



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



ESPECIALIZACIÓN EN  
PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

**Modelo para medir el impacto social de proyectos y programas de formación en la Fundación Centro Gumilla**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**  
Sánchez Zambrano, Franci C.I. V-15.723.193

**Asesores:**

Leal Huise, Sandra Virginia  
Rodríguez, Alberto

Caracas, febrero 2018

ESPECIALIZACIÓN EN  
PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Modelo para medir el impacto social de proyectos y programas de  
formación en la Fundación Centro Gumilla

**Autora:** Sánchez Zambrano, Franci

**Asesores:** Leal Huise, Sandra Virginia y Rodríguez, Alberto

Año: 2017

**Resumen**

La siguiente investigación tiene como intención proponer un modelo para medir el impacto social de los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla, a partir de la construcción de un grupo de instrumentos e indicadores lo suficientemente amplio y flexible para que el equipo técnico y gerencial pueda evaluar, hacer seguimiento y tomar decisiones en cada uno de los programas y proyectos (sociales, de investigación y publicación) de la Fundación; esta información podrá ser utilizada para revisar, reformular y reorganizar las propuestas, hacerlas sustancialmente más asertivas, involucrar a los interesados y responder a necesidades comunitarias. Se usará como referencia los modelos propuestos por la “Teoría del Cambio” y el “Mapeo de Alcance”, pasando por una revisión de visiones alternativas que complementarán la propuesta. El modelo resultante, se habrá construido en base a teorías comprobadas a nivel internacional, respetando el lenguaje propio de la Fundación y de su trayectoria en el ámbito social. Este modelo es un compendio de metodologías complementarias, herramientas e indicadores que en conjunto podrá ser aprovechado no solo por la Fundación también por organizaciones similares y obras de la Compañía de Jesús. La investigación también es la oportunidad para revisar y re-dimensionar herramientas como el Canvas de Innovación Abierta o el Canvas Plan de Negocios, ambos empleados por el marketing, han generado interesantes resultados en otros ámbitos como la educación o proyectos, para analizar las *propuestas de valor* y cómo estas involucran y satisfacen a los involucrados. Finalmente, el modelo es una propuesta que será validada por la organización y que será adecuada según sus particularidades.

**Línea de trabajo:** Planificación detallada de proyectos

**Palabras Clave:** Indicadores, medición de impacto, proyectos y programas sociales, teoría del cambio, mapeo de alcance, canvas.

**Nomenclatura UNESCO:** 5311 Organización y dirección empresa

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS .....	III
ÍNDICE DE CUADROS .....	IV
LISTA DE NOMENCLATURAS.....	V
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	6
El impacto y la inversión social.....	6
Preguntas de la Investigación .....	8
Objetivos de la Investigación.....	9
Justificación.....	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	14
Antecedentes Académicos .....	14
Bases Teóricas .....	16
Hecho social.....	17
Proyecto .....	17
Proyecto de Inversión Social .....	24
Indicadores.....	27
Medir Impacto.....	29
Mapeo de Alcance.....	32
Teoría del Cambio.....	34
Canvas Business Plan y Canvas Open Innovation .....	37
Horizonte Gumilla – Horizonte de la Acción Social .....	40
Bases Legales.....	42
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....	44
Tipo de Investigación .....	44
Diseño de Investigación .....	44
Unidad de Análisis.....	45
Técnicas y Herramientas.....	45
Fases de la Investigación .....	47
Planificación.....	47
Ejecución .....	49
Cierre .....	51
Operacionalización de las Variables .....	51
Aspectos Éticos.....	53
Código de Ética de la Profesión Docente (última revisión junio 2004):..	53
Código de Ética y Conducta Profesional PMI 2016: .....	53
CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL .....	56
Jesuitas en Venezuela .....	56
Centros de Investigación y Acción Social.....	57
Misión .....	61
Visión .....	61
Objetivos Estratégicos.....	62
Organigrama .....	63
CAPÍTULO V. DESARROLLO DE OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN... 65	

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	79
Canvas Plan de Negocios – Business Plan. ....	79
Canvas Innovación Abierta – Open Innovation. ....	81
Matriz del Marco Lógico .....	86
CAPÍTULO VII. LECCIONES APRENDIDAS .....	88
Sistematización de los resultados .....	88
Sistematización por Objetivo Específico .....	90
Sistematización de los Canvas y el Marco Lógico .....	93
Sistematización del Cronograma Planificado y el Ejecutado .....	93
Capítulo VIII. Conclusiones y Recomendaciones .....	95
Conclusiones por Objetivo específico: .....	95
Recomendaciones por Objetivos Específico:.....	97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Descripción General de la Gestión de Calidad del Proyecto.....	20
Figura 2. Planificar la Gestión de la Calidad: Diagrama de Flujo de Datos.....	21
Figura 3. Descripción General de la Gestión de los Interesados del Proyecto .	22
Figura 4. Identificar a los Interesados: Diagrama de Flujo de Datos.....	23
Figura 5. Las tres etapas del Mapeo de Alcances.....	34
Figura 6. Organigrama Fundación Centro Gumilla.....	63

## ÍNDICE DE CUADROS

	Página
Cuadro 1. Canvas Plan de Negocios – Business Plan.....	38
Cuadro 2. Canvas Innovación Abierta – Open Innovation.....	39
Cuadro 3. Procedimiento por objetivos.....	48
Cuadro 4. Cronograma de Investigación.....	50
Cuadro 5. Operacionalización de las Variables.....	51
Cuadro 6. Indicadores Internacionales.....	65
Cuadro 7. Indicadores formulados para el modelo de medición de impacto.....	68
Cuadro 8. Indicadores propuestos para el modelo de medición de impacto de los programas y proyectos de la Fundación.....	70
Cuadro 9. Metodología y Descripción.....	73
Cuadro 10. Tipo de Instrumentos.....	75
Cuadro 11. Modelo Esquema.....	76
Cuadro 12. Desarrollo Canvas Plan de Negocios.....	78
Cuadro 13. Desarrollo Canvas Innovación Abierta.....	79
Cuadro 14. Matriz de Marco Lógico.....	84

## **LISTA DE NOMENCLATURAS**

BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

CAF: Banco de Desarrollo de América Latina / Cámara Andina de Fomento.

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

CESAP: Grupo Social Centro al Servicio de la Acción Popular.

CIAS: Centro de Investigación y Acción Social de la Compañía de Jesús.

IAP: Investigación Acción Participativa.

MERCOSUR: Mercado Común del Sur.

PMI: Project Managment Institute.

SIC: Seminario Interdiocesano de Caracas / Así es.

UNICEF: Fondo para la Infancia de las Naciones Unidas.

## INTRODUCCIÓN

La transformación social parte del reconocimiento de la realidad, ¿cómo cada persona interviene en ella para construir el bien común con justicia y equidad? Organizaciones sociales y gobiernos están interesados en desarrollar estrategias que aborden los graves problemas que enfrenta la humanidad, dificultades que aumentan la brecha socioeconómica profundizando la injusticia y la desigualdad.

Para transformar la realidad no basta solo con la intención de hacerlo, es necesario desarrollar proyectos y programas que resulten de una indagación profunda sobre la realidad, que integre a los interesados y que pueda ser sostenible en el tiempo. Para ello, es necesario construir propuestas coherentes en tiempo, dinero y recursos humanos, que promueva procesos de evaluación constante y que plantee cambios transformadores.

Cada recurso asignado, sea financiero, humano o de tiempo, debe ser debidamente justificado y revisado, nada debe invertirse sin sentido ni control. Es necesario garantizar constantemente que los recursos invertidos, vayan a las personas que más lo necesitan, los más vulnerables: pobres, minorías, infancia, medioambiente y que no se desvíen hacia aquellos, que aprovechándose de estas iniciativas, se lucran impidiendo que el recurso llegue a su destino original.

Para lograr que estas iniciativas se mantengan vigentes es necesario contar con formas de hacer seguimiento y evaluar su impacto en las personas, comunidades y organizaciones. Por ello esta investigación se propone formular un modelo para medir el impacto social de proyectos y programas de formación en la Fundación Centro Gumilla; a través de dos metodologías



complementarias la Teoría del Cambio y el Mapeo de Alcance, ambas estrategias analizan la pertinencia, relevancia y eficacia de proyectos y programas sociales planteados por organizaciones. El modelo propuesto supone garantizar que los proyectos se conviertan en propuestas transformadoras integrando a los beneficiarios y comunidades a su formulación, desarrollo y evaluación. Significa también, una revisión constante de las estrategias de intervención, adaptándolas o reconfigurándolas.

La Fundación Centro Gumilla, comienza a transitar por procesos de cambio, en cuanto a lo organizacional, la planificación estratégica y las formas de acompañamiento en comunidad. Se ha propuesto revisar sus proyectos y programas, para reorganizar su oferta a la necesidad social actual, así cumplir con su mayor anhelo, contribuir a la construcción de la justicia fortaleciendo al sujeto denso y solidario.

Se presentan cuatro capítulos, el primero llamado “Planteamiento del Problema”, aborda la necesidad de una evaluación de impacto constante de todos los proyectos, la justificación de esta investigación, las preguntas clave, el objetivo general y los específicos, define el alcance de la propuesta y sienta las bases sobre las cuales se desarrollaran el resto de las tareas.

El segundo capítulo, comienza con los antecedentes académicos de la investigación, continua con la presentación de la propuesta conceptual que sustenta la investigación, organiza la teoría en tres momentos estratégicos, el primero desarrolla los conceptos necesarios para entender la generalidad de la temática abordada; el segundo las metodologías conocidas para abordar el tema de la medición de impacto, la gestión de calidad y la gestión de los interesados analizadas a partir de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Y el tercero los conceptos propios de la Fundación

Centro Gumilla, necesarios para comprender su visión y su propuesta de acompañamiento social.

El tercer capítulo se refiere al “Marco Metodológico” presenta la metodología de investigación que será utilizada, basando la propuesta en el paradigma cualitativo de la investigación, permitirá hacer un análisis de la realidad, interpretándola y de-construyéndola para comprender los procesos, implica que el investigador y los interesados involucrados son parte del desarrollo y construcción del modelo de medición de impacto. Este será un trabajo basado en la investigación acción participativa, será documental y de campo, las teorías propuestas para construir una medición de impacto acorde a las expectativas presentadas serán revisadas a través de un levantamiento documental exhaustivo de organizaciones internacionales y de especialistas nacionales que han escrito sobre la formulación de indicadores y los métodos de medición.

El cuarto capítulo el “Marco Organizacional”, le dará contexto a la investigación situándola en la organización patrocinante de la propuesta, la Fundación Centro Gumilla, con cincuenta años trabajando por la justicia social en contextos complejos y vulnerables, tiene una larga historia de acompañamientos e intervenciones en experiencias exitosas (cooperativas larenses y Catuche – Caracas), de formación con sus diversos programas sociopolíticos, sus libros y publicaciones, la Revista SIC, la Revista Comunicación codirigida con la Universidad Católica Andrés Bello y la biblioteca con un fondo bibliográfico y documental fundamental para los investigadores.

El quinto capítulo se refiere al desarrollo de los objetivos específicos de la investigación, se responde a cada uno. Se revisaron indicadores de programas de organismos internacionales, seleccionando por tipo aquellos

que pueden ser útiles para el modelo propuesto por la investigación. Luego se proponen un conjunto de indicadores formulados para el modelo de medición de impacto de los programas y proyectos de formación de la Fundación detallándolos por tipo, indicador y descripción. Se resume en una lista el conjunto de indicadores finales propios del modelo que propone la investigación, indicado por cada uno el tipo, la forma de obtener la información necesaria y los responsables de ese indicador dentro de la organización.

Finalmente se describe la metodología y las herramientas que se utilizaron, el Mapeo de Alcance, la Teoría de Cambio, el Canvas Plan de Negocios y el Canvas de Innovación Abierta. Establece los instrumentos que será necesario incorporar en el modelo de medición de impacto y presenta el modelo en conjunto y los momentos en los que debe ser empleada cada metodología, herramienta, formato o base de datos.

El capítulo seis corresponde al análisis de los resultados, para lo cual se desarrollaron dos herramientas y una metodología. Las dos herramientas utilizadas para el análisis son el Canvas Plan de Negocios y el Canvas de Innovación Abierta y como metodología se planteó el marco lógico. Todas estas vinculadas a los proyectos de intervención social, las dos primeras de uso muy reciente y la tercera de uso habitual para los proyectos y programas que solicitan financiamiento internacional o que participen en convocatorias para la asignación de recursos.

Para las lecciones aprendidas se usó para el capítulo siete la sistematización de las experiencias. Esta estrategia permite a los involucrados, evaluar y generar procesos de aprendizaje constante que permita nutrir y reformular las propuestas de acompañamiento, formación e intervención en las comunidades. La sistematización genera conocimiento, información y datos

que deben ser guardados y compartidos con otras organizaciones para que fortalezcan su trabajo.

Las conclusiones y recomendaciones en el capítulo ocho representan el conjunto de las buenas prácticas y sugerencias que se hacen a partir de la investigación y que pretenden conducir los próximos pasos para la validación y desarrollo del modelo para la medición de impacto.

Esta entrega de la investigación además cuenta con una sección de “referencias bibliográficas” y documentos anexos relacionados con la Dirección de Proyectos. Todos necesarios para darle sentido y veracidad a lo aquí planteado.

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **El impacto y la inversión social**

Organizaciones, instituciones de gobierno y emprendimientos en todo el mundo se han volcado a desarrollar propuestas que tengan impacto social transformando vidas y comunidades. De estas, unas tantas se están ocupando en revisar sus objetivos, actividades y estrategias de acuerdo a las necesidades reales expresadas por los beneficiarios y a la intenciones iniciales de las propuestas de abordaje; llevado a través de la evaluación, el seguimiento, la medición constante de su quehacer y la incidencia que generan. Esta necesidad por medir el impacto, se ha hecho cada día más evidente reconociendo su importancia, según la Organización Internacional del Trabajo (2017) "...en ámbitos institucionales, públicos, privados y por las personas interesadas...".

Para esta medición cada agente escoge la metodología que le resulta más conveniente o que responde mejor a sus intereses e inquietudes. En este sentido la medición de impacto y la evaluación de los procesos se ha convertido en una necesidad, reconocida internacionalmente, en algunos casos solicitada por financistas para garantizar el uso responsable y auditable de los recursos.

La revisión muestra los resultados y efectos de las intervenciones en los beneficiarios y comunidades, esta información para la Organización Internacional del Trabajo (2017) "...resulta fundamental para tomar decisiones a favor de la calidad, pertinencia y equidad de los mismos". Muchos especialistas han desarrollado diversos modelos que van desde métodos cualitativos, cuantitativos (cercaos a lo experimental) y mixtos como: el mapeo de alcance, la teoría del cambio, los canvas, y otras.

Esta revisión de los procesos es beneficiosa para determinar cómo las acciones particulares que se hacen de manera intencional o no, afectan y transforman a los interesados<sup>1</sup>. También responde a las preguntas: ¿Cómo los actores involucrados se relacionan con los procesos? ¿Cómo inciden las acciones en cada una de las comunidades en los que se desarrollan? Se busca evaluar ¿En qué medida está fortaleciendo haberes? para hacer una revisión de ¿cómo su accionar responde a la realidad y a las necesidades propias del hecho comunitario? Se busca analizar, tomar decisiones y actuar estratégicamente.

Así como las organizaciones sociales hacen un esfuerzo por caminar hacia la revisión (en todos los sentidos: forma, abordaje, incidencia, pertinencia, calidad, equidad) constante de sus procesos, programas y políticas, algunos gobiernos locales, nacionales y regionales se han propuesto hacer lo propio, su intención: caminar a propuestas más justas y equitativas, donde los recursos del Estado sean administrados con criterios de responsabilidad, honestidad, eficiencia y transparencia, procesos que favorezcan a los más vulnerables aumentando la inversión en políticas sociales para el desarrollo, obligando a los gobiernos según Cohen y Franco (1988) a "...revisar a fondo la política social, en todos los aspectos, reduciendo las filtraciones que terminan favoreciendo a quienes no son los más necesitados" (p.13).

La evaluación es fundamental para todos los implicados en promover cambios sustanciales, utilizando estos datos y conocimientos para: revisar las políticas públicas, orientar la "oferta" según la "demanda" social, contribuir en la construcción de mejores sistemas (salud, educación, salubridad, seguridad, cultura...), mejorar la gestión, la rendición de cuentas, plantear nuevas estrategias y formas de abordaje e integrar a los beneficiarios.

---

<sup>1</sup> Todas las personas afectadas por los proyectos, programas o políticas p

Puede suponerse en algunos casos que evaluar, hacer seguimiento o medir el impacto para la Organización Internacional del Trabajo (2017) "...implica procesos exigentes en información y en tiempo y, por ende, relativamente complicados y costosos...", sin embargo los resultados de tales prácticas, si se llevan con conciencia se emplean estrategias y procesos adecuados, derivan en acciones sustancialmente más oportunas, justas, estratégicas, además del uso responsable y transparente de recursos públicos, que puedan ser redistribuidos.

La medición de impacto les permitiría a las organizaciones sociales, financieristas y gobiernos reunir toda la información necesaria para analizar la realidad, aceptar la complejidad social, dilucidar formas de abordaje, planificar acciones y canalizar recursos a quien más lo necesita.

En este sentido, la motivación principal de esta investigación es proponer un modelo para la medición de impacto social de los programas y proyectos sociales de la Fundación Centro Gumilla, que pueda ser utilizado en todos los casos, que sea lo suficientemente amplio para que pueda ser replicable en otras acciones vinculadas con la participación y el acompañamiento comunitario. Permitiendo a la Fundación reconocer las buenas prácticas, las dificultades que llevan a los compromisos de mejora y la renovación de programas y proyectos, que finalmente consoliden su aporte en la construcción del país.

### **Preguntas de la Investigación**

- a. ¿Para qué medir el impacto social de los proyectos y programas de formación en la organización de estudio?

## **Sistematización de la Investigación**

- b. ¿Cuáles son los indicadores que se ajustan a la medición de impacto social de los programas y proyectos de la Fundación Centro Gumilla?
- c. ¿Qué instrumentos para la recolección de información son necesarios elaborar para los programas y proyectos, que permitan medir impacto social?
- d. ¿Cómo medir el impacto social actual de los programas y proyectos de la Fundación Centro Gumilla?
- e. ¿Qué se hará con la información obtenida después de una posible medición de impacto social?

## **Objetivos de la Investigación**

### Objetivo General

Proponer un modelo para medir el impacto social de los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.

### Objetivos Específicos

- a. Seleccionar indicadores para la medición de impacto social que puedan ser aplicados en los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.
- b. Diseñar un conjunto de instrumentos para la recolección de datos que permita medir el impacto social y la incidencia de los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.
- c. Elaborar el plan operativo para la aplicación del modelo de medición de impacto en los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.



## **Justificación**

En América Latina una parte de la población vive en pobreza, desorganizados, vulnerables, convirtiéndose en el centro de la injusticia social. La región está sumergida en una crisis estructural, que está alimentada por la distribución desigual de la riqueza, la injusticia, el limitado acceso a los servicios o su avanzado deterioro, una educación excluyente (no adaptada y que aumenta la brecha social, tecnológica, económica y política), políticas públicas mal planificadas y ejecutadas, además de la desviación de recursos materiales y financieros.

Expertos y organizaciones internacionales están trabajando en el diagnóstico del problema generando alternativas que pudieran, de acuerdo a las circunstancias propias de cada país, abordar la desigualdad social. Organizaciones como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), institución adscrita a las Naciones Unidas, llama la atención en la región para que se generen políticas económicas, sociales y mecanismos legales que permitan "... la superación definitiva de la pobreza, la reducción significativa de las desigualdades, la afirmación del enfoque de derechos y la universalización de la educación, salud y la protección social y el acceso al trabajo decente" (CEPAL, 2016, p. 10)

La región vive en las últimas décadas una coyuntura económica que no le permite avanzar a la velocidad que otros países fuera de América Latina lo están logrando con menos recursos. Según la CEPAL, en los últimos años ha aumentado el porcentaje de desempleo, con un marcado deterioro del mercado laboral, la tasa de desempleo se ubicaba para el 2015 en 7,4%, la pobreza también aumentó en la región a un 29,2% en comparación con el 2014 que fue de 28,2% (CEPAL, 2016, p. 11), a pesar de los esfuerzos hechos por los gobiernos, instituciones y organizaciones no

gubernamentales; que han generado estrategias y políticas públicas durante los últimos años para erradicar los factores que continúan afectando el crecimiento, la democracia y la justicia social y económica.

Las injusticias sociales, la desigualdad, la pobreza, la inequidad en la distribución de la riqueza<sup>2</sup>, la corrupción, son formas que se han mantenido y prosperado en períodos de crecimiento para la región; a pesar de los esfuerzos políticos por desarrollar y promover estrategias que le den prioridad a los Objetivos de Desarrollo Sostenible<sup>3</sup>, los países no han logrado romper la barrera que impide el avance y que confabula en contra de “... la erradicación de la pobreza, la ampliación de la ciudadanía y el ejercicio de los derechos, así como la gobernabilidad democrática.” (CEPAL, 2016, p. 15)

La realidad de América Latina no es ajena para Venezuela. Como país no escapamos de estas certezas, nuestro petróleo no nos ha hecho inmunes; por el contrario nos ha hecho dependientes de la renta y sus implicaciones. Venezuela, pasa por complejos procesos sociales, la pobreza se ha extendido, los programas y políticas sociales han creado más personas dependientes, no se han generado mecanismo acertados para la revisión, evaluación y seguimiento de las políticas públicas y los recursos asignados a ellas.

En este sentido, la compañía de Jesús se ha volcado a renovar sus estructuras y a repensar sus formas, el Padre General Arturo Sosa en su carta a la Compañía llamada Nuestra vida es misión, la misión es nuestra vida, llama a sus hermanos a la conversión institucional, en donde interpela a las organizaciones que pertenecen a la Compañía, pidiendo ser

---

<sup>2</sup> Distribución de la riqueza entendida como el acceso a servicios de calidad, educación, salud, seguridad, transporte, otros.

<sup>3</sup> Objetivos de Desarrollo Sostenible, disponible en: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

...consistentes y coherentes con nuestra vida-misión... revisar nuestro modo de organizarnos y examinar nuestras instituciones... la conversión personal, comunitaria y apostólica implica también una revisión de las estructuras institucionales que permita adaptarlas a las nuevas exigencias de la misión en los tiempos que vivimos. (Sosa, 2017, p.3)

Las organizaciones que conforman la Compañía en Venezuela asumieron el compromiso de reorganizarse y adaptarse a los tiempos que transcurren, están revisando y replanteando su planificación estratégica, reorganizando sus estructuras organizacionales – administrativas y se proponen en algunos casos evaluar la pertinencia e incidencia de sus acciones en las comunidades que acompañan.

Para promover la construcción de espacios comunitarios formativos, que sean fructíferos, que signifiquen para las personas que participan, contenidos y conocimientos transformadores, es necesario evaluar si realmente los procesos han contribuido significativamente al empoderamiento, fortalecimiento del quehacer social, a la comprensión más amplia de la justicia social y a un crecimiento sustancial de las redes comunitarias.

La evaluación de impacto beneficia la ejecución, permanencia y legitimidad en el tiempo del trabajo que realizan las organizaciones sociales, les permite revisar si cada proyecto incide favorablemente en los participantes y las comunidades, además de analizar si los objetivos planteados son los correctos. Evalúa si las propuestas cumplen con su intención de transformar, acompañar y apoyar procesos comunitarios y personales. Revisar estos procesos llevaría a la competitividad de las propuestas y si están generando el impacto deseado.

Es así como en el marco de la metodología por proyectos basada en las buenas prácticas integradas en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI), un modelo para la evaluación de impacto de programas y proyectos de formación está sustentado en la Gestión de la Calidad del Proyecto y en la Gestión de Interesados, el desarrollo de una metodología particular que evalúe los procesos de gestión y su ejecución lleva a proponer unas políticas adecuadas que garanticen la calidad de los servicios que presta la Fundación. Además, permite coordinar todos los esfuerzos para que los objetivos, actividades y acciones de los puedan responder a las necesidades y expectativas por las que fueron desarrollados en cada comunidad o espacio de encuentro.

Siguiendo esta orientación, la medición de impacto puede proveer los conocimientos necesarios para llevar una gestión de la calidad de los programas y proyectos de la Fundación. Considerando que todas las acciones que emprende son de índole social, es fundamental hallar propuestas que analicen, midan y promuevan resultados que contribuyan a lograr el impacto final deseado. Permitiendo un análisis certero de la situación, proponiendo que se formulen y expresen claramente los resultados e impactos que se persiguen, a través de indicadores, herramientas y estrategias.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### **Antecedentes Académicos**

Los indicadores se utilizan en innumerables investigaciones y en muy diversos campos, en este sentido Posner (2010) realizó una investigación, que consistió en *Estimar el Indicador de Progreso Genuino para Baltimore*, en ella consideraba que era necesario para las organizaciones y gobiernos del mundo manejar indicadores de progreso de las condiciones del ambiente, de lo social y lo económico. Encontró estudios que demostraban que los indicadores de progreso podían ser una herramienta para la discusión sobre la naturaleza del desarrollo económico.

Otra investigación sobre los indicadores Alexander (2009), escribe sobre los *Indicadores comunitarios: desarrollo, monitoreo y reporte*; el autor analiza cómo el gobierno de Nueva Zelandia está haciendo esfuerzos por mejorar la manera en que se mide el progreso y el cambio de las formas de gobierno, resaltó la importancia de los indicadores que permiten medir el progreso económico, social, ambiental, cultural y democrático a nivel local como herramienta para que las autoridades puedan evaluar el progreso de acuerdo a los resultados esperados.

El autor explica que, para rastrear el progreso es necesario que los indicadores reflejen los valores de toda la comunidad, su investigación buscaba explorar cómo las autoridades locales asumen los indicadores comunitarios desde su desarrollo, monitoreo y reporte. Durante el desarrollo de la investigación encontró que algunos gobiernos locales tienen indicadores importantes y robustos, que habían logrado ajustarse técnicamente y tenían una salida comunitaria; por el contrario otros gobiernos locales hicieron lo mínimo en cuanto al diseño del grupo de

indicadores necesarios para medir el progreso en las comunidades, esto demostró la diferencia entre unos y otros permitiéndole evaluar el fenómeno.

En Venezuela Pérez (2015), desarrolló una investigación sobre un *Sistema de Control empleando indicadores de gestión en el departamento de Gerencia de Proyectos*, para ello propuso un sistema de control de las condiciones en las obras de construcción, utilizando indicadores de gestión, inició su propuesta con un diagnóstico del estado de los procesos específicos en los cuales pretendía incidir: ejecución, control y seguimiento. Luego desarrolló un sistema de control que le permitiera detectar las "...oportunidades de mejora, las cuáles implementadas exitosamente, se reflejarán en un cambio sustancial de los indicadores de desempeño de la organización" (p. 12).

En una investigación realizada por Acharya (2010) desarrolla una propuesta para medir el "Rendimiento social de una inversión: una metodología modificada para organizaciones sin ánimo de lucro", en ella sugiere que en la práctica se ignora medir o considerar el impacto social asociado a la inversión en diferentes programas. Consideró tres factores que afectan la existencia de una organización: "interesados, inversión de los interesados y el rendimiento para los interesados" (p. 5). El propósito de su investigación era generar un modelo para medir el retorno social de las inversiones en programas de organizaciones sin fines de lucro.

Otro antecedente relevante es la investigación conducida por Leyshon (2010), usó el mapeo de alcance para conceptualizar los indicadores basados en resultados para determinar el interés y la importancia que le dan los interesados al regreso exitoso al trabajo. A través de investigación logró desarrollar de manera exitosa indicadores que le permitieron medir de

manera exitosa la vuelta al trabajo, gracias a la contribución de los interesados, usando el mapeo de alcances como parte de la metodología.

Sobre esta metodología Pienaar (2017), de la Universidad Stellenbosch, Winnifred utiliza el mapeo de alcances para evaluar un programa de intervención sobre la violencia en la pareja. Su intención era evaluar la implementación de un programa integrado comprensivo de la intervención sobre la violencia en la pareja, utilizando para ello un mapeo de alcance en la comunidad de Macassar – Indonesia. Este método le permitió diseñar, monitorear y evaluar la implementación de una intervención psicológica y legal.

### *Bases Teóricas*

Para darle sentido a la investigación y fundamentar las metodologías y las herramientas necesarias que le den sentido al modelo de medición de impacto e incidencia que se propone es fundamental repasar las siguientes teorías: hecho social, proyectos, proyectos de inversión social, ciclo de vida de proyectos, indicadores, medición de impacto, mapeo de alcance, teoría del cambio, canvas y las bases legales.

Todo el proceso que implica desarrollar proyectos sociales, tiene como fin impactar en el hecho social; desarrollar propuestas ajustadas a las estructuras sociales parte de la comprensión de ¿cómo se desarrollan esas interacciones? ¿Cómo se puede desarrollar proyectos a partir de formas de abordaje construidas desde las necesidades particulares de cada comunidad? Para responder a estas preguntas es necesario revisar ¿cómo se construye el fenómeno social?

## **Hecho social**

El hecho social es el resultado de interacciones individuales y colectivas que en suma son las acciones e interpretaciones que cada uno le da a la realidad, como conjunto crea una estructura capaz de darle sentido y contenido a esa realidad, desarrolla procesos, promueve acciones que nutren, y dan sentido. A esta realidad, Berger y Luckmann (1968) la definen como la “vida cotidiana”, aquí el hecho social se presenta como “...una realidad interpretada por los hombres y que para ellos tiene el significado subjetivo de un mundo coherente” (p.34).

Estas interpretaciones resultan de la interacción entre significados colectivos - compartidos de la realidad, supone que toda acción que se emprenda debe ser considerada por todos como pertinente; debe considerar a los otros como parte de esa realidad que es necesario transformar, comprendiendo que cada uno tiene un rol fundamental en la intervención sea como agentes pasivos receptores o como agentes activos, de alguna forma todos deben participar de la revisión constante de las acciones.

## **Proyecto**

Según el PMI (2017), un proyecto “...es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p. 30). Todo cuanto hacemos es un proyecto, todo tiene un tiempo, un costo y unos recursos, desde una fiesta a una familia, una construcción, una clase de biología o una aplicación para teléfonos todos puede ser formulada bajo la mirada de un proyecto.

Esta investigación se apoya en la Guía de buenas prácticas en proyectos, elaborado por el Project Management Institute (PMI), una de las instituciones



responsables de desarrollar la metodología en proyectos. El PMI, agrupa diez áreas del conocimiento, divididas a su vez en cuarenta y siete procesos vinculados directamente con la dirección de proyectos. Estas áreas del conocimiento son un conjunto de conceptos, términos y actividades que están vinculadas a los proyectos y a los profesionales relacionados. Estas áreas del conocimiento son

- Gestión de la Integración del Proyecto.
- Gestión del Alcance del Proyecto.
- Gestión del Cronograma del Proyecto.
- Gestión de los Costos del Proyecto.
- Gestión de la Calidad del Proyecto.
- Gestión de los Recursos del Proyecto.
- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.
- Gestión de los Riesgos del Proyecto.
- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.
- Gestión de los Interesados del Proyecto.

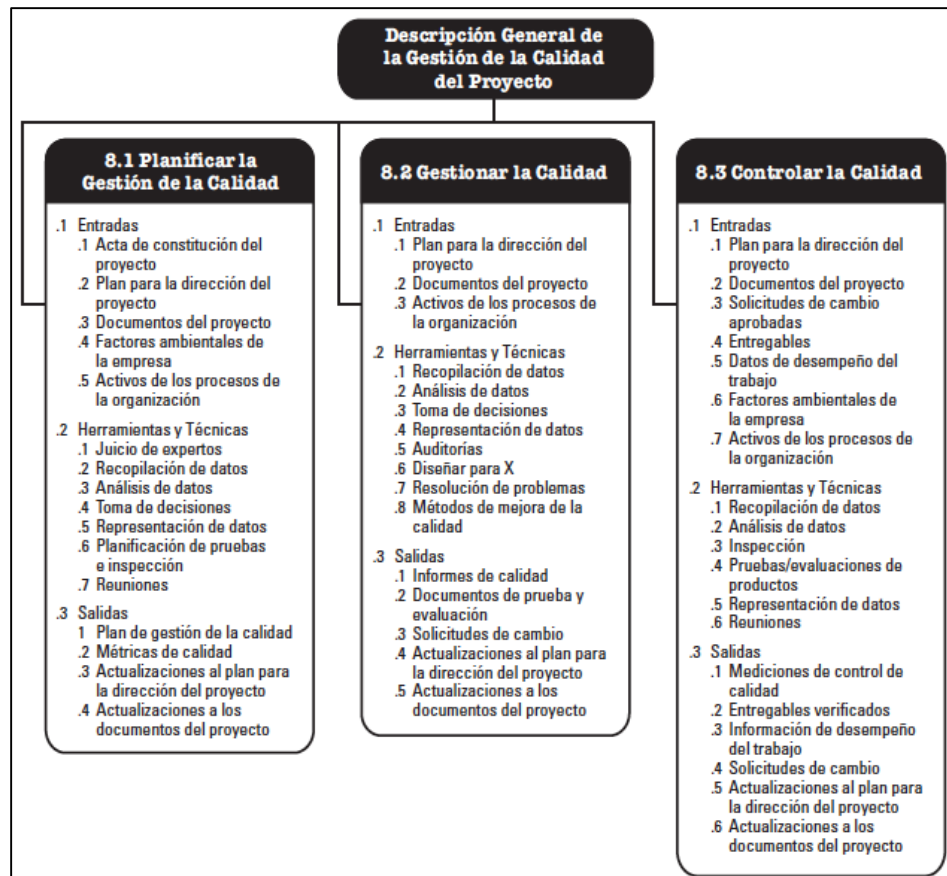
En este marco se hace especial énfasis en dos áreas estratégicas la primera de ellas es la Gestión de la Calidad del Proyecto, incluye todas aquellas actividades y procesos que realiza la organización (responsable de la ejecución) para constituir los objetivos, responsables y políticas de calidad necesarios para la ejecución de los proyectos. Propone las políticas y procedimientos necesarios para implementar un proceso de calidad en las organizaciones, programas y proyectos. Así todas las acciones vinculadas estarán adecuadas a los objetivos y logros esperados.

La Gestión de la Calidad además procura la revisión y mejora continua de los procesos de la organización. Asegura, al igual que la medición de impacto, que se logren y validen los elementos de la ejecución de los proyectos, programas o políticas públicas. Nutre las buenas prácticas y las actividades de mejora continua. Incorpora políticas y procedimientos específicos adecuados para cada proyecto, identificando las exigencias de calidad; documentando el cumplimiento; auditando los requisitos y los resultados; monitoreando y registrando la ejecución de las acciones; evaluando el desempeño, recomendando cambios necesarios y sustentando las buenas prácticas.

La Gestión de la Calidad, considera tres de los cuarenta y siete procesos clave del PMI: Planificar la Gestión de la Calidad, Realizar el Aseguramiento de Calidad y Controlar la Calidad. La primera identifica los estándares de calidad del proyecto y sus entregables, forma parte de ella la documentación de todos los procesos, lo que permitirá hacerle seguimiento continuo, en este sentido la medición de impacto está alineada estructuralmente con la Gestión de la Calidad desde la planificación. La segunda es Realizar el Aseguramiento de Calidad, esta garantiza que todas las fases del proceso sean auditables, incluyendo los resultados esperados de las ejecuciones y de las mediciones de impacto. Busca fundamentalmente que se definan con claridad los indicadores de calidad y en este caso de impacto social, además de la aplicación de normas de calidad.

El tercer proceso tiene que ver con Controlar la Calidad, se trata de monitorear y registrar los resultados de las ejecuciones, permitiendo que se evalúe y haga seguimiento al desempeño, generando recomendaciones para realizar cambios de ser necesarios. La Gestión de la Calidad y la medición de impacto están estrechamente vinculadas dentro de la metodología que se propondrá en esta investigación para medir incidencia de los programas y

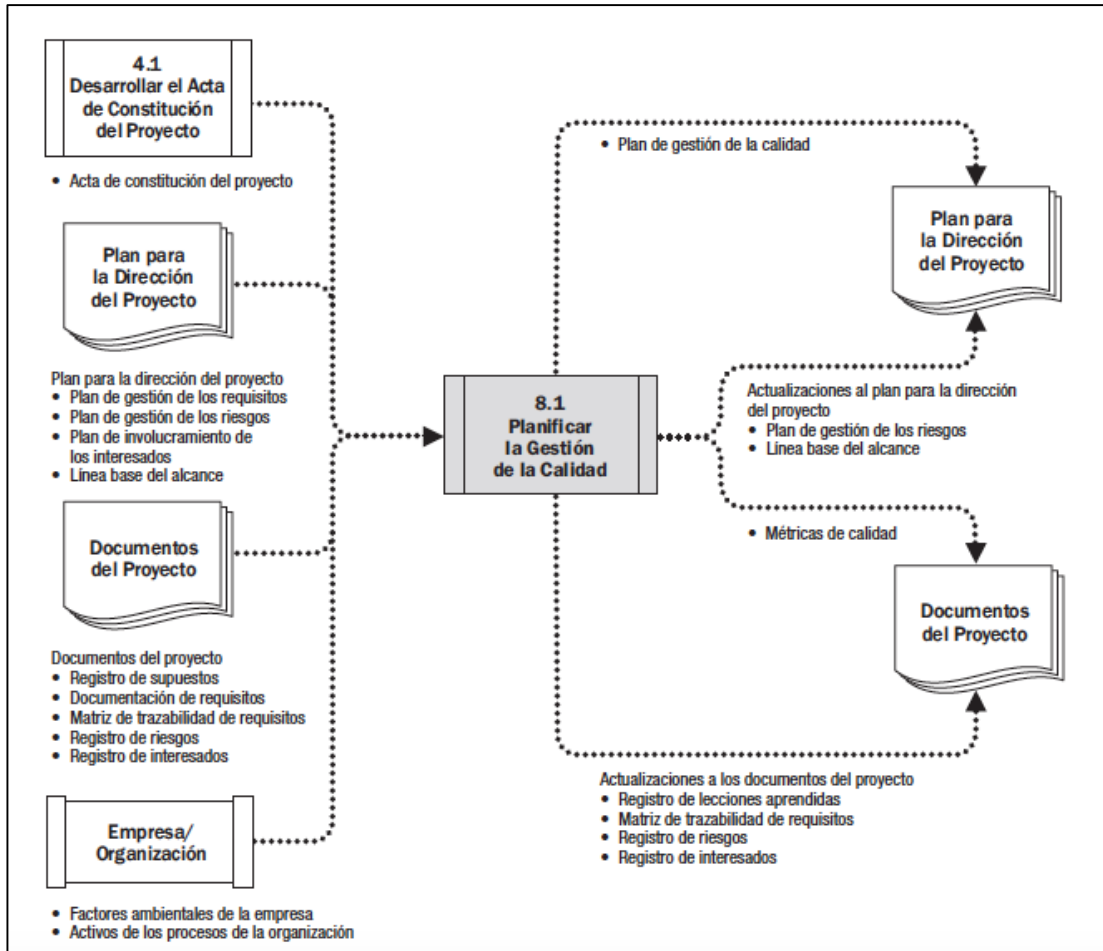
proyectos de la Fundación Centro Gumilla, en el gráfico número 1 se encuentra en detalle los procesos vinculados a la Gestión de la Calidad.



**Figura 1. Descripción General de la Gestión de Calidad del Proyecto**

Fuente: (PMI, 2017, p. sec8:275)

La Gestión de la Calidad abarca un conjunto de procesos y entregables que serán de utilidad para elaborar el modelo de medición de impacto, para construir una base en la que pueda mantenerse actualizada la propuesta a lo largo del tiempo y para garantizar que las acciones y documentos asociados estén en constante revisión, un esquema de estos procesos está representado en el gráfico 2 diagrama de flujo para planificar la calidad.

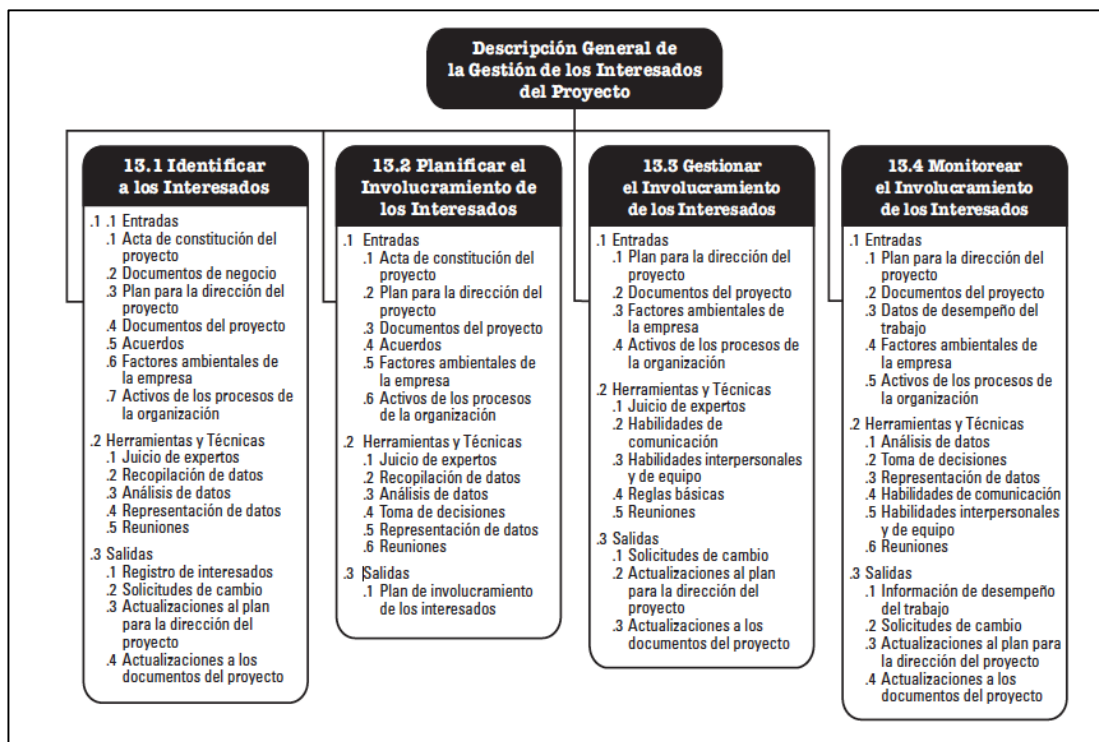


**Figura 2. Planificar la Gestión de la Calidad: Diagrama de Flujo de Datos**

Fuente: (PMI, 2017, p. Sec8:281)

La segunda área fundamental para la investigación es la Gestión de los Interesados, ésta incorpora todos los procesos fundamentales para determinar las personas, organizaciones, grupos o colectivos que pueden estar vinculados al proyecto, que sean relevantes y que afecten o sean afectados por el. Busca revisar las expectativas de los interesados, analizarlas y medir su impacto en el proyecto. Esto le dará insumos a la dirección de proyectos y al equipo que ejecuta para desarrollar acciones que incluya la participación de los interesados en las decisiones y en su ejecución. Los cuatro procesos que forman parte de la Gestión de los Interesados son:

identificar a los interesados, planificar la gestión de los interesados, gestionar la participación de los interesados y controlar la participación de los interesados; cada uno de los procesos se describe en términos generales en el gráfico 3, cada uno de los documentos, entregables y acciones que se vinculan a la Gestión de los Interesados.

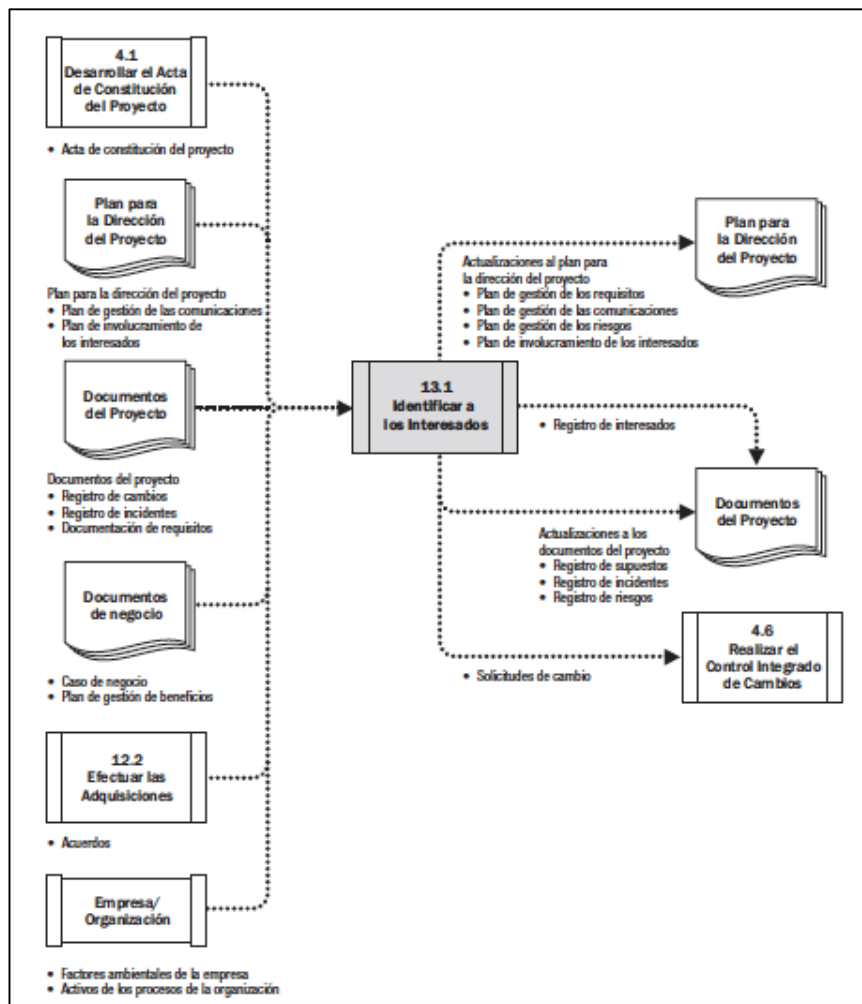


**Figura 3. Descripción General de la Gestión de los Interesados del Proyecto**

Fuente: (PMI, 2017, p. Sec13:507)

En los proyectos de carácter social, los interesados (sobre todo los que hacen vida en las comunidades) son la fuente de información más importante, de ellos surgen los datos y las acciones necesarias para desarrollar y justificar el acompañamiento, intervención o política pública, se convierten en agentes de monitoreo constante, durante la ejecución y cierre de los proyectos, a partir de ellos es posible medir el impacto y determinar cuál de las acciones generó los diversos resultados. Gracias a los interesados es

posible comprender sus “...necesidades y expectativas, aborda los incidentes en el momento en que ocurren, gestionar conflictos de intereses y fomentar un adecuado involucramiento de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto” (SIC) (PMI, 2017, p. Sec13:508), el gráfico 4 es el esquema general de los datos necesarios para identificar a los interesados.



**Figura 4. Identificar a los Interesados: Diagrama de Flujo de Datos**  
Fuente: (PMI, 2017, p. Sec13:511)

## **Proyecto de Inversión Social**

Podría decirse que un proyecto social es un esfuerzo temporal que se realiza para promover cambios sustanciales en comunidades y personas. Esta transformación parte del reconocimiento de las realidades y necesidades de cada entorno y de la integración de los interesados. Los proyectos pueden ser realizados desde los gobiernos como políticas públicas, desde organizaciones sociales como programas de acompañamiento y desde las mismas comunidades como emprendimientos comunitarios.

Para formular proyectos sociales que transformen la realidad debemos considerar precisamente este fenómeno social y la forma en la que se ha construido, no es necesario solo su interpretación desde afuera, es fundamental integrar a la formulación, planificación, desarrollo y evaluación del proyecto a la comunidad que es receptora activa de la intervención. Un modelo de medición de impacto, que pretenda ser integral y cuyos resultados puedan ser considerados para la toma de decisiones o para la reformulación de estrategias, debe partir de la participación de los interesados.

En los proyectos sociales el que propone tiene la intención de "...de incidir en la realidad con una intervención que es compleja, multidimensional e histórica y que exige asumir compromisos" (Rodríguez, 1992, p.13). Comprende que existe una realidad que debe ser cambiada y que requiere desarrollar estrategias acordes a las necesidades de la comunidad.

Para lograr procesos más eficaces que respondan a los objetivos previstos en los proyectos, es necesario la evaluación y el seguimiento considerando este último como aquel que "...tiene como finalidad apoyar la construcción del proyecto, precisar su desenvolvimiento en el tiempo, ayudar en la aplicación de los ajustes y los cambios requeridos, enfrentar los conflictos y

las dificultades que ocurren,... ver si tiene sentido continuar” (Rodríguez, 1992, p.58), añade que el seguimiento tiene dos dimensiones: una operacional (logro de objetivos, tiempo, impacto y costo) y una funcional (desempeño, capacidad para llevar a ejecutar el proyecto).

El seguimiento y evaluación deben estar en todo el proceso desde la planificación, el desarrollo y el cierre del proyecto. El PMI, los toma en cuenta en cada uno de sus capítulos, en principio el equipo de la dirección de proyectos, incluirá dentro de los procesos y procedimientos aquellos específicos de la “Ejecución, Monitoreo y Control”, a través de los criterios para la evaluación de las propuestas y los criterios de medición de desempeño. En el proceso de “Cierre”, deben incluirse los informes de evaluación del proyecto. Esta acción es una constante en todo el proyecto ya que permite revisar la ejecución, la gestión del tiempo, el costo, los recursos humanos y la gestión de interesados. Garantiza que todas las acciones vinculadas al proyecto se mantengan según lo planificado, aplicando las correcciones necesarias. Este seguimiento permite tomar decisiones en función del impacto generado.

Algunos de las organizaciones vinculadas a programas sociales que se han convertido en referencia son: El Fondo para la Niñez de las Naciones Unidas (UNICEF) durante años ha promovido proyectos sociales enfocados a la protección de la infancia, la educación, la innovación, la igualdad de derechos de las mujeres y las niñas, la supervivencia infantil, los suministros y la investigación<sup>4</sup>. En Venezuela, existen diferentes iniciativas en el marco de los proyectos sociales, el gobierno ha desarrollado propuestas en diferentes ámbitos para responder a necesidades sociales, en los últimos veinte años se han organizado proyectos educativos (Misión Ribas, Sucre, Robinson), de seguridad (Comisión Desarme, Gran Misión a Toda Vida

---

<sup>4</sup> Más en: <https://www.unicef.org/es/que-hacemos#proteccion-infantil>



Venezuela), de hábitat y vivienda (Gran Misión Vivienda Venezuela, Gran Misión Barrio Nuevo, Barrio Tricolor), de salud (Misión Barrio Adentro), de producción (Misión Zamora, Gran Misión AgroVenezuela), entre otras.

En cuanto a las organizaciones sociales y universidades podemos mencionar a la Universidad Católica Andrés Bello que a través de la Dirección de Proyección y Relaciones Comunitarias, desarrolla propuestas de abordaje comunitario en diferentes ámbitos: educación, salud, asesoría legal, acompañamiento psicológico, asesoría económica – emprendimiento (Organización Comunitaria, Fortalecimiento Institucional, Vive el Barrio, Formación Sociocultural, Voluntariado, Desarrollo Integral y Reconstitución del Tejido Social).

El Grupo Social Centro al Servicio de la Acción Popular (CESAP) con 42 años de trayectoria desarrolla diferentes proyectos vinculados a seis ejes principales: Economía Social y Productiva, FormAcción, Investigación Social, Incidencia pública y ciudadanía, Desarrollo Comunitario y Calidad de vida y Reducción de riesgos. Su principal compromiso está con la acción popular, la construcción de una sociedad incluyente, justa y con equidad, promueve la participación y la transformación social.

La Fundación Centro Gumilla, organización que pertenece a la Compañía de Jesús en Venezuela, a lo largo de 50 años ha desarrollado propuestas de formación, acompañamiento e investigación con especial interés en el hecho social, la organización comunitaria, el fortalecimiento de los liderazgos sociales y la justicia social. Los programas y proyectos llevados ejecutados por la Fundación en la actualidad son: Fortalecimiento de la Organización Comunitaria, Programa de Formación Política Ciudadana, Reconstrucción del Tejido Social, Seminario Buen Gobierno, Liderazgo para la Transformación, Fortalecimiento de la Identidad Institucional, Convivencia Democrática en

Centros Educativos y la Red de Acción Social de la Iglesia. Ha participado en proyectos para el fortalecimiento de cooperativas (estado Lara) y acompañado la transformación de comunidades como Catuche en Caracas.

## **Indicadores**

Para desarrollar el modelo de medición, es necesario tener claro la cadena de resultados. Esto ofrece una visión útil para la selección de los indicadores que medirán el impacto. Un indicador según la Real Academia Española (2017) es algo que se utiliza para “mostrar o significar algo con indicios y señales”. Según la Oficina Internacional del Trabajo (2017) “es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirven para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Esta comparación arroja un valor, una magnitud o un criterio que tiene significado para quien lo analiza”.

La Asociación Española para la Calidad (2016), se refiere a un indicador como el “... dato o conjunto de datos que nos ayudan a medir objetivamente la evolución...”. Los indicadores pueden establecer una visión común para facilitar el reporte de resultados entre los “socios” ¿cómo se ve el éxito entre todos? ¿Cómo se está listo para el próximo nivel de ejecución? ¿Cuál será el curso a tomar? Los indicadores miden cómo es el progreso a medida que avanza la ejecución de los proyectos, cómo se lleva a cabo; visibiliza los cambios positivos o negativos a lo largo del tiempo, muestra si esos cambios son intencionales o efectos secundarios del abordaje.

Según la Oficina Internacional del Trabajo (2017), un indicador es “...una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa”, el resultado de esta

comparación es un “valor” expresado en magnitud o criterios que tiene significado para quien lo está utilizando y lo analiza.

Los indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos, los primeros buscan entender ¿cómo el mundo es entendido? ¿Cómo interpretan la experiencia los participantes, las comunidades, las organizaciones y los financistas? Ellos revelan el ¿por qué? Los cuantitativos buscan explicar lo que está pasando usando datos numéricos como: cuántos o con qué frecuencia; se caracterizan por ser estructurados y basados en evidencia y teorías objetivas, y en algunos casos pueden medir respuestas relacionadas con actitudes y emociones.

La Oficina Internacional del Trabajo proponen cuatro tipos de indicadores relacionados con programas de formación, estos son: gestión, resultado, efecto e impacto. Los indicadores de gestión se utilizan para monitorear procesos, insumos, y actividades que están vinculados a lograr productos de una política o programa (hora de formación, costo de formación para los participantes, número de participantes por sesión, número de recursos por cada participante,...). Los indicadores por resultado, son también llamados por producto, según la OIT (2017), estos están relacionados con los “...bienes y servicios generados por la acción de formar. Para seleccionar los indicadores adecuados, que ayudarán a medir el impacto social de programas y proyectos, es necesario tomar en cuenta que deben cumplir con las siguientes características: Validez, es decir que estén directamente relacionados con el tema y los resultados esperados.

- Calidad, deben provenir de fuente confiable y de metodologías válidas.
- Deben tomar en cuenta lo esencial, medir quién, qué, cuándo, cuánto y con qué frecuencia.

- Debe ser medibles.
- Alcanzables, según los resultados y objetivos propuestos.
- Rastreables a lo largo del tiempo.
- Precisos, definidos en términos de ejecución claros.
- Deben expresar los posibles cambios ocasionados a partir de la ejecución de los programas y proyectos.
- Deben ser observables.
- Definidos desde el diseño de las acciones, programas y proyectos.
- Confiables, no dependen de quién los utilice si no de los resultados de la acción.

Los indicadores se han empleado para establecer el estado en el momento previo de la intervención y luego para revisar el progreso una vez concluida para experiencia. Los indicadores permiten revisar la “evolución” de procesos sociales, culturales, económicos, políticos, de obras, de progreso o de desarrollo. Cada uno debe estar determinado por la particularidad del contexto, los indicadores analizados en esta investigación serán los específicos para las acciones que realiza la Fundación Centro Gumilla.

### **Medir Impacto**

¿Por qué medir? Algunas organizaciones piensan que los programas, proyectos, acciones, actividades o políticas públicas que llevan a cabo, son la respuesta a los problemas comunitarios. Se asume que se está produciendo cambios y como resultado mejora la calidad de vida de los participantes. Sin embargo, son las intervenciones que se basan en percepciones ajenas a la cotidianidad comunitaria las que tienden a tener menor impacto.

Estamos acostumbrados a promover acciones que luego no evaluamos. El seguimiento que se le hace a la inversión social es limitado o inexistente. Son pocas las organizaciones que están familiarizadas con los procesos de medición de impacto, y realmente muy pocas las que genuinamente lo hacen. En ocasiones el interés parte de una política integrada a los convenios de financiamiento, como cláusula que exigen los cooperantes para entregar recursos económicos o materiales.

La medición de impacto también se usa como parte de una campaña de marketing para promover marcas e imágenes corporativas. En América Latina algunos de los interesados en promover este tipo de práctica son: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) y algunos de los organismos que agrupan varios países como el Mercado Común del Sur (Mercosur) o el Fondo para la Infancia de las Naciones Unidas (UNICEF), .

Medir impacto no debe ser visto como una moda, a partir de ella es posible identificar ¿qué políticas, programas, proyectos, acciones y actividades están realmente funcionando según sus objetivos y metas? Es posible identificar cuál es necesario mejorar, reorientar, adaptar o eliminar. La medición de impacto social le permite a los receptores de fondos y a los financistas evaluar si los recursos (humanos y financieros) recibidos son suficientes y si se usan de manera responsable.

Una buena medición de impacto puede decirle a la organización ¿cuáles programas funcionan? ¿Qué tan grande son los resultados? ¿Quién se benefició o no del programa? ¿Qué efectos tiene el entorno sobre la ejecución de los programas? ¿Qué otros impactos no esperados ni

estimados se lograron? ¿Qué puede ser replicable? ¿Cómo se compara con otros similares?

El foco de la medición de impacto es evaluar los niveles de transformación en las comunidades y en los participantes, la idea es documentar ¿qué resultados obtienen los participantes del programa o la política pública propuesta? versus ¿qué resultados hubieran tenido esos mismos participantes si no participaran del programa?

Al hablar de medición de impacto es necesario revisar la capacidad de la organización de lograr aquello que espera o desea según los objetivos planteados al inicio de cada intervención, a esto se le llama eficacia. Este término ha sido usado para definir según la Real Academia Española (2017) la “capacidad de lograr el efecto que se desea o espera”, su origen latín proviene de la palabra *facere* que significa “hacer o lograr”, Mokate (1999) cita a Moliner en un documento para la CEPAL, donde menciona que la eficacia se “aplica a las cosas o personas que pueden producir el efecto o prestar el servicio a que están destinadas” (p. 2). La eficacia en los proyectos y programas sociales está determinada por el “grado” de ejecución o logro que alcanzan los objetivos propuestos, se dice entonces que un programa, proyecto o política pública es eficaz si logra los fines para los que fue diseñada inicialmente.

Ese objetivo debe responder a la necesidad encontrada durante el levantamiento de información o diagnóstico, hecho mediante estrategias e instrumentos diseñados para esa tarea. El objetivo delimita el alcance de la acción, debe entonces estar claramente definido al inicio, expresa lo que se propone lograr y es un punto de partida para garantizar la calidad de la propuesta, determinan tiempo, costos, recursos humanos y el resto de las tareas necesarias para cumplirlo.

## **Mapeo de Alcance**

Para facilitar el desarrollo de un modelo de medición de impacto que pueda ser aplicado con otra teoría y que en conjunto funcionen como base para analizar la incidencia que tienen los programas y proyectos de la Fundación Centro Gumilla es necesario conocer algunas de estas teorías entre ellas el mapeo de alcance.

El mapeo de alcance es una herramienta que sirve de guía, nos permite conocer “...dónde nos hallamos, nos ayuda a descifrar nuestra ubicación actual en relación con el lugar en que estuvimos anteriormente, y a planificar el lugar hacia dónde vamos a dirigirnos” (Earl et al., 2002, p. 9). Sabemos que las intervenciones y los procesos transformadores implican territorios desconocidos, complejos y en permanente cambio, el mapeo de alcances puede acompañar al director de proyectos y a su equipo a diseñar su propio camino en los procesos de diseño y evaluación, que lo lleve a comprender la realidad a través del aprendizaje constante.

El alcance es una medida que refleja “...un cambio de comportamiento... en las relaciones, actividades y/o acciones de las personas, los grupos y las organizaciones con los que un programa trabaja en forma directa” (Earl et al., 2002, p. 17), estas actividades buscan generar cambios sustanciales en comunidades y en lo ecológico. El mapeo de alcance introduce un nuevo concepto o forma de ver al interesado, lo llama “socios”, son “...las personas, los grupos y las organizaciones con quienes el programa mantiene una interacción directa y con quienes prevé oportunidades de ejercer influencia” (Earl et al., 2002, p. 17).

El mapeo de alcance permite a las organizaciones involucradas reconocer hasta qué punto su trabajo contribuye eficazmente a obtener los impactos y los objetivos trazados al inicio, y cómo otros actores influyen en su logro. A través de esta metodología se puede comprender ¿cómo los socios se involucran en los cambios propuestos? ¿Cómo los agentes externos (organizaciones que realizan proyectos) facilitan procesos? ¿Cómo los agentes externos ofrecen los recursos, las ideas, oportunidades y conocimientos necesarios para la ejecución de un proyecto en las comunidades?

El mapeo de alcance tiene una metodología adaptativa dividida en tres etapas, que son: el diseño intencional, permite al programa definir en consenso los cambios generales que estarán vinculados al programa y planificar las estrategias que son necesarias para lograrlo (se responde: por qué, quién, qué y cómo); la segunda etapa se llama seguimiento de alcances y desempeño, es el marco en el cual se desarrolla el seguimiento continuo de las acciones del programa y de los socios en cuanto a los alcances, "...se basa en gran parte en una autoevaluación sistematizada..." (Earl et al., 2002, p. 20), para lograrlo se vale de tres herramientas básicas, el "diario de alcances" (progreso), el "diario de estrategias" (mapa de estrategias) y el "diario de desempeño" (prácticas de la organización). La tercera etapa, se conoce como la planificación de la evaluación, a través de ella es posible identificar y desarrollar cada una de las prioridades de evaluación relacionadas con el programa desarrollado, el figura 5 muestra un diagrama general de los procesos vinculados al mapeo de alcance.





**Figura 5. Las tres etapas del Mapeo de Alcances**

Fuente: (Earl et al., 2002, p. 20)

El mapeo de alcance permite incluir durante la planificación criterios de seguimiento y evaluación del programa (apoya así la intención de la Gestión de la Calidad del PMI), resultando útil para el proceso con la evaluación de los alcances, recopilando información acerca de las buenas prácticas o las dificultades que tiene el programa o proyecto durante la ejecución.

### **Teoría del Cambio**

Un metodología complementaria al mapeo de alcance es la teoría del cambio, desarrollada en Estados Unidos durante los años noventa del siglo pasado, surgió como una forma de mejorar la evaluación de la teoría y la práctica en el marco de las acciones comunitarias. Muchas organizaciones dedicadas a la investigación o al fortalecimiento comunitario han desarrollado diferentes adaptaciones de esta teoría.

En principio tiene como intención explicar cómo se entiende que ciertas actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los

objetivos e impactos finales preestablecidos. Para ello la teoría del cambio propone que los objetivos y las actividades de la intervención deben identificarse, planificarse y darse a conocer de antemano. También explica como un grupo de logros iniciales e intermedios puede organizar la situación de tal manera que produzca resultados a largo plazo.

La teoría de cambio requiere que todo lo que esté vinculado a la acción esté detallado, los agentes que participan, las causas que dan origen a la intervención, los posibles cambios, los factores que pueden promover o dificultar el cambio y todo lo que pueda sustentar los supuestos en los que se fundamenta la propuesta. Requiere que se determine al inicio qué indicadores es necesario tomar en cuenta y vigilar durante la ejecución, que explique a los ejecutantes, financistas y aliados cómo funciona el programa.

La teoría del cambio necesita determinar que dato es fundamental recopilar y cómo debe analizarse. Para ello, es necesario asegurarse que la metodología representa con certeza lo que la intervención, acción o programa busca como objetivo y logro. Explica cómo se pretende promover el cambio, cómo todas las acciones y actividades se encaminan a su logro, las formas como los resultados relacionados con los cambios a largo plazo se van a llevar a cabo y cómo serán documentados esos cambios.

Para lograr esto la “...teoría del cambio ha de partir de un análisis certero de la situación. Para ello es preciso identificar el problema a que la intervención hace frente; sus causas y consecuencias” (Rogers, 2014, p. 5), requiere comprender como se establecen los vínculos y enlaces, los recursos con los que se cuenta, sus formas de aprovechamiento y fortalecimiento; necesita revisar la “situación” que llevó a promover la intervención o programa, que le permita responder a la pregunta: La propuesta ¿Resuelve el problema correcto?

La teoría del cambio, requiere que durante el proceso de formulación se aclare: ¿Qué del problema será tomado en cuenta para formular el programa o intervención? ¿Qué resultados se esperan? ¿Qué impactos se buscan?

Es necesario aclarar que, las intervenciones o programas por si solos no erradican completamente problemas abordados, que es la suma de muchas acciones e intervenciones hechas por distintos actores lo que modifica estructuralmente las causas de los problemas. Sin embargo, es necesario comprender que las acciones bien estructuradas, planificadas, con objetivos y resultados claros logran cambios progresivos y sustanciales en problemas comunitarios.

La teoría del cambio requiere desde el inicio: una evaluación de necesidades; determinar y analizar qué factores determinan el éxito de la acción; que los objetivos estén claros, definidos y debidamente documentados. La opinión de expertos sobre los problemas que necesitan abordaje; precisando los programas, acciones y actividades que se plantean como agentes de cambio, para documentar la visión sobre el problema, las formas de intervenciones de los miembros del equipo, los directivos y las comunidades.

Esta técnica requiere revisar y analizar: ¿Qué fuerzas facilitan o dificultan el cambio? ¿Qué colabora con el logro de los resultados esperados? ¿Cómo los líderes apoyan, fortalecen o obstaculizan la intervención? Es un proceso que está diseñado para determinar como un cambio complejo se desarrollara a lo largo del tiempo, y como las partes deben desenvolverse para desarrollar el resultado esperado.

La teoría del cambio es un proceso riguroso, en el que deben participar todos los interesados y vinculados en los procesos de planificación, determinando las metas y logros esperados, y las condiciones que requieren para llevarse a cabo. Cada intervención está vinculada directamente con lo que se espera, es una relación causal que puede mostrar todas las acciones y actividades que son necesarias para lograr el cambio.

### **Canvas Business Plan y Canvas Open Innovation**

Estas herramientas son el Canvas Plan de Negocios (Business Plan) y el Canvas Innovación Abierta (Open Innovation), el primero está dividido en secciones que responden a preguntas estratégicas relacionadas con aspectos clave de los proyectos o las formas cómo la organización los ofrece, a quiénes llega, cómo llega, cuánto cuesta llevar lo que ofrece hasta los stakeholders o interesados y quién paga por la propuesta de valor (en este caso la propuesta de valor son los programas y proyectos de la Fundación).

El segundo canvas Innovación Abierta se centra en la organización que lleva a cabo las acciones, responde a las preguntas cuál es la estrategia de la organización, cuál es el mercado y qué tan bien lo conoce, cuál es la tendencia entre organizaciones similares, cuál es el valor de los proyectos y programas que se proponen, cuáles son las redes y aliados de la organización, qué tecnología tienen o necesitan para llegar a los interesados, cómo es la cultura organizacional y cómo son las personas y los roles que ocupan en la organización.

**Cuadro 1. Canvas Plan de Negocios – Business Plan**

<p><b>Propuesta de valor</b></p> <p>¿Qué valor entrega la propuesta de la Fundación al interesado?</p> <p>¿Cuál problema del interesado ayuda a resolver?</p> <p>¿Qué grupo de productos y servicios se ofrece a cada interesado?</p> <p>¿Cuál necesidad del interesado está satisfaciendo?</p>
<p><b>Relaciones con los interesados</b></p> <p>¿Qué tipo de relación espera cada interesado que establezca y mantenga la</p>

<p>Fundación?</p> <p>¿Cuales ya ha establecido?</p> <p>¿Cómo está integrada al resto del “modelo de negocio” de la Fundación?</p>
<p><b>Segmento de los interesados</b></p> <p>¿Para quién está creando valor la Fundación?</p> <p>¿Quién es el interesado más importante?</p>
<p><b>Canales</b></p> <p>¿A través de qué canal quiere el interesado de segmento ser alcanzado?</p> <p>¿Cómo está llegando la Fundación ahora?</p> <p>¿Cuál funciona mejor?</p> <p>¿Cuál es mejor según costo – eficiencia?</p> <p>¿Cómo está integrado con la rutina del interesado?</p>
<p><b>Actividades clave</b></p> <p>¿Qué actividades clave requiere la Propuesta de Valor de la Fundación?</p> <p>¿Cuáles son los canales de distribución de las propuestas de la Fundación?</p> <p>¿Relaciones de los interesados?</p> <p>¿Fuente de ingresos?</p>
<p><b>Recursos clave</b></p> <p>¿Qué recursos clave requiere la Propuesta de Valor de la Fundación?</p> <p>¿Qué recursos son más importantes en los canales de distribución, las relaciones con los interesados, fuente de ingresos?</p>
<p><b>Aliados/socios clave</b></p> <p>¿Quiénes son los aliados clave de la Fundación?</p> <p>¿Quiénes son los proveedores clave de la Fundación?</p> <p>¿Qué recursos claves está adquiriendo de sus alianzas?</p> <p>¿Cuáles actividades claves hacen los aliados de la Fundación?</p>
<p><b>Estructura de costo</b></p> <p>¿Cuál es el costo más importante inherente al “modelo de negocio” de la Fundación?</p> <p>¿Cuáles Recursos Clave son los más costosos?</p> <p>¿Cuáles Actividades Clave son las más costosas?</p>
<p><b>Fuentes de ingreso</b></p> <p>¿Quién financia la propuesta?</p> <p>¿Cómo se obtienen los recursos?</p> <p>¿Origen de los fondos?</p>

Fuente: Canvanizer <https://canvanizer.com/>. Adaptado Sánchez (2017)

## Cuadro 2. Canvas Innovación Abierta – Open Innovation

<p><b>Estrategia</b></p> <p>¿Cuáles son las competencias principales de la Fundación?</p> <p>¿Cuál es la base de las acciones de la Fundación?</p> <p>¿Cuáles son los valores y metas que están relacionadas a las estrategias de la Fundación?</p> <p>¿Qué se quiere lograr con los proyectos la Fundación?</p>
<p><b>Mercado</b></p> <p>¿Qué tan bien conoce la Fundación el mercado y el contexto (competidores, contexto legal y sociocultural, condiciones...)?</p> <p>¿Cuáles son los grupos de interesados a los que dirige la propuesta la Fundación?</p> <p>¿Los nuevos mercados influyen el mercado de la organización?</p> <p>¿Los nuevos mercados están interesados en el “know how” de la organización?</p>
<p><b>Tendencias</b></p> <p>¿Cuáles tendencias (políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales) influyen en los productos, organización y mercado?</p> <p>¿Cómo capta la Fundación las tendencias del contexto?</p> <p>¿Observa la Fundación las tendencias de manera sistemática?</p> <p>¿Cómo utiliza esas tendencias en su estrategia, tecnología, procesos, redes y proyectos?</p>
<p><b>Producto(s)</b></p> <p>¿Cuál es el valor de los proyectos que lleva a cabo (propuesta de valor) y cuáles necesidades pretende satisfacer con él?</p> <p>¿El valor de los proyectos que ofrece se complementa entre ellos?</p>
<p><b>Redes</b></p> <p>¿Qué aliados/socios tiene en la red de la Fundación y qué rol tiene cada uno?</p> <p>¿Cuál aliado/socio puede acompañar la red de la Fundación razonablemente?</p> <p>¿Qué procedimiento sigue para encontrar un aliado/socio?</p>
<p><b>Tecnología</b></p> <p>¿Qué tecnología tiene o necesita la Fundación?</p> <p>¿Tiene estructura interna y procesos para el manejo de la tecnología?</p>
<p><b>Proceso</b></p> <p>¿Cómo es el proceso de desarrollo de un proyecto, la dirección de una idea o el desarrollo de un modelo de negocio en la Fundación?</p>
<p><b>Cultura</b></p> <p>¿Hay una apreciación común de los valores, comportamientos, normas y actitudes de la Fundación?</p> <p>¿Qué posibilidades ofrece a sus empleados para trabajar creativamente con otros departamentos e iniciativas propias?</p> <p>¿Qué tan importante es la orientación tecnológica, la orientación de mercado, la orientación al emprendimiento y la orientación al aprendizaje de la Fundación?</p> <p>¿Qué rol juega el fracaso a lo interno de la Fundación?</p> <p>¿Su cultura está reflejada en los procesos de la Fundación?</p>
<p><b>Personas</b></p> <p>¿Qué roles organizacionales y responsabilidades están asignados en la Fundación?</p> <p>¿Qué roles tienen las personas para operar fuera de la red de la Fundación?</p>

Fuente: Canvanizer <https://canvanizer.com>. Adaptado Sánchez (2017)

## **Horizonte Gumilla – Horizonte de la Acción Social**

En lo específico, los aspectos éticos de la Fundación Centro Gumilla están centrados en el apartado llamado: Explicitación del Fundamento Cristiano de este Horizonte, que encamina nuestra conducta como personas en relación y como profesionales al servicio de una obra de la Compañía de Jesús en este sentido el documento comprende lo ético como la “...reciprocidad positiva porque todos pertenecemos a la misma humanidad y porque al ir en el mismo barco que es la tierra nuestra suerte está ligada y el bien de cada uno está posibilitado por el bien de la humanidad como conjunto” (Trigo, 2017, p. 21).

Para relacionar todo lo teórico con la propuesta que hace la Fundación Centro Gumilla y darle marco a esta propuesta de medición de impacto es necesario desarrollar un par de conceptos estratégicos el primero se refiere al Horizonte Gumilla, es el “documento marco” que constituye el fundamento institucional por el que se propone caminar la organización y por el cual pretende reorganizar su acción.

El documento original fue escrito por el sacerdote jesuita Pedro Trigo<sup>5</sup>, posee diez apartados que definen las líneas o pautas a seguir para construir una comunidad más justa, comprometida y solidaria, están descritos en el siguiente orden:

- Mundialización.
- Regionalización Latinoamericana y Americana.
- Sistema Económico.
- Democracia Representativa y Partidos Políticos.
- el Estado.

---

<sup>5</sup> Hay una versión publicada de este documento en la Revista SIC y otra en la Revista de Filosofía y Humanidades Iter Humanitas número 23 de enero – junio 2015.

- Incorporación de las Mayorías Populares.
- Nuevo Pacto.
- Descentralización Participativa.
- Compromiso Absoluto por la Vida y la Cultura de Paz.
- Explicitación del Fundamento Cristiano.

Este documento desarrolla temas estratégicos que debe considerar la sociedad actual para impulsar el cambio, explica la importancia de sabernos parte de un todo integrado, que afecta y que es afectado por su entorno global, regional y local. Entendiendo apuesta por una forma de economía humana, habla de la democracia como el centro de la participación ciudadana, explica el rol de los partidos políticos, de la fraternidad por encima de todo, incorpora al pobre al cambio necesario y a la dignificación de su existencia. Este documento será uno de los fundamentos para la construcción de los indicadores necesarios para el modelo de medición de impacto.

Otro concepto fundamental para comprender por qué la Fundación Centro Gumilla tiene una profunda preocupación por evaluar si sus programas y proyectos están generando incidencia y transformación tiene que ver con la construcción de un sujeto denso. Esta característica del sujeto que es eje de todas las acciones, es el sujeto que vive, que experimenta, participa activamente en comunidad, instituciones, grupos sociales y en los procesos que se involucra.

El sujeto denso es aquel que conociendo su realidad la enfrenta, crece, se hace responsable de sus acciones y decisiones. Participa de procesos y de espacios de encuentro, participa "...comprometiéndose a sí mismo, dando de sí, incluso poniendo su impronta en esos conjuntos. También actúa fundiendo su aporte y el de otros en una construcción que es la verdadera



expresión de un nosotros” (Trigo, 2005, p. 21). Es sujeto denso en la medida que sabe con otros, que se reconoce en su mirada, que elige. Este sujeto denso es el fundamento de toda el accionar de la Fundación Centro Gumilla, es su búsqueda permanente y su desarrollo lo que impulsa la formulación de programas y proyectos.

### **Bases Legales**

Fin institucional de la Compañía de Jesús, es según San Ignacio (1491 - 1556) “...no solamente atender a la salvación y perfección de las ánimas propias con la gratia divina, mas con la mesma intensamente procurar de ayudar a la salvación y perfección de las de los próximos” (SIC). El código de conducta de la Provincia de la Compañía de Jesús, asume que su intención es ayudar al prójimo así como lo define el documento llamado las Constituciones “... abrace todas maneras de personas para servir las y ayudarlas en el Señor de todos a conseguir la bienaventuranza.”

En este sentido el código de conducta de la Compañía de Jesús vigente (2017) define:

19. Deberá, como primera obligación, realizar su misión, preservar, mantener y robustecer su propia identidad y manifestarla claramente a sus destinatarios y a cuantos trabajan en ella, y hacerla visible al público en general por todos los medios apropiados para ello.

20. En la práctica ello implica la formulación periódica y la actuación permanente de acciones estratégicas eficaces, encaminadas a esa finalidad; pero, sobre todo, que en su modo de funcionar y comportarse internamente y hacia el exterior sea

ella misma encarnación viva de la misión que pretende realizar y de los principios y valores que intenta comunicar, y se manifieste públicamente como tal.

21. Se autoevaluará regularmente, de modo sincero y objetivo, sobre estos aspectos, tan vital para ella y para el servicio que está llamada a prestar.

23. Desarrollará su actividad sin interferencias políticas de ninguna clase. Cualquier relación con gobiernos, autoridades, instituciones y organismos públicos se llevará a cabo de forma lícita, ética y respetuosa.

24. Al mismo tiempo, ha de ser consciente del deber general de cooperar, según su propia naturaleza y posibilidades, al bien común del medio en que está implantada.

26. Los destinatarios y beneficiarios de la actividad de las instituciones de la Compañía deben ser considerados como el centro al que converjan los esfuerzos de las mismas y de cuantos trabajan en ellas. La compañía se esforzará por ofrecer a todos un alto nivel de excelencia y calidad en todos sus servicios y formas de gestión.

27. Este afán de excelencia debe ser explícitamente orientado al servicio desinteresado a los demás, especialmente a los más necesitados.

28. Trabaja por sensibilizar a sus destinatarios en relación con las necesidades de los demás por suscitar en ellos un sentido comprometido de solidaridad efectiva.

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

A continuación en este apartado se describirá la metodología que se utilizará en la investigación. Esta investigación será de carácter cualitativo, el objeto de estudio es la realidad y su interpretación, se trata de describir e interpretar los fenómenos a través de la observación y de lo que se percibe. Lo cualitativo involucra al investigador, en esta investigación además se involucra a los interesados o socios durante la ejecución.

### **Tipo de Investigación**

Para compaginar con lo propuesto en el marco teórico y sustentar las teorías que se utilizaran para formular el modelo de medición de impacto, revisaremos la Investigación Acción Participativa (IAP), esta metodología revisa desde el auto - análisis, auto - formación y auto – gestión, en un continuo proceso de reflexión – acción – reflexión, incluye en este modelo la participación de los interesados o socios, la IAP considera socializar los saberes entre los involucrados. Es una mirada innovadora, enfocada en los participantes e interesados impulsándolos a intervenir en su realidad.

### **Diseño de Investigación**

El diseño de esta investigación será de campo y documental. De campo es un enfoque cualitativo que se construye en la interacción directa con los participantes – interesados, es flexible y abierta. De esta forma será posible recoger lo más exacto posible los procesos por lo que pasa el sujeto de estudio y las variables que interviene. En cuanto a la fase documental, es fundamental para la recolección, la selección y el análisis de la información vinculada con la investigación y el desarrollo del modelo para la medición de impacto.

## **Unidad de Análisis**

La unidad de análisis según Marradi (2007) es el "...objeto acerca del cual se buscan informaciones en una investigación..." (p.87) en este sentido es la Fundación Centro Gumilla la Unidad de Análisis, la muestra y la población sujeto; es el equipo nacional que lleva y es responsable de la ejecución de los programas y proyectos: los responsables regionales de programas y proyectos, los responsables nacionales de programas y proyectos, la coordinación del área de formación, la coordinación del área de proyectos, la coordinación administrativa y el equipo directivo.

## **Técnicas y Herramientas**

Se seleccionó como técnica de recolección de datos, la entrevista semi – estructurada. Consiste en una guía de preguntas o puntos, en los que el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales que le permitirán ampliar la información y comprender el tema que está investigando.

Es necesaria además una investigación de campo que servirá para comprender la realidad directamente, comprendiendo la riqueza de las estructuras que se pueden revisar directo con la realidad, la comprensión de los fenómenos directamente con los que llevan a cabo los programas y proyectos de la Fundación y con los interesados o socios en las comunidades.

Se empleará la investigación acción participativa, este tipo de investigación tiene como filosofía y práctica la *acción*, este método difiere de otros que solo se basan en la investigación, la IAP integra el cambio y la acción social como elemento de acercamiento, se considera que tiene dos objetivos fundamentales uno es producir conocimiento y acción útil para un grupo de

personas a través de la investigación, la educación para adultos o la acción sociopolítica y el segundo es empoderar a las personas en un nivel más profundo a través de la construcción de su propio conocimiento.

El mapeo de alcance, es el método que se centra en los resultados concretos, estos resultados son los *alcances* que reflejan un cambio de comportamiento en las personas y comunidades, pueden estar o no vinculados a la acción directa del programa, estos cambios "... proporcionan a los socios directos nuevas herramientas, técnicas y recursos para colaborará en el proceso de desarrollo" (Earl et al., 2002, p. 1).

En cuanto a la teoría del cambio este método de evaluación, que centra su esfuerzo en crear un proceso de planificación específico para garantizar que los esfuerzos en comunidad generen cambio, el modelo es útil para establecer metas, planificación estratégica y la evaluación de los programas o proyectos.

Otras herramientas usadas durante la investigación son el Canvas Business Plan y el Canvas Open Innovation, estas son técnicas desarrolladas para sistematizar el "Brainstorming" o "Tormenta de Ideas" propia del mundo del marketing y los negocios que se ha adaptado a propuestas de aprendizaje y que ahora se incluirán como herramienta para hacer visible aspectos que son necesarios para evaluar cómo la Fundación Centro Gumilla ve a sus interesados, cómo llega a ellos y cuál es su propuesta, además de definir ciertos aspectos de la organización que se traducen en programas y proyectos atractivos para los stakeholders haciéndolos más competitivos entre propuestas similares.

## **Fases de la Investigación**

Está es una investigación clásica de cuatro fases: inicio, planificación, ejecución y cierre. Durante el *Inicio* de la investigación se hizo el levantamiento de la información necesaria para darle base y sentido, hacer las indagaciones necesarias que justifican la propuesta y darle sustento metodológico.

### *Planificación*

Para el desarrollo de los tres objetivos específicos es necesario generar un cuadro para establecer el procedimiento y las acciones que se seguirán por cada uno, además de los recursos materiales y humanos que serán utilizados para su logro durante la investigación, a continuación se presenta el cuadro:

**Cuadro 3. Procedimiento por objetivos**

Objetivos Específicos	Actividades	Recursos
<p>a. Seleccionar indicadores para la medición de impacto social que puedan ser aplicados en los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.</p>	<p>a.1. Revisar los indicadores de medición de impacto que han sido propuestos por organizaciones internacionales. a.2. Elaborar una lista de indicadores que respondan a los intereses de la Fundación Centro Gumilla, revisados en sus documentos fundacionales y entrevistando a la Dirección Nacional.</p>	<p><b>Humanos:</b> Coordinación de Proyectos – Investigadora. Asesor Técnico. <b>Materiales:</b> Documentos. Papel. Impresora. Computadora.</p>
<p>b. Diseñar un conjunto de instrumentos para la recolección de datos que permita medir el impacto social y la incidencia de los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.</p>	<p>b.1. Revisar las metodologías para la medición de impacto, vigentes internacionalmente. b.2. Seleccionar las metodologías que se adecuan al modelo que se quiere proponer y al tipo de trabajo que lleva a cabo en la Fundación Centro Gumilla. b.3. Diseñar un grupo de instrumentos para la recolección de los datos necesarios. b.4. Validar los instrumentos con un equipo técnico. b.5. Hacer las modificaciones necesarias.</p>	<p><b>Humanos:</b> Coordinación de Proyectos – Investigadora. Asesor Técnico. Coordinación Área de Formación. Responsables por Proyectos. <b>Materiales:</b> Documentos. Papel. Impresora. Computadora.</p>
<p>c. Elaborar el plan operativo para la aplicación del modelo de medición de impacto en los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.</p>	<p>c.1. Diseñar un modelo de medición de impacto social. c.2. Diseñar una propuesta operativa para su discusión. c.3. Validar la propuesta operativa. c.4. Hacer las modificaciones necesarias.</p>	<p><b>Humanos:</b> Coordinación de Proyectos – Investigadora. Asesor Técnico. Coordinación Área de Formación. Responsables por Proyectos. <b>Materiales:</b> Documentos. Papel. Impresora. Computadora.</p>

## *Ejecución*

### **Estructura Desglosada de Trabajo**

1. Seleccionar los Indicadores.
  - 1.1. Revisar indicadores.
  - 1.2. Elaborar lista de indicadores.
2. Diseño de Instrumentos.
  - 2.1. Revisar metodología.
  - 2.2. Seleccionar metodología.
  - 2.3. Diseñar instrumentos.
  - 2.4. Validar instrumentos.
  - 2.5. Hacer modificaciones.
3. Plan Operativo.
  - 3.1. Diseño del Modelo.
  - 3.2. Diseño Plan Operativo.
  - 3.3. Validar Modelo.
  - 3.4. Hacer modificaciones.
4. Planificación, Desarrollo y Gestión del Proyecto.
  - 6.1. Planificación.
  - 6.2. Desarrollo.
  - 6.3. Gestión



## Cronograma

**Cuadro 4. Cronograma de Investigación**

CRONOGRAMA	SEMANAS														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>1. Selección indicadores</b>															
1.1. Revisar indicadores.															
1.2. Elaborar lista de indicadores.															
<b>2. Diseño de Instrumentos.</b>															
2.1. Revisar metodología.															
2.2. Seleccionar metodología.															
2.3. Diseñar instrumentos.															
2.4. Validar instrumentos.															
2.5 Hacer modificaciones.															
<b>3. Propuesta Operativa y Validación</b>															
3.1. Diseño del Modelo.															
3.2. Diseño Plan Operativo.															
3.3. Validar Modelo.															
3.4. Hacer modificaciones.															
<b>4. Planificación, Desarrollo y Gestión del Proyecto.</b>															
4.1. Planificación.															
4.2. Desarrollo.															
4.3. Gestión.															

### *Cierre*

1. Entrega del Trabajo Especial de Grado.
2. Presentación del Trabajo Especial de Grado y los Resultados.

### **Operacionalización de las Variables**

Para la continuar con la investigación es necesario generar la Operacionalización de las Variables, que contiene la dimensión, indicadores y los métodos/técnicas por cada uno de los objetivos específicos. Para los tres objetivos específicos sus métodos y técnicas son similares: la investigación acción participativa, el mapeo de alcance, la teoría del cambio, el Canvas Plan de Negocios y el Canvas Innovación Abierta.

**Cuadro 5. Operacionalización de las Variables**

<b>Objetivo General:</b> Proponer un modelo para medir el impacto social de los proyectos y programas de la formación de la Fundación Centro Gumilla					
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Métodos y Técnicas</b>	<b>Fuentes y medios</b>
Seleccionar indicadores para la medición de impacto social que puedan ser aplicados en los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.	Impacto e incidencia Social	Sujetos  Facilitación y abordaje  Resultados	Edad / Género Etnia Localización Otras tipologías  Acción / Tiempo Acción / Recursos En personas En organizaciones En comunidades	Investigación acción participativa con los recursos de Mapeo de Alcance , Teoría del Cambio	Personal Fundación Centro Gumilla Bases Académicas
Diseñar un conjunto instrumentos para la recolección de datos que permita medir el impacto social y la incidencia de los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.	Impacto e incidencia Social	Sujetos  Facilitación y abordaje  Resultados	Sujetos  Facilitación y abordaje  Resultados	Investigación acción participativa con los recursos de Mapeo de Alcance , Teoría del Cambio	Personal Fundación Centro Gumilla Bases Académicas
Elaborar el plan operativo para la aplicación del modelo de medición de impacto en los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.	Propuesta operativa del modelo de medición	Acción (plan de negocios)  Organización (innovación abierta)	Los 9 bloques del Canvas Business Plan  Los 9 bloques del Canvas Open Innovation	Canvas Plan de Negocios (Business Plan), Canvas Innovación Abierta (Open Innovation)	Información resultante de los objetivos anteriores Autoridades Fundación Centros Gumilla Bases Académicas
	Procesos de aprendizajes	Contenido  Facilitación	Estratégicos Operativos Diseño instruccional Recursos andragógico	Investigación acción participativa con perspectiva andragógica	Información resultante de los objetivos anteriores Autoridades Fundación Centros Gumilla Bases Académicas

## **Aspectos Éticos**

Para el desarrollo del siguiente Trabajo Especial de Grado se revisaron y dio cumplimiento a los siguientes puntos:

*Código de Ética de la Profesión Docente (última revisión junio 2004):*

Artículo 1. Proceder con desinterés, lealtad, veracidad, eficiencia, discreción, honradez y probidad.

Artículo 2. Preservar la independencia en sus actuaciones profesionales respetando la Constitución y demás Leyes de la República.

Artículo 3. Preservar el respeto a su dignidad personal y profesional.

Artículo 6. Mantener una vida pública y privada ejemplares.

Artículo 7. Ser un buen ciudadano y cumplir con todos sus deberes cívicos.

Artículo 8. Entender que su labor es de servicio público y no de carácter lucrativo.

Artículo 9. Mantenerse informado acerca de los adelantos científicos y técnicos de su área.

Artículo 10. Contribuir y defender el desarrollo pleno de la personalidad, la formación de ciudadanos aptos para la vida, para el ejercicio de la democracia, el fomento de la cultura y el desarrollo del espíritu de solidaridad humana.

*Código de Ética y Conducta Profesional PMI 2016:*

Para desarrollar todos estos programas y proyectos, es necesario que como profesional de la dirección de proyectos, nos comprometemos a actuar de manera correcta y honorable. Nos fijamos un alto nivel de exigencia, que aspiramos alcanzar en todos los aspectos de nuestras vidas en el trabajo, en el hogar y al servicio de nuestra profesión, que se aplica a todas las personas miembros o no del Project Management Institute. Los valores que sustentan este Código son: responsabilidad, respeto, equidad y honestidad.

Responsabilidad, hace referencia a nuestra obligación de hacernos cargo de las decisiones que tomamos y de las que no tomamos, de las medidas que tomamos y de las que no, y de las consecuencias que resultan.

Normas ideales Como profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos:

- Tomamos decisiones y medidas basándonos en lo que mejor conviene a los intereses de la sociedad, la seguridad pública y el medio ambiente.
- Únicamente aceptamos aquellas asignaciones que se condicen con nuestros antecedentes, experiencia, habilidades y preparación profesional.
- Cumplimos los compromisos que asumimos: hacemos lo que decimos que vamos a hacer.
- Cuando cometemos errores u omisiones, nos responsabilizamos por ellos y los corregimos de inmediato. Cuando descubrimos errores u omisiones realizados por terceros, los comunicamos de inmediato al organismo pertinente. Nos hacemos responsables por cualquier problema que se origine a raíz de nuestros errores u omisiones, y de las consecuencias que de ellos resulten.

- Protegemos la información confidencial o de propiedad exclusiva que se nos haya confiado.
- Ratificamos este Código y asumimos la responsabilidad de su cumplimiento.

## **CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL**

### **Jesuitas en Venezuela**

La Compañía de Jesús lleva 100 años continuos en Venezuela, comenzaron a llegar en silencio en 1916, en silencio porque les pidieron hacer el menor escándalo posible, los Jesuitas en América y su fama de irreverentes, expulsados tantas veces que cada vez que vuelven inicia otro centenario, la última vez que estuvieron en tierras americanas y venezolanas fue en 1767. En 1916, llegan dos jesuitas desde dos países distintos (Panamá y Colombia), a solicitud de sus autoridades venían como sacerdotes sin hablar de su congregación, no levantar sospecha era lo fundamental.

Eran tiempos de Gómez, la Iglesia como institución estaba carente y deteriorada, los efectos de los diferentes gobiernos y sus políticas adversas, habían creado divisiones internas y visibles en las jerarquías. Desde 1899, la Iglesia en general había admitido y expresado su preocupación por el rol que ocupan en el mundo, el llamado era a un “Proyecto de Restauración”, bajo esta lógica, “... el sacerdote era el actor protagónico y fundamental para la restauración de la Iglesia” (Lazcano, 2016, p. 28) Según esta premisa, la formación de buena calidad era urgente y necesaria, los llamados a ese trabajo eran los jesuitas.

A partir de 1916, comenzaron a llegar los jesuitas de a poco, asumieron los seminarios y fundaron algunos otros, se hacían cargo de cátedras en universidades y colegios. Iban conquistando espacios y abriendo caminos. En 1938, se publica el primer número de la Revista SIC, órgano de divulgación mensual de los jesuitas, la propuesta partía de un dialogo “constructivo” en las sociedades. Instrumento de crítica social y política.

Fundadores, constructores, obreros y hasta mantequilleros, los jesuitas iban construyendo obras por todo el país. En 1951, firman el decreto para la creación de la Universidad Católica Andrés Bello y en 1954 se da el primer paso para la construcción de la multinacional educativa venezolana más importante Fe y Alegría. Nace la academia y la Educación Popular de la mano, estudiantes universitarios alimentados por la inquietud de un jesuita (P. José María Vélaz) habían iniciado un movimiento con claros rasgos venezolanos, desde el inicio la solidaridad y el corazón marcaron lo que significaría años después Fe y Alegría, educación popular de calidad al servicio de las comunidades más vulnerables.

### **Centros de Investigación y Acción Social**

En 1968, nace la Fundación Centro Gumilla como el Centro de Investigación y Acción Social (CIAS) de la Compañía de Jesús en Venezuela. Los jesuitas habían iniciado un movimiento en América Latina, su congregación los había interpelado, los llamaban a aproximarse a la cuestión social. Su fundamento era promover convivencia humana, la mayor expresión de la justicia, la caridad, la participación y la responsabilidad con los sectores más vulnerables donde precisamente hacían vida.

Unos años antes, en 1966 durante la elección del General de los Jesuitas, se establecieron los que serían los primeros objetivos de los CIAS:

- Contribuir a la elaboración doctrinal de estructuración cristianamente inspirada de la sociedad latinoamericana.
- Elaborar, enseñar, difundir modelos de desarrollo y progreso social en colaboración con otros organismos y grupos incluso internacionales.



- Formar, estimular y orientar a personas que sean consideradas como eficaces para el cambio social.
- Asesorar a la Compañía y si lo solicitaren también al clero y a movimientos e instituciones públicas y privadas en la acción social y por suplencia promover obras y movimientos. (Lazcano, 2016, p. 123)

El objetivo fundamental de los CIAS, era la búsqueda de la justicia social, la transformación de las mentalidades y de las estructuras, dentro de las comunidades vulnerables. Teóricamente se basaban en las primeras miradas de la Doctrina Social de la Iglesia y la Promoción Social. Fundamentos que pasaron a formar parte de la estructura y constitución del Centro Gumilla.

Los primeros años del Gumilla estuvieron marcados por lo que será 50 años después su motivo de existencia, la formación y capacitación de personas vinculadas al ámbito social, económico y político del país. Los universitarios, seminaristas, líderes comunitarios y políticos, sindicalistas, participaron en los primeros espacios de formación promovidos por el Centro Gumilla, los llamaron “Cursillos” formación social y cristiana para los líderes emergentes.

El Centro Gumilla había recibido la orden del General Superior, al igual que todas los CIAS, de hacer un “Survey”, lo que en castellano podemos traducir como medir o encuesta para medir. La intención era comprender la situación general de las obras<sup>6</sup> a partir de una evaluación. Esta evaluación se llevó a cabo con la participación de las comunidades, jesuitas y laicos (especialistas en diferentes áreas: educación, economía, política, condiciones de vida, sindicatos, otros) y los datos obtenidos se concentraron en 16 volúmenes, los

---

<sup>6</sup>Se llama “obras” a todas las organizaciones que están bajo la administración y carisma de la Compañía de Jesús. Escuelas, universidades, institutos educativos y de investigaciones, centros de salud, casas hogar, otros.

resultados de estas investigaciones y mediciones fueron entregados a los ministerios del país y las altas jerarquías de la Compañía.

Los Jesuitas sienten una legítima preocupación medir los fenómenos sociales y su impacto; por evaluar como sus programas, proyectos, actividades y acciones afectan y transforman comunidades. Por ello comenzaron a estructurar por toda América lo que llamaron Centros de Investigación y Acción Social, estos centros se convirtieron en espacios para la formación y difusión de modelos para el desarrollo y el progreso social, convocando personas, instituciones (públicas y privadas), organizaciones sociales, colectivos y movimientos que se integraran en un sólo objetivo: alcanzar el cambio social.

En 1963 los jesuitas abren en Venezuela su Centro de Investigación y Acción Social, cinco años después, en 1968 se convierte en la Fundación Centro Gumilla, institución dedicada a la investigación, reflexión, formación y acción social de la Compañía de Jesús en Venezuela. Tiene como fundamento la búsqueda constante de justicia para los más vulnerables a través del análisis, la reflexión social, la formación y la difusión periódica de materiales y contenidos de formación política – ciudadana, a través de la Revista SIC, investigaciones, manuales, libros y folletos, considerando en todos estos espacios la complejidad de la cultura humana.

Con el tiempo se han desarrollado estructuras y espacios de formación (desde la educación popular – modelo Fe y Alegría) para el acompañamiento de comunidades vulnerables, desatendidas y subestimadas, e impulsar su transformación a una comunidad repleta de sujetos densos y responsables, que puedan colaborar con la construcción de una sociedad más democrática y justa.

La Fundación se ha concentrado en formar, propiciar la reflexión y la participación en diversas comunidades del territorio nacional, las regiones: Zulia, Lara – Falcón, Andes, Caracas – Centro, Oriente Norte, Oriente Sur y Guayana. Muchas personas han participado en los procesos formativos, son multiplicadores, facilitadores y comunicadores de la misión Gumilla.

Todos sus procesos formativos surgen de la reflexión sobre la realidad histórica y sobre las necesidades localizadas en cada región, cada coordinador regional tiene como tarea palpar la necesidad, consultar, escuchar y observar conscientemente para promover y fortalecer sólo aquellos espacios que puedan generar transformación.

La Fundación Centro Gumilla es reconocida en diferentes ámbitos del desarrollo nacional, en Barquisimeto se vinculó desde el inicio con el movimiento Cooperativista desde 1958, que ha sido a según Lazcano (2016) “...el movimiento campesino más exitoso en educación de adultos y en promoción social y económica en América Latina” (p. 141). Las cooperativas surgieron como propuesta para encontrar solución a los problemas sociales de los campos y ciudades en nuestro país, era una propuesta innovadora desde un sistema de cooperación económica, su fuente de inspiración fue el movimiento Antigonish que nació en la Universidad Saint Francis Xavier de Antigonish de los jesuitas canadienses, este movimiento era una mezcla de “...cooperativismo, microfinanciación y desarrollo de comunidades rurales, para ayudar a comunidades pequeñas...” (Lazcano, 2016, p. 141).

El movimiento Cooperativista está basado en la idea que las personas eran responsables por el desarrollo de sus comunidades, para ello era necesario “motivar al pueblo, organizarlo e instruirlo...” (Lazcano, 2016, p. 142). Las primeras cooperativas apoyadas desde el Centro Gumilla eran las vinculadas al ahorro y crédito, suponían la base para el desarrollo económico

comunitario, su aplicación era sencilla y era manejable en todos los ámbitos nacionales (sobre todo en el sector rural y el suburbano).

El atractivo de las cooperativas radica en sus formas y métodos de asociación y los principios que las sustentan. Según Rodríguez (2006) las cooperativas están basadas en 7 principios básicos: “adhesión voluntaria y abierta; gestión democrática por parte de los asociados; participación económica de los asociados; autonomía e independencia; educación, formación, información; cooperación entre cooperativas; y el interés de la comunidad” (p. 11-21). El movimiento Cooperativista terminará para el Gumilla de manera compleja y abrupta, a partir de 1977 el Centro tendrá poca participación en el movimiento o en los asuntos relacionados y comenzará a generar nuevos espacios de formación y acompañamiento.

### **Misión**

Contribuir a la justicia que brota de la vivencia de la fe cristiana, desde el compromiso con el pueblo venezolano y en alianza con profesionales solidarios, en orden a la constitución de sujetos densos y solidarios, organizaciones de base y el fortalecimiento de lo público para que sea participativo, plural y responsable; actuando la cultura de la democracia, particularmente ahondando en la democracia política.

### **Visión**

Seremos una plataforma de encuentro plural en alianza con actores sociales, políticos y religiosos, que contribuye conjuntamente con ellos a la construcción de un país alternativo.

Seremos un centro donde los sujetos se alimenten mancomunadamente de la mística de la organización, desde nuestros trabajos específicos realimentaremos el de los demás, y mantendremos unas relaciones horizontales y mutuas con las personas que apoyamos y servimos.

### **Objetivos Estratégicos**

- Contribuir al fortalecimiento de la sujetualidad humana, sobre todo en el medio popular, para que sean capaces y se propongan ser transformadores de su realidad, y trasciendan a una vida alternativa pluridimensional: que abarque, además de la producción y el cuidado de la vida, la convivencia, la solidaridad y la celebración.
- Contribuir a la constitución o el fortalecimiento de comunidades, grupos y organizaciones de base para que desde el cultivo de la cultura de la democracia, se hagan cargo de las distintas expresiones de la vida; desde la convivencia a lo simbólico, productivo y festivo.
- Contribuir al fomento de lo público, mediante organizaciones de base que, desde la sujetualidad densa y la cultura de la democracia, promueva la integración de la sociedad venezolana en el contexto de lo multiétnico y pluricultural e incida en el redimensionamiento de la relación Estado-Sociedad, particularmente en lo relacionado con la democracia política.
- Crear confianza entre los distintos actores sociales, políticos y religiosos del país, para constituirnos como espacio plural y de confluencia, a través de encuentros, formación, reflexión, dialogo, análisis y difusión de información.
- Alinear las diferentes capacidades entre los programas, proyectos y equipos de trabajos para fomentar una comunidad de solidaridad,

mediante el intercambio de saberes y la puesta en práctica de los valores institucionales.

## **Organigrama**

El organigrama presentado a continuación (gráfico 6) estuvo vigente hasta el 2016, este año se está reorganizando luego de un proceso de auditoría financiera y organizacional, que derivará en una revisión del plan estratégico a finales del 2017.

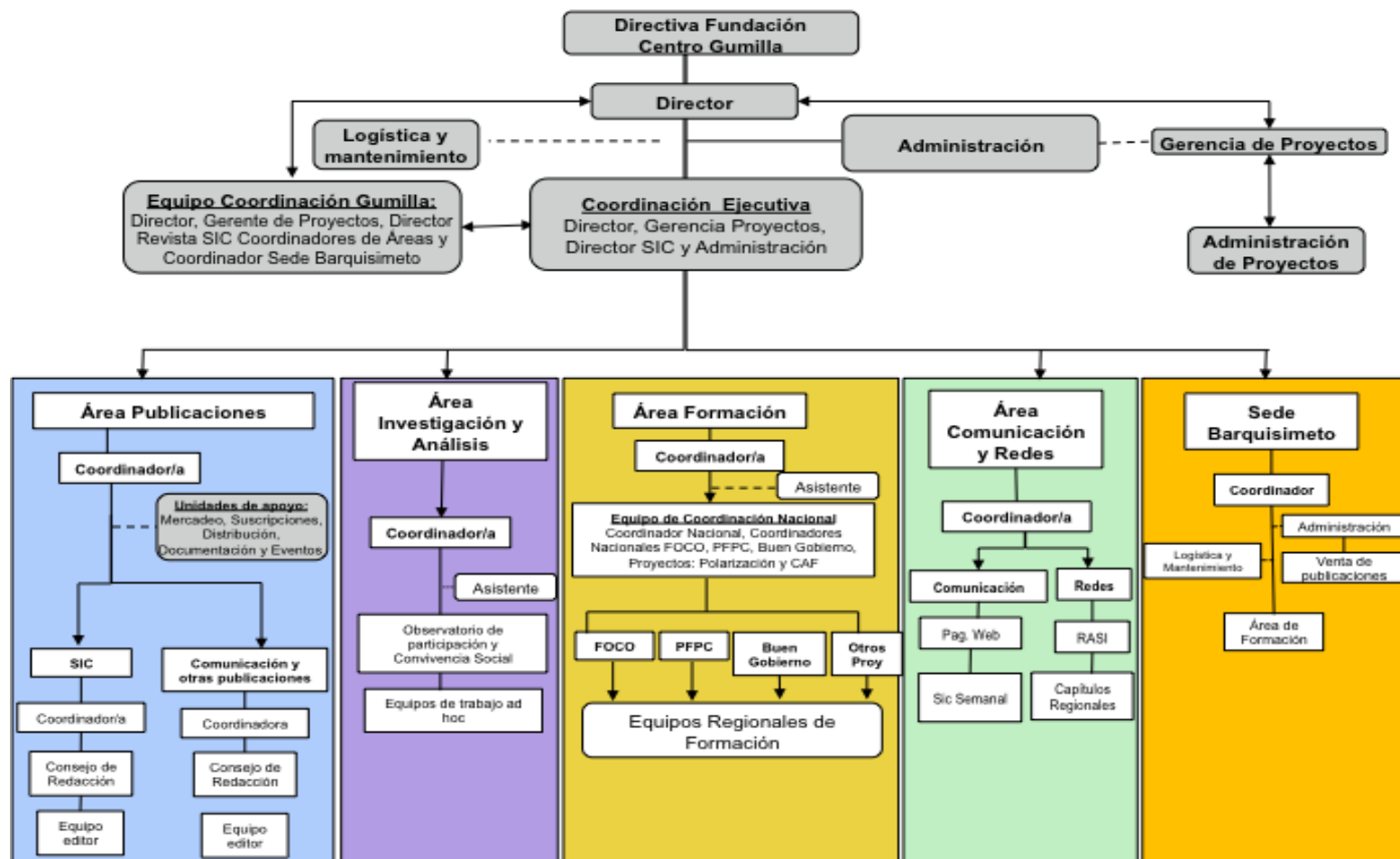


Figura 6. Organigrama Fundación Centro Gumilla.

Fuente: Fundación Centro Gumilla (2014)

## **CAPÍTULO V. DESARROLLO DE OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

1. Seleccionar indicadores para la medición de impacto social que puedan ser aplicados en los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.
  - a. Revisar los indicadores de medición de impacto que han sido propuestos por organizaciones internacionales.

Para responder a este objetivo fue necesario hacer un levantamiento de los indicadores que organizaciones internacionales usan en su evaluación de impacto, al inicio construyendo la línea base de sus proyectos y luego en sus evaluaciones de seguimiento y control.

Esta comparación permitió seleccionar aquellos más relevantes e incorporarlos a indicadores esté diseñado particularmente para modelo de medición de impacto. En el Cuadro 6, están los indicadores más relevantes encontrados durante la investigación, el tipo, la descripción y la fuente de su formulación. Es necesario advertir que estos indicadores pueden ser modificados para adecuarlos al modelo específico de los programas y proyectos de la Fundación.



**Cuadro 6. Indicadores Internacionales**

Tipo de Indicador	Indicador	Descripción	Fuente
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo hora de formación.</li> <li>• Costo alumno en formación.</li> <li>• Número de participantes por docente.</li> <li>• Número de participantes por cada espacio de formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el valor del presupuesto ejecutado entre las horas de formación aplicadas.</li> <li>• Representa el valor de presupuesto ejecutado entre el número de participantes en formación.</li> <li>• Es el número total de participantes entre el número de docentes/facilitadores.</li> <li>• Corresponde al número total de participantes entre el número de espacios de formación.</li> </ul>	Organización Internacional del Trabajo 2017.
Resultado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variación en cupos de formación creados.</li> <li>• Variación de número de docentes disponibles.</li> <li>• Variación del número de horas para formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corresponde a la variación número de “cupos después” menos el número de “cupos antes”, entre el número de “cupos antes” multiplicado por cien.</li> <li>• Es el resultado de la variación entre el número de “docentes después” menos el número de “docentes antes” entre el número de “docentes antes” multiplicado por cien.</li> <li>• Corresponde a la variación que se establece entre el número de “horas después” menos el número de “horas antes” entre el número de “horas antes” multiplicado por cien.</li> </ul>	Organización Internacional del Trabajo 2017.
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de participantes matriculados.</li> <li>• Tasa de participantes certificados.</li> <li>• Tasa de abandono de la formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la tasa del número de matrículas entre el número de cupos ofrecidos para cada programa o proyecto de formación.</li> <li>• Es la tasa resultado de dividir el número de certificados entre el número total de participantes.</li> <li>• Es la tasa que resulta del número de abandonos entre el número total de participantes.</li> </ul>	Organización Internacional del Trabajo 2017.

Tipo de Indicador	Indicador	Descripción	Fuente
Cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la cantidad, ¿Cuántos?</li> <li>• Establecer el tiempo, ¿Cuándo?</li> <li>• Establecer el grupo sujeto, ¿Quién?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de programas de formación, encuentros, sesiones.</li> <li>• Cantidad de programas de formación, encuentros o sesiones en un espacio temporal (año, mes, trimestre, cuatrimestre).</li> <li>• Quiénes participan en los espacios formativos, quiénes son los interesados por contexto o por características (económicas, profesionales, culturales, género, etnia)</li> </ul>	Freer Spreckley 2009. Local Live Hoods
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la calidad, ¿Qué tan bueno?</li> <li>• Pertinencia.</li> <li>• Trascendencia.</li> <li>• Equidad.</li> <li>• Eficacia.</li> <li>• Eficiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habla de la calidad de los programas y proyectos, posee una escala propia numérica o cualitativa.</li> <li>• Grado de pertinencia en los social y académico.</li> <li>• Grado de trascendencia en el tiempo y en el espacio de los objetivos logrados.</li> <li>• Medida en que los objetivos son accesibles a las diferentes clases de personas y grupos sociales.</li> <li>• Medida en que se logran los objetivos y alcanza las metas.</li> <li>• Forma en que se logran los objetivos, condiciones y recursos disponibles. (tiempo, talento, dinero)</li> </ul>	Spreckley 2009. Local Live Hoods Cardoso y Cerecedo 2011
Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Población de 15 a 24 años de edad, según años de instrucción, por sexo y área geográfica.</li> <li>• Población de 25 a 59 años de edad, según años de instrucción, por sexo y área geográfica.</li> <li>• Asistencia de ambos sexos por grupos de edad y área geográfica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de personas por edad, años de instrucción, sexo y área geográfica, entre los 15 y los 24 años.</li> <li>• Cantidad de personas por edad, años de instrucción, sexo y área geográfica, entre los 25 y los 59 años.</li> <li>• Número de personas que asisten a cada sesión de los programas y proyectos de formación por edad, sexo y área geográfica.</li> </ul>	CEPAL. Naciones Unidas 2018

Tipo de Indicador	Indicador	Descripción	Fuente
Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia escolar masculina por grupos de edad y área geográfica.</li> <li>• Asistencia escolar femenina por grupos de edad y área geográfica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de personas masculinas que asisten a cada sesión de los programas y proyectos de formación por edad, sexo y área geográfica.</li> <li>• Número de personas femeninas que asisten a cada sesión de los programas y proyectos de formación por edad, sexo y área geográfica.</li> </ul>	CEPAL. Naciones Unidas 2018

- b. Elaborar una lista de indicadores que respondan a los intereses de la Fundación Centro Gumilla, revisados en sus documentos fundacionales y entrevistando a la Dirección Nacional.

Para construir y seleccionar los indicadores que serán utilizados en la formulación del modelo para la medición de impacto de los programas y proyectos de la Fundación Centro Gumilla, será necesario establecer un conjunto de criterios que faciliten los procesos y sean coherentes con las propuestas de la Fundación, para ello es necesario: a) tener la información necesaria para medir el logro comparado con un indicador; b) que la fuente de origen sea rastreable, exacta y tenga una fecha de entrada; c) que la responsabilidad de recoger la evidencia esté claramente asignada; d) que la información y datos estén disponibles en un tiempo apropiado; e) el proceso que lleva a generar la información y la recolección de los datos debe estar integrado a las actividades cotidianas del equipo responsable.

Al formular y seleccionar los indicadores es necesario considerar que: a) los indicadores de medición deben tener costos razonables; b) deben ser posibles de obtener a través de medios existentes o procedimientos a desarrollar por el proyecto; c) deben ser medibles; d) deben ser factibles y reales; e) deben estar relacionados con los valores de la fundación. En el cuadro 6 se presentan los indicadores formulados para el modelo de

medición de impacto de los programas y proyectos de la Fundación, se detalla el tipo, el indicador y la descripción.

**Cuadro 7. Indicadores formulados para el modelo de medición de impacto.**

Tipo de Indicador	Indicador	Descripción
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo del programa o proyecto.</li> <li>• Costo del programa o proyecto por participante por ejecución.</li> <li>• Costo del programa o proyecto por sesión.</li> <li>• Tiempo de cada programa, proyecto o acción.</li> <li>• Tiempo de dedicación de cada programa, proyecto o acción por participante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo total del programa o proyecto por ejecución.</li> <li>• Costo total del programa o proyecto por cada participante por ejecución.</li> <li>• Costo total del programa o proyecto por cada sesión de formación.</li> <li>• Cantidad de tiempo en horas por cada acción, programa y proyecto. (formación, asistencia, acompañamiento).</li> <li>• Cantidad de tiempo que invierte el participante por sesión.</li> </ul>
Resultado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias se espera tenga el participante al término del programa o proyecto.</li> <li>• Competencias se espera tenga la organización receptora al término del programa o proyecto.</li> <li>• Competencias se espera tenga la comunidad al término del programa o proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuáles competencias se espera tengan los participantes al terminar el programa o el proyecto (específicas de cada propuesta).</li> <li>• Cuáles competencias se espera tenga la organización receptora al terminar el programa o el proyecto (específicas de cada propuesta).</li> <li>• Cuáles competencias se espera tenga la comunidad al terminar el programa o el proyecto (específicas de cada propuesta).</li> </ul>
Cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de organizaciones no vinculadas hacen vida en los espacios comunitarios donde se desarrollan los programas o proyectos de la Fundación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de organizaciones, instituciones o grupos que trabajan directamente con los stakeholders que no están vinculadas a la Fundación.</li> </ul>

Tipo de Indicador	Indicador	Descripción
Cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuáles organizaciones no vinculadas hacen vida en los espacios comunitarios donde se desarrollan los programas o proyectos de la Fundación.</li> <li>• Cantidad organizaciones aliadas participan en los espacios comunitarios donde se desarrollan los programas o proyectos de la Fundación.</li> <li>• Cuáles organizaciones aliadas participan en los espacios comunitarios donde se desarrollan los programas o proyectos de la Fundación.</li> <li>• Cómo es el vínculo de estas organizaciones con la comunidad.</li> <li>• Número de proyectos de los participantes que resultan de los programas proyectos de la Fundación.</li> <li>• Tasa de proyectos por participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de las organizaciones, instituciones o grupos que trabajan directamente con los stakeholders que no están vinculadas a la Fundación.</li> <li>• Número de organizaciones, instituciones o grupos que trabajan directamente con los stakeholders aliadas de la Fundación.</li> <li>• Nombre de las organizaciones, instituciones o grupos que trabajan directamente con los stakeholders aliadas de la Fundación.</li> <li>• Acciones que llevan a cabo las organizaciones vinculadas a las comunidades donde se ejecutan los programas y proyectos de la Fundación.</li> <li>• Cantidad de proyectos que se formulan durante la ejecución de los programas y proyectos de la Fundación.</li> <li>• Cantidad de proyectos llevados a cabo por los participantes después de la ejecución de los programas y proyectos de la Fundación.</li> <li>• Número de proyectos elaborados por los participantes entre el número de participantes de cada programa y proyecto.</li> </ul>
Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de participantes por grupos etarios por programa o proyecto de la Fundación.</li> <li>• Número de personas que han participado en los programas y proyectos de la Fundación en espacio geográfico específico en un año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de participantes por grupos etarios: primera infancia, infancia, adolescencia, juventud, adultez, tercera edad por programa y proyecto de la Fundación.</li> <li>• Cantidad de personas que han participado en los programas y proyectos de la Fundación por espacio geográfico de cada ejecución.</li> </ul>

<b>Tipo de Indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>
Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de mujeres que participan en los programas y proyectos de la Fundación.</li> <li>Número de hombres que participan en los programas y proyectos de la Fundación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de mujeres que participan en los programas y proyectos por edad.</li> <li>Cantidad de hombres que participan en los programas y proyectos por edad.</li> </ul>

En el siguiente cuadro está la lista de los indicadores finales para el modelo que se propone en esta investigación, la forma propuesta para recoger la información y el responsable (cargo).

**Cuadro 8. Indicadores propuestos para el modelo de medición de impacto de los programas y proyectos de la Fundación.**

<b>Tipo de Indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Cómo se obtiene la información</b>	<b>Responsable</b>
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costo hora de formación.</li> <li>Costo alumno en formación.</li> <li>Costo del programa o proyecto.</li> <li>Costo del programa o proyecto por participante por ejecución.</li> <li>Costo del programa o proyecto por sesión.</li> </ul>	Elaboración del presupuesto, actualizado por ejecución.	Coordinación de Proyectos, Administración General de la Fundación.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de participantes por docente.</li> <li>Número de participantes por cada espacio de formación.</li> </ul>	Listas de asistencia.	Responsables regionales por programas y proyectos, Responsables nacionales por programas y proyectos, Analista de Formación y Proyectos, Coordinación Área de Formación.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo de cada programa, proyecto o acción.</li> <li>Tiempo de dedicación de cada programa, proyecto o acción por participante.</li> </ul>	Diseño Curricular.	Coordinación Área de Formación, Técnico Especialista en Diseño Curricular.

Tipo de Indicador	Indicador	Cómo se obtiene la información	Responsable
Resultado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variación en cupos de formación creados.</li> <li>Variación de número de docentes disponibles.</li> <li>Variación del número de horas para formación.</li> </ul>	Listas de asistencia.	Responsables regionales por programas y proyectos, Responsables nacionales por programas y proyectos, Analista de Formación y Proyectos, Coordinación Área de Formación.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competencias se espera tenga el participante al término del programa o proyecto.</li> <li>Competencias se espera tenga la organización receptora al término del programa o proyecto.</li> <li>Competencias se espera tenga la comunidad al término del programa o proyecto.</li> </ul>	Lista de competencias en el diseño curricular.  Encuestas	Coordinación Área de Formación, Técnico Especialista en Diseño Curricular.  Responsables regionales por programas y proyectos, Responsables nacionales por programas y proyectos, Analista de Formación y Proyectos, Coordinación Área de Formación.
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasa de participantes matriculados.</li> <li>Tasa de participantes certificados.</li> <li>Tasa de abandono de la formación.</li> </ul>	Lista de asistencias.  Certificados entregados.	Responsables regionales por programas y proyectos, Responsables nacionales por programas y proyectos, Analista de Formación y Proyectos, Coordinación Área de Formación.
Cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer la cantidad, ¿Cuántos?</li> <li>Establecer el tiempo, ¿Cuándo?</li> <li>Establecer el grupo sujeto, ¿Quién?</li> </ul>	Diseño Curricular	Coordinación Área de Formación, Técnico Especialista en Diseño Curricular.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de organizaciones no vinculadas hacen vida en los espacios comunitarios donde se desarrollan los programas o proyectos de la Fundación.</li> <li>Cuáles organizaciones no vinculadas hacen vida en los espacios comunitarios donde se desarrollan los programas o proyectos de la Fundación.</li> <li>Cantidad organizaciones aliadas participan en los espacios comunitarios donde se desarrollan los programas o proyectos de la Fundación.</li> </ul>	Entrevistas. Encuestas. Fichas de Inscripción.	Responsables regionales por programas y proyectos, Responsables nacionales por programas y proyectos, Analista de Formación y Proyectos, Coordinación Área de Formación.

Tipo de Indicador	Indicador	Cómo se obtiene la información	Responsable
Cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuáles organizaciones aliadas participan en los espacios comunitarios donde se desarrollan los programas o proyectos de la Fundación.</li> <li>• Cómo es el vínculo de estas organizaciones con la comunidad.</li> </ul>	Entrevistas. Encuestas. Planilla de Inscripción.	Responsables regionales por programas y proyectos, Responsables nacionales por programas y proyectos, Analista de Formación y Proyectos, Coordinación Área de Formación.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de proyectos de los participantes que resultan de los programas proyectos de la Fundación.</li> <li>• Tasa de proyectos por participantes.</li> </ul>	Base de datos	Responsables regionales por programas y proyectos, Responsables nacionales por programas y proyectos, Analista de Formación y Proyectos, Coordinación Área de Formación.
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la calidad, ¿Qué tan bueno?</li> <li>• Pertinencia.</li> <li>• Trascendencia.</li> <li>• Equidad.</li> <li>• Eficacia.</li> <li>• Eficiencia.</li> </ul>	Encuestas. Entrevistas.	Responsables regionales por programas y proyectos, Responsables nacionales por programas y proyectos, Analista de Formación y Proyectos, Coordinación Área de Formación.
Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia de ambos sexos por grupos de edad y área geográfica.</li> <li>• Número de participantes por grupos etarios por programa o proyecto de la Fundación.</li> <li>• Número de personas que han participado en los programas y proyectos de la Fundación en espacio geográfico específico en un año.</li> <li>• Número de mujeres que participan en los programas y proyectos de la Fundación.</li> <li>• Número de hombres que participan en los programas y proyectos de la Fundación.</li> </ul>	Listas de Asistencia. Fichas de Inscripción.	Responsables regionales por programas y proyectos, Responsables nacionales por programas y proyectos, Analista de Formación y Proyectos, Coordinación Área de Formación.



2. Diseñar un conjunto instrumentos para la recolección de datos que permita medir el impacto social y la incidencia de los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.
  - a. Revisar las metodologías para la medición de impacto, vigentes internacionalmente.
  - b. Seleccionar las metodologías que se adecuan al modelo que se quiere proponer y al tipo de trabajo que lleva a cabo en la Fundación Centro Gumilla.

**Cuadro 9. Metodología y Descripción.**

<b>Metodología</b>	<b>Descripción</b>
Mapeo de Alcance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado actual de la cosa en comparación con la línea base.</li> <li>• Planificar hacia dónde se dirige el programa o proyecto.</li> <li>• Cambios de comportamiento en los stakeholders.</li> <li>• Cambio en las relaciones.</li> <li>• Revisa las interacciones entre los interesados.</li> <li>• Responde: por qué, quién, qué y cómo.</li> <li>• Autoevaluación.</li> <li>• Diagrama de procesos.</li> </ul>
Teoría del Cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo lo relacionado a la acción, proyecto o programa debe ser detallado: los agentes que participan, las causas que dan origen a la intervención, los posibles cambios, los factores que pueden promover o dificultar el cambio</li> <li>• Determina indicadores que explica a los stakeholders el estado de las acciones, programas y proyectos.</li> <li>• Determina que dato es fundamental recopilar y cómo debe analizarse.</li> <li>• Necesita que la metodología propuesta para el logro de los objetivos sea la adecuada para la intervención.</li> <li>• Precisa identificar claramente el problema que pretende abordar la intervención.</li> <li>• Pregunta: ¿resuelve el problema correcto?</li> <li>• Determina los resultados y el impacto esperado.</li> <li>• Responde a: ¿Qué fuerzas facilitan o dificultan el cambio? ¿Qué colabora con el logro de los resultados esperados? ¿Cómo los líderes apoyan, fortalecen u obstaculizan la intervención?</li> <li>• Admite los procesos experimentales, comparativos entre los participantes de los programas y proyectos y las personas que no participan, que hacen vida en el mismo espacio geográfico – comunidad.</li> </ul>

Metodología	Descripción
Canvas Plan de Negocios	<p>Esta metodología requiere que se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describa la propuesta de valor de la Fundación.</li> <li>• Describa la relación de la Fundación con los interesados (stakeholders).</li> <li>• Defina quienes son los interesados en la propuesta de la Fundación.</li> <li>• Describa los canales a través de los cuáles llega la Fundación a los interesados (stakeholders).</li> <li>• Defina cuáles son las actividades clave que requiere la propuesta de valor (programas y proyectos) de la Fundación.</li> <li>• Determine cuáles son los recursos clave que requiere la propuesta de valor (programas y proyectos) de la Fundación.</li> <li>• Determine quiénes son los aliados y socios estratégicos de la Fundación para llevar a cabo los programas y proyectos.</li> <li>• Requiere que se determine la estructura de costos de la propuesta de valor (programas y proyectos) de la Fundación.</li> <li>• Requiere que se determine la fuente de ingresos que se requiere para llevar a cabo la propuesta de valor (programas y proyectos) de la Fundación.</li> </ul>
Canvas Innovación Abierta	<p>Este metodología exige que la Fundación responda a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la estrategia de la Fundación? (competencias, acciones, valores, metas, que desea lograr?)</li> <li>• ¿Cuál es el mercado que abarca la Fundación? ¿Conoce la Fundación su mercado y contexto? ¿Influencia? ¿Interés de los nuevos stakeholders en la Fundación?</li> <li>• ¿Qué tendencias reconoce la Fundación en su contexto? ¿Cómo afecta esas tendencias a las acciones, programas y proyectos de la Fundación?</li> <li>• ¿Cuáles necesidades pretende satisfacer con el proyecto o programa?</li> <li>• ¿Cuáles son los aliados/socios que tiene la Fundación y que rol desempeña en las acciones, programas y proyectos que lleva este acabo?</li> <li>• ¿Qué tecnología tiene o necesita la Fundación? ¿Tiene la estructura? ¿Cómo la usa?</li> <li>• ¿Cómo es el proceso de desarrollo de un proyecto, programa o acción?</li> <li>• ¿Cuáles son los valores, comportamientos, normas y actitudes de la Fundación?</li> <li>• ¿Qué roles organizacionales y responsabilidades están asignados en la Fundación?</li> </ul>

c. Diseñar un grupo de instrumentos para la recolección de los datos necesarios.

**Cuadro 10. Tipo de Instrumento**

<b>Instrumentos de Levantamiento de Información</b>	<b>Recolección y Procesamiento</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Responsable</b>	<b>Anexo</b>
Base de Datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes.</li> <li>• Estadísticas.</li> <li>• Descriptivos.</li> <li>• Tablas /Gráficos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores Programas de Formación.</li> </ul>	Excel	Responsables nacionales por programas y proyectos, Analista de Formación y Proyectos, Coordinación Área de Formación.	IV
Asistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tablas de frecuencia.</li> <li>• Estadísticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de asistencia _ Nombre de Programa o Proyecto.</li> </ul>	Word	Responsables regionales por programas y proyectos, Analista de Formación y Proyectos.	V
Inscripción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes descriptivos</li> <li>• Estadísticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilla de inscripción _ Nombre de Programa o Proyecto.</li> </ul>	Word	Responsables regionales por programas y proyectos, Analista de Formación y Proyectos.	VI
Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes.</li> <li>• Estadísticas.</li> <li>• Descriptivos.</li> <li>• Tablas /Gráficos</li> <li>• Análisis de contenido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta _ Nombre de Programa o Proyecto.</li> </ul>	Word	Responsables regionales por programas y proyectos, Analista de Formación y Proyectos.	VII
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes.</li> <li>• Estadísticas.</li> <li>• Descriptivos.</li> <li>• Tablas /Gráficos</li> <li>• Análisis de contenido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista _ Nombre de Programa o Proyecto.</li> </ul>	Word	Responsables regionales por programas y proyectos, Analista de Formación y Proyectos.	IX

- d. Validar los instrumentos con un equipo técnico.

El equipo técnico está constituido por: nueve responsables regionales de programas y proyectos, dos responsables nacionales de programas y proyectos, un coordinador del Área de Formación, una coordinadora de Proyectos, un asesor técnico, el Director de la Fundación Centro Gumilla. La validación se hará a través de correo electrónico.

- e. Hacer las modificaciones necesarias.

Todas las observaciones y comentarios serán recogidos en un instrumento que permitirá organizar por tipo y hacer las correcciones pertinentes en cada instrumento.

- 3. Elaborar el plan operativo para la aplicación del modelo de medición de impacto en los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.

- a. Diseñar un modelo de medición de impacto social.
- b. Diseñar una propuesta operativa para su discusión.
- c. Validar la propuesta operativa.
- d. Hacer las modificaciones necesarias.

El modelo para la medición de impacto de los programas y proyectos de la Fundación Centro Gumilla, consiste en un conjunto de metodologías, indicadores, herramientas, formatos y bases de datos que serán aplicados en tres momentos durante la ejecución de los programas y proyectos, detallados a continuación:

**Cuadro 11. Modelo Esquema.**

<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Momento</b>
Metodología	Teoría del Cambio Mapeo de Alcance PMI (Gestión de la Calidad y Gestión de los Interesados)	Inicio para establecer la línea base. Cierre para determinar los cambios en la intervención.
Indicadores	Dato o conjunto de datos, específicos para medir: gestión, resultados, efectos, cambio, calidad, demografía.	Inicio para establecer la línea base. Algunos se revisaran a mitad de la ejecución para el seguimiento de la línea base. Cierre para determinar los cambios en la intervención.
Herramientas	Canvas Plan de Negocios (Business Plan) Canvas Innovación Abierta (Open Innovation)	Inicio de cada programa y proyecto.
Formatos	Lista de Asistencia.  Planilla de Inscripción.  Encuesta.  Entrevista	Al inicio de cada sesión de formación.  Al momento de inscribir al participante.  Al inicio para establecer la línea base. Cierre para determinar los cambios en la intervención.  Al azar, Al inicio para establecer la línea base. Cierre para determinar los cambios en la intervención.
Bases de datos	Indicadores de los programas y proyectos. Listas de asistencias. Planillas de inscripción. Encuestas. Entrevistas.	Durante toda la ejecución.

Una vez listo el compendio se hará la validación de la propuesta con el equipo técnico está constituido por: nueve responsables regionales de programas y proyectos, dos responsables nacionales de programas y proyectos, un coordinador del Área de Formación, una coordinadora de Proyectos, un asesor técnico, el Director de la Fundación Centro Gumilla. La validación se hará a través de correo electrónico y presencial en el Encuentro Nacional de Responsables Regionales de Programas y Proyectos de la Fundación que se hará en el primer trimestre del 2018.

Una vez lista la revisión se hará las modificaciones pertinentes solicitadas por el equipo y generaran los mecanismos para generar espacios de formación y de recolección de los datos resultados del modelo. Estos insumos serán utilizados para desarrollar nuevas propuestas y ajustar las actuales en función de las necesidades reales de los interesados – stakeholders.

## CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### Canvas Plan de Negocios – Business Plan.

**Cuadro 12. Desarrollo Canvas Plan de Negocios**

<b>Aliados Clave:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación Civil Fe y Alegría.</li> <li>• Asociación Civil Huellas.</li> <li>• Universidad Católica Andrés Bello.</li> <li>• Apostolado Social, red de obras de la Compañía de Jesús.</li> <li>• Red de Acción Social de la Iglesia, red de organizaciones sociales que pertenecen a la Iglesia Católica.</li> <li>• Entreculturas.</li> <li>• Cooperantes.</li> </ul>	<b>Actividades Clave:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de Formación.</li> <li>• Proyectos de Formación.</li> <li>• Proyectos de Investigación.</li> <li>• Publicación.</li> <li>• Revista SIC.</li> <li>• Foros, mesas de trabajo, charlas.</li> </ul>	<b>Propuesta de Valor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A la fundación le interesa nutrir y fortalecer la sujetualidad de las personas.</li> <li>• Investiga el hecho social, político, económico y cultural del país.</li> <li>• Se presenta a los participantes un portafolio de programas de formación.</li> <li>• La Fundación promueve el diagnóstico, la caracterización y la investigación comunitaria.</li> <li>• La Fundación publica de forma periódica temas de interés general en libros, revistas, folletos, medios electrónicos y redes sociales.</li> </ul>	<b>Relaciones con los interesados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las relaciones son directas con los principales interesados / stakeholders.</li> <li>• Los interesados participan de los programas de formación y proyectos.</li> <li>• Los interesados tienen acceso a las publicaciones y medios de difusión de la Fundación permanentemente.</li> </ul>	<b>Segmentos de Interesados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La fundación crea valor para las personas más vulnerables, su opción como la de la Compañía de Jesús es por los más pobres de la Tierra.</li> <li>• Intelectuales.</li> <li>• Profesionales.</li> <li>• Sector Académico.</li> </ul>
	<b>Recursos clave:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento humano/ social.</li> <li>• Recursos materiales.</li> <li>• Recursos Financieros.</li> <li>• Acompañamiento a los interesados.</li> <li>• Sedes estratégicas.</li> <li>• Sedes itinerantes de acuerdo a las necesidades.</li> </ul>		<b>Canales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directo a través de la formación presencial en cada una de las regiones donde hace vida la Fundación.</li> <li>• A través de los foros, encuentros, charlas y mesas de trabajo en las diferentes regiones.</li> <li>• Impresos.</li> <li>• Web</li> </ul>	
<b>Estructura de costos:</b> Cada programa y proyecto tiene presupuesto independiente, cada uno		<b>Fuentes de ingresos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperantes nacionales e internacionales.</li> </ul>		

tiene un grupo de partidas – rubros relacionados a los costos directos; cada uno cubre un porcentaje de los sueldos y salarios del equipo, además de los costos operativos y de funcionamiento de la Fundación.

- Donaciones nacionales e internacionales.
- Pago de matricula: por participante o por organización.
- Por venta: suscripción y venta de publicaciones.

## Canvas Innovación Abierta – Open Innovation.

Para el análisis de los resultados se utilizará el Canvas de Innovación Abierta.

### Cuadro 13. Desarrollo Canvas Innovación Abierta

#### **ESTRATEGÍA:**

¿Cuáles son las competencias principales de la Fundación?

Según el Foro Económico Mundial (2015), existen dieciseis competencias generales que será necesario desarrollar en la educación y capacitación, de ellas las que promueve la Fundación Centro Gumilla son:

- Literatura cultural y civil.
- Pensamiento Crítico/ resolución de problemas.
- Creatividad.
- Comunicación.
- Colaboración.
- Curiosidad.
- Iniciativa.
- Persistencia/ coraje.
- Adaptabilidad.
- Liderazgo.
- Conciencia social y cultural.

¿Cuál es la base de las acciones de la Fundación?

- Contribuir a la justicia que brota de la vivencia de la fe cristiana, desde el compromiso con el pueblo venezolano y en alianza con profesionales solidarios, en orden a la constitución de sujetos densos y solidarios, organizaciones de base y el fortalecimiento de lo público para que sea participativo, plural y responsable; actuando la cultura de la democracia, particularmente ahondando en la democracia política.

¿Cuáles son los valores y metas que están relacionadas a las estrategias de la Fundación?

- Membresía vocacional: identidad/fidelidad y compromiso con la misión de la organización. Estar no solo como agente si no como personas. Corresponsabilidad – Convivialidad. El trabajo me alimenta humanamente. Contribuye con mi desarrollo integral donde despliego mi creatividad y energía. Contento y alegría de base.
- Comunidad de solidaridad: hablar, escuchar, dialogar, acordar.
- Una misión transitiva: llevar a cabo lo que me toca, procesar conjuntamente los conflictos, evaluar conjuntamente los conflictos y celebrar y descansar. (Documento Institucional)

¿Qué se quiere lograr con los proyectos la Fundación?

- Generar contenidos y consensos.
- Facilitar el diálogo en la sociedad venezolana.
- Promover la generación de alianzas entre intelectuales, profesionales, instituciones y pueblo organizado.
- Fortalecimiento de la sujetualidad popular.
- Revalorización de lo público.
- Contribuir a la generación de organizaciones y redes sociales.
- Contribuir a la formación y organización del sujeto popular.
- Contribuir a la re-construcción de la institucionalidad democrática.



## **MERCADO:**

¿Qué tan bien conoce la Fundación el mercado y el contexto?

- La Fundación Centro Gumilla, tiene cincuenta años de fundada, durante este tiempo ha desarrollado propuestas de intervención, formación e investigación comunitaria en contextos vulnerables. Entre sus acompañamientos se encuentran las Cooperativas larenses ahora constituidas en CECOSOLA; la experiencia organización en “Consortio” del Barrio Catuche en Caracas; las investigaciones en violencia escolar, organización comunitaria, polarización política, salud; y los programas y proyectos de formación: Reconstrucción del Tejido Social, Fortalecimiento de la Organización Comunitaria, Programa de Formación Político Ciudadana, Convivencia Democrática en Centros Educativos, Liderazgo para la Transformación y Fortalecimiento de la Identidad Institucional; La Fundación es la organización responsable por dos redes de trabajo: el Apostolado Social y la Red de Acción Social de la Iglesia.

¿Cuáles son los grupos de interesados a los que dirige la propuesta la Fundación?

- Los principales interesados – beneficiarios de las propuestas de la Fundación son las personas más vulnerables, los pobres de la tierra, Trigo (2015) “... Dios se revela... en el proceso de liberación de grupos oprimidos de manos del... opresor”, más adelante dice que la salvación de los pobres es la salvación del mundo “diríamos que los pobres son el único lugar de universalidad concreta. Solo cuando le vaya bien a los pobres, nos irá bien a todos.” (p. 26 -33)
- Los profesionales, que desde su conocimiento están llamados a acompañar, contribuir y participar en la construcción de un mundo equitativo y justo para todos.
- Otro grupo de interesados son los donantes, cooperantes y financistas que requieren invertir sus recursos y excedentes en proyectos y programas que garanticen ejecuciones transparentes y responsables.

¿Los nuevos mercados influyen el mercado de la organización?

- La Fundación no concibe a las comunidades como área de intervención, no ve en su trabajo un negocio lucrativo del que puede beneficiarse, su condición jurídica es sin fines de lucro. Sin embargo, se han estado organizando propuestas en nuevas regiones del país a través de redes y organizaciones aliadas. Inicialmente estaba en Caracas y Lara; en la actualidad esta en: Caracas – Miranda, Zulia (Maracaibo, Villa del Rosario), Lara – Yaracuy, Mérida – Trujillo, Oriente Norte –Sur, Bolívar. Se agregan a estas los vinculos con universidades del todo el país y nuevas regiones (Carabobo – Aragua, Oriente Este, Táchira, Amazonas y Sur de Bolívar.

¿Los nuevos mercados están interesados en el “know how” de la organización?

- La expansión hacia nuevos espacios y la firma de convenios institucionales con universidades y otras organizaciones se debe al interés que han demostrado en las formas, conocimientos, proyectos, programas e investigaciones que ha llevado la Fundación Centro Gumilla durante cincuenta años.

**CULTURA:**

¿Hay una apreciación común de los valores, comportamientos, normas y actitudes de la Fundación?

- Si, los valores de la Fundación son compartidos por todos los miembros del equipo. Se fundamentan en una Comunidad de Solidaridad, donde las responsabilidades inherentes a los cargos que ocupan las personas no son limitantes cuando es necesario apoyar a otros miembros del equipo en su labor.

¿Qué posibilidades ofrece a sus empleados para trabajar creativamente con otros departamentos e iniciativas propias?

- Todas las áreas de la Fundación están integradas a través de los programas y proyectos que desarrolla, cada una tiene una responsabilidad específica, sin embargo para lograr que las propuestas sean exitosas y frutíferas es necesario que al formular y planificar las iniciativas se integren en mesas de trabajo que permitan conocer los diferentes puntos de vista y construir propuestas consensuadas entre lo planificado y la ejecución.

¿Qué tan importante es la orientación tecnológica, la orientación de mercado, la orientación al emprendimiento y la orientación al aprendizaje de la Fundación?

- La Fundación apoya el modelo para la medición de impacto porque le permitirá evaluar y medir la incidencia pública y su aporte en la transformación de comunidades. Está interesada en promover el aprendizaje en todos los niveles de la organización, evaluando la ejecución de sus programas y proyectos.

¿Qué rol juega el fracaso a lo interno de la Fundación?

- El fracaso es una oportunidad de crecimiento y aprendizaje para la Fundación, permite crecer y evaluar los procesos internos de formulación, abordaje y planificación.

**PROCESO:**

¿Cómo es el proceso de desarrollo de un proyecto, la dirección de una idea o el desarrollo de un modelo de negocio en la Fundación?

- Se da de cuatro formas, la primera se presenta una propuesta a partir de las inquietudes particulares de la Fundación con su relación con las comunidades; la segunda forma es como respuesta a una convocatoria nacional o internacional; la tercera forma se desarrolla como respuesta al interés de alguna organización que quiera financiar algún programa de formación a lo interno o en alguna comunidad; y por último la cuarta forma de generar un proyecto es como respuesta al Apostolado Social y a la Red de Acción Social de la Iglesia.
- Todas las propuestas se desarrollan inicialmente en una mesa de trabajo con un equipo técnico (formación, proyectos, dirección) que se amplía para darle estructura y planificar los procesos derivados.

**TECNOLOGÍA SOCIAL:**

¿Qué tecnología tiene o necesita la Fundación? / ¿Tiene estructura interna y procesos para el manejo de la tecnología? / ¿Cómo usa la Fundación la tecnología? / ¿Quién trae nuevas tecnologías a la Fundación?

- Se usa la metodología de la Educación Popular (andragógico), concientización, sociología y trabajo social, metodología de Investigación – Acción – Participativa, observatorios sociales, óptica de derechos humanos, comunicación social sustentada o basada en diálogo.
- Se requiere mejorar la capacidad de innovar y de adecuar el conocimiento para un mejor impacto social.

**REDES:**

¿Qué aliados/socios tiene en la red de la Fundación y qué rol tiene cada uno? ¿Cuál aliado/socio puede acompañar la red de la Fundación razonablemente?

- Asociación Civil Fe y Alegría, principal aliado, a través de su red la Fundación lleva sus programas y proyectos a las comunidades.
- Asociación Civil Huellas, receptores de la formación y multiplicadores.
- Universidad Católica Andrés Bello, aliados estratégicos en el desarrollo de investigaciones.
- Apostolado Social, red de obras de la Compañía de Jesús a través de las cuales se vinculan para desarrollar proyectos conjuntos.
- Red de Acción Social de la Iglesia, red de organizaciones sociales que pertenecen a la Iglesia Católica que se vinculan para generar propuestas conjuntas ante las situaciones sociales complejas.
- Entreculturas, receptor de financiamientos internacionales, socio de la Fundación.
- Adveniat Alemania, jesuitas en Alemania, principal financista de la Revista SIC y el Apostolado Social.
- Cooperantes de la Fundación.
- Participación en Redes de aliados como la Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (REDSOC), a través de otros aliados y socios.

¿Qué procedimiento sigue para encontrar un aliado/socio?

- Es circunstancial, para desarrollar proyectos concretos con otras organizaciones relacionadas con el desarrollo social.

**PRODUCTOS:**

¿Cuál es el valor de los proyectos que lleva a cabo (propuesta de valor) y cuáles necesidades pretende satisfacer con el? / ¿El valor de los proyectos que ofrece se complementa entre ellos?

- Promueve la participación de comunidades vulnerables para el logro de mejoras concretas bajo una óptica crítica que desarrolle armónicamente a las personas.

**TENDENCIAS:**

¿Cuáles tendencias (políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales) influyen en los productos, organización y mercado?

- La democracia es el fundamento de la Fundación, contribuir a la sujetualidad de las personas, un sistema económico que fomente la "... creación masiva de empleos productivos en empresas autosustentables" (Trigo 2015, p.117), aumento del mercado y la producción interna. Todos estos elementos están reflejados en el Documento: Horizonte para una Acción Social.

**TENDENCIAS:**

Democracia Representativa, es necesario que un grupo de personas calificadas, profesionales y cuerpo de políticos estén comprometidos con su trabajo más allá de un con un partido político. En la democracia representativa la participación del ciudadano se da siguiendo el debate nacional, regional y local e interviniendo en el a través de los medios de comunicación / redes sociales, foros, vocería en los entes públicos como dice Trigo (2015) a través de “asociaciones de derechos humanos, de consumidores, vecinales, ecologistas, instituciones científicas, organizaciones de fomento económico y cultural, sindicatos, iglesias, ONGs...”.

- Un Estado democrático es un Estado civil, no puede ser eclesiástico (por la injerencia del fanatismo o de la institución eclesiástica) ni cívico – militar (por la injerencia de los militares) ni plutocrático (por la injerencia del poder económico) ni mediático (por la injerencia de los medios y las redes sociales). Es un Estado civil, que se sabe mandatarios de los ciudadanos que representan, que responden y son responsables ante ellos.

¿Cómo capta la Fundación las tendencias del contexto?

- A través de una constante comunicación con sus equipos regionales que reciben directamente de los interesados sus inquietudes y propuestas.
- A través de las investigaciones, diagnósticos y caracterizaciones que se hacen como parte de la ejecución de programas y proyectos.

**PERSONAS:**

¿Qué roles organizacionales y responsabilidades están asignados en la Fundación?

- Junta directiva; dirección/ presidencia de la Fundación; coordinaciones de área: administración, formación, proyectos, investigación, documentación, logística, comunicación; responsables nacionales de proyectos; responsables regionales de proyectos; analistas: administrativo, recursos humanos, administración – proyectos, comunicación y redes, tecnología, logística; facilitadores; asistentes logísticos; investigadores.

¿Qué roles tienen las personas para operar fuera de la red de la Fundación?

- El equipo en conjunto tiene la capacidad de relacionarse con diferentes comunidades en los espacios en los que cada uno hace vida, desarrollar propuestas de formación de acuerdo a las solicitudes que hacen comunidades específicas, universidades, organizaciones de estudiantes, instituciones, gobierno, sindicatos, instituciones educativas.
- Fortalecer y mantener relaciones institucionales con organizaciones aliadas como Fe y Alegría y desarrollar propuestas conjuntas en las que la red y cada aliado pueda promover y llevar a cabo sus acciones.

## Matriz del Marco Lógico

**Cuadro 14. Matriz de Marco Lógico**

	<b>Cadena de resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes y medios de verificación</b>	<b>Hipótesis de partida</b>
<b>Objetivo global Impacto</b>	Modelo para medir el impacto social de los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de funcionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema en funcionamiento</li> </ul>	<p>El Estado venezolano permite el desempeño de la organización.</p> <p>Se dispone de información confiable del contexto emitido por ciertos públicos responsables.</p>
<b>Objetivo(s) específico(s)</b>	a. Seleccionar indicadores para la medición de impacto social que puedan ser aplicados en los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de indicadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de indicadores internacionales.</li> <li>Matriz de indicadores formulados.</li> <li>Matriz de indicadores.</li> </ul>	Económicos e Institucionales que los costos de levantamiento seba adecuados y que se pueda incorporar a los proyectos.
	b. Diseñar un conjunto de instrumentos para la recolección de datos que permita medir el impacto social y la incidencia de los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conjunto de instrumentos de recolección y procesamiento de los datos y la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de instrumentos recolección y procesamiento de datos e información.</li> </ul>	
	c. Elaborar el plan operativo para la aplicación del modelo de medición de impacto en los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan operativos y cronograma de formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan operativo listo.</li> <li>Cronograma consensuado y socializado.</li> </ul>	

	<b>Cadena de resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes y medios de verificación</b>	<b>Hipótesis de partida</b>
<b>Actividades</b>	a. Formular indicadores para la medición de impacto social que puedan ser aplicados en los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores internacionales.</li> <li>• Indicadores para el modelo.</li> <li>• Indicadores seleccionados para el modelo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listas de indicadores internacionales.</li> <li>• Listas de indicadores selecciones propios del modelo.</li> </ul>	Económicos e Institucionales que los costos de levantamiento seba adecuados y que se pueda incorporar a los proyectos.
	b. Desarrollar y analizar un conjunto de instrumentos para la recolección de datos que permita medir el impacto social y la incidencia de los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentos elaborados.</li> <li>• Mapeo de Alcance.</li> <li>• Teoría del Cambio.</li> <li>• Canvas Plan de Negocios.</li> <li>• Canvas Innovación Abierta.</li> <li>• Base de datos.</li> <li>• Formatos: asistencia, Inscripción.</li> <li>• Encuesta línea base.</li> <li>• Encuesta de cierre.</li> <li>• Guión de entrevista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guión Mapeo de Alcance.</li> <li>• Guión Teoría del Cambio.</li> <li>• Completo el Canvas Plan de Negocios por propuesta.</li> <li>• Completo el Canvas Innovación Abierta de la Organización.</li> <li>• Lista y en uso base de datos.</li> <li>• Listos los formatos de asistencia, Inscripción.</li> <li>• Hecha la encuesta inicial para la línea base de los proyectos y programa por ejecutar.</li> <li>• Hecha la encuesta de cierre al termino de la ejecución de los programas y proyectos de la Fundación.</li> <li>• Guión de entrevista.</li> </ul>	
<b>Actividades</b>	c. Elaborar el plan operativo para la aplicación del modelo de medición de impacto en los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan operativo.</li> <li>• Sistematización de la validación del modelo.</li> <li>• Modelo de medición de impacto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un plan operativo.</li> <li>• Una sistematización del modelo.</li> <li>• Un modelo de medición de impacto.</li> </ul>	

## **CAPÍTULO VII. LECCIONES APRENDIDAS**

### **Sistematización de los resultados**

La sistematización da sentido a la primera pregunta de la investigación ¿Para qué medir el impacto social de los proyectos y programas de formación en la organización de estudio? Este proceso reconoce la necesidad de reflexionar, analizar y evaluar continuamente las organizaciones, sus proyectos, programas y acciones, permitiéndoles "... aprender de sus éxitos y fracasos, y de los diferentes factores que obstaculizan o facilitan la ejecución de proyectos" (Selener 1996, p.18). La medición de impacto de los programas y proyectos es necesaria para comprender cómo las acciones y decisiones que toma la Fundación tienen incidencia en el quehacer comunitario y en su transformación.

El proceso para la medición de impacto permite a los interesados reconocerse como parte del diseño, planificación, ejecución y evaluación de los proyectos, comprender su pertinencia, apropiarse de su transformación y hacerse sujetos. El modelo propuesto en esta investigación se centra en los interesados y su capacidad para problematizar la realidad que lo rodea, generar junto a otros propuestas que impacten y nutran su quehacer.

La investigación plantea un conjunto de metodologías, herramientas, instrumentos e indicadores que le darán a la Fundación los mecanismos necesarios para: construir una línea base, planificar proyectos y programas con los interesados, desarrollar, gestionar y evaluar sus acciones, tomar decisiones y mantener un registro constante de sus procesos.

Para lograr el fortalecimiento de las capacidades de la organización, es necesario que las metodologías, herramientas, instrumentos e indicadores sean los adecuados, respetando la especificidad de la Fundación y sus beneficiarios. Esto generará el desarrollo de "... habilidades de planificación y ejecución de actividades, aprendizaje continuo y manejo eficiente de recursos" (Selener 1996, p. 20), humanos, materiales y financieros que prolongue su incidencia, resultando a su vez beneficioso para otras organizaciones aliadas dentro de la Compañía de Jesús que pretendan evaluar su práctica y repensar sus formas y procesos.

Compartir lo aprendido con la sociedad civil, y las organizaciones aliadas fortalecerá los lazos y la construcción de modelos para el desarrollo desde las propias bases, teniendo en cuenta el conocimiento obtenido a partir de la medición constante del impacto.

Una lección aprendida de esta investigación es la necesidad de fortalecer a las instituciones y organizaciones sociales que acompañan comunidades y grupos vulnerables y excluidos, generando procesos internos de evaluación, adaptación y reformulación de sus objetivos. Solo a partir de esa evaluación podrá la Fundación aprender, generar conocimiento y compartir su experiencia con otras organizaciones dentro de la comunidad a la que pertenece o en las redes que integra. Haciéndola más eficiente con el tiempo y los recursos de los que dispone y facilitar las herramientas para que los interesados puedan participar y re-crear lo aprendido.



### *Sistematización por Objetivo Específico*

- a. Seleccionar indicadores para la medición de impacto social que puedan ser aplicados en los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.

Para seleccionar, escoger y formular los indicadores adecuados para la propuesta de medición de impacto, fue necesario revisar una extensa variedad de material bibliográfico disponible en línea de diversas fuentes, las organizaciones que han formulado sus indicadores de evaluación y resultados encuentra su utilidad al establecer una línea base de la que parten para proponer su intervención, evaluar su ejecución (durante su desarrollo y al cierre), revisar sus logros, aprendizajes y dificultades y verificar como sus acciones y las de otros pueden incidir concretamente en la realidad que intervienen.

Seleccionar los indicadores adecuados puede garantizar que la propuesta sea o no viable, que el dato y la información requerida sea de acceso sencillo y no requiera instrumentos muy complejos o largos para su obtención. Todos los indicadores deben referirse a elementos visibles, que puedan contarse, verificarse y que sean reales, esto evita el riesgo de manipulación.

Cada indicador seleccionado y formulado, se pensó desde la particularidad de los programas y proyectos de la Fundación a partir de una revisión de sus propuestas. Se propone en este sentido que al adecuar el modelo de medición de impacto a otra organización es necesario revisar cada uno, reconfigurar, adecuar e incorporar los necesarios. También supone que la selección y la formulación son lo suficientemente flexibles para que con los cambios en la planificación estratégica o con la revisión periódica de las propuestas puedan plantearse nuevos o reformular los ya descritos.

- b. Diseñar un conjunto de instrumentos para la recolección de datos que permita medir el impacto social y la incidencia de los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.

En el diseño de los instrumentos para la recolección de datos fue necesario hacer un levantamiento de los formatos e instrumentos de recolección y procesamiento con los que ya contaba la Fundación. En este sentido se requirió entrevistar a las personas responsables de los espacios formativos y de los proyectos para conocer y listar cada uno, evaluar su pertinencia, su similitudes y diferencias con otros instrumentos dentro de la Fundación y en otras organizaciones.

En este sentido, se encontraron formatos e instrumentos que requerían ser actualizados y repensados desde los proyectos y propuestas formativas vigentes, según la planificación estratégica (vencida y en revisión) y según las necesidades específicas de cada cooperantes o propias de la Fundación.

Los instrumentos que se proponen en esta investigación aún necesitan ser validados por el equipo, una vez finalizado ese proceso es necesario que se propongan espacios de formación con todas las personas involucradas a fin de evaluar su pertinencia, y que puedan ser utilizados durante las diferentes fases de los proyectos y programas (planificación, ejecución y evaluación).

Este conjunto de instrumentos y formatos además requiere un procesamiento cuantitativo y cualitativo que organice y muestre los datos y la información necesarios para que la Fundación y su equipo de trabajo pueda evaluar y tomar decisiones en función a lo encontrado y a las sugerencias que hace el sistematizador sobre ellos. Esto deriva en la adecuación de cada programa y proyecto en cuanto a los objetivos, los interesados, la incidencia y los procesos de transformación.

- c. Elaborar el plan operativo para la aplicación del modelo de medición de impacto en los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.

El plan operativo tiene dos fases según lo que resulta de esta investigación, la primera es de validación de toda la propuesta para la medición de impacto para ello será necesario promover mesas de trabajo con los diferentes equipos regionales y con el equipo nacional esto permitirá compartir la visión y la intencionalidad de esta propuesta y adecuarlo a las particularidades regionales, de los programas y proyectos. La segunda fase determinará la continuidad y sostenibilidad del modelo, corresponde a la formación de los equipo de trabajo, esto garantiza que todos están alineados, que conocen toda la metodología, las herramientas, los instrumentos y formatos; que son capaces de formar a otros miembros y a nuevos profesionales que se integren al trabajo con la Fundación.

Entre ambas fases es necesario escribir un manual de procedimientos que contenga el sustento de la propuesta, cómo se desarrolla, cómo se recogen los datos, cómo se procesan, que tenga los instrumentos y formatos validados y los archivos digitales. Esto garantiza que el modelo queda establecido en la organización, que el conocimiento queda como un valor agregado de la coordinación de proyectos, que está a disposición para la formación de nuevos profesionales, que es sostenible y que no depende de una persona en particular para su desarrollo.

### *Sistematización de los Canvas y el Marco Lógico*

Los Canvas (Plan de Negocios e Innovación Abierta) son herramientas de trabajo colaborativo que logra integrar de forma sencilla lo que cada miembro del equipo percibe sobre la Fundación y sus propuestas (programas y proyectos de inversión social y formación). La novedad de estas herramientas requiere una práctica más constante en la organización, además de procesos de formación internos que le permita al equipo comprender su pertinencia y valor en el trabajo diario. Es una forma visual de sistematizar las ideas del equipo sin formatos complicados y recortando distancias.

El marco lógico es una forma de plantear los proyectos y programas que es reconocido por la Fundación y por la coordinación de proyectos, los cooperantes (sobre todo los internacionales) durante las fases de convocatoria para fondos o durante las planificaciones anuales de la ejecución que se planifiquen las intervenciones usando este modelo de formulación. Elaborar la matriz para esta investigación requirió conocer cada una de las propuestas y proyectos que tiene la Fundación, plantear objetivos, actividades e indicadores posibles y medibles, en un orden lógico y coherente de ejecución.

### *Sistematización del Cronograma Planificado y el Ejecutado*

El cronograma establecido en las primeras etapas de la investigación respondía al planteamiento original con seis objetivos específicos que requerían un trabajo extenso no pertinente para esta investigación ni para los objetivos de la especialización. Luego de una revisión y de los ajustes necesarios se requirió reajustar el cronograma y plantearlo para que

respondiera a los tiempos establecidos por la dirección de postgrado de la universidad.

Dentro del cronograma final se establecieron dos momentos de validación, una validación para los instrumentos de recolección de datos e información y una validación del modelo propuesto por la investigación, en este sentido ambas validaciones quedan fuera del cronograma de la investigación, las dificultades para organizar agendas, coordinar viajes a las regiones o a Caracas para los equipos regionales ha complicado la validación, sin embargo se acordó con el coordinador del área de formación y con la dirección de la Fundación que se contará con un espacio en los próximos encuentros nacionales del área para validar y socializar la propuesta.

Dos tareas quedan fuera de la investigación y del cronograma planteado por ella y que son compromisos derivados, la primera es el desarrollo de un manual de procedimientos y la segunda los procesos de formación de los equipos (nacional y regional) que serán responsables de ejecutar ciertas fases del modelo de medición de impacto.

## Capítulo VIII. Conclusiones y Recomendaciones

### *Conclusiones por Objetivo específico:*

- a. Seleccionar indicadores para la medición de impacto social que puedan ser aplicados en los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.

Existe una abundante gama de indicadores generales formulados para responder a propuestas amplias de formación (en el sentido espacial y en la cantidad de interesados), por ello es necesario seleccionar y formular indicadores particulares para cada tipo de programa y proyecto que cumplan con estándares de los organismos multilaterales como la UNICEF o la CEPAL, pero que sean lo suficientemente específicos para respetar la naturaleza de los propios de la Fundación y de las organizaciones que pertenecen a la Compañía de Jesús. Estos indicadores deben ser claros, medibles y tan verídicos que permitan simplificar la recolección de datos.

Estos indicadores deben estar vinculados a las planificaciones estratégicas de cada organización que pretenda usar el modelo de medición de impacto en sus programas y proyectos. Es necesario que se haga una revisión periódica de cada uno, ajustando o reformulando los que sean necesarios, una característica importante de los indicadores es que también responden a necesidades temporales y espaciales de las organizaciones que los plantean.

- b. Diseñar un conjunto instrumentos para la recolección de datos que permita medir el impacto social y la incidencia de los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.

A partir de esta investigación se han generado instrumentos y formatos más simples que permiten recoger rápidamente los datos necesarios. Desarrollar metodologías que favorecen la construcción compartida de propuestas más reales, concretas y necesarias. Aplicando un modelo de medición de impacto que genere los insumos para promover investigaciones en lo social, económico, cultural, político y comunitario.

Es necesario que los datos y la información recogida por estos instrumentos y formatos sea procesada a través de métodos cuantitativos y cualitativos que permitan a la Fundación y a sus equipos de trabajo tomar decisiones en función de lo encontrado que resulten en un replanteamiento de sus programas, proyectos y estrategias de intervención e inversión social.

- c. Elaborar el plan operativo para la aplicación del modelo de medición de impacto en los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.

Todo lo propuesto en esta investigación debe ser validado por cada uno de los interesados estratégicos de la Fundación a fin de adecuarlo a las particularidades propias de los contextos, de los programas y proyectos propuestos. Esto hace necesario planificar y formular estrategias que garanticen organizar las diferentes agendas de trabajo de cada uno de los miembros del equipo que debe participar de la validación y la aplicación del modelo. Esta propuesta debe estar acompañada por el desarrollo de procesos de acompañamiento y formación basadas en las necesidades comunitarias, desde el marco filosófico institucional de la Fundación.

*Recomendaciones por Objetivos Específico:*

- a. Seleccionar indicadores para la medición de impacto social que puedan ser aplicados en los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.
  - Seleccionar y formular indicadores particulares para cada programa y proyecto que respondan a la especificidad.
  - Establecer una forma única de llenar la base de datos.
  - Organizar espacios de formación frecuentes de acuerdo a la actualización de los indicadores, formatos e instrumentos de recolección de datos.
  - Integrar a las organizaciones aliadas en los espacios de formación, para probar el modelo, adecuarlo e integrarlo a sus propios procesos.
  - Tomar en cuenta las planificaciones estratégicas de cada organización que pretende incorporar el modelo de medición de impacto a su quehacer.
  - Vincular esta propuesta con otras similares dentro de las organizaciones que pertenecen a la Compañía de Jesús.
  
- b. Diseñar un conjunto instrumentos para la recolección de datos que permita medir el impacto social y la incidencia de los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.
  - Diseñar instrumentos sencillos, económicos, en versión digital y física.
  - Validar durante el primer y segundo trimestre los formatos, metodologías y herramientas propuestos en el modelo.
  - Evaluar constantemente los instrumentos diseñados.
  - Revisar la base de datos resultado, para proveer de información constante a las diferentes áreas de la Fundación que les permita



desarrollar proyectos y programas de formación e investigación adecuados a la realidad de los contextos.

- c. Elaborar el plan operativo para la aplicación del modelo de medición de impacto en los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.
- Procurar que todos los interesados estratégicos participen, de alguna manera, en la validación de todos los recursos que integran el modelo propuesto (formatos, instrumentos, metodologías, indicadores...).
  - Mantener actualizado el modelo y adecuarlo cuando sea conveniente.
  - Capacitar a los miembros del equipo para que sean capaces de hacerlo por su cuenta y garantizar una generación de relevo que pueda continuar aplicando el modelo de medición de impacto en la Fundación.
  - Adecuar el modelo a una visión macro que integre a todas las obras de la Compañía de Jesús y sus variables.
  - Desarrollar un manual de procedimientos del modelo para la medición de impacto, con todos los documentos derivados en digital y físico. Esto garantizará que el conocimiento queda en la organización; que puede actualizarse y adecuarse en función de la especificidad temporal; y que los nuevos profesionales tienen acceso a la información directamente.
  - Si la propuesta presentada se considera oportuna para generar procesos de medición en otras obras de la Compañía de Jesús en Venezuela, será necesario incorporar indicadores que estén vinculados a sus líneas estratégicas: salud, educación, trabajo agrícola, entre otros. Para ello, es importante considerar los indicadores ya propuestos en organizaciones aliadas como el Centro de Salud Santa Inés.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acharya, N. (2010). **Social Returns on Investment (SROI): a proposed modified method for nonprofit organizations (NPO's)** [Retorno de la Inversión Social (RIS): una propuesta metodológica modificada para Organizaciones sin fines de lucro]. Universidad de Minnesota. Consultado el 12 de octubre de 2017. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11299/96878>

Alexander, J. (2009). **Community indicators: development, monitoring and reporting** [Indicadores comunitarios: desarrollo, monitoreo y reporte]. Lincoln University. Consultado el 12 de octubre de 2017. Disponible en: [https://researcharchive.lincoln.ac.nz/bitstream/handle/10182/1164/alexander\\_mapplsc.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://researcharchive.lincoln.ac.nz/bitstream/handle/10182/1164/alexander_mapplsc.pdf?sequence=8&isAllowed=y)

Anderson, A. (¿?). **The Community Builder's Approach to Theory of Change. A practical guide to theory development** [La construcción comunitaria acercamiento desde la Teoría del Cambio. Una guía práctica para el desarrollo de la teoría]. The Aspen Institute Roundtable on Community Change. New York.

Asociación Española para la Calidad (2016). **Indicadores**. Documento en línea. Disponible en: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>. Consulta: 15 de febrero de 2017.

Austrian Development Agency (2009). **Guidelines for Project and Programme Evaluations** [Líneas guía para la evaluación de proyectos y programas]. Vienna.

Berger, p. y Luckmann, T. (1968). **La construcción social de la realidad**. Amorrortu editores. Buenos Aires Argentina.

Cardoso, E. y Cerecedo M. (2011). **Propuesta de indicadores para evaluar la calidad de un programa de posgrado en Educación**. Revista electrónica de investigación educativa. Consultado el 15 de enero de 2018. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-40412011000200005](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412011000200005).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2016). **La matriz de la desigualdad social en América Latina**. Naciones Unidas. Indicadores. Documento en línea. Disponible en: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/40668-la-matriz-la-desigualdad-social-america-latina>. Consulta: 15 de febrero de 2017.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2018). **Estadísticas e Indicadores. Bases de Datos y Publicaciones Estadísticas**. Disponible en: [http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/web\\_cepalstat/estadisticasindicadores.asp](http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/web_cepalstat/estadisticasindicadores.asp). Consulta: 15 de enero de 2018.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2016). **La matriz de la desigualdad social en América Latina**. Naciones

Cohen, E., Franco, R. (1988). **Evaluación de Proyectos Sociales**. Centro Interamericano de Desarrollo Social. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Grupo Editor Latinoamericano. Colección de Estudios Políticos y Sociales.

Compañía de Jesús (2017). **Código de Conducta de la Compañía de Jesús**. Disponible en: [https://drive.google.com/file/d/1p6N52O4HqbggbxmDjD5W-rCi\\_d8eEFby/view](https://drive.google.com/file/d/1p6N52O4HqbggbxmDjD5W-rCi_d8eEFby/view).

Consulta: 04 de febrero de 2018.

Duflo, E. (2004). **Scaling Up and Evaluation** [Escala y evaluación]. Annual World Bank Conference on Development Economics. Washington.

Earl, S.; Fred C. y Terry S. (2002). **Mapeo de alcances. Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo**. Primera edición en español.

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2011). **Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas**. Ginebra.

Federación Nacional de Profesionales de la Docencia, Colegio de Profesores de Venezuela (2004). **Código de Ética del Profesional de la Docencia**. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/14847556/Codigo-de-Etica-del-Colegio-de-Profesores-de-Venezuela>. Consulta: 12 de octubre de 2017.

Gallego, F. (¿?). **Introducción a la evaluación de impacto**. The Abdul Latif Poverty Action Lab. Massachusetts Institute of Technology. Cambridge.

Grantcraft (2006). **Mapping Change. Using a theory of change to guide planning and evaluation** [Mapeando el cambio. Usando la teoría del cambio para guiar la planificación y evaluación]. Ford Fundaction.

Lazcano, J. sj. (2016). **Sembrando Esperanza. 100 años de los Jesuitas en Venezuela**. Primera Edición. Editor Compañía de Jesús en Venezuela. Impreso en Editorial Exlibri.

Leyshon, R. (2010). **A Stakeholder Generated Conceptualization for Successful Return to Work Outcome Evaluation: A Concept Mapping Approach** [Conceptualización generada desde los interesados para el retorno exitoso del trabajo con evaluación de resultados]. *Electronic Thesis and Dissertation Repository*. Consultada el 12 de octubre de 2017. Disponible en: <http://ir.lib.uwo.ca/etd/67>

Marradi, A; Archenti, N y Piovani, J. (2007). **Metodología de las Ciencias Sociales**. Buenos Aires. Emecé.

Meldrum, P. y Harrison, Co. (¿?). **A guide to measuring social impact. Social Impact Tracker**.

Mokate, K. (1999). **Eficacia, Eficiencia, Equidad y Sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?** Banco Interamericano de Desarrollo. Consultado el 12 de octubre de 2017. Disponible en: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover\\_2006\\_03\\_eficacia\\_eficiencia.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf)

Muir, K. Y Benette, S. (2014). **The Compass: Your Guide to Social Impact Measurement** [La Brújula: tu guía para medir el impacto social]. The Center for Social Impact. Sydney.

Naciones Unidas (2017). **Objetivos de Desarrollo Sostenible**. Documento en línea. Disponible en: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>. Consulta: 15 de febrero de 2017.

Organización de Estados Americanos (¿?). **Desigualdad e Inclusión Social en las América. 14 Ensayos**. Documento en línea. Disponible en: <https://www.oas.org/docs/desigualdad/libro-desigualdad.pdf>. Consulta: 15 de febrero de 2017.

Oficina Internacional del Trabajo (¿?). **Guía para la evaluación de Impacto de la formación profesional**. CINTERFOR. Documento en Línea. Disponible en: <http://guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/como-se-construyen-indicadores>. Consulta: 15 de febrero de 2017.

Oficina Internacional del Trabajo (¿?). **¿Por qué evaluar el impacto?** Documento en Línea. Disponible en: <http://guia.oitcinterfor.org/conceptualizacion/por-que-evaluar-impacto> Fecha de consulta: 15 de junio de 2017.

Naciones Unidas Mujeres (2016). **Indicadores**. Documento en Línea. Disponible en: <http://www.endvawnow.org/es/articles/336-indicadores.html>. Consulta: 15 de febrero de 2017.

Ortiz, A. y Rivero, G. (2007). **Desmitificando la Teoría del Cambio**. PACT.

Peña, X. (¿?). **Teoría del Cambio en Indicadores**. The Abdul Latif Poverty Action Lab. Massachusetts Institute of Technology. Cambridge.

Pérez, Y. (2015). **Sistema de Control Empleando Indicadores de gestión en el Departamento de Gerencia de Proyectos**. Universidad Simón Bolívar. Consultada el 12 de octubre de 2017. Disponible en: <http://www.bib.usb.ve/tesis/000170916.pdf>

Piennar, W. (2017). **Outcome mapping evaluation of an intervention programme for intimate partner violence** [Mapeo de alcance de los resultados para un programa de intervención en violencia de pareja]. Universidad Stellenbosch. Consultada el 12 de octubre de 2017. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10019.1/101262>

Posner, S. (2010). **Estimating the Genuine Progress Indicator (GPI) for Baltimore, MD** [Estimando el Indicador Real de Progreso para Baltimore, Maryland]. Graduate College Dissertations and Theses. Consultada el 12 de octubre de 2017. Disponible en <http://scholarworks.uvm.edu/graddis/183>

Project Management Institute (2017). **Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos**. Sexta Edición. Pensilvania. EE.UU.

Real Academia Española. Revisión en línea: <http://www.rae.es/>. Consulta: 15 de febrero de 2017.

Rodríguez, A. (1992). **Formulación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales**. Fundación Escuela de Gerencia Social. Caracas-Venezuela.

Rodríguez, A. (2006). **Cooperativas en Venezuela. Asistencia Técnica para Empresas de Propiedad Colectiva**. Caracas- Venezuela.

Rogers, P. (2014). **La Teoría del Cambio. Síntesis Metodológica: evaluación de impacto**. Número 2. Centro de Investigación UNICEF. Florencia.

San Ignacio de Loyola (1491 - 1556). **Constituciones de la Compañía de Jesús**. Disponible en: <http://www.documentacatholicaomnia.eu/03d/1491->

[1556, Ignatius Loyola, Constituciones de la Compania de Jesus, ES.pdf](#).  
Consulta: 04 de febrero de 2018.

Selener, D. (1996). **Documentando, evaluando y aprendiendo de nuestro proyectos de desarrollo. Manual de sistematización participativa.** Instituto Internacional de Reconstrucción Rural. Disponible en: [http://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1505&context=abya\\_yala](http://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1505&context=abya_yala). Consultado: 05 de febrero de 2018.

Sosa, A. (2017). **Nuestra vida es misión, la misión es nuestra vida.** Carta a la Curia General de la Compañía de Jesús. Roma, Italia.

Spreckley, F. (2009). **Toolkit. Results Based Monitoring and Evaluation.** Segunda Edición. United Kindom.

Stein, D. y Valters, C. (2012). **Understanding Theory of Change in international development** [Comprendiendo la Teoría del Cambio en el desarrollo internacional]. The Asia Foundation. London.

Taplin, D. y Clark, H. (2012). **Theory of Change Basics. A primer on Theory of Change** [Teoría del Cambio]. ActKnowledge. New York.

Taplin, D. y Rasic, M. (2012). **Facilitator's source book. Source Book for Facilitators leading Theory of Change development sessions** [Guía para el facilitador, para liderar las sesiones de desarrollo de la Teoría del Cambio]. ActKnowledge. New York.

Trigo, P. (2005). **Dar y Ganar la Vida. La condición del sujeto desde la perspectiva cristiana.** Editorial Mensajero. Bilbao- España.

Trigo, P. (2014). **Horizonte para una Acción Social Humanizadora y Orgánica. Elementos para analizar la situación actual.** Caracas – Venezuela.

Trigo, P. (2015). **Horizonte para una acción social humanizadora y orgánica, desde la situación actual y desde la perspectiva cristiana.** Revista de Filosofía y Humanidades. Número 23. Revista ITER Humanitas. Caracas.

World Economic Forum (2015). **New Vision for Education. Unlock the Potential of Technology** [Nueva Visión para la Educación. Desbloqueando el Potencial de la Tecnología]. Disponible en: [http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA\\_NewVisionforEducation\\_Report2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_NewVisionforEducation_Report2015.pdf). Consulta: 12 de octubre de 2017

**ANEXO I**  
**ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO MOMIS**

Modelo para medir el impacto social de proyectos y programas de formación en la Fundación Centro Gumilla

**Fecha:**

**Justificación/Propósito.**

Proponer un modelo para la medición de impacto social de los programas y proyectos sociales de la Fundación Centro Gumilla, que pueda ser utilizado en todos los casos y que sea lo suficientemente amplio para que sea replicable en otras acciones y actividades vinculadas con la participación y el acompañamiento comunitario. Permitiendo a la Fundación reconocer las buenas prácticas, las dificultades que llevan a los compromisos de mejora, la renovación de nuestros programas y proyectos, hacernos más competitivos y que consoliden nuestro aporte en la construcción del país.

**Descripción de los Productos, Servicios o Resultados del Proyecto:**

- a. Diseño de una propuesta para medir el impacto social de los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.
- b. Formulación de un grupo de indicadores para la medición de impacto social que puedan ser aplicados en los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.
- c. Desarrollo de un conjunto de instrumentos para la recolección de datos de los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.
- d. Diseño de una propuesta operativa para la aplicación del modelo de medición de impacto en los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.



### **Objetivos Específicos del Proyecto:**

- a. Seleccionar indicadores para la medición de impacto social que puedan ser aplicados en los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.
- b. Diseñar un conjunto instrumentos para la recolección de datos que permita medir el impacto social y la incidencia de los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.
- c. Elaborar el plan operativo para la aplicación del modelo de medición de impacto en los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.

### **Entregables finales**

- a. Propuesta para medir el impacto social de los proyectos y programas de la Fundación Centro Gumilla.
- b. Conjunto de Indicadores adecuados para los programas y proyectos de la Fundación Centro Gumilla.
- c. Compendio de instrumentos para la recolección de los datos necesarios de cada proyecto y programa actual de la Fundación Centro Gumilla.
- d. Propuesta operativa para la aplicación del modelo de medición de impacto.

### **Información Histórica**

Los Jesuitas comenzaron a estructurar en América Latina los Centros de Investigación y Acción Social (CIAS), estos centros se convirtieron en espacios para la formación y difusión de modelos de desarrollo y progreso social, convocando personas, instituciones, organizaciones sociales, colectivos y movimientos que se integran en un solo objetivo: alcanzar el

cambio social. En 1963 los Jesuitas abren en Venezuela el CIAS, cinco años después se convierte en la Fundación Centro Gumilla, hoy con casi cincuenta años, es una institución dedicada a la investigación, reflexión, formación y acción social de la Compañía de Jesús en Venezuela.

La Fundación Centro Gumilla tiene como fundamento la búsqueda constante de justicia para los más vulnerables a través del análisis, la reflexión social, la formación y la difusión periódica de materiales y contenidos de formación política – ciudadana.

**Premisas/Supuestos:**

- Identificar la metodología acorde a la estructura y tipo de programas - proyectos.
- Encontrar indicadores adecuados a los proyectos y programas de la fundación.
- Aplicar la metodología descrita.
- Que la metodología sea comprensible a los involucrados.
- Que el modelo pueda ser aplicado de manera orgánica y periódica en los todos los proyectos y programas de la Fundación.

**Restricciones:**

- Metodología propuesta que se ajuste a la Fundación y a los estándares en materia de apoyo y cooperación internacional.
- Indicadores que puedan ser replicables.
- Equipo de trabajo dispuesto.
- Acceso a los datos e información necesaria.
- Apoyo de la Fundación a la metodología, a los hallazgos y a lo propuesto.

Padre Manuel Zapata

Franci Sánchez

S.j.

---

**Por El Patrocinador**

---

**Gerente del Proyecto**

**ANEXO II**  
**VISUALIZACIÓN DEL PROYECTO MOMIS**

## Modelo para medir el impacto social de proyectos y programas de formación en la Fundación Centro Gumilla

### **1.1. Propósito del Proyecto**

Proponer un modelo para la medición de impacto social de los programas y proyectos sociales de la Fundación Centro Gumilla, que pueda ser utilizado en todos los casos y que sea lo suficientemente amplio para que sea replicable en otras acciones y actividades vinculadas con la participación y el acompañamiento comunitario. Permitiendo a la Fundación reconocer las buenas prácticas, las dificultades que llevan a los compromisos de mejora, la renovación de nuestros programas y proyectos, hacernos más competitivos y que consoliden nuestro aporte en la construcción del país.

### **1.2. Objetivos del Proyecto**

#### **1.2.1. Objetivo General del Proyecto**

- Proponer un modelo para medir el impacto social de los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.

#### **1.2.2. Objetivos Específicos del Proyecto**

- a. Seleccionar indicadores para la medición de impacto social que puedan ser aplicados en los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.
- b. Diseñar un conjunto instrumentos para la recolección de datos que permita medir el impacto social y la incidencia de los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.
- c. Elaborar el plan operativo para la aplicación del modelo de medición de impacto en los proyectos y programas de formación de la Fundación Centro Gumilla.

### **1.3. Alineación Estratégica del Proyecto**

Objetivos estratégicos Fundación Centro Gumilla:

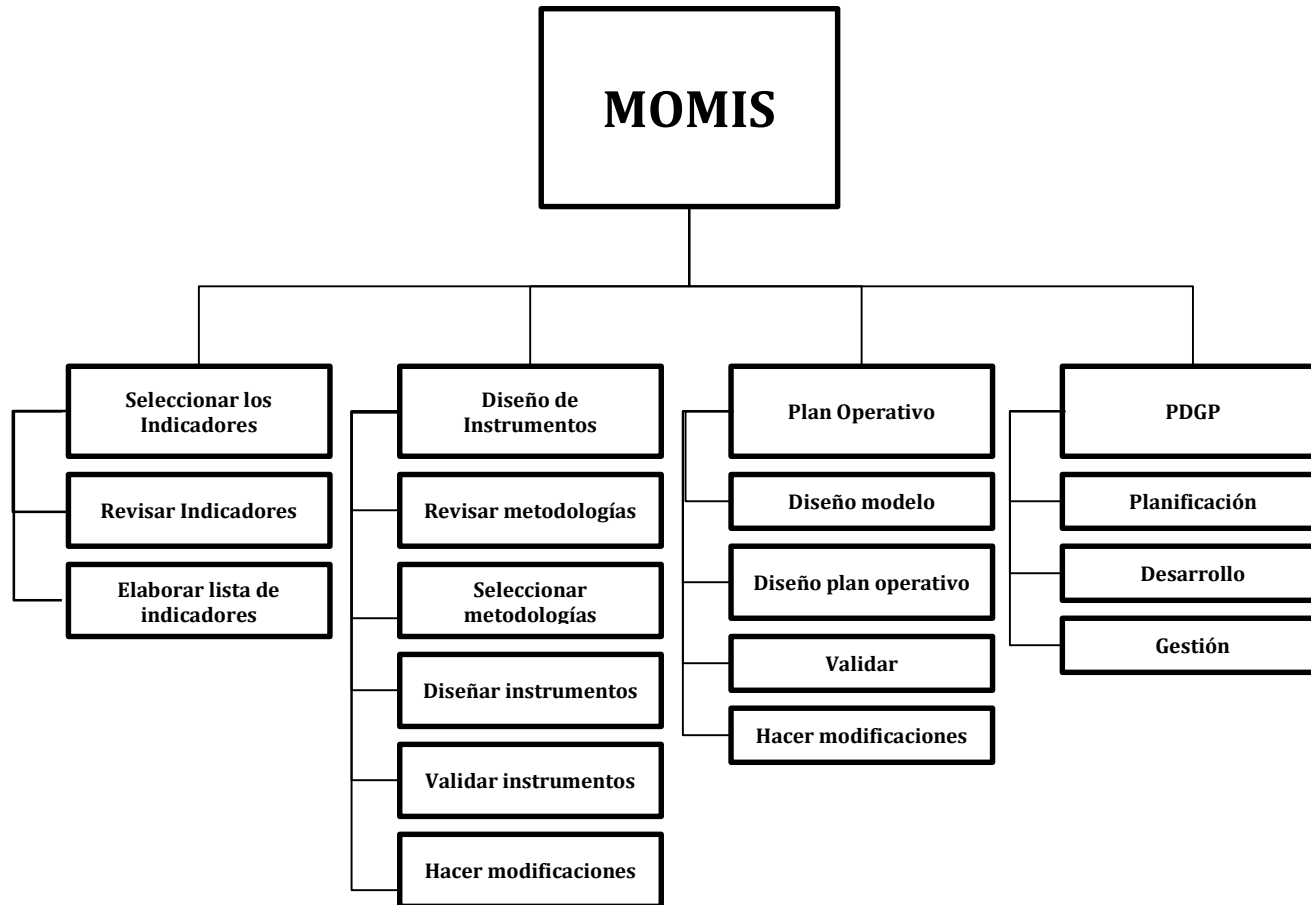
- Contribuir al fortalecimiento de la sujetualidad humana, sobre todo en el medio popular, para que sean capaces y se propongan ser transformadores de su realidad, y trasciendan a una vida alternativa pluridimensional: que abarque, además de la producción y el cuidado de la vida, la convivencia, la solidaridad y la celebración.
- Contribuir a la constitución o el fortalecimiento de comunidades, grupos y organizaciones de base para que desde el cultivo de la cultura de la democracia, se hagan cargo de las distintas expresiones de la vida; desde la convivencia a lo simbólico, productivo y festivo.
- Contribuir al fomento de lo público, mediante organizaciones de base que, desde la sujetualidad densa y la cultura de la democracia, promueva la integración de la sociedad venezolana en el contexto de lo multiétnico y pluricultural e incida en el redimensionamiento de la relación Estado-Sociedad, particularmente en lo relacionado con la democracia política.
- Crear confianza entre los distintos actores sociales, políticos y religiosos del país, para constituirnos como espacio plural y de confluencia, a través de encuentros, formación, reflexión, dialogo, análisis y difusión de información.
- Alinear las diferentes capacidades entre los programas, proyectos y equipos de trabajos para fomentar una comunidad de solidaridad, mediante el intercambio de saberes y la puesta en práctica de los valores institucionales.

*Alineación Estratégica:*

- Incrementar la rentabilidad generando confianza en los financistas.
- Favorecer el crecimiento de la propuesta formativa y de acompañamiento ampliando las buenas prácticas, mejorando y desarrollando nuevas propuestas.
- Mejorar la eficiencia administrando los recursos materiales y financieros de manera responsable y transparente.
- Mejorar los procesos y de forma continua revisando periódicamente el impacto de los proyectos y programas de la Fundación permitiendo reconocer las mejores prácticas e involucrado a los interesados en los procesos
- Adecuar los proyectos y programas y plantear nuevas estrategias.
- Revisar la incidencia de las acciones y de la inversión hecha por la Fundación y sus aliados.
- Fortalecer procesos comunitarios, nutriendo la sujetualidad de cada persona beneficiaria.

## Desarrollo Preliminar del Proyecto

### 1.4.1. Alcance Preliminar del Proyecto



## **ANEXO III**

**HORIZONTE DE LA FUNDACIÓN CENTRO GUMILLA  
REVISTA SIC N° 664, MAYO 2004**



**ANEXO IV**  
**BASE DE DATOS**  
**INDICADORES PROGRAMAS DE FORMACIÓN**



Mover al comentario anterior de la hoja

>> **Beneficiarios Otras tipologías**

Familias			
<b>Organizaciones</b>	<b>f</b>	Nombre	
Organizaciones de Base			
ONGs			
Escuelas			
Universidades			
Partidos Políticos			
Instancias Poder Popular			
Instituciones Públicas			
Organiza. Religiosas			
Otro			
Municipio		Estado	

>> **Facilitación - Abordaje**

>> **Acción / Tiempo**

		Horas	
		Participantes	Organizaciones
	Formación		
	Asistencia		
	Acompañamiento		
Otro			

>> **Acción / Recursos**

Instrumentos	Frecuencia	Nombre
Cartillas Ad Hoc		
Cartillas Genéricas		
Manuales Ad Hoc		
Manuales Genéricos		
<b>Otros Instrumentos</b>		



**ANEXO V**  
**LISTA DE ASISTENCIA \_ NOMBRE DE PROGRAMA O PROYECTO**

## PROGRAMA O PROYECTO DE FORMACIÓN

Responsable:

Fecha:

Lugar:

Sesión:

Módulo:

Nº	NOMBRE Y APELLIDO	GÉN. F/M	TELÉFONO	ORGANIZACIÓN	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						

**ANEXO VI**  
**PLANILLA DE INSCRIPCIÓN\_ NOMBRE DEL PROGRAMA O PROYECTO**

## Planilla de Inscripción Nombre del Programa o Proyecto

**Instrucciones:** Llene completamente la ficha; puede llenarla a lápiz o bolígrafo; si tiene alguna duda consulte al responsable regional de los programas y proyectos de la Fundación Centro Gumilla. Esta planilla es un requisito para la participación, sus datos se manejarán de forma confidencial, son necesarios para poder evaluar nuestra propuesta.

### I. DATOS PERSONALES

<b>1. Nombre(s)</b>			
<b>2. Apellido(s)</b>			
<b>3. Cédula:</b>		<b>4. Fecha de Nacimiento</b>	
<b>5. Ciudad:</b>		<b>6. Estado:</b>	
<b>7. Dirección:</b>			
<b>8. Correo electrónico:</b>		<b>9. Teléfono:</b>	

### II. DATOS SOCIALES

<b>10. Escolarizado(a):</b>	<b>Si</b> <input type="checkbox"/>	<b>No</b> <input type="checkbox"/>	<b>12. Participa en alguna Misión</b>	<b>Si</b> <input type="checkbox"/>	<b>No</b> <input type="checkbox"/>
<b>11. Grado de Escolaridad:</b>					
Primaria completa	<input type="checkbox"/>	Bachillerato incompleto	<input type="checkbox"/>	Universitaria completa	<input type="checkbox"/>
Primaria incompleta	<input type="checkbox"/>	T.S.U. completo T.S.U. incompleto	<input type="checkbox"/>	Universitaria incompleta	<input type="checkbox"/>
Bachillerato completo	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Otro:	<input type="checkbox"/>
<b>12. Título obtenido:</b> <input style="width: 80%;" type="text"/>					
<b>13. Estudia Actualmente:</b>		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	<b>14. Institución:</b> <input style="width: 80%;" type="text"/>	
<b>15. Ocupación:</b> <input style="width: 80%;" type="text"/>			<b>16. Cargo:</b> <input style="width: 80%;" type="text"/>		
<b>17. Organización:</b> <input style="width: 80%;" type="text"/>					
<b>18. Su ocupación está relacionada con actividades comunitarias:</b>				Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
<b>19. Participa en alguna actividad o proyecto comunitario:</b>				Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
<b>20. Es miembro de alguna organización</b> (partido, consejo comunal, asociación civil, fundación):				Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

### III. INFORMACIÓN ADICIONAL

<b>¿Cómo se enteró del programa o proyecto?</b>
<b>Expectativas:</b>



**ANEXO VII**  
**ENCUESTA\_ NOMBRE DEL PROGRAMA O PROYECTO**

El presente instrumento pretende recoger la opinión de los participantes sobre algunos aspectos claves del Programa de Reconstrucción del Tejido Social: hacia un horizonte común, desarrollado por la Fundación Centro Gumilla. La información solicitada constituye un insumo fundamental para la identificación de las fortalezas y debilidades del programa así como para la introducción de los ajustes necesarios.

¿Cómo obtuvo información sobre el Programa XXXXX?

¿Qué le motivó a inscribirse? ¿Cuáles fueron sus expectativas?

**I. ASPECTOS GENERALES DEL PROGRAMA**

**Instrucciones:** Encierre en un círculo la opción que mejor exprese su opinión sobre el Programa XXXXX según la escala que se presenta. El valor 5 expresa “Excelente” y el valor 1 “Deficiente”.  
**Deficiente 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Excelente**

ASPECTOS GENERALES			Observaciones y Sugerencias
Aspecto Evaluado	Calificación		
Contribución programa	Deficiente 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Excelente		<b>MÓDULO 1.</b> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin: 5px 0;"></div> <b>MÓDULO 2.</b> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin: 5px 0;"></div> <b>MÓDULO 3.</b> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin: 5px 0;"></div> <b>MÓDULO 4.</b> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin: 5px 0;"></div>
Claridad de los objetivos	1 – 2 – 3 – 4 – 5		
Alcance de objetivos	1 – 2 – 3 – 4 – 5		
Dinámicas utilizadas	1 – 2 – 3 – 4 – 5		
Salones e instalaciones	1 – 2 – 3 – 4 – 5		
Medios Audiovisuales	1 – 2 – 3 – 4 – 5		
Material de Apoyo	1 – 2 – 3 – 4 – 5		
Tiempo de duración	1 – 2 – 3 – 4 – 5		
Conveniencia del programa	1 – 2 – 3 – 4 – 5		
Costo	1 – 2 – 3 – 4 – 5		
MÓDULOS DEL PROGRAMA			
Módulo	Aspecto Evaluado	Calificación	
NOMBRE DEL MÓDULO 1.	Contenido	Deficiente 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Excelente	
	Facilitador	1 – 2 – 3 – 4 – 5	
NOMBRE DEL MÓDULO 2.	Contenido	1 – 2 – 3 – 4 – 5	
	Facilitador	1 – 2 – 3 – 4 – 5	
NOMBRE DEL MÓDULO 3.	Contenido	1 – 2 – 3 – 4 – 5	
	Facilitador	1 – 2 – 3 – 4 – 5	
NOMBRE DEL MÓDULO 4.	Contenido	1 – 2 – 3 – 4 – 5	
	Facilitador	1 – 2 – 3 – 4 – 5	

**II. RECOMENDACIONES**

Observaciones y recomendaciones generales que pueda tener sobre el programa:

Considerando que el programa debería ofrecerle alguna iniciativa que permita continuar el trabajo y la discusión en el futuro en sus espacios de relación (comunidad, trabajo) ¿qué sugerencias tiene al respecto?

Estarías dispuesto/dispuesta a continuar su formación a través de Círculos de Estudio u otros talleres promovidos desde la Fundación Centro Gumilla

Si  No  Correo electrónico \_\_\_\_\_

¿Qué temas de interés sugerirías que no son propiamente del contenido del programa?

**ANEXO VIII**  
**ENTREVISTA\_ NOMBRE DEL PROGRAMA O PROYECTO**

## GUIÓN DE ENTREVISTAS

Nombre del entrevistado(a) / participante:

Fecha de la entrevista:

Preguntas:

1. ¿Cuáles han sido los motivos que le han llevado a participar en este programa de formación?
2. Señala tu opinión respecto a las características de los ponentes que han participado en el curso

	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
Claridad en su expresión					
Claridad en las instrucciones para realizar las tareas					
Capacidad para motivar a los participantes					
Durante la formación el facilitador mostró dominio sobre una variedad de métodos didácticos					
El facilitador domina el contenido					
Durante la formación se promueve la reflexión					
Durante la formación se fomenta el trabajo en grupo					
Durante la formación se promueve la mediación y resolución de situaciones de conflicto					

3. ¿Cuál es el principal aporte que hace el programa de formación de la Fundación Centro Gumilla en su vida?
4. ¿Qué impacto tiene lo aprendido durante la formación en su accionar como miembro de una comunidad?
5. ¿Qué fortalezas tiene el programa de formación?
6. ¿Qué debilidades tiene el programa de formación?
7. ¿Qué mejoraría usted del programa de formación?
8. Observaciones generales del programa de formación.