, diciembre, 2]

<sup>38</sup> Llamado del Presidente Chávez al respecto: “...los gobernadores y alcaldes tienen que ayudarnos con esto (...) la falta de terrenos, porque no puede ser cualquier terreno, tiene que ser dentro de la ciudad (...) cerca de la gente (...) pongan al teléfono al Ministro Moncada (l...) le dije que acelerara (...) falta los terrenos o locales que se puedan acondicionar...” en [http://alopresidente.gob.ve/component/option.com\\_docman/Itemid.0/talk.doc\\_view/gid.571](http://alopresidente.gob.ve/component/option.com_docman/Itemid.0/talk.doc_view/gid.571) (Consulta: 2009, enero, 24)

### Valores de evaluación ex post

M	Meta Total Prevista	150 Aldeas
T	Tiempo previsto	2 años
R	Recursos previstos	256 MM Bs.
L	Meta alcanzada	47
TR	Tiempo efectivo en que se logró	
R	Recursos realmente ejecutados	

**Cuadro N° 6**

Las fórmulas de los indicadores de efectividad, eficiencia y eficacia serían respectivamente las siguientes:

#### Fórmulas referenciales para el cálculo de indicadores

Análisis de efectividad	$(L/M) * 100$
Análisis de eficacia	$[ (L*T) / (M/Tr) ] * 100$
Análisis de eficiencia	$[ (L*T*R) / (M* TR*Tr) ] * 100$

**Cuadro N° 7**

En relación a estos parámetros, el análisis de efectividad para el año 2005 sería:  
 $(0/150)*100=0$

Para el año 2006 los valores serían los siguientes:

$$47/150*100=31,33\% \text{ De efectividad}$$

$$[47*1 / 150* 2] *100 = 15,66 \% \text{ De eficacia}$$

$(47*1* 263.577.000.) / (150*2* 49.323.433)]*100 = 12388119000 / 14797029900 = 0,83*100= 83,72\%$  de efectividad. En este caso hay que considerar que el proyecto aún no ha concluido, por lo tanto el quinto valor de la fórmula es incorrecto, de esto se

desprende que es imposible calcular un indicador de efectividad hasta que el proyecto no haya concluido. En el siguiente cuadro se aplican los valores definidos a los resultados alcanzados por el Proyecto.

### **Parámetros del Proyecto Aldeas Universitarias**

<b>Dimensión</b>	<b>Valor planificado para la categoría</b>	<b>Valor resultado para la categoría</b>
<b>Alcance del Objetivo</b>	<b>Meta:150 A. Universitarias</b>	<b>Logro: 47</b>
<b>Costo</b>	<b>Presupuesto: 263.577.000 Bs.</b>	<b>Presupuesto Ejecutado: 49.323.433.</b>
<b>Tiempo</b>	<b>1 años</b>	<b>2 años</b>

**Cuadro N° 8**

Para un mejor control del proyecto sería conveniente el uso de la Hoja Metodológica de indicadores de Control de Gestión, diseñada por la Dirección de Políticas de Control Interno Estatal y Racionalización de Trámites y Departamento Administrativo de la Función Pública de Bogotá, Colombia; con la intención de determinar en forma objetiva el indicador que mejor permita la toma oportuna de decisiones, el seguimiento y la evaluación de la gestión. A manera de ejemplo, dicho instrumento se presenta en la sección de anexos. El uso de una herramienta de esta naturaleza para el caso de la evaluación de proyectos sociales en Venezuela, permitiría hacer seguimiento, evaluar y asignar responsabilidades y en definitiva, satisfacer las necesidades de la población.

### **5.3 El Proyecto Aldeas Universitarias bajo la Metodología del Marco Lógico**

La Metodología de Marco Lógico es, como se dijo en el capítulo correspondiente, un método de evaluación para el caso de proyectos sociales, existen otras pero a efectos de esta investigación y por las consideraciones antes expresadas, se ha asumido como la más idónea para el caso del PAU.

Los proyectos sociales tienen una metodología básica para su formulación y evaluación, la cual consiste en definir lo que se entiende por “Metodología del Marco Lógico” o MML. Para el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, en sus siglas (ILPES) no es más que “Una herramienta para fortalecer el Diseño, la ejecución y la Evaluación de Proyectos” (ILPES, 2000, p.20) o también un esquema orientador que consiste en describir o definir con precisión los siguientes elementos: fin, propósito, actividades y resultado en, Alvarado (2008).

Esta metodología fue desarrollada en un principio para hacer frente a ciertos problemas comunes a los proyectos sociales que atentaban contra el éxito del mismo, como por ejemplo: falta de precisión, objetivos múltiples y desligados de las actividades, ausencia de indicadores de control de gestión y poca claridad en cuanto a los responsables del proyecto, por solo mencionar algunas.

De acuerdo a González (s/d) el enfoque del Marco Lógico se basa en algunas bases conceptuales como son: Gerencia orientada a resultados, método científico, relevancia de la negociación, comunicabilidad, enfoque sistémico, participación, entre otras.

Junto al uso de indicadores, esta herramienta permite la elaboración de Planes Operativos Anuales, por ello ha sido asumida por diversos países y organismos internacionales como por ejemplo el Banco Interamericano de Desarrollo.

De acuerdo al manual elaborado por la Oficina de Evaluación del Banco Interamericano de Desarrollo- BID la Matriz de Marco Lógico tiene el propósito de “brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto.” en Web [Consulta: 2008, noviembre, 18]

En el resumen narrativo de todo proyecto social diseñado para la MML, debe indicarse lo siguiente: Finalidad del proyecto, a quién beneficiará y el impacto a nivel sectorial que se espera lograr, Propósito o el por qué se lleva a cabo que se traduce en indicar el resultado o impacto directo de utilizar los productos o componentes generados por el proyecto, el conjunto de actividades que deberán ejecutarse para producir los componentes, los indicadores mediante los cuales se administrará el proyecto, los medios de verificación que suministren las bases para supervisar y evaluar el proyecto y por último, los supuestos y/o factores externos que suministren información en torno a los riesgos que pueden afectar el mismo.

De acuerdo a esta metodología, durante la preparación de la ejecución del proyecto se debe dejar claro las responsabilidades de cada quien, el conjunto de involucrados, lo que se piensa hacer, en que cantidad, cuándo y con qué recursos, sin descuidar las relaciones institucionales y la composición interna de la organización que ejecutará el proyecto.

Al considerar el conjunto de involucrados es conveniente diseñar las diversas estrategias para el manejo de las relaciones como son: estrategias generales, específicas o focalizadas y organizativas. En el primer caso, es importante despejar actividades de divulgación y promoción del proyecto entre las que destacan: comunicar los objetivos del proyecto, abrirle espacio a la opinión pública y facilitar apoyo y adhesión sociopolítica. Dentro de las estrategias específicas estarían: conocer expectativas de grupos específicos, resolver problemas ligados a expectativas, generar espacios de conciliación y logro de apoyos y convenir mecanismos para aplicar soluciones convenidas. En el caso de las estrategias organizativas se debería: diseñar mecanismos de articulación y de cooperación, definir grupos y equipos de seguimiento.

La etapa de definición de responsabilidades o de “empowerment” no puede escapar del periodo de diseño si se quiere garantizar el cumplimiento de objetivos y metas, para ello se debe distinguir entre los responsables de la alta gerencia o gerente general y los responsables de los distintos departamentos o componentes de los proyectos.

Durante el ciclo de ejecución del proyecto es preciso cumplir con ciertas etapas entre las que están: verificar periódicamente lo realizado versus lo programado, corregir oportunamente posibles desvíos y en función de ello reprogramar las metas o mejorarlas. Dado el retraso manifiesto del Proyecto Aldeas Universitarias se debería:

- Intensificar o redefinir recursos para recuperar el retraso y cumplir con la meta.
- Redefinir procesos para acelerar las actividades.
- Redefinir tecnología para recuperar el tiempo.

El empleo de esta metodología satisface requerimientos como: coherencia, evaluabilidad y viabilidad, además de poder monitorear en base a indicadores,

especificar las actividades y recursos necesarios, entre otros. Si el Proyecto Aldeas Universitarias se hubiese financiado con recursos (no reembolsables) de alguna cooperante internacional, debería haber seguido el siguiente esquema, (Alvarado, 2008, p.189):

Título del proyecto

- Datos generales: sector, unidad ejecutora, duración, localización, fuente cooperante y costo total.
- Datos del proyecto: Marco lógico: fin, propósito, resultado y actividades
- Marco Institucional: competencia (técnico-legal), relaciones con otras instituciones y propuesta de organización interna.
- Recursos: Nacionales: humanos, materiales financieros  
Externos: (según monto del presupuesto)
- Cronograma

### **5.3.1 Definición del modelo de evaluación aplicable al Proyecto Aldeas Universitarias.**

El diseño de la propuesta bajo la metodología del Marco Lógico, implica el análisis de los involucrados<sup>39</sup>, es decir, todos aquellos que pudieran verse afectados positiva o negativamente con el proyecto, la elaboración del árbol de problemas, el diseño de la estructura analítica del proyecto y presentación de los componentes principales de la matriz, para así evidenciar las relaciones existentes entre esta metodología y el diseño de políticas y programas sociales, como vía para articular y coordinar todas las fases del Proyecto Aldeas Universitarias y en especial, las relaciones con el seguimiento, control y evaluación de las intervenciones del Estado en la búsqueda de soluciones a los problemas de índole social.

La selección de ésta herramienta se explica por cuanto permite ordenar y orientar las acciones que garantizan el éxito del proyecto, dejando claro aspectos tan importantes como: objetivos, metas, acciones, uso de recursos, entre otros. Tal y como expresa Ortegón y otros (2005):

---

<sup>39</sup> En el caso del Proyecto Aldeas Universitarias tenemos: estudiantes, padres y representantes, docentes, personal administrativo y obrero, la comunidad en su conjunto donde se inserte la nueva institución.

“Es en este contexto donde la MML, cumple cabalmente sus propósitos y contribuye eficazmente a integrar y darle coherencia a todas las partes o involucrados en el proceso de programación y administración de la inversión” (p.10)

Consideraciones importantes a la hora de evaluar cualquier proyecto, y en especial “...en el monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los proyectos” (Ortegón, 2005, p.13) y que pueden contribuir a una mejor ejecución de los mismos.

### **5.3.2 Elementos Analíticos a considerar previo a la ejecución del proyecto.**

- **Análisis de los Involucrados:** este elemento contempla cualquier persona, grupo o institución que pudiese estar relacionado o verse afectado de manera directa o indirecta con el proyecto, y facilita la optimización de los beneficios de la intervención, además de servir de muro de contención ante cualquier impacto negativo o situación adversa que pudiese afectar el éxito del programa o proyecto. En el caso del Proyecto Aldeas Universitarias, estas personas o grupos estarían identificados como sigue: Estudiantes, padres y representantes, autoridades nacionales, regionales y locales, instituciones de educación superior, docentes y comunidades involucradas, consejos comunales, entre otros.
- **Caso Docentes:** la negativa de este grupo a sumarse a un proyecto como éste, puede hacerlo inviable<sup>40</sup> o en todo caso, afectar la calidad de la educación impartida a los estudiantes. La aceptación implica el diseño de programas de seguridad social dirigidos a garantizar los servicios indispensables para la permanencia del docente, incluso, incentivos a objeto de impedir

---

<sup>40</sup> “...los estudiantes y profesores, muchas veces quedan a merced de directores de escuelas, de jefes de zonas educativa, y de otras instancias, que los agreden en su derecho...” de utilizar ciertos espacios o incluso los baños de la institución. En: <http://www.aporrea.org/educacion/a36470.html> (Consulta: 2009, enero, 24)

la desmotivación y posterior renuncia, lo que podría afectar la ejecución del proyecto. (Ir a página 73, tercer párrafo)

- **Instituciones de Educación Superior:** la negativa<sup>41</sup> obligaría a la utilización de ambientes o espacios alternativos no acordes a las necesidades de un estudiante universitario o incluso la construcción de nuevas infraestructuras y por ende, su dotación, lo que implica una inversión presupuestaria elevada; al contrario, su aceptación, aumentaría de manera significativa el cupo universitario, facilitaría el acceso a instalaciones, equipos y mobiliario, el uso compartido de control de estudios, del personal administrativo, docente y obrero, entre otros, lo que redundaría en una baja de los costos.
  
- **Comunidades:** El apoyo de la comunidad en su conjunto sería un aval del éxito del proyecto, que pudiese contribuir a su mantenimiento y/o conservación. En algunas comunidades, consejos comunales de una determinada zona han sumado esfuerzos con estudiantes de las Aldeas Universitarias en pro de la comunidad.<sup>42</sup>
  
- **Autoridades Gubernamentales:** su compromiso con las comunidades, en especial con los estudiantes y profesores, puede, aún en circunstancias adversas, contribuir con la viabilidad del proyecto a través del diseño de estrategias y elaboración de planes de trabajo en función del proyecto. El interés demostrado en la preservación o buen uso de los recursos financieros puede

---

<sup>41</sup> Ya en capítulos anteriores se ha hecho mención de que la incorporación de las Instituciones de Educación Superior públicas fue lenta y aún hoy, menos de la mitad avalan programas de formación de la Misión Sucre.

<sup>42</sup> Ejemplo de ello son las actividades realizadas en las comunidades de: Macanilla, Filas del Viento, Las Flores y Palmarito de Guatire y estudiantes de gestión social de la Aldea de la región. En: <http://www.guatire.com/default.asp?entorno=vernoticia&ID=1274&x=Noticias&y=Comunidad> (Consulta: 2009, enero, 25)

incidir de manera positiva en la culminación a tiempo y con la calidad debida de las infraestructuras por construir.

Una vez identificados los involucrados se debe identificar el rol que juegan cada uno, sea en pro o en contra del Proyecto, ello permitiría generar posibles estrategias a favor de minimizar las posiciones de conflicto.

### **5.3.3- Identificación de posiciones de cooperación y conflicto.**

En el caso de éste proyecto, el Gobierno Nacional tenía entre sus propósitos, "incrementar la colaboración y cooperación de todas nuestras instituciones de educación superior" (Fundación Misión Sucre, 2004, MIMEO) Entre los años 2005 y 2006 de un total de 29 Institutos y Colegios Universitarios y 23 Universidades públicas, sólo se habían sumado al Proyecto un total de 17 instituciones, entre universidades, colegios y técnicos (Ver Cuadro N° 3) lo que representa un 32,69% de aceptación. Por otra parte, algunas de esas instituciones sólo ofrecen parte de sus instalaciones, tal es el caso de la Universidad Marítima del Caribe, la cual además, no permite el uso de los laboratorios.

De acuerdo a los informes elaborados por la Oficina Estratégica de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas, Oficina adscrita al MPPES, sobre la situación de las Aldeas Universitarias en los distintos municipios del país, se ha evidenciado que incluso las instituciones que avalan los programas y ceden sus aulas, no lo hacen al 100%, de lo que se desprende que la mayoría de las instituciones de educación superior públicas aun rechazan el proyecto<sup>43</sup>. Una posible estrategia para revertir la situación sería, iniciar reuniones de trabajo entre las autoridades ministeriales y rectoras de las instituciones de educación superior, donde ambas partes expresen sus inquietudes y

---

<sup>43</sup> Giuseppe Gianetto, rector de la estatal Universidad Central, la principal del país, dijo [en referencia al lanzamiento de la Misión Sucre] que "todavía resta por ver si su calidad estará garantizada con una adecuada planta física, el equipamiento debido, el diseño curricular y el plantel profesoral". en: Gobierno ensancha puerta universitaria <http://lists.peacelink.it/latina/msg04519.html> (Consulta: 2009, enero, 5)

consideraciones y se firmen compromisos que faciliten la incorporación de éstas últimas al Proyecto, entre otras iniciativas.

#### **5.3.4- Identificación del problema que genera la intervención.**

Dado que la idea del Proyecto Aldeas Universitarias no fue generada de un marco metodológico ni se realizó siguiendo un procedimiento afin, sino que partió de una instrucción presidencial a raíz de la escasez de espacios universitarios y necesidad de acoger a los bachilleres registrados en la Misión Sucre, se presenta un modesto ejercicio, donde se utiliza la Metodología del Marco Lógico para ilustrar la forma en la que se ha debido realizar a fin de ganar apoyo, medir el proyecto y evaluarlo.

**Problema:** Incremento del número de bachilleres sin cupo<sup>44</sup>.

##### **Efectos del problema en cuestión:**

- Población joven de bajos recursos imposibilitada de incorporarse al sistema productivo nacional.
- Incremento de la actividad informal.
- Restricción real al acceso al conocimiento.
- Incremento de la brecha social entre la población, otras.

##### **5.3.4.1 Causas del problema central:**

- Preferencia de los nuevos bachilleres hacia carreras largas y tradicionales<sup>45</sup>.
- Preferencia del estudiantado hacia ciertas y determinadas universidades.
- Espacio universitario no utilizado en toda su capacidad.

---

<sup>44</sup> El trabajo de la Dra. Rosaura Sierra afirma: “El sistema de educación superior acumuló una crisis estructural que hizo irrupción en los años noventa y que se expresó en sucesivos déficit presupuestarios, bajos salarios del personal docente, exclusión de los sectores de bajos ingresos, altos niveles de conflictividad, deterioro de la calidad de la educación y dificultad del Estado y el resto de los actores del sistema para adelantar consensos sobre el futuro del sistema educativo superior...” en:

[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1012-25082005000100005&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-25082005000100005&lng=es&nrm=iso&tlng=es) (Consulta: 2009, enero, 25)

<sup>45</sup> “A momento de elegir el pregrado, la preferencia de los estudios se inclina hacia las carreras largas –universidades, pedagógicos y politécnicos- en menor medida hacia las técnicas (...) Según las cifras del Ejecutivo – del año 2003- sólo 150 mil 72 jóvenes estudian profesiones cortas...” en: La vocación profesional manda. [http://www.eluniversal.com/2006/04/24/97a2-art\\_24A697339.shtml](http://www.eluniversal.com/2006/04/24/97a2-art_24A697339.shtml) [Consulta: 2009, febrero, 08]

- Poca preparación de los bachilleres para aprobar el examen de admisión<sup>46</sup>.
- Baja remuneración de los profesores.

**5.3.4.2- Diseño de las Estrategias:** promocionar las carreras técnicas que ofrecen los institutos y colegios universitarios, suministrar información sobre orientación vocacional, incrementar los niveles de organización y redistribución del espacio y/o infraestructura universitaria, creación de nuevas instituciones, mejorar la calidad y pertinencia del egresado, entre otras.

La metodología supone la construcción de un árbol de problema, que permita identificar las causas más profundas y consecuencias, esta actividad es importante ya que se considera que al solucionar las causas se estaría solventando el origen que genera la intervención, de ahí que se presente el respectivo árbol de problemas (Ver anexos Figura N° 6). Es bueno recordar que esta actividad debe realizarse con la participación de los involucrados.

---

<sup>46</sup> Cecilia Arocha, secretaria de la Universidad Central de Venezuela (actual rectora) manifestó su desacuerdo con Luís Acuña (...) a raíz de la propuesta de eliminar las pruebas de aptitud académica con el fin de masificar el ingreso a la universidad de bachilleres; aunque estos no estén preparados académicamente. En: <http://www.guia.com.ve/noticias/?id=292> (Consulta: 2009, enero, 25)

### 5.3.4.3 Matriz de Marco Lógico sugerida para el caso del Proyecto Aldeas Universitarias.

De acuerdo a las recomendaciones del Instituto de Planificación para la América Latina y el Caribe (ILPES), la MML es una presentación resumida de los aspectos relevantes del proyecto y está conformada por cuatro columnas que suministran la siguiente información:

- Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
- Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
- Medios de verificación.
- Supuestos: (factores externos que implican riesgo).

También incluye cuatro filas que hacen mención a:

- Fin: se refiere a la contribución de proyecto en la mejora del la situación problema.
- Propósito logrado al finalizar el proyecto.
- Componentes o resultados llevados a cabo o entregados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
- Actividades requeridas para producir los Componentes asociadas de manera directa con recursos económico-financieros.

La estructura de dicha matriz se expresa de la manera siguiente:

Resumen narrativos de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

A efectos de este proyecto y tomando en cuenta el fin perseguido, se expone en anexos (Ver: cuadro N° 4) una posible matriz del Proyecto, haciendo la salvedad de que la autora no es especialista en el área y además considera

que una matriz de esa naturaleza debe ser realizada por un equipo de profesionales, de igual modo, los recursos asignados para las actividades son una aproximación por desconocer el monto en bolívares necesarios para llevar a cabo las actividades indicadas para la concreción del Proyecto.

## **CAPÍTULO VI**

### **ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

#### **6.1.-Situación física y administrativa de las aldeas universitarias en el país**

Para el año 2006, cumplidos cinco años del inicio de la Misión Sucre y pasados dos años del inicio del PAU hay 1.362 Aldeas Universitarias funcionando en espacios alternativos: escuelas, liceos y casas de familia; sólo 47 de ellos con infraestructura propia. Si se toma en consideración que la meta fijada era la construcción de 150 nuevas infraestructuras, es posible señalar que se ha cumplido con el 31,33% de la meta física y hubo un retraso significativo en la entrega

Las Aldeas que funcionaban en ambientes del sistema de educación básica y diversificada presentaban en un 70% las siguientes características (Ver anexos: Informe situacional): Deterioro de pupitres y mobiliario en general, carencia de material didáctico acorde al nivel universitario, ausencia de biblioteca, grietas y filtraciones en paredes y techos, inexistencia de servicio de laboratorio e Internet; de todo lo anterior se deduce que dichos espacios no son los más aptos para el desarrollo de las labores educativas de ningún nivel de educación<sup>47</sup>.

A los problemas de infraestructura se suman los de transporte público. Dado que las labores académicas de la Misión Sucre comienzan en horas nocturnas y las unidades que prestan servicio de transporte suelen retirarse a esas horas, los estudiantes tienen problemas para llegar a clases y están sometidos a las actividades delictivas del hampa común; lo que incide en la asistencia puntual a clases.

Por otra parte se pudo observar durante las supervisiones realizadas por la Oficina Estratégica de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas a dichos ambientes<sup>48</sup>, que el 96% de las y los coordinadores de Aldeas no cuentan con un espacio o salón para realizar las actividades administrativas. (Ver cuadro N°9)

---

<sup>47</sup> La Oficina Estratégica de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas se ha dado a la tarea de supervisar las Aldeas Universitarias a lo largo del país, de ellos se desprende la información.

<sup>48</sup> Fuente: MPPES, Análisis Situacional Aldeas Universitarias, MIMEO, 2006-2007

Los informes de supervisión estatal, llevados por la Oficina de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas<sup>49</sup> (OESEPP, 2006), señalan que el 65% de las 47 infraestructuras construidas en el país, presentan grietas en las paredes y muros, ausencia de filtros de agua, mientras que otras se encuentran inoperantes por falta de accesorios; el alumbrado interno y externo, es deficiente; la mayoría de ellas carecen del servicio de telefonía fija e Internet lo que dificulta el acceso a la comunicación; hay ausencia de cajetines eléctricos y una mala distribución eléctrica y de red en los salones (ambas deben ser independientes), carecen de bibliotecas con textos, material y equipos didácticos actualizados y acordes con el nivel superior. Necesitan material de papelería para realizar labores administrativas. Se requieran planes de mantenimiento dirigidos a conservar las instalaciones construidas en el marco del proyecto de Aldeas Universitarias, lo que ha incidido en su deterioro, demanda insatisfecha de nuevas Aldeas Universitarias<sup>50</sup> lo que ha motivado reclamos por parte de estudiantes, profesores y el propio Presidente de la República (OESEPP, 2005).

En lo que respecta a la satisfacción de los coordinadores, docentes y personal operativo de las Aldeas, los mencionados informes reportan, malestar por las continuas demoras en la cancelación de sueldos y salarios<sup>51</sup>, además de quejas por la baja remuneración que reciben por sus servicios. De acuerdo a las condiciones suscritas entre la Fundación Misión Sucre y los interesados en adscribirse al proyecto, la remuneración está asociada a un servicio voluntario. A fin de evitar las continuas quejas al respecto, sería conveniente establecer un contrato de trabajo colectivo que satisfaga a ambas partes; y así dar respuesta a los 36.336 docentes que laboran para la Misión Sucre, además de las 4.962 personas en calidad de personal operativo dedicado a las labores de mantenimiento y vigilancia, entre otros. (Ver anexos)

---

<sup>49</sup> Adscrita al MPPES

<sup>50</sup> Durante el año 2005 la Oficina Estratégica de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas del Ministerio, registró un total de 119 solicitudes de Aldeas suscritas por estudiantes, comunidades, Alcaldes y Gobernadores.

<sup>51</sup> Comunicado de la Fundación Misión Sucre: “desde el lunes 14 de mayo [La Fundación] está cancelando el pago correspondiente al mes de marzo a los profesores, coordinadores y personal operativo.” es decir dos meses y medio sin recibir sus pagos. En: [http://www.misionsucre.gov.ve/home/view/v\\_detalleInformacion.php?cod=110](http://www.misionsucre.gov.ve/home/view/v_detalleInformacion.php?cod=110) (Consulta: 2009, enero, 25)

## **6.2 Dificultades del Proyecto Aldeas Universitarias**

De acuerdo a informe presentado al actual Ministro de Educación Superior en fecha de su nombramiento, diciembre 2006 y ratificado en febrero de 2008, con motivo del traspaso de la Misión Sucre y por ende del Proyecto Aldeas Universitarias, al Ministerio de Telecomunicaciones, el proyecto presenta una serie de problemas relacionados con la infraestructura, articulación entre las diversas instancias y organismos de apoyo y estructura organizativa, que ameritan ser corregidos.

Algunos de los problemas detectados son:

- Carencia de seguridad social, estabilidad laboral y sueldos dignos para el personal docente y operativo, por cuanto la asignación que reciben es de carácter no remunerativo, equivalente al pago por horas de docencia directa, lo que genera desestímulo, inconformidad y abandono de la actividad docente, afectando de esta manera al estudiante.
- La incapacidad de alcanzar la sinergia interinstitucional llevó a la implementación del Proyecto Aldeas Universitarias, lo que evidencia la imposibilidad de la alta gerencia ministerial de incrementar la colaboración y cooperación de las diversas instituciones de Educación Superior con la Misión Sucre. Hasta la fecha, después de cinco años de funcionamiento de la Misión, sólo el 33, 3 % de las universidades experimentales se ha sumado al Programa y el 35, 4% en el caso de los institutos y colegios universitarios.

Esta falta de cooperación ha permitido que 374.604 estudiantes de la Misión Sucre permanezcan en espacios no acordes a sus necesidades. Algunas de las causas que originan este problema son: negativa o falta de interés de parte de las instituciones públicas a incorporarse a la iniciativa, desconocimiento de los estudiantes de Misión Sucre lo que a su vez conlleva que exista disparidad en la formación académica de los bachilleres; por cuanto la Fundación Misión Sucre aduce

no contar con los recursos necesarios para dotar a los distintos ambientes o Aldeas construidas de laboratorios, transporte, bibliotecas y demás servicios necesarios para la correcta formación de los futuros licenciados o técnicos superiores. De igual modo, las instituciones que avalan los programas de formación de la Misión Sucre se niegan a facilitar o compartir los servicios o áreas de comedor con los triunfadores

## CAPÍTULO VII

### EVALUACIÓN DEL PROCESO DEL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**7.1- Resultados relevantes:** La elaboración de este trabajo reforzó la convicción de la autora de que la gestión, ejecución y evaluación de todo proyecto sea de carácter público o privado, comienza o mejor dicho debe comenzar con la planificación; una que constituye una guía que impide avanzar sin rumbo cierto. Ello es importante ya que puede constituirse en un aval de éxito. En el caso de la administración pública la planificación se torna algo más que indispensable, dado que los recursos humanos, económicos y financieros pertenecen a la ciudadanía en su conjunto. El derroche, la ineficiencia o fracaso puede incidir de manera negativa, y es un lujo que países como el nuestro no deberían permitirse dado que el costo social y político puede ser negativo.

Dicho lo anterior, considero que esta investigación bien puede ayudar a comprender los errores cometidos y definir posibles cursos de acción que pudieran contribuir a que la totalidad de las Aldeas se culminen cumpliendo al menos con los requisitos de calidad, cantidad, y si se elaboran estrategias adecuadas, contar con el mayor apoyo posible.

**7.2 Planificado versus lo ejecutado:** Gracias a la dedicación manifestada por mi tutora y mi interés en alcanzar las metas fijadas, creo haber cumplido con lo planificado, siguiendo la metodología definida y aceptando las orientaciones de mis profesores.

Aunque el Proyecto Aldeas Universitarias no fue diseñado bajo los parámetros de la metodología optada en este trabajo de investigación, ni alguna otra, de acuerdo a la documentación analizada, se pudo hacer un ejercicio intelectual que permitió definirlo en función de fin, propósito, componentes e indicadores y así, obtener información esencial en torno al mismo

**7.3 Nivel de Alcance de los objetivos:** Durante la elaboración del anteproyecto se definieron unos objetivos que posteriormente fueron modificados y

ampliados, a fin de poder responder a todas las interrogantes. Considero que éstos se ajustan más a lo que en realidad se buscaba y contribuyeron de manera más significativa al análisis y presentación de los resultados. A pesar que dos de los objetivos desarrollados resultaron más difíciles que el resto, dada mi falta de conocimiento en la elaboración de indicadores y el árbol de problemas; sin embargo, fue una experiencia enriquecedora.

Uno de los objetivos que considero más relevantes de la investigación es el que se refiere al diseño del Proyecto Aldeas Universitarias, ya que me permitió desarrollar una posible alternativa para evitar que un proyecto de esta naturaleza incumpla con su meta. Este Proyecto constituye una propuesta alternativa novedosa que a pesar de los bajos resultados en cuanto a la infraestructura finalmente construida en el tiempo estudiado, vale la pena su continuidad, siempre y cuando se haga un estudio pormenorizado de la realidad a intervenir, acompañado de una planificación, que bien puede ser la Metodología de Marco Lógico. La elaboración de la Matriz de Marco Lógico (MML) puede orientar a los gerentes del proyecto en función de metas factibles y verificables. El uso de esta metodología facilita examinar un programa o proyecto en todas sus etapas y evaluar el cumplimiento de los objetivos. A mi entender, este trabajo logró responder cada uno de los objetivos propuestos.

## CONCLUSIONES

Este trabajo centró su atención en el Proyecto Aldeas Universitarias, adscrito desde el 2004, al Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior. Para ello se hizo énfasis en su planificación y ejecución durante los años 2005 y 2006, lo que permitió hacer su evaluación en términos de programación, implementación y resultados alcanzados, además de ofrecer una propuesta metodológica ajustada a este tipo de proyectos sociales, que bien puede ser útil a las autoridades gubernamentales encargadas de su ejecución, a fin de reorientar el rumbo del Proyecto y alcanzar exitosamente las metas propuestas; es decir, la construcción de las 150 nuevas infraestructuras acordadas.

El Proyecto Aldeas Universitarias es una iniciativa del gobierno nacional, novedosa e interesante dirigida a solventar el problema del cupo universitario en Venezuela, que por años ha sido el gran obstáculo para la superación e incorporación al desarrollo nacional de cientos de miles de bachilleres. Su novedad reside, más que en el diseño de las edificaciones, en la propuesta de municipalizar la educación superior para que los interesados en proseguir estudios a nivel superior lo hagan en sus propias localidades y regiones, sin tener que emigrar a otras zonas del país. De igual manera, busca ofrecer a los profesionales de distintas áreas del conocimiento, la oportunidad de ingresar a la plantilla de profesores universitarios responsables de la formación académica de la población estudiantil.

Gracias a esta iniciativa, en el periodo estudiado se incorporaron al Proyecto 29.850 profesionales de diversas áreas del conocimiento: 27.504 en calidad de profesores y 2.346 como preparadores; además, 374.604 bachilleres rezagados del sistema, pudieron iniciar estudios universitarios.

Una propuesta de esta naturaleza no había tenido lugar en el país y no se tiene noticias de que algún otro, haya tomado la decisión de impulsar una iniciativa en materia de educación superior que se asemeje a una intervención como la estudiada; de ahí la importancia de dar continuidad al Proyecto, con la calidad y la cantidad acordada, en el tiempo estipulado.

Ello puede ser posible mediante la elaboración de un plan de trabajo compartido, producto de una planificación detallada que tome en cuenta las

necesidades de los estudiantes de la región en cuanto al tipo de profesionales conforme al área de conocimiento que requiere para su desarrollo, la capacidad de incorporar a los nuevos egresados, que considere el número de docentes por áreas dispuestos a sumarse a la intervención, además de la existencia de ciertos e indispensables servicios como bibliotecas, carreteras, transporte público, Internet, entre otros.

*Grosso modo* el Proyecto Aldeas Universitarias contó, por una parte, con un plan que incluía tipo de construcción a edificar, cantidad, tiempo y recursos; Por otro lado, careció de una planificación detallada que incluyera aspectos tan importantes como actividades, indicadores, medios de verificación y supuestos.

Durante los años 2005 y 2006 se construyeron y entraron en funcionamiento algunas edificaciones, lo que permitió la incorporación de nuevos bachilleres al sistema de educación superior. Sin embargo, la meta total de construir 150 aldeas no se cumplió en el tiempo establecido, la calidad de las edificaciones no respondió a los estándares predeterminados y no hubo un plan de dotación y mantenimiento de las estructuras.

El cumplimiento del Proyecto en la calidad, cantidad y tiempo previsto hubiese permitido la inclusión al sistema educativo de un número significativo de bachilleres, mucho mayor, al que se incorporó a las estructuras entregadas, con lo que se hubiese hecho una importante contribución a la disminución de la brecha entre el número de cupos ofertados y los solicitados.

Los resultados del Proyecto Aldeas Universitarias, en términos de eficiencia y eficacia han sido poco satisfactorios, aun considerando la disponibilidad de recursos, y las solicitudes realizadas por las comunidades organizadas y representantes gubernamentales de los distintos municipios y estados del país. Son varias las razones que explican tal comportamiento, la mayoría, asociadas a la falta de planificación, situación que debe ser corregida; considerando los compromisos asumidos con la población, bachilleres flotantes, que tienen el derecho de proseguir estudios universitarios y el deber de sumarse con las mejores herramientas al progreso de la Nación. De igual modo, trabajar en el sentido de pertenencia y responsabilidad del funcionario, mejor dicho, del servidor público, en torno a la misión

y visión de la institución y su compromiso con la sociedad, debe servir de llamado de atención especial a los altos gerentes de la administración pública nacional.

Esa ausencia de planificación es lo que explica que no se haya tomado en consideración la disponibilidad o no de terrenos aptos que sirvan de asiento a las Aldeas. Hacerlo, significaría entre otras cosas, facilidad de acceso, cercanía a los servicios básicos y a la comunidad, además de reunir las condiciones geomorfológicas idóneas en términos de garantizar la inversión de recursos y, principalmente la seguridad de los usuarios de las futuras construcciones, es decir, realizar un análisis de entorno.

La construcción de nuevas infraestructuras es de suma importancia para coadyuvar a resolver el problema del cupo universitario en Venezuela, pero no basta, se requiere de un conjunto de proyectos asociados que vayan más allá de un papel de trabajo, hay que designar responsables de proyectos y exigir responsabilidades, se deben elaborar indicadores de gestión, de eficiencia y eficacia que posibiliten la detección temprana de problemas que puedan afectar el éxito del Proyecto e implementar mecanismos de evaluación.

Un punto a favor de los ejecutores es que hayan evaluado otras opciones y técnicas de construcción a fin de reducir los tiempos de entrega, lo que en definitiva se traduce en la disminución de los costos, sin embargo, tales previsiones no fueron suficientes ya que, a juicio de la autora, se debió realizar un cronograma de trabajo que tomara en cuenta temas tan importantes como los lapsos para el llamado a licitación, adjudicación y firma de contratos con las empresas contratistas, y aspectos ambientales; este último factor resulta central en aquellos estados del país donde los periodos de lluvias, en cierta época del año, limitan cualquier plan de infraestructura.

Otro criterio importante que debió considerarse es el asociado a los términos de calidad, lo cual implica la construcción de una infraestructura ajustada a criterios estandarizados para cualquier edificación. Por otra parte, la Fundación Misión Sucre tiene la responsabilidad de la dotación en general de todas las Aldeas y debía garantizar aspectos tan relevantes como los servicios de informática y/o telemática, tanto por el acceso a la comunicación, sobre todo en los municipios mas alejados de la capital, como por el procesamiento, archivo y custodia del historial académico de los estudiantes.

Necesario es que el plan de construcción de las Aldeas Universitarias venga acompañado de una propuesta de dotación y mantenimiento, si bien es cierto que los grandes maestros como Platón y Aristóteles, no necesitaron de aulas, escritorios y demás mobiliario de esa naturaleza, para compartir sus conocimientos, no es menos cierto que es imposible formar a ciertos especialistas, como por ejemplo los profesionales de la informática, sin las herramientas técnicas requeridas, el avance de la ciencia y la tecnología así lo exigen. La construcción por sí sola es importante en términos del Proyecto pero, dado que se busca con él incidir en la solución del cupo universitario, debe contar con el mobiliario requerido.

Dado el interés manifiesto del gobierno nacional en que este proyecto y otros dirigidos al sector universitario se consoliden, se requiere considerar aspectos como los antes indicados y otros más, hay que abrir espacios de participación que involucren o comprometan a las instituciones de educación superior que así lo deseen en la necesidad de contribuir con el Proyecto, y firmar acuerdos que posibiliten la incorporación del 100% de las universidades, institutos y colegios universitarios del sector público.

El dialogo y los acuerdos entre los gerentes del Proyecto y los sectores antes mencionados puede dar como resultado que la mayoría de las instituciones de educación superior que avalan programas de formación de Misión Sucre, faciliten el uso de todos los espacios y equipos a los bachilleres beneficiados con el Proyecto. De igual modo, es necesario que algunos entes adscritos al Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, como por ejemplo la Fundación para el Servicio de Asistencia Médico-Asistencial para los estudiantes de Educación Superior (FAMES) y la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho, desarrollen planes de integración dirigidos a este sector estudiantil.

El éxito del Proyecto amerita que los alcaldes y gobernadores elaboren proyectos de mejora de los servicios e infraestructura, en lo que respecta a transporte público, mejoras de las carreteras, dotación de bibliotecas y donación de materiales de oficina y limpieza, de alumbrado público, entre otros, que permitan el mantenimiento y conservación de las nuevas instalaciones y el acceso oportuno y seguro de los estudiantes a las Aldeas.

Por otra parte, debió preverse una estructura organizativa que rigiera el funcionamiento administrativo-académico de las Aldeas y su respectivo reglamento, a objeto de evitar dispersión, asignar responsabilidades y exigir resultados. Esta falta de previsión incide en la ausencia de unanimidad de criterios para la designación de los coordinadores del Proyecto Aldeas Universitarias.

Para la fecha de investigación, la mayoría de los estudiantes adscritos a este Proyecto recibían clases en escuelas y liceos, con instalaciones requieren urgente remodelación y en algunos casos una nueva infraestructura, sin mencionar que la mayoría no tienen bibliotecas o laboratorios y, de tenerlos no dan respuestas a las necesidades de un nivel superior. El interés de algunos estudiantes de permanecer en dichos espacios por el hecho de haber conquistado el derecho de recibir clases en esos ambientes, debería materializarse en la elaboración de proyectos y solicitudes de apoyo ante las autoridades competentes, a fin de coadyuvar en el reacondicionamiento de las infraestructuras.

Sería deseable que los altos gerentes de la administración pública nacional tomen conciencia de la importancia de planificar, del uso de metodologías que permitan el seguimiento, diseño de estrategias y evaluación de los proyectos. Bien pudiera adoptarse la metodología de marco lógico, logrando con ello la participación activa de todos los interesados, minimizar el rechazo o posibles obstáculos, además de facilitar modificaciones a lo largo del ciclo de vida del Proyecto y no esperar al término para evaluar. La baja ejecución del proyecto pudo ser evitada, haciendo un ejercicio de planificación que permitiera diseñar estrategias a corto y mediano plazo, analizar las posibilidades del entorno y detectar retrasos o posibles demoras. De igual modo, hay que impulsar el compromiso político del servidor público en el sentido de interés por el colectivo y la solución de sus necesidades.

## **UNA MIRADA PERSONAL AL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA EPDGP**

La autora considera que una de las mejores decisiones tomadas en el año 2007, lo constituye el hecho de haber tomado la iniciativa de inscribirse en la Universidad Monteávila para cursar estudios de postgrado en el área de proyectos, a fin de complementar la formación académica y ofrecer un mejor servicio como funcionaria pública, sin embargo, para mi sorpresa, más del 90% de las asignaturas estuvieron orientadas a la empresa privada. Es por ello que tomando esto en consideración me atrevo a sugerir la posibilidad de incorporar más información dirigida a la planificación, gestión, desarrollo y evaluación de proyectos de inversión pública, o bien, dividir la especialización en dos áreas.

Por ser estudios a nivel de especialización, sería recomendable que las asignaturas que así lo ameriten, fuesen un 50% práctica, a objeto de asegurar la adquisición de destrezas. De igual modo, pudiera ser saludable que las evaluaciones, en especial durante el último semestre, fuesen más espaciadas en el tiempo, considerando que la mayoría de los estudiantes trabaja, tienen otras responsabilidades, a lo que se suma que deben entregar en ese lapso el Trabajo Especial de Grado. Ello no quiere decir que se deba disminuir los niveles de exigencia al fin y al cabo los obstáculos se hicieron para superarse, y no hay nada más placentero que descubrir que se puede hacer más de lo que se cree, que es posible crecerse ante las dificultades.

Otro punto a considerar es el relacionado con el nivel académico y docente de la profesora o profesor de seminario, ello puede ser un aval de garantía de la culminación exitosa del postgrado por parte de los estudiantes. Por lo menos al final de esta experiencia, el grupo pudo contar con una profesional acorde a las exigencias y necesidades de la comunidad universitaria, la que corresponde a una universidad de esta categoría y esperan los estudiantes.

Si bien es cierto que casi la generalidad de la plantilla profesoral que estuvo a cargo de la formación de los futuros especialistas posee un excelente currículum, hubo

casos que bien vale la pena analizar, para ello la importancia de considerar las evaluaciones emitidas por los estudiantes.

Por último, espero sinceramente que en base a la experiencia obtenida a lo largo de este año y medio, se solventen ciertos inconvenientes de organización motivados al hecho de ser la primera cohorte de especialistas formados en la institución.

## REFERENCIAS

- ABAD, Arango. (1999). **Control de gestión**. Caracas, Editorial Melvin.
- AEDO, Cristián. (2005). **Evaluación del impacto**. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-ILPES.
- ALDUNATE, Eduardo. (2007). **Gestión de la ejecución de proyectos públicos. Organización y planificación de la ejecución**. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-ILPES.
- ALMIJO, Marianela. (2005). **Control de gestión y evaluación de resultados**. Guatemala: ILPES/CEPAL
- ALVARADO, Otoniel. (2008). **Gestión de proyectos educativos**. En: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/libros/educaci%F3n/gestion\\_proyectos/contenido.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/libros/educaci%F3n/gestion_proyectos/contenido.htm). [Consulta: 2008, noviembre, 16]
- ANDRADE, Salvador. (2006). **Estrategia y gestión de contenidos y procesos de enseñanza aprendizaje en el sistema modular**. En: <http://andrader0.tripod.com/docs/instrumentos/matrizbcg.pdf> [Consulta: 2008, noviembre 21]
- ARANA, Aracelis. (2007). **Representado la complejidad ambiental: dos estudios de caso**. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- ARRIAGADA, Ricardo. (2002). **Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica**. Chile: ILPES/CEPAL.
- ARIAS, Fidias. (1999). **El Proyecto de Investigación Social**. Caracas: Episteme.
- ÁVILA, Héctor. (2008). **Introducción a la metodología de la investigación**. En: <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/index.htm> (Consultad en 2008, noviembre, 11)
- BAHAMÓN, Jorge. (2000). **Construcción de indicadores bajo el enfoque de sistemas**. Colombia: Universidad de ICESL. En: [http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/383/1/jbahamon\\_const-ind-gestion.pdf](http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/383/1/jbahamon_const-ind-gestion.pdf) [Consulta: 2008, noviembre 12]

BARRIGA, Luis. (2001). **La Planificación**. Caracas, en: <http://www.geocities.com/luibar.geo/Planification.html> [Consulta: 2008, noviembre, 17]

BALESTRINI, Miriam. (2002). **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación**. Caracas: BL Consultores Asociados.

BERMÚDEZ, Ernesto. (2002). **Guía para el diseño de un sistema de evaluación y control de gestión**. Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública.

BONNEFOY, Juan. (2005). **Indicadores de desempeño en el sector público**. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-ILPES.

BROWN, Deryck. (2001). **Evaluación de políticas y programas en la región del Caribe de habla inglesa: problemas conceptuales y prácticos**. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-ILPES.

CHIAVENATO, Adalberto. (2000). **Administración de los recursos humanos**. Colombia: Mc Graw-Hill.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. (1999). Gaceta Oficial, 5.453, marzo 3, 2000.

COORDINACIÓN DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS. (2006). **Informe Aldeas Universitarias**. Caracas: MIMEO

CONTRERAS, Eduardo. (2001). **Evaluación de inversiones públicas: enfoques alternativos y su aplicabilidad para Chile**. En: <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges25.pdf> [Consultado: 13 noviembre de 2008]

DECRETO N°. 2601 (**Comisión Presidencial de Participación Comunitaria para la Incorporación y apropiado desempeño en el nivel de educación superior, de los bachilleres excluidos del sistema. Misión Sucre**). (2003, septiembre 19). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 37.779, septiembre 19, 2003

DÍAZ, Lhara y Herrera, Belkyz. (2008). **Breves comentarios sobre la técnica de Presupuesto por Proyecto en la República Bolivariana de Venezuela**. República Dominicana. En: <http://www.esenfa.edu.do/Images/Articulo.doc> [Consulta: 2008, noviembre, 30]

ECHENIQUE, Carlos y otros. (2003). **La política pública de participación ciudadana en Venezuela, referencia al caso del municipio Baruta, del Estado Miranda**, en: Mascareño, Carlos coord. (2003), **Las políticas públicas en el siglo XXI**. Caso venezolano, Caracas: CENDES.

ESPINOZA, Guillermo. (2002). **Modelos cuantitativos y cualitativos**. Chile, Soeduc. En: <http://www.fao.org/docrep/W7452S/w7452s01.htm> [Consulta: 2008, noviembre, 22]

FUNDACIÓN MISIÓN SUCRE. (2003). **Una Lucha por la Equidad...** Bachilleres sin cupo se incorporación a la educación superior. Caracas. Datos no publicados MIMEO

FUNDACIÓN MISIÓN SUCRE. (2004). **Fundamentos conceptuales de la Misión Sucre**. Caracas: P&P Producciones Gráficas C. A.

FUNDACIÓN MISIÓN SUCRE. (2004): **Sala Situacional**. Caracas. En: [sines@mes.gov.ve](mailto:sines@mes.gov.ve)

FUNDACIÓN MISIÓN SUCRE. (2004). **Convenio Misión Sucre-BANDES**. Caracas. Datos no publicados. MIMEO

FUNDACIÓN MISIÓN SUCRE. (2004). **Informe de gestión marzo 2004**. Caracas. Datos no publicados. MIMEO

FUNDACIÓN MISIÓN SUCRE. (2005). **Fundamentos conceptuales de la Misión Sucre**. Caracas: P&P Producciones Gráficas C. A.

FUNDACIÓN MISIÓN SUCRE. (2005). **La misión sucre y la municipalización**. Caracas: S/D

FUNDACIÓN MISIÓN SUCRE. (2005), **Sistema de Asignaciones Misión Sucre** (2005). Matrícula Estudiantes Misión Sucre. Disponible en: <http://www.misionsucre.gov.ve> (Consulta: 2005, Febrero 6)

FUNDACIÓN MISIÓN SUCRE. (2006). **Informe de Gestión**. Sala Situacional. Caracas. Datos no publicados. MIMEO

FUNDACIÓN MISIÓN SUCRE. (2007). **Programas de Formación**. Coordinación Académica. Caracas. En: [www.misionsucres.gov.ve](http://www.misionsucres.gov.ve).

FUNDACIÓN MISIÓN SUCRE [sines@mes.gov.ve](mailto:sines@mes.gov.ve)

GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE VENEZUELA, 1429, septiembre, 08, 1970

GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA, 37.029, Septiembre 05, 2000

GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA, 37.772, Septiembre 09, 2003. Decreto N°. 2604

GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA, 37.779, Septiembre 19, 2003.

GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA, 5678 (Extraordinario), Diciembre 16, 2003.

GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA, 5774 (Extraordinario), Diciembre 13, 2004.

GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA, 38.188, mayo 17, 2005.

GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA, 38.452, junio 6, 2006.

GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA, 39.032, octubre, 7, 2008. INTRODUCCIÓN

GONZÁLEZ, Jorge. (s/d). **Formulación y Evaluación de Proyectos Orientados a Resultados**. Caracas: Centro Nacional del Libro.

GUZMÁN, Marcela. (2007). **Evaluación de programas. Notas técnicas**. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

GUZMÁN, Marcela. (2005). **Sistemas de Control de Gestión y Presupuesto por Resultados**. Chile: División de Control de Gestión. CLAD.

HERNÁNDEZ, Roberto Y OTROS. (2003). **Metodología de la investigación**. México: Mc Graw Hill.

INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL, ILPES. (2000). **Material docente sobre gestión y control de proyectos**. Chile: Programa de capacitación BID/ILPES. CEPAL/ECLAC.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. (2001). **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral** (Para implementar y gestionar su estrategia). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

LANZ, Carlos. (2003) **La Misión Sucre y la Municipalización de la Universidad**. Ministerio de Educación Superior. Caracas: S/D

MARQUEZ, Luis Edgardo. (s/d). Planificación y Metodología de Proyectos Socio comunitarios. Universidad de Los Andes. En: <http://www.slideshare.net> (Consultado: 2009, abril, 10)

MARTÍNEZ, Alberto. (2008). **Microcrédito y Pobreza**. En: <http://www.eumed.net/tesis/amc/21.htm> (Consultado: 2008, noviembre, 14)

MASCAREÑO, Carlos. (2003). **Políticas públicas siglo XXI: caso venezolano**. Caracas: Cendes.

MENDEZ, Gustavo (2003). Registro se realizará en todo el territorio nacional. El Universal. En: [http://buscador.eluniversal.com/2003/09/20/pol\\_art\\_20105E.shtml](http://buscador.eluniversal.com/2003/09/20/pol_art_20105E.shtml). (Consultado: 2008, Mayo 16)

MEMORIA Y CUENTA 2004. Ministerio de educación superior en: <http://www.misionsucre.gov.ve> (consultado: 2007, mayo, 16)

MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO. (2008). **Base de datos sobre programas sociales (BDPROS)**. Caracas. En: <http://fegs.gerenciasocial.org.ve> {Consultado: 2008, Abril 17}

MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA PLANIFICACIÓN Y EL DESARROLLO. (2008). **Proyectos Nueva Etapa**. Caracas. En: [www.nuevaetapa.gob.ve](http://www.nuevaetapa.gob.ve) {Consultado: 2007, Noviembre 12}

MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA ENERGÍA Y PETRÓLEO. Misión Ribas. Disponible en:

[http://www.misionribas.gov.ve/index.php?option=com\\_content&task=view&id=71&Itemid=91](http://www.misionribas.gov.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=71&Itemid=91) (Consulta: 2008, Junio 07)

MINISTERIO DE PODER POPULAR PARA LA PLANIFICACIÓN Y EL DESARROLLO. **Proyectos Nueva Etapa**. Disponible en: ([www.nuevaetapa.gob.ve](http://www.nuevaetapa.gob.ve)) (Consulta: 2008, Abril 12)

MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR. (2003). **Fundamentos Conceptuales de la Misión Sucre**. Fundación Misión Sucre. Caracas.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR. (2004) Memoria y Cuenta. Caracas. Datos no publicados. MIMEO

..... (2006). **Sistema de Información Nacional de Educación Superior**. Caracas.

..... Coordinación de Organización y Sistemas. (2006). **Informe Aldeas Universitarias**. Caracas.

MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR. (2008). **Misión Sucre, sus problemas, causas y efectos**. Caracas.

MORENO, Luis. (2008). **Evaluación y optimización de políticas públicas: el caso de la formación del profesorado**. En: <http://www.iesam.csic.es/doctrab1/dt-9103.pdf> (Consulta del 17 de noviembre de 2008)

OFICINA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS. (2006). **Análisis situacional de las Aldeas Universitarias**. Caracas. Datos no publicados. MIMEO

..... (2005). Registro de solicitudes de Aldeas Universitarias. Caracas. Datos no publicados. MIMEO

OPSU-CNU: (2008). **Procedencia por Estrato Socioeconómico de los nuevos estudiantes universitarios. 1997-2000**. Caracas. Datos no publicados. MIMEO

..... (2002). **Demanda total, asignados CNU-OPSU y nuevos inscritos en la educación superior, 1998-2000**. Caracas. Datos no publicados. MIMEO

ORTEGÓN, Edgar. (2005). **Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas**. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. (2002). {Página Web en línea}. Disponible: <http://www.undp.org/eo/documents/HandBook/spanish/SP-M&E-Handbook.pdf> (Consulta: 2008, Marzo 11)

PALELLA, Santa y Martins Feliberto. (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

PETRIZZO, Mariángela. (2008) **Los estudios contemporáneos de Políticas Públicas**. En: <http://www.faces.ula.ve/~petrizzo/Pagina/articulo.do> (Consultado el 2008, noviembre, 10)

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. **Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público sobre el Sistema Presupuestario**. (2005). Gaceta Oficial N° 5.781. Caracas.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. Vicepresidencia de la República. Memoria y Cuenta 2004. Caracas, 2005.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. Vicepresidencia de la República. Memoria y Cuenta 2005. Caracas, 2006.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. Vicepresidencia de la República. Memoria y Cuenta 2006. Caracas, 2007.

RUÍZ, Ramón. (2007). **Historia y evolución del pensamiento científico**. En: <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/eco/historia-y-evaluacion-del-pensamiento-cientifico.htm> [Consulta: 2008, noviembre, 18]

SALDÍAS, Juan y ANDALAR, Alejandro. (2008). **Sistemas de control de gestión, análisis para organizaciones sin fines de lucro**. Tesis. Chile. En: [http://www.cedus.cl/files/cmi\\_control\\_gestion.pdf](http://www.cedus.cl/files/cmi_control_gestion.pdf) [Consulta: 2008, noviembre, 14]

SANÍN, Héctor. (1999). **Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública (Metaevaluación-Mesoevaluación)**. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-ILPES.

SAPAG, Nassir. (2007). **Proyectos de inversión: formulación y evaluación**. México: Pearson educación.

SIERRA ESCALONA, Rosaura. (2005). **Más mujeres graduadas y menos mujeres ocupadas. El dilema de la feminización de la educación superior en Venezuela. (1970-2001)**. Cuadernos del CENDES año 22. N° 58. Tercera época. enero-abril 2005. pp.47-71

SINGER, Florantonia. (2005, mayo 16). **En la sede de Los Chaguaramos estudian 4.628 alumnos, a los cuáles se sumarán hoy los 3.500 nuevos**. El Universal. p.C 2

TAMAYO, Mario. (1982). **El proceso de la investigación científica. Fundamentos de investigación**. México: Limusa Noriega Editores.

UGALDE, LUIS: (2008). **Verdades sobre la exclusión en la educación superior**. En: La página de Damián. [http://www.damianprat.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=417&Itemid=2](http://www.damianprat.com/index.php?option=com_content&task=view&id=417&Itemid=2) (Consulta del 08 de septiembre de 2008)

UNESCO. (1998). **Declaración Mundial sobre la Educación Superior para el Siglo XXI: Visión y Acción**. En [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm). (Consulta del 27 de marzo de 2008)

UNESCO.(2005) En: [http://www.iesalc.unesco.org.ve/pruebaobservatorio/reseasdeprensa/Venezuela/16-05-05\(2\).htm](http://www.iesalc.unesco.org.ve/pruebaobservatorio/reseasdeprensa/Venezuela/16-05-05(2).htm)

UPEL, (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales**. Caracas: FEDUPEL.

VICEMINISTERIO DE POLÍTICAS ESTUDIANTILES. (2006). MIMEO

ZAMBRANO, Kilian. (Comp.) 2005. **Planificación Estratégica Situacional**. Ediciones de Caber Escuela de Gobierno. Caracas: Ciber EG.

.....(2007). **Planificación y Control de la Producción Pública.**  
Táchira: Lito Formas.

## **INFORMACIÓN EN WEB-GLOSARIO DE TÉRMINOS Y OTROS LINKS CONSULTADOS**

<http://www.ipm.com.pe/glosariomktg.htm> Glosario de Marketing

[http://www.fceia.unr.edu.ar/labinfo/facultad/decanato/secretarias/desarr\\_institucional/acreditacion\\_carreras\\_ingenieria/acreditacion\\_archivos\\_pdf/a\\_Definicion\\_Beno\\_San\\_der.pdf](http://www.fceia.unr.edu.ar/labinfo/facultad/decanato/secretarias/desarr_institucional/acreditacion_carreras_ingenieria/acreditacion_archivos_pdf/a_Definicion_Beno_San_der.pdf)

<http://definicion.de/gobierno/>

[http://www1.serbi.luz.edu.ve/coloquio2006/Ponencias/ponencia\\_nelly\\_primera.ppt#257](http://www1.serbi.luz.edu.ve/coloquio2006/Ponencias/ponencia_nelly_primera.ppt#257), Subirat (1989)

<http://www.eumed.net/libros/2007a/257/7.1.htm>

<http://www.nuevaetapa.gob.ve/portal/>

## **ANEXOS**

**Tabla N° 1: Espacios Alternativos donde funcionan las Aldeas  
Universitarias  
Abril 2006<sup>52</sup>**

<b>ESTADO</b>	<b>N° ALDEAS</b>
AMAZONAS	19
ANZOATEGUI	45
APURE	42
ARAGUA	67
BARINAS	25
BOLIVAR	87
CARABOBO	92
COJEDES	53
DELTA AMACURO	9
DISTRITO CAPITAL	85
FALCON	90
GUARICO	32
LARA	79
MERIDA	88
MIRANDA	91
MONAGAS	87
NUEVA ESPARTA	14
PORTUGUESA	67
SUCRE	26
TACHIRA	95
TRUJILLO	54
VARGAS	19
YARACUY	9
ZULIA	87
<b>TOTAL</b>	<b>1362</b>

---

<sup>52</sup> Fuente: SINES, Abril 2008

**Tabla N° 2: Distribución del personal docente y operativo de la Misión Sucre.<sup>53</sup>**

<b>COLABORADORES</b>	<b>CANTIDAD</b>
Profesores	27.504
Preparadores	2.346
En funciones operativas	4.962
Coordinadores Estadales	34
Coordinadores de Aldea	1.490
<b>TOTAL</b>	<b>36.336</b>

<sup>53</sup> Fuente: Oficina del Despacho.- Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior. Febrero 2008

**TABLA N° 3: ALDEAS UNIVERSITARIAS INAUGURADAS ENTRE LOS AÑOS 2005 Y 2006**

Anzoátegui	Anaco
Anzoátegui	Sotillo
Apure	Elorza
Aragua	Santiago Mariño
Barinas	Sabaneta
Barinas	Ciudad Nutrias
Barinas	Santa Inés
Bolívar	La casa del Inglés
Carabobo	Guigue
Carabobo	Tocuyito
Carabobo	Valencia
Carabobo	Valencia
Cojedes	Ricaurte
Falcón	Hato Paraguaya
Guárico	Zaraza
Guárico	Las Mercedes
Lara	El Tocuyo
Mérida	Tucaní
Mérida	Muchuchies
Mérida	La Azulita
Mérida	El Vigía
Miranda	Santa Teresa
Miranda	Cua
	Turén
Portuguesa	
Portuguesa	Ospino
Portuguesa	San Rafael de Onoto
Sucre	Yaguaraparo
Sucre	Lomas de Ayacucho
Sucre	Santa Fe
Táchira	San Josecito
Táchira	Andrés Bello
Trujillo	Pampan
Yaracuy	Chivacoa

Fuente: S.I.N.E.S. 200

**CUADRO N° 1: Demanda total, asignados CNU-OPSU y nuevos inscritos en la educación superior, 1998-2000<sup>54</sup>**

<b>AÑO</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
<b>Aspirantes</b>	259.340	281.282	288.016
<b>Asignados</b>	16.552	25.212	37.299
<b>Nuevos Inscritos</b>	172.432	189.581 (a)	196.197 (a)
<b>% Asig./Deman.</b>	6%	9%	13%
<b>No asignados</b>	70.356	66.489	54.520
<b>Índice de Exclusión</b>	27,13%	23,64%	18,93%
			(a) Cifras estimadas

Fuente: OPSU, 2005

<sup>54</sup> OPSU (2002) La Asignación no exitosa en educación superior. Fuente: Gerencia de Estadística, Informática y Documentación, Área de Informática OPSU-CNU

**CUADRO N° 2: Procedencia por Estrato Socioeconómico de los nuevos estudiantes universitarios. 1997-2000**

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>Año. Ref.</b>	<b>I-II</b>	<b>III</b>	<b>IV-V</b>
Universidad Simón Bolívar	1999	57,14%	42,15%	0,71%
Universidad Nacional del Táchira	1998	52,58%	45,17%	2,25%
Universidad Central de Venezuela	1999	49,79%	41,18%	9,03%
Universidad de Carabobo	1998	46,40%	40,98%	12,62%
I.U.P de la F.A.N.	1997	45,07%	42,25%	12,68%
Universidad de Los Andes	1999	40,59%	37,75%	21,66%
U.N.E. de Guayana	2000	38,66%	36,05%	25,29%
U.C.O. Lisandro Alvarado	1999	37,69%	34,29%	28,03%
Universidad de Oriente	1998	36,87%	33,48%	29,65%
U.N.E. Rómulo Gallegos	2000	36,83%	34,50%	28,67%
Universidad del Zulia	1998	36,58%	33,94%	29,48%
U.N.E. Francisco de Miranda	1999	30,77%	30,77%	38,46%
U.N.E. Simón Rodríguez	2000	23,63%	22,14%	54,23%
I.U.T. Agro-Industrial de Los Andes	1999	23,46%	22,57%	53,97%
Colegio Universitario de Caracas	2000	22,56%	21,13%	56,31%
I.U.T. de La Victoria (Aragua)	2000	22,47%	21,48%	56,05%
U.N.E. de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora	2000	21,05%	19,86%	59,09%
I.U.T. de Los Llanos	1999	18,95%	17,97%	63,07%
I.U.T. del Oeste Mariscal Sucre	1999	18,24%	18,24%	63,51%
C.U. Francisco de Miranda (Caracas)	1999	15,86%	14,48%	69,66%
I.U.T. Delfin Mendoza (Tucupita)	1999	15,19%	14,92%	69,89%
I.U.T. de Yaracuy (San Felipe)	1998	10,43%	10,16%	79,41%
I.U.T. de Cabimas	1997	10,21%	9,65%	80,14%

En las Universidades Oficiales (USB, UNET, UCV, UC, IUPFAN y ULA) más del 40% de los estudiantes que ingresaron en el periodo 1997-2000, provenían de los estratos de mayor nivel socioeconómico, es decir, el 5% de la población venezolana  
 Dep. Est. OPSU-CNU.

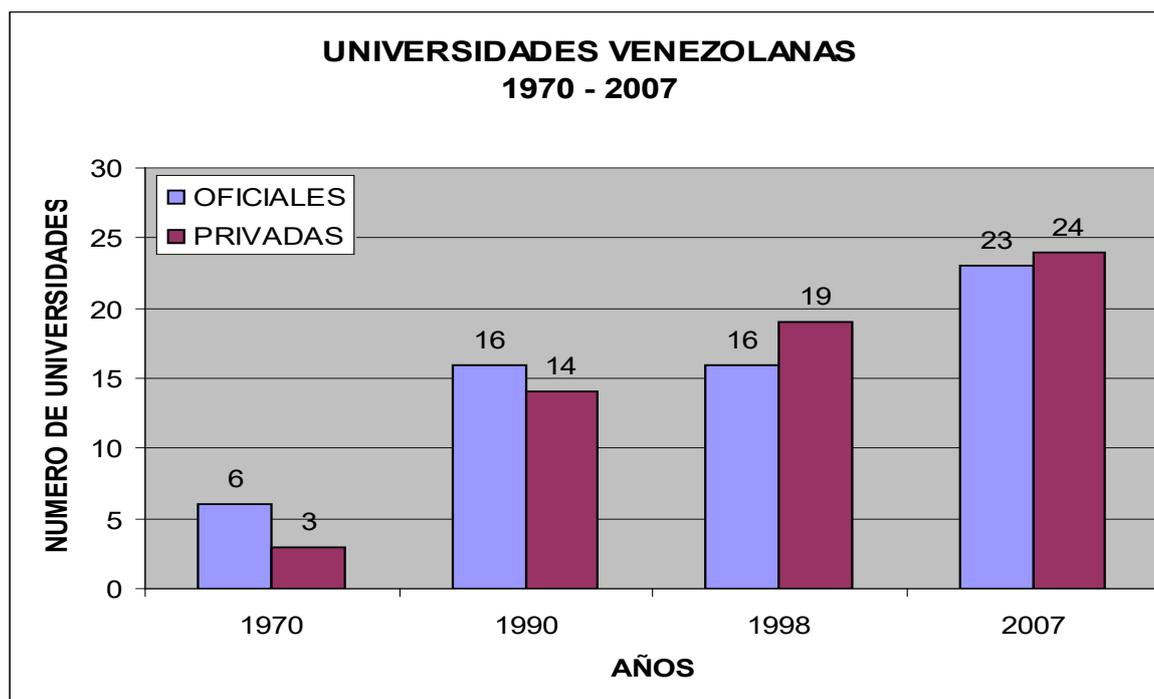
Fuente: OPSU-CNU. Departamento de Estadísticas. Marzo 2008

**CUADRO N° 3: Instituciones Rectoras de Programa de Formación de Misión Sucre**

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN</b>	<b>INSTITUCIÓN RECTORA</b>
Estudios Jurídicos	Universidad Bolivariana de Venezuela
Gestión Social del Desarrollo	Universidad Bolivariana de Venezuela
Gestión Ambiental	Universidad Bolivariana de Venezuela
Comunicación Social	Universidad Bolivariana de Venezuela
Formación de Educadores	Universidad Bolivariana de Venezuela
Administración	IUT Dr. Federico Rivero Palacios
Turismo	Colegio Universitario de Caracas
Química	IUT Cumaná
Mecánica	IUT Dr. Federico Rivero Palacios
Electricidad	IUT La Victoria
Electrónica	IUT Cabimas
Construcciones Civiles	IUT Dr. Federico Rivero Palacios
Información y Documentación	IUT Andrés Eloy Blanco
Artes Plásticas	IUT Armando Reverón
Transporte Acuático	Universidad Marítima del Caribe
Educación Física y Deporte	Universidad Iberoamericana del Deporte
Enfermería	C. U. Cecilio Acosta
Derecho Municipalizado	Universidad Experimental Rómulo G.
Sistemas e Informática	Colegio Universitario de Caracas
Agro-Alimentaria	IUT Portuguesa
Hidrocarburo	Universidad Bolivariana de Venezuela
Medicina Integral Comunitaria	Universidad Bolivariana de Venezuela UNEFM UNEFA UNERG UNELLEZ UNERMB

Fuente: Oficina de Comunicación Misión Sucre (MIMEO)

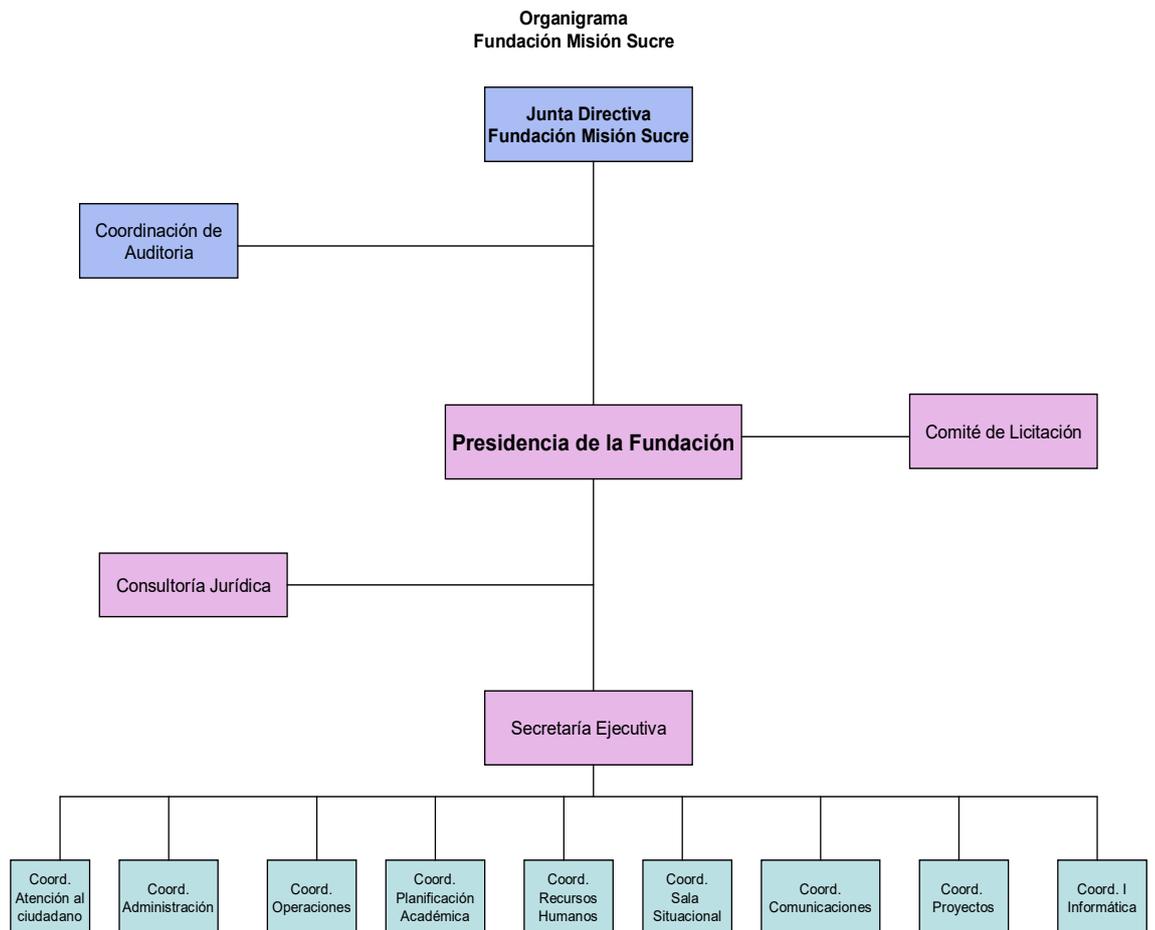
**Gráfico N° 1: Universidades Venezolanas. 1970-2007**



Fuente: Oficina de Planificación del Sector Universitario. OPSU-CNU. Marzo 2008  
Elaborado por: Dirección General de Planificación Académica

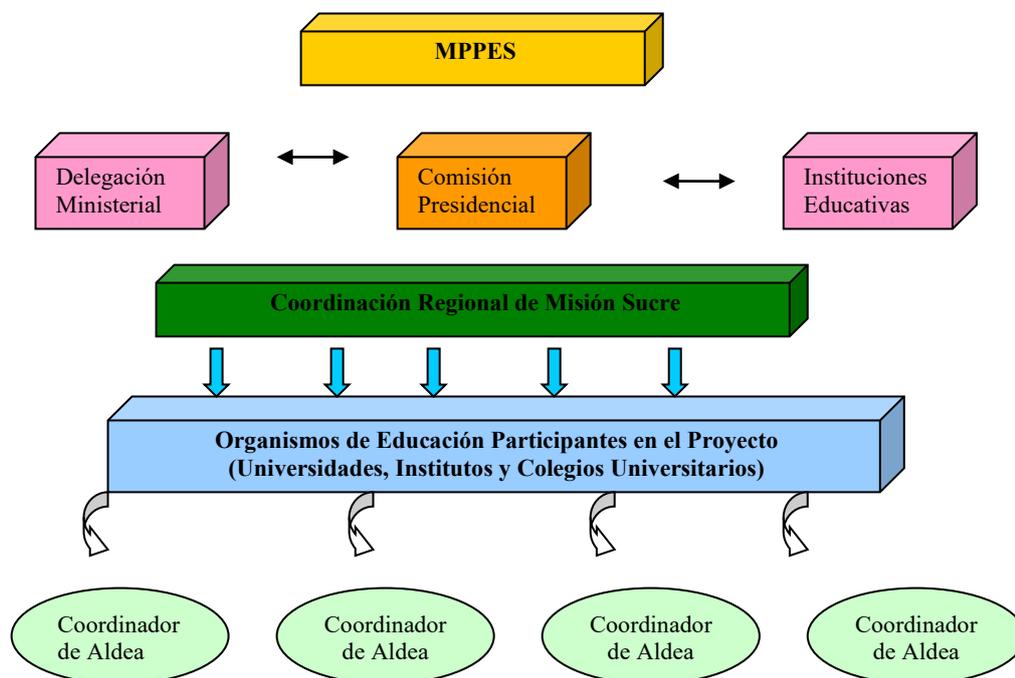
UNIVERSIDADES	1.970	1.990	1.998	2.007
OFICIALES	6	16	16	23
PRIVADAS	3	14	19	24

**Gráfico N° 2: Organigrama de la Fundación Misión Sucre. Año 2006<sup>55</sup>**

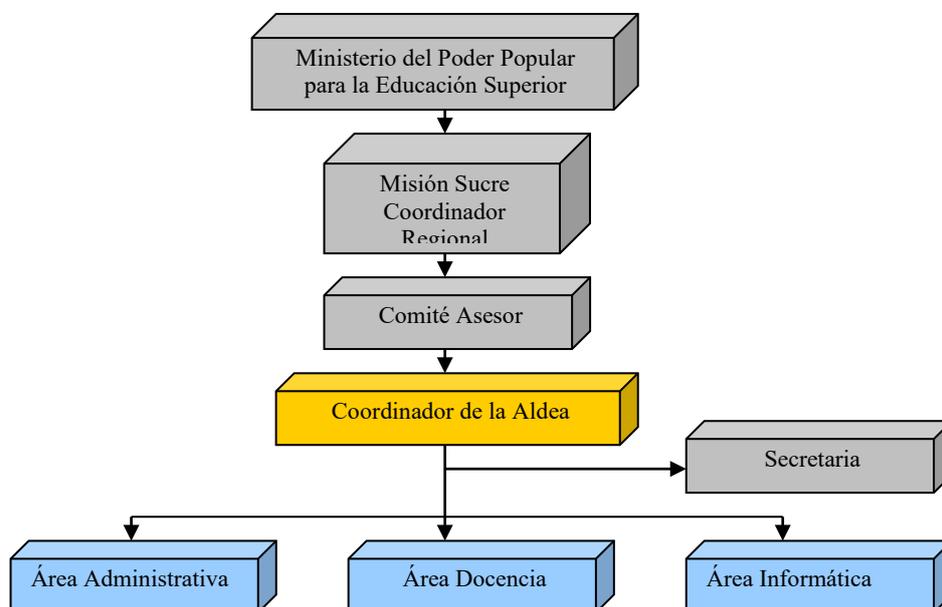


<sup>55</sup> En los actuales momentos la Fundación Misión Sucre está en proceso de reestructuración, el nuevo organigrama está en estudio.

**GRÁFICO N° 3: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: Representación organizacional de los diferentes organismos para el Proyecto “Aldeas Universitarias”**

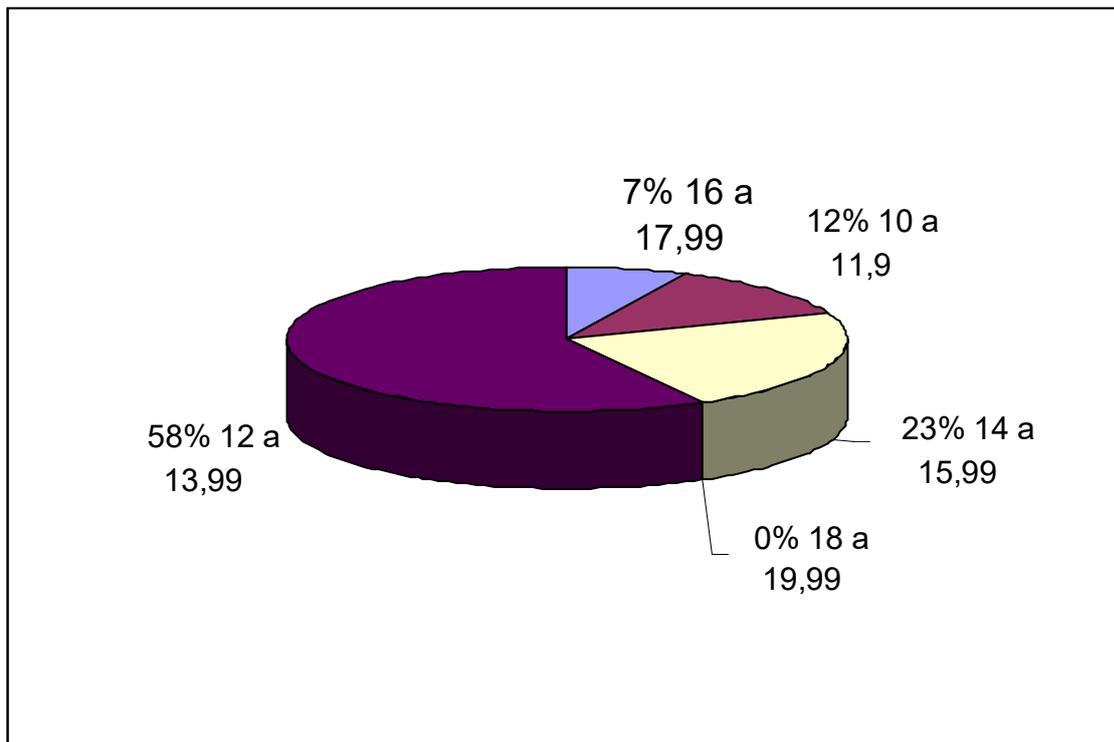


**GRÁFICO N° 4: Estructura Organizativa Propuesta**



Fuente: Coordinación de Organización y Sistemas. MIMEO.2006

**GRÁFICO N° 5: Promedio de calificaciones de la muestra de aspirantes a cursar estudios en las distintas menciones y especialidades**



Fuente: Condiciones socioeconómicas y académicas del aspirante a cursar estudios en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (Núcleo Maracay) año 96-97 en: <http://www.revistaparadigma.org.ve/Doc/Paradigma982/Art10.ht>.

**FIGURA N° 1: Modelo de Aldea Tipo II**



Fuente:  
<http://www.gobiernoenlinea.ve/cartelera/obras13.html> del 11/08/08

HOJA METODOLÓGICA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN					
1.- NOMBRE DE LA ENTIDAD: Oficina Estratégica de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas (OESEPP)					Código:
2.-NOMBRE DE LA DEPENDENCIA O GRUPO: Área de Planificación					
3.- QUÉ SE VA A EVALUAR			Objetivo: Medir la eficiencia del Proyecto Aldeas Universitarias		
			Estrategia: Capacitar al personal en la elaboración de indicadores de control de gestión		
4.- FORMAS DE EJECUCIÓN:		Proyecto	X	Actividad:	Acción/Tarea:
					Otros:
Nombre de la Forma de Ejecución: Seguimiento al Proyecto Aldeas Universitarias					
5.- META ESTABLECIDA: Al 30 de octubre de 2005 se habrá medido la eficiencia del Proyecto Aldeas Universitarias					
6.- FINALIDAD DEL INDICADOR: Conocer el número de Aldeas Construidas en el año de medición					
7.- TIPO:		Eficacia: X	Eficiencia		Efectividad
8.- QUÉ VARIABLES INTERVIENEN PARA DESARROLLAR EL INDICADOR:			9.- FUENTE:		
Meta programada y meta ejecutada			Oficina de Control de la Fundación Misión Sucre		
Tiempo previsto y tiempo utilizado			Coordinación de Proyectos de la Fundación Misión Sucre		
10.- UNIDAD DE MEDIDA: Tiempo en años		11.-FORMA DE CÁLCULO DEL INDICADOR: Tiempo empleado / tiempo esperado		12.- FRECUENCIA DE MEDICIÓN: trimestral	
13.- CATEGORIZACIÓN DEL RESULTADO (MARCO DE REFERENCIA)			14.- NOMBRE DEL INDICADOR: tiempo de respuesta		
Excelente $\geq 80$ $\leq 100$	Regular $\geq 60$ $\leq 80$	Deficiente $< 60$		15.- Fecha de elaboración: 02-12-2008	16.- Fecha de revisión o ajuste
17.- OBSERVACIONES: Esta hoja puede ser utilizada en cualquier tipo de proyecto social. Ya ha sido empleada por otras instituciones					
18.- RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN: (Cargo y Nombre): XXX (Planificador Jefe)					

**FIGURA N° 2: HOJA METODOLÓGICA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN**

**FIGURA N° 3: INFORME SITUACIONAL**  
**Misión Sucre. Estado Vargas.- Propuesta y Análisis**



Fuente: Oficina Estratégica de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas. MIMEO. 2006

**FIGURA Nº 4: IDENTIFICACIÓN DE BENEFICIOS TRADUCIBLES EN FORTALEZA  
CASO “ALDEAS UNIVERSITARIAS CONSTRUIDAS”**

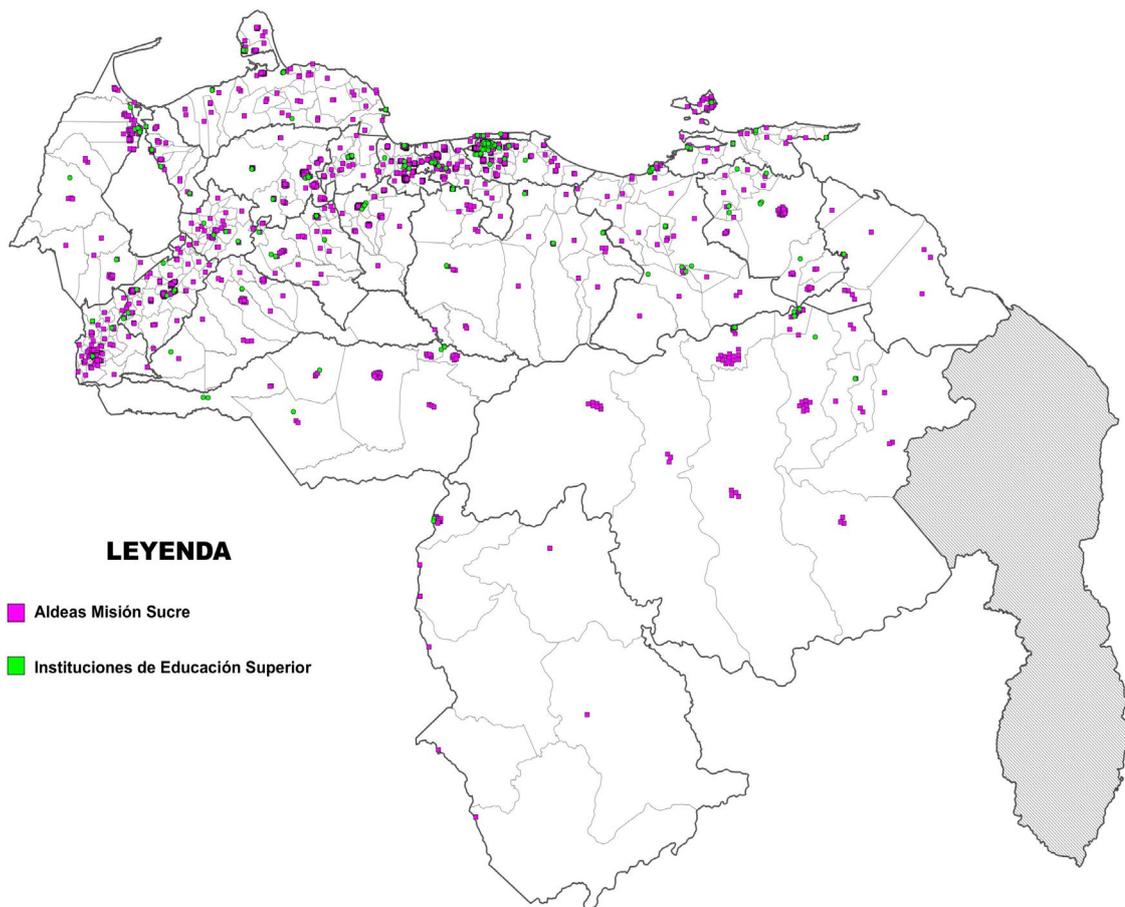
<b>TIPO DE PROYECTO</b>	<b>EJEMPLO</b>	<b>BENEFICIO POR PRODUCTO</b>	<b>BENEFICIO POR COBERTURA</b>	<b>BENEFICIO POR EFECTO O IMPACTO</b>
INFRAESTRUCTURA	EDIFICACIÓN	M2 DE AULAS O ESPACIO FÍSICO CONSTRUIDO	Nº DE ESTUDIANTES ATENDIDOS	FORMACIÓN DE CAPITAL HUMANO

**BENEFICIOS DEL PROYECTO:** Esta sección detalla los resultados esperados del proyecto, el impacto a corto, mediano y largo plazo, el área de influencia y su incidencia en la generación de empleos y en el desarrollo de la región.

- 1.- Producto Esperado (RESULTADO INMEDIATO): Aldeas Universitarias totalmente construida y con todos los servicios para la recepción de estudiantes
- 2.- Resultados Esperados (RESULTADOS A MEDIANO PLAZO): Formación de capital humano del Estado en las áreas de interés para la región
- 3.- Impacto económico: Empleo directo para obreros y ayudantes de la zona durante se ejecute la obra. Empleos indirectos una vez finalizada la infraestructura.
- 4.- Impacto social: Disminución de la exclusión a nivel de educación superior para los futuros estudiantes de la región
- 5.- Impacto ambiental: Mejor servicio para la comunidad.
- 6.- Número de personas (Beneficiadas): a razón de 400 estudiantes por Aldeas y tomando en cuenta las Aldeas finalmente construidas (47) da un total de 18.800 nuevos estudiantes universitarios incorporados. Además de los profesores, del personal administrativo y obreros.
- 7.- Número de empleos directos e indirectos: a razón de 25 personas entre personal obrero, profesional y técnico, que se requiere para construir una Aldea, se calcula en 1.175 trabajadores beneficiados. En tanto que en razón de 12 empleos indirectos por infraestructura tenemos: 564 personas beneficiadas que pueden prestar sus servicios para el mantenimiento de las instalaciones comunes, transporte, aseo urbano, etc.
- 8.- Área de influencia: Nacional

Fuente: elaboración propia

**FIGURA N° 5: RELACIÓN DE ALDEAS UNIVERSITARIAS VERSUS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS**



Fuente: Oficina del Despacho.- Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior  
Febrero 2008

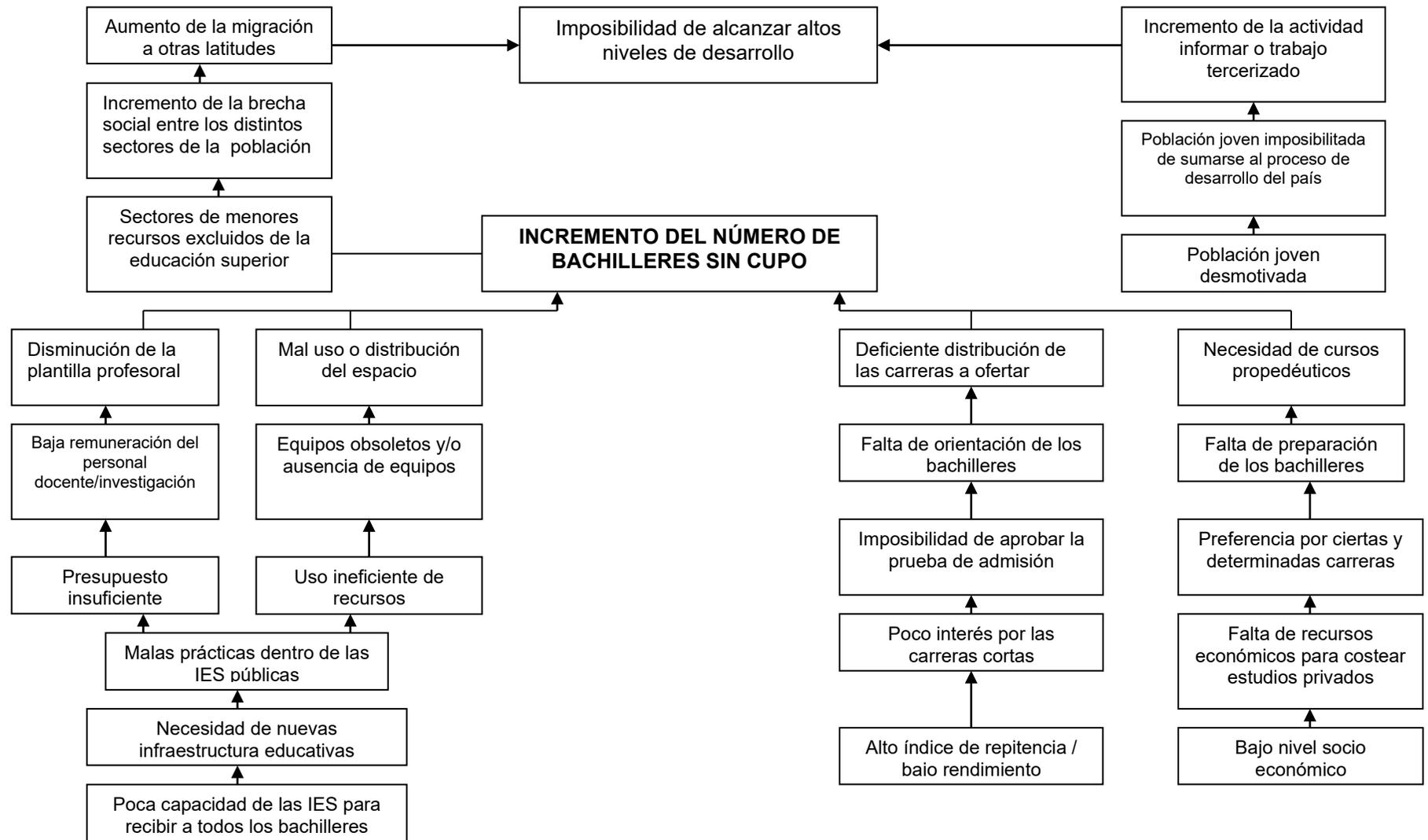


Figura N° 6: Árbol de problema para el caso Aldeas Universitarias Elaboración propia

**CUADRO Nº 9: MATRIZ DE MARCO LÓGICO- PROYECTO ALDEAS UNIVERSITARIAS**

<b>RESUMEN NARRATIVOS DE OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<b>FIN</b>			
Contribuir a garantizar los accesos al conocimiento para la municipalización de la educación superior	Al final del 1º año de operación de las nuevas estructuras, se incorporan en un 20% estudiantes excluidos del sistema	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Reportes de la OPSU</b></li> <li>2. Estadísticas del Ministerio de Educación Superior</li> <li>3.- Informe de gestión</li> <li>4.- Porcentaje de disminución de exclusión</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Condiciones estables de la economía nacional</li> <li>2.- Nuevos proyectos no interfieren en la prosecución del Proyecto</li> <li>3.- El proyecto sigue disponiendo de recursos</li> </ol>
<b>PROPOSITO</b>			
Estudiantes excluidos del sistema de educación superior, incorporados mediante la municipalización de la educación superior	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Más del 30% de los bachilleres desincorporados del Sistema, se incorporan al sistema a través de la inscripción en las nuevas Aldeas Universitarias</li> <li>2.- Aldeas en funcionamiento</li> <li>3.- Estudiantes incluidos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Informe semestral de los coordinadores de Aldeas</li> <li>2.- Registros de inscripción</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Interés de la población objetivo a sumarse al Proyecto</li> <li>2.- Existencia de profesionales interesados en sumarse al Proyecto en calidad de docentes</li> </ol>
<b>COMPONENTE 1</b>			
Estudiantes incorporados al sistema, mediante la construcción, transformación y re-acondicionamiento de instituciones y espacios universitarios	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Licitaciones suscritas</li> <li>2.-Contratos suscritos con constructoras</li> <li>3.- Aldeas construidas, transformadas y re-acondicionadas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Observación directa</li> <li>2.- Supervisiones regulares</li> <li>3.- Estudios de corte y seguimiento de los alumnos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Bachilleres interesados en incorporarse a este nuevo sistema de ingreso a la educación superior</li> <li>2.- Alto índice de cumplimiento en la meta de construcción, transformación o reacondicionamiento de nuevas infraestructuras</li> <li>3.- Existencia de terrenos aptos</li> <li>4.- Presupuesto asignado</li> </ol>

<b>ACTIVIDADES* COMPONENTE 1</b>			
ACTIVIDADES 1.- Estudio de las necesidades de la región 2.- Adquisición y reacondicionamiento del terreno 3.- Llamado público a licitaciones (prensa, radio y televisión) 4.- Suscripción de contratos 5.- Licitación de obras de paisajismo 6.-Actividades de supervisión y contraloría social	105.000 Bs. F.	1.-Respaldos contables 2.-Reportes técnicos 3.-Planes Operativos Anuales 4.- Actas de entregas 5.-Archivos fotográficos	1.-Disponibilidad de los insumos 2.-Sentido de Responsabilidad de los entes ejecutores del proyecto
<b>COMPONENTE 2</b>			
Comunidades organizadas incorporadas al proceso de dotación (mobiliario) de las nuevas instituciones educativas	1.- Cooperativas de los municipios participando en licitaciones para la dotación de mobiliario a Aldeas 2.- Número de comunidades organizadas	1.- Proyectos presentados por las comunidades 2.- Contratos suscritos 3.- Aldeas dotadas	1.- Interés de las comunidades a sumarse al proceso de dotación
<b>ACTIVIDADES COMPONENTE 2</b>			
1.- Llamado público a las comunidades organizadas en cooperativas. 2.- Suscripción de convenios	30.000 Bs. F.	1.- Número de avisos 2.- Número de contratos firmados	
<b>COMPONENTE 3</b>			
Profesionales incorporados a la plantilla de docentes de las nuevas instituciones educativas	1.- Porcentaje de docentes incorporados al Sistema	1.- Encuestas 2.- Estadísticas	1.- Existencia de diversos profesionales capaces de asumir las cátedras a ser dictadas en las Aldeas 2.- Profesionales docentes optan por incorporarse al sistema
<b>ACTIVIDADES COMPONENTE 3</b>			

<p>1.- Convocatoria pública a los profesionales  2.- Proceso de selección de acuerdo a perfil establecido  3.- Elaboración de programa de incentivos para los docentes que habiten lejos de las Aldeas  4.- Diseño de un sistema de control de estudios vía WEB.  5.- Firma de contrato con los profesionales designados</p>	<p>45.000 Bs. F.</p>	<p>1.- Número de convocatorias  2.- Número de personas inscritas  3.- Registros</p>	<p>1.- Profesionales dispuesto a incorporarse  2.- Presupuesto suficiente para el programa de incentivos</p>
<b>COMPONENTE 4</b>			
<p>Programa de incentivo estudiantil permite garantizar la permanencia satisfactoria de los estudiantes en el sistema de educación superior</p>	<p>1.- Nivel de rendimiento de los alumnos beneficiados  2.- Porcentaje de alumnos que prosiguen estudios</p>	<p>1.- Estadísticas de incorporación de FAMES Y FUNDAYACUCHO  2.- Registros individuales de beneficiarios  3.- Porcentaje de bachilleres becados</p>	<p>1.- Instituciones gubernamentales (FAMES -FUNDAYACUCHO) realizan jornadas de incorporación al sistema de becas o salud  2.- Buen desempeño de las instituciones oficiales encargadas de apoyar a los estudiantes de educación superior</p>
<b>ACTIVIDADES COMPONENTE 4</b>			
<p>1.-Estudio económico-social de la población estudiantil inscrita  2.- Implementación del programa de becas  3.- Habilitación de residencias para aquellos estudiantes que habiten lejos de los centros de estudio  4.- Diseño de programa de tutoría</p>	<p>25.000 Bs. F</p>	<p>1.- Estadísticas  2.- Reportes</p>	<p>1.- Disponibilidad de recursos permite la implementación del plan de becas y ayudas estudiantiles</p>

(\*) "En la MML no es necesario que las actividades se detallen demasiado, es suficiente con que se identifiquen en el nivel de "macro actividades" indicando a qué componente pertenece" (Márquez, p. 21, 2008)

**FAMES:** Fundación para el Servicio de Asistencia Médico Asistencial para los Estudiantes de Educación Superior

**FUNDAYACUCHO:** Fundación Gran Mariscal de Ayacucho

