

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE CONTADURIA PÚBLICA**



**“APLICACIÓN DEL MARCO LOGICO COMO INSTRUMENTO DE CONTROL  
DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO  
SOCIAL DE LA INSTITUCIÓN CEBIAE”**

**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACION PARA ANTIGUOS ESTUDIANTES NO  
GRADUADOS**

**MEMORIA LABORAL**

**Trabajo de Grado presentada para la obtención del Grado de Licenciatura**

**POR: EDWIN HUMBERTO RODRIGUEZ SANJINEZ**

**TUTOR: Mg. Sc. SIGFRIDO ARIEL BURGOA CORTEZ**

**LA PAZ - BOLIVIA**

**Noviembre, 2017**

## DEDICATORIA

*Al ser omnipotente que me dio la vida Dios Jehová quien desde que me conoció guía mis pasos y despeja mi camino para realizarme y cumplir los designios que él me da, gracias amado padre celestial.*

*A mi esposa Erika Villafuerte que con su amor incondicional me apoya en cada una de las decisiones que tomo y me acompaña en los Caminos duros y serenos. A mis hijas Scarlett y Odet quienes me enseñaron con su llegada a madurar y saber que el amor te sonríe y te nutre todos los días para seguir caminando.*

*A mi Padre Eleuterio Rodríguez Soto quien me enseñó los valores que me impulsaron en mi carrera profesional y que hoy me sirven como instrumento y guía para ejercer mis funciones administrativas; A mi madre Berlinda Sanjinez García quien con su amor maternal me ilumino en los días más oscuros de mi vida y no permitió que me rindiera confiando siempre en que lograría mis objetivos.*

Edwin Humberto Rodriguez Sanjinez

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Jehová por haberme brindado la oportunidad de vivir y haber incluido en mi vida a las personas que con su amor, su apoyo, paciencia y colaboración me ayudaron a culminar esta etapa de mi vida.*

*A mis padres Eleuterio Rodríguez Soto y Berlinda Sanjinez García, por el apoyo, dedicación y amor con disciplina que hicieron posible la realización del sueño de una profesión, gracias por la educación y el amor que me dan.*

*A la Universidad Mayor de San Andrés por haberme preparado académicamente en la Carrera de Auditoria que ahora ejerzo con orgullo y dedicación como me enseñó este templo del saber gracias*

Edwin Humberto Rodriguez Sanjinez

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Aplicación del Marco Lógico como Instrumento de Control de Ejecución Presupuestaria de los Proyectos de Desarrollo Social de la Institución C.E.B.I.A.E., en el que se trabajan aspectos tan importantes como son la planificación, planeación y ejecución presupuestaria de proyectos enmarcados en el contexto social y sus necesidades que presente la misma.

De este modo, la planeación del desarrollo y la ejecución del proyecto se condicionan recíprocamente dentro de un marco lógico de referencia que incluye: la definición de conceptos básicos sobre el de planeación y las formas adoptadas para su instrumentación, así, como las interrelaciones entre el sistema presupuestario del proyecto y los demás macro sistemas sociales del contexto: los sistemas económico, político, social, cultural y el medio físico-geográfico.

Para hacerse viable y lograr sus fines y objetivos, la planeación, tiene siempre necesidad de tomar en cuenta las condiciones y limitaciones del contexto político económico y socio-cultural en que opera.

Debe advertirse que, en la literatura especializada, los términos de planificación, planeación, planeamiento y programación, en su sentido más amplio, representan conceptos sinónimos, mientras no conste expresamente lo contrario.

Todo proyecto tiene personas o partes interesadas en su éxito o, a veces, en su fracaso. Las “partes interesadas” son las que serán afectadas por el proyecto directamente o indirectamente, así como los que lo promueven, los que han redactado el documento de proyecto o los que van a financiarlo. Entre las “partes interesadas” tienen especial relevancia los “beneficiarios”, los cuales pueden clasificarse en directos o indirectos. Los beneficiarios directos son las personas cuya condición se pretende mejorar a través del proyecto, y por tanto, son las personas en las que se centran los objetivos del proyecto. Los beneficiarios indirectos, no siempre presentes en un proyecto, son los que podrían mejorar su condición como consecuencia de la ejecución del proyecto, pero de manera indirecta.

El *marco lógico representa en estos casos* una herramienta que facilitara el proceso de conceptualización, diseño y ejecución de proyectos. Su propósito es el de ofrecer una estructura al proceso de planificación de este modo puede comunicar información esencial

relativa al proyecto. Puede utilizarse en todas las etapas de preparación del proyecto: programación, identificación, orientación, análisis, presentación ante los comités de revisión, ejecución y evaluación ex-post. Debe elaborarse con la participación inicial del equipo interdisciplinario de la Institución y luego evolucionar con la participación activa del prestatario, de sus consultores, del equipo de proyecto y del ejecutor. Se modifica y mejora repetidas veces tanto durante la preparación como durante la ejecución del proyecto.

## *INDICE*

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. OBJETIVOS DE LA MEMORIA LABORAL.....	2
2.1.    Objetivo General.....	2
2.2.    Objetivo Especifico.....	2
3. JUSTIFICACIÓN.....	2
3.1    Conveniencia.....	3
3.2    Relevancia Social.....	3
3.3    Justificaciones Prácticas.....	3
3.4    Valor Teórico.....	4
3.5    Utilidad Metodológica.....	4
4. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	4
4.1    Forma de investigación.....	4
4.2    Método de Investigación.....	4
4.3    Punto de Vista (enfoque) .....	5
4.4    Utilidad. ....	5
4.5    Técnica de Investigación aplicada .....	5
5. MARCO TEÓRICO.....	6
5.1 FUNDAMENTOS DE LA TEORÍA DE PLANIFICACIÓN.....	6
5.1.1 ORIGEN Y NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN.....	6
5.1.2 LA PLANEACIÓN EN EL HORIZONTE PRIMITIVO Y EN LA EDAD ANTIGUA.....	6

5.1.3 ORIGEN INTERDISCIPLINARIO DE LA PLANEACIÓN MODERNA .....	7
5.1.4 RELACIONES ENTRE LA PLANEACIÓN Y SU CONTEXTO.....	8
5.1.5 TEORIA DE PLANIFICACIÓN.....	9
5.1.6 PRESUPUESTO.....	10
5.1.6.1 TIPOS DE PRESUPUESTO.....	13
5.1.6.2 EJECUCIÓN PRESUPUESTAL.....	17
5.1.7 EL OBJETIVO DE LA MEMORIA LABORAL .....	19
5.1.7.1 ALGUNAS NOTAS SOBRE ELABORACIÓN DE MEMORIAS EN ONG.....	19
5.1.8 CONCEPTO DE ONG.....	20
5.1.8.1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS QUE LA DEFINEN.....	21
5.1.8.2 FUNCIÓN SOCIAL DE UNA ONG.....	22
5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	23
5.2.1 CONCEPTOS BÁSICOS Y CORRIENTES TEÓRICAS EN PLANEACIÓN.....	23
5.2.2 CONCEPTOS DE PLANEACIÓN BASADOS EN LA TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	23
5.2.3 CONCEPTOS DE PLANEACIÓN BASADOS EN LA TEORÍA DE SISTEMAS.....	24
5.2.4 CONCEPTO DE MARCO LOGICO.....	26
5.2.4.1 EL MARCO O MATRIZ.....	27
5.2.4.2 LA ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO.....	29
5.2.5 PLANIFICACIÓN FINANCIERA.....	33

5.3	MARCO NORMATIVO.....	35
6	MARCO PRACTICO .....	35
6.1	IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	36
6.2	ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD E IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD LABORAL.....	36
6.3	FUNCIONES QUE CUMPLE EN LA ENTIDAD.....	39
6.4	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL.....	40
6.5	PROPUESTA APLICACIÓN DEL MARCO LOGICO COMO INSTRUMENTO DE CONTROL DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA .....	42
6.6	VENTAJAS DEL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO.....	44
7	CRONOGRAMA DE GANTT.....	88
8	BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFIA.....	89



**APLICACIÓN DEL MARCO LÓGICO COMO INSTRUMENTO DE CONTROL DE  
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO  
SOCIAL DE LA INSTITUCIÓN CEBIAE**

## **1. INTRODUCCIÓN**

Un convenio ecuménico firmado hace cuarenta y un años, por importantes personalidades vinculadas a la educación boliviana da origen al **“CENTRO BOLIVIANO DE INVESTIGACIÓN Y ACCIÓN EDUCATIVAS” – CEBIAE**. Dando inicio a sus actividades el 2 de febrero de 1976, por la preocupante situación de la educación de ese entonces, agravada por las limitaciones que impone la vigencia de un gobierno de facto, que se expresa en problemas como analfabetismo, deserción escolar, baja calidad de la educación y otros de igual importancia, requieren el esfuerzo de entidades, no sólo del gobierno sino también del resto de la sociedad. Con los siguientes objetivos: “Conocer e investigar de manera científica la realidad; proponer alternativas de solución o acción a los problemas de la educación; ejecutar proyectos y programas educativos. La investigación, la capacitación, la producción de materiales y la prestación de servicios educativos, constituyen la contribución del CEBIAE a la educación boliviana.

- **MISION:**

El Centro Boliviano de Investigación y Acción Educativas – CEBIAE tiene como misión aportar a la transformación de la educación para contribuir al logro de una sociedad más equitativa de tal forma que todas y todos sin ningún tipo de exclusión tengan la posibilidad de llevar una vida digna.

- **VISIÓN:**

El CEBIAE, en 10 años, será reconocido a nivel nacional e internacional por su capacidad de incidencia en las políticas educativas, social y económica.

En lo referente a la Estructura Organizacional del CEBIAE está conformada por el directorio a dos miembros por las tres iglesias que son fundadoras (Iglesia Católica, metodista y luterana), que designan un Director Ejecutivo, Coordinación General de proyectos, Encargado de la Unidad de Gestión Administrativa y Financiera,

Coordinadores Técnicos de las Unidades: El Alto, Caine, Potosí y La Paz, se contaba con la Unidad de Políticas Públicas o de Incidencia; cada Unidad Técnica con su equipo responsable de la ejecución de proyectos y dependiendo de cuantos proyectos se ejecute en los diferentes espacios se designa Encargado de Proyecto.

La memoria laboral tiene el propósito fundamental de considerar la aplicación del Marco Lógico como instrumento de seguimiento y control de la ejecución presupuestaria de los proyectos ejecutados por la organización.

Otro aspecto que caracterizará al Marco Lógico es que se constituirá en insumo para los auditores externos a objeto de establecer el comportamiento de los gastos respecto a la ejecución de los proyectos.

## **2. OBJETIVOS DE LA MEMORIA LABORAL**

### **2.1. Objetivo General**

Incorporar el Marco Lógico como instrumento para la planificación, supervisión, evaluación y control de proyectos de desarrollo social, gestionados, ejecutados por la institución CEBIAE.

### **2.2. Objetivo Especifico**

- Exponer la teoría del Marco Lógico y la normativa existente referida al sistema de presupuesto en el Marco de la Ley 1178.
- Analizar y evaluar los instrumentos de control de ejecución presupuestaria de los proyectos de desarrollo social.
- Proponer la aplicación del Marco Lógico como instrumento de seguimiento y control de los proyectos de desarrollo social con base al subsistema de ejecución presupuestaria establecida por la norma básica.

## **3. JUSTIFICACIÓN**

La justificación del presente trabajo tiene la finalidad de estandarizar o homogenizar el manejo de la herramienta planteada denominada Marco Lógico de los proyectos de la institución CEBIAE para una mejor ejecución presupuestaria y tener el informe económico a tiempo para la financiera. Como se sustenta y de forma global la

pertinencia del desarrollo de actividades planteadas por el proyecto y verificar los resultados en base a sus indicadores y resultados esperados.

### **3.1. Conveniencia**

Dentro la institución CEBIAE existen diferentes profesionales desarrollando los proyectos y las diferentes actividades de las cuales tanto lo financiero y lo programático deben coincidir para generar el avance o la ejecución del proyecto. Esto se denomina monitoreo en lo programático y en lo financiero se denomina ejecución presupuestaria.

### **3.2. Relevancia Social**

La herramienta a ser aplicada podrá ser usada por los técnicos, Coordinación de proyectos, Dirección y Personal administrativo que coadyuva a la presentación de informes de actividades y financiero, que será presentado de forma clara y oportuna. Así coadyuvar a la toma de decisiones y si el caso amerita efectuar ajustes a los proyectos.

### **3.3. Justificaciones Prácticas**

El diseño, desarrollo de la herramienta y la implementación se basará de acuerdo al Marco Lógico presentado a la financiera, con el objetivo de regularizar las actividades, estandarizar los procedimientos y dar cumplimiento a los tiempos establecidos para las diferentes actividades del proyecto y coordinar con las áreas técnicas y Administrativas-contable sin dejar de lado los manuales procedimentales y poder optimizar las actividades y la información financiera de carácter confiable, veraz y oportuna.

### **3.4. Valor Teórico**

El valor teórico de la presente Memoria Laboral es demostrar que a través de la aplicación del Marco Lógico y del subsistema de ejecución presupuestaria normado por la Ley 1178 y su Norma Básica, se puede desarrollar un instrumento de control que garantice la eficiencia y la efectividad de la ejecución de los proyectos de desarrollo social.

### **3.5. Utilidad Metodológica**

La finalidad de estandarizar o homogenizar el manejo de la herramienta planteada denomina cronograma de actividades, con base al Marco Lógico de los proyectos, para ello se utilizará los siguientes instrumentos de investigación: Observación en cuanto a la ejecución o desarrollo de las actividades del proyecto, además de lo cronológico histórico.

## **4. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **4.1. Forma de investigación**

La forma de investigación es la aplicada por la utilización de diferentes ciencias inmiscuidas en el desarrollo del trabajo, debido a que los proyectos desarrollados dentro la institución CEBIAE es de carácter pedagógico, psicológico debido a la coyuntura y problemática que se presenta, la participación de la Unidad de Gestión Administrativa y Financiera, es la presentación de informes financieros, seguimiento y monitoreo al presupuesto y lo programático.

### **4.2. Método de Investigación**

La metodología que se utilizará se refiere al método inductivo, cronológico histórico al estar basado en un análisis temporal, normas respectivas contables, tributarias, además de las directrices establecidas por el financiador cuyos reportes de actividades del proyecto sujeto al Marco Lógico presentado deberá mostrar el avance y la ejecución del proyecto,

cualquier cambio de actividades o reprogramadas por la unidad Técnica se podrá visualizar de carácter cronológico.

#### **4.3. Punto de Vista (enfoque)**

El enfoque de Marco Lógico fue desarrollado originalmente por la USAID, agencia de cooperación de Estados Unidos, a principios de los años 70 y posteriormente adoptado, con algunas modificaciones, por la agencia de cooperación alemana GTZ en su método de planificación de proyectos conocido como ZOPP. La metodología es implementada actualmente por muchas agencias de cooperación internacional. Se trata de un instrumento útil para el equipo involucrado en un proyecto de desarrollo social, llegue a un consenso sobre la concepción general del proyecto o programa.

#### **4.4. Utilidad.**

La utilidad es la incorporación de la herramienta y adecuarla a todos los proyectos desarrollados dentro la institución CEBIAE para el mejor control presupuestario, además de seguimiento y monitoreo de la parte programática. Y si el caso amerita poder cambiar o hacer adendas al proyecto con cambio de partidas en actividades que si amerite el desarrollo del proyecto.

#### **4.5. Técnica de Investigación aplicada**

La técnica de investigación aplicada para el desarrollo es la **observación**, puesto que a través de esta técnica se podrá determinar, el procedimiento administrativo contable programático que se lleva a cabo para el cumplimiento de las actividades y los resultados que deben ser reportados a la financiera, cuyos indicadores faciliten la buena ejecución del proyecto. En base a la observación implementaremos la técnica de **encuesta** para determinar los flujos de comunicación, procesos de entrega de recursos y

procesos de realización de las actividades y el proceso de rendiciones o el proceso de cargar al Marco Lógico la ejecución del proyecto.

## **5. MARCO TEÓRICO**

### **5.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

#### **5.1.1 ORIGEN Y NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN**

La planeación es una actividad natural y peculiar del hombre como es racional, que considera necesario prever el futuro y organizar su acción de acuerdo con sus previsiones, por lo que la planeación es tan antigua como el hombre mismo.

Algunos, sin embargo, han llegado a pensar que la planeación constituye un patrimonio propio o exclusivo del hombre moderno, del hombre del siglo xx que está ya por terminar y que, por consiguiente, terminará con él. Se refieren seguramente a los planes quinquenales de los países socialistas, caracterizados por un estilo de planeación altamente centralizado y burocrático, pero, en realidad, de acuerdo con la experiencia histórica de la humanidad, la planeación ha sido tan necesaria en los sistemas socialistas como en los capitalistas, sólo que la participación de todos los sectores interesados o afectados por este proceso resulta una condición fundamental en ambos sistemas para que la formulación de planes, programas o proyectos, no quede únicamente en el discurso político o derive, más temprano que tarde, en un rotundo fracaso.

Esta creencia revela que la planeación es un patrimonio peculiar del hombre del siglo XX, muestra simplemente una falta de memoria histórica; porque, en realidad, los hombres desde sus orígenes han recurrido a la planeación.

#### **5.1.2 LA PLANEACIÓN EN EL HORIZONTE PRIMITIVO Y EN LA EDAD ANTIGUA**

Durante el horizonte primitivo, tanto el hombre recolector como el cazador, para resolver problemas vitales, tuvieron la necesidad de recurrir a la planeación y organización.. Encontrar su aprovechamiento, cazar a un mamut o a un animal salvaje para aprovechar su carne y su piel, no fueron empresas fáciles de lograr por simple ensayo y error, sino problemas muy complejos cuya solución tuvo que ser desafiada por la capacidad de imaginación, de acción y de organización de los grupos humanos.

Quizá una de las diferencias más notables entre la planeación que hacía el hombre en el horizonte primitivo y la que ahora realiza el hombre moderno, consista en que el primero tenía que pagar un precio muy alto por sus errores de planeación, que a veces implicaba la vida misma, mientras que en el mundo moderno es posible observar que muchos funcionarios, ejecutivos y responsables del desarrollo de planes, programas y proyectos, fallan una y otra vez en el logro de sus objetivos y metas y, con frecuencia, ni su puesto pierden. Ellos no sufren, pero la sociedad, que es la que paga el precio, sí la planeación, se hizo mucho más necesaria cuando el hombre con la agricultura y el establecimiento de los primeros asentamientos humanos, se hizo sedentario, entonces se imponía la previsión del tiempo, definido mediante la observación detallada y precisa del movimiento de los astros. Fallar en estas previsiones significaba perder las cosechas, o por lo menos no lograr los resultados esperados y, consiguientemente, sufrir la escasez de alimento.

Por otra parte, las grandes obras de la antigüedad, como las pirámides de Egipto, las ciudades griegas, los grandes centros ceremoniales de Teotihuacan, Cholula, Tula, Xochicalco o Uxmal, la ciudad de Tenochtitlán, el Taj Mahal, las ciudades de Alejandría, Pompeya e Itálica, los puentes, acueductos, anfiteatros, vías y murallas de los romanos, fueron todas obra de la planificación, del diseño intencionado de la organización social.

### **5.1.3 ORIGEN INTERDISCIPLINARIO DE LA PLANEACIÓN MODERNA**

Por medio de la planeación el hombre moderno se propone resolver problemas complejos y orientar procesos de cambio, enfrentando múltiples y complejos desafíos, haciendo un amplio uso de los recursos que le proporcionan la ciencia, la técnica y la cultura, para buscarles solución.

La planeación moderna puede apoyarse en las aportaciones y en los grandes desarrollos de la ciencia y de la tecnología, pero nunca debe ignorarse la importancia fundamental de los valores de la cultura humana que, por principio, deben siempre tomarse en cuenta y que en algunas ocasiones constituyen un límite para la acción y la decisión, y en otras, contribuyen a darle orientación y estímulo.

En cualquier caso, no debe olvidarse que la planeación tiene siempre el carácter de un medio, aunque en muchas ocasiones necesario, y no constituye un fin en sí misma. Dicho de otra manera, la planeación no se legitima por sí misma, sino en función de los acuerdos

y consensos sobre los fines y objetivos que persigue. Aun logrando el consenso sobre esto, le resta todavía conseguir el acuerdo sobre los medios e instrumentos necesarios y sobre los criterios de éxito en la acción, para garantizar una evaluación adecuada de sus resultados.

La teoría de la planeación moderna se ha desarrollado a Partir de múltiples fuentes disciplinarias. Entre otras pueden mencionarse las siguientes: las teorías administrativa, económica, de sistemas, de la información, la cibernética o del control, la antropología, la teoría política y la teoría del desarrollo. Por lo que en realidad constituye un campo interdisciplinario o, más precisamente, multidisciplinario.

Existen además otros campos de acción profesional afines o complementarios a la planeación, como son: la ingeniería de sistemas, la investigación de operaciones, las teorías de decisiones, la estadística, la matemática y la propia teoría de evaluación, que ofrecen instrumentos imprescindibles para el desarrollo de la planeación.

Como consecuencia del carácter multidisciplinario del proceso de planeación, no debe sorprender que el personal de las unidades de planeación se caracterice por su pluralidad de origen, en cuanto a su formación y especialización profesional. Así, en las unidades modernas de planeación social o educativa, no solamente se encuentran administradores, economistas, ingenieros, actuarios, programadores y especialistas en los diferentes campos o especialidades de la planeación, sino también psicólogos, sociólogos, antropólogos y especialistas en los diferentes campos de la educación.

#### **5.1.4 RELACIONES ENTRE LA PLANEACIÓN Y SU CONTEXTO**

No siempre la planeación global o nacional del desarrollo precedió a la planeación sectorial (la economía, la industria, las comunicaciones, la educación, la agricultura, etcétera), sino que, de acuerdo con las circunstancias históricas y del contexto peculiar de cada país o de cada institución, surgieron uno u otro proceso, teniendo necesariamente que relacionarse entre sí al coincidir ambos procesos, puesto que tienden a condicionarse recíprocamente.

Un buen plan de educación no puede formularse adecuadamente como simple deducción de un plan global o nacional de desarrollo, porque el sistema educativo tiene problemas, necesidades y ritmos propios, y es de naturaleza distinta a la del sector salud o del sector social, agrícola o industrial, para mencionar algunos casos. Pero, a la vez, si se formula un



plan global, el plan sectorial tendrá siempre necesidad de tomarlo en cuenta, así como a algunos otros con los que comparte campos afines.

Cada sector de servicio público enfrenta problemas de naturaleza peculiar que no podrán resolverse mediante recetas o medidas estandarizadas y uniformes.

Para hacerse viable y lograr sus fines y objetivos, la planeación, tiene siempre necesidad de tomar en cuenta las condiciones y limitaciones del contexto político económico y socio-cultural en que opera.

Debe advertirse que, en la literatura especializada, los términos de planificación, planeación, planeamiento y programación, en su sentido más amplio, representan conceptos sinónimos, mientras no conste expresamente lo contrario. Esto significa que suelen utilizarse indistintamente de país o de un autor a otro, según el origen de su formación.

Algunos autores se refieren con menos frecuencia al mismo proceso de planeación o planificación, en los términos de gestión estratégica o de decisiones estratégicas.

### **5.1.5 TEORIA DE PLANIFICACIÓN**

Según Molins (1998). La planificación, a pesar de estar determinada por realidades estructurales, nacionales e internacionales, exige para su realización, de un impulso que estará dado por la voluntad de los gobernantes o dirigentes del sistema u objeto a planificar. Los diversos organismos responsables, las variadas acciones que exige la planificación deben regirse por el propósito de penetrar objetivamente en el conocimiento del objeto y actuar en éste para transformarlo conforme a una misión de futuro.

La participación social o cultural en la planificación permitirá a las comunidades ser actores y no sentirse manipulados o verse como cosas útiles para el logro de objetivos que no sienten; por otra parte, ésta participación o al menos una actitud favorable de las comunidades contribuiría a que se den condiciones necesarias para planificar, cuya ausencia junto con la inobservancia de las normas son en gran parte causa de las deficiencias de la planificación en nuestro país.

Lo que se pretende desarrollar a continuación es formular un conjunto de conceptos de lo que es la Planificación Empresarial para luego poder entrar a la Planificación Estratégica.

La planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas.

Planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia. La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas.

El proceso de planificación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que consiste en el conjunto de los actores dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente

Planificando conseguimos lo siguiente:

1. Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio
2. Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
3. La Planificación facilita la posterior toma de decisiones
4. Supone mayores beneficios y menores riesgos

#### **5.1.6 PRESUPUESTO**

El presupuesto es una visión de una realidad aplicada en valores y, a la vez, una de las formas sencillas de tener un control futuro sobre las operaciones del negocio. Sin embargo, **en las pequeñas y medianas empresas se ha dificultado ampliamente la construcción e implementación de la práctica del presupuesto** debido a que requiere de una organización y compromiso por parte de la entidad.

En las pequeñas y medianas empresas es importante el uso de la herramienta de los presupuestos, **ya que estos permiten convertir en valores y estimar el tiempo de ejecución de los planes de la empresa y el logro de los objetivos trazados.** Lo anterior con el fin de controlar las estrategias de crecimiento, competencia, planes de inversión,

entre otras variables fundamentales para generar seguridad a la permanencia y sostenibilidad de la empresa.

A partir de lo anterior, se destaca que en la elaboración del presupuesto se debe integrar de manera general a la organización, puesto que se reconoce la interacción de cada área y de todos los niveles en el cumplimiento del objeto social de la compañía.

A continuación se señalan las principales etapas de un presupuesto:

### **1. Pre-iniciación**

En esta etapa –que antecede a la elaboración– se incluyen herramientas de evaluación y gestión de recolección de información, debido a que se requiere un conocimiento de la marcha de la empresa y el estado de la operación durante el período inmediatamente anterior. Esto a fin de **determinar y analizar las estrategias o las opciones de crecimiento para interpretar los objetivos generales y específicos**, los cuales fundamentalmente han sido definidos por la gerencia o por el máximo órgano directivo.

Para iniciar con el presupuesto es fundamental el nombramiento de un líder de presupuesto, el cual es el encargado de ejecutar las reuniones y comité necesarios para armonizar las expectativas del nuevo período con la realidad de la empresa y lograr una convergencia con su misión, visión y objetivos.

En conclusión, esta fase inicial está **enfocada a plantear y delimitar las expectativas de la organización** y las posibilidades de esta para su cumplimiento, de modo que es el resultado de dicha fase en mapa de expectativas y límites para la elaboración del presupuesto.

### **2. Elaboración**

Con base a los planes aprobados por la gerencia para cada nivel funcional de la empresa se procede a la etapa donde **los conceptos adquieren una dimensión monetaria de la organización**.

**Por ejemplo:**

Para el área de las ventas se deben tener en cuenta los volúmenes que han sido previstos para el período a presupuestar, de modo tal que se pueda determinar si se presenta el aumento de los niveles de ventas en unidades o si lo establecido en la pre-iniciación es un aumento en el precio, lo cual se traduce directamente en un aumento de ventas.

Como la compañía se encuentra interconectada en sus diferentes áreas al determinar el programa y políticas de ventas, se traslada dicho presupuesto directamente a producción para estimar los requerimientos de la compañía para satisfacer el nivel de ventas esperado. Dicho requerimiento define la cantidad de materia prima necesaria y la disposición de la capacidad operativa en lo referente a la maquinaria y a todo el personal necesario para ejecutar la operación.

Otra de las áreas que se ven ligadas es la de mercadeo, la cual puede definir las técnicas y estrategias que se deben adoptar en términos del tiempo y los recursos para poner a disposición del público las labores necesarias para impactar el mercado y lograr los niveles de ventas esperados o proyectados.

### **3. Ejecución**

La tercera etapa se relaciona directamente con la puesta en marcha de los planes. **El líder de presupuestos tiene una labor fundamental y es la de integrar a las diferentes áreas** a la consecución de las metas trazadas en el presupuesto, de manera tal que se pueda trasladar a cada uno de los niveles de la organización la interrelación existente entre estos y la importancia dentro de la operación y el cumplimiento del presupuesto; lo anterior a fin de cumplir con las expectativas gerenciales de la organización.

Una de las metodologías para **hacerle seguimiento al presupuesto durante la ejecución es utilizando la interfaz del software contable**, comúnmente denominada como *presupuestos* o *planeación*, de modo que se obtenga una comparación simultánea al momento de la causación de los diferentes registros contables.

### **4. Control presupuestal**

Para la ejecución de un adecuado control sobre el presupuesto, lo primero es establecer la realización de informes parciales y por áreas, de modo que el equipo presupuestal o financiero sea el responsable de la consolidación y se pueda cotejar de manera oportuna el curso y los resultados de la operación empresarial con los datos que han sido presupuestados. Esto a fin de **identificar las posibles falencias que están afectando la ejecución o desviación del presupuesto** y lograr un ajuste oportuno. Lo anterior se puede basar en la metodología postulada en la etapa anterior.

Es importante tener en cuenta que cuando el proceso de contraste se aplique a proyectos de construcción y/o similares se debe evaluar dentro de los informes parciales y el avance de las obras, de modo tal que se pueda estimar realmente el cumplimiento de las metas y requerimientos presupuestados.

## **5. Evaluación**

Al culminar el período presupuestado se debe obtener el informe final en el que se revelen los resultados de la compañía durante el período indicado; en este **se debe evaluar el cumplimiento de las variables presupuestadas y las gestiones organizacionales para la optimización de los resultados.**

Con la evaluación se deben conocer las fallas que impidieron el cumplimiento del presupuesto y lograr la construcción de alternativas de mejora que permitan el cumplimiento de las expectativas para los próximos años.

### **5.1.6.1 TIPOS DE PRESUPUESTO**

Hay muchos tipos de presupuesto por lo que estos se clasifican según su la flexibilidad, el periodo que cubran, campo de aplicación de la empresa y el sector en que se utilicen. De esta forma tenemos los presupuestos rígidos, estáticos y fijos o asignados (por su flexibilidad), a corto y largo plazo (por el período que cubren) de operación o economías y financieros (por el campo de aplicabilidad en la empresa), los presupuestos privados y públicos (por el sector en que se usan).

## **A. La Clasificación de Los Presupuestos Según el Sector o Campo de Acción**

Las clasificaciones de los presupuestos se realizan desde varios puntos de vista, pero siempre van a depender de las necesidades que estos cubran. Siempre será de suma importancia definir de forma correcta el concepto de presupuestos, la utilidad que tienen y su importancia.

Como resulta muy importante identificar y entender los diversos tipos de presupuestos que existen y en base a las necesidades de la persona, empresa o sector elaborarlos ya que los distintos tipos de presupuestos son herramientas que darán las pautas necesarias para una mejor aplicación de la teoría a la práctica logrando de esta forma los objetivos planteados.

## **B. Tipos de presupuestos más comunes**

Como ya planteamos, estos se clasifican según la flexibilidad, el período que cubran, el campo de acción de la empresa y según el sector donde sean utilizados. Estos son los siguientes:

### ***1- Según su flexibilidad***

#### **a)- Rígidos, Estáticos, Fijos o Asignados**

Dentro de esta categoría vamos a encontrar los que se elaboran para un solo nivel de actividad. En este tipo de presupuesto se realiza un control anticipado en el que no se toma en cuenta el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde la empresa desarrolla sus actividades.

Su principal característica, tal como indica su nombre, es que una vez efectuado, no se permiten los ajustes requeridos por los cambios en los campos ya citados. Fue precisamente esta forma de presupuestar lo que dio origen al presupuesto que históricamente utilizaba el sector público.

#### **b)- Flexibles o Variables**

Tienen grandes ventajas ya que pueden adaptarse a las circunstancias en cualquier momento, es la razón de tener una amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas. Estos tipos de presupuestos muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales.

## ***2- Según el período que cubran***

### **a)- A Corto Plazo**

Por lo general se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año, pero en definitiva todo depende de la necesidad o la estrategia de cada persona, entidad o empresa que decida su utilización para un determinado objetivo o meta a cumplir.

### **b)- A Largo Plazo**

Dentro de esta categoría se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas. En el caso de los planes del Gobierno el horizonte de planteamiento consulta el período presidencial establecido por normas constitucionales en cada país.

Los lineamientos generales de cada plan suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema financiero o, como ha ocurrido recientemente, apertura mutua de los mercados internacionales.

## ***3- Según El Campo de Aplicabilidad En La Empresa***

### **a)- De operación o economías**

Incluye la presupuestación de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectadas. Entre éstos podrían incluirse:

- 1-Ventas.
- 2-Producción.
- 3-Compras.
- 4-Usode Materiales.
- 5- Mano de Obra.
- 6- Gastos Operacionales.

#### **b)- Financieros**

Incluyen el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de la caja o tesorería y el de capital también conocido como de erogaciones capitalizables.

Presupuesto de Tesorería: Se formula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con las entradas de fondos monetarios o con la salida de fondos líquidos ocasionada por la congelación de deudas, amortización u otros.

Presupuesto de Erogaciones Capitalizables: Controla las diferentes inversiones en activos fijos. Contendrá el importe de las inversiones particulares a la adquisición de terrenos, la construcción o ampliación de edificios y la compra de maquinaria y equipos. Sirve para evaluar alternativas de inversión posibles y conocer el monto de los fondos requeridos y su disponibilidad de tiempo.

#### ***4- Según el sector en el cual se utilicen***

##### **a)- Presupuestos del sector público**

Los presupuestos del sector público cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.



Al efectuar los estimativos presupuestales se contemplan variables como la remuneración de los funcionarios que laboran en instituciones del gobierno, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales, la inversión de proyectos de apoyo a la iniciativa privada, la realización de obras de interés social y la amortización de compromisos ante la banca internacional.

#### **b)- Presupuestos del sector privado**

Los utilizan las empresas particulares como base de planificación de las actividades empresariales.

### **5.1.6.2 EJECUCIÓN PRESUPUESTAL**

#### **A) ETAPAS**

Después de la aprobación de la Ley de Presupuestos por el Congreso, usualmente se consideran seis etapas principales en el proceso de ejecución distribución: los ministros mediante Decretos de sus respectivas carteras se “apropian” de estos recursos y los distribuyen dentro de los ítems y asignaciones de acuerdo a las limitaciones de flexibilidad.

Usualmente esta autorización legal es por un período de un año

#### **B) DISTRIBUCION**

En caso de que Los recursos que no fueron gastados en el año anterior y que fueron parte de su presupuesto anual no pueden ser traspasados automáticamente al año siguiente, sino que requieren de una autorización especial de la autoridad fiscal

Compromiso:

. Un buen sistema presupuestario debe mantener y monitorear los datos de compromiso particularmente porque en definitiva rebajan las autorizaciones vigentes y porque al menos la mayor parte de ellos se reflejará en pagos y movimientos de caja, lo que genera

importantes implicaciones en programación financiera compromiso: algunos aspectos que complican el uso de esta información como base para la toma de decisiones:

- La existencia del compromiso no asegura que la autoridad fiscal disponga de los recursos efectivos (caja) para efectuar su pago o que no existan inconvenientes posteriores con los proveedores de bienes o servicios que impidan su pago efectivo.

La naturaleza del compromiso varía de acuerdo a la clasificación presupuestaria del gasto

La naturaleza del compromiso varía de acuerdo a la clasificación presupuestaria del gasto

## **VERIFICACIÓN**

### **C (DEVENGADO)**

Esta etapa se concreta al momento que los bienes han sido entregados total o parcialmente de acuerdo con el contrato o el servicio ha sido entregado y la factura o comprobante ha sido recibido

### **D ORDEN DE PAGO**

Corresponde al acto de solicitar el pago efectivo por parte de las unidades responsables

### **E PAGO:**

En esta etapa se concreta el pago efectivo del comprobante o factura, sea mediante efectivo, cheque bancario o transferencia electrónica

### **F CONTABILIDAD**

Los movimientos de caja y los hechos económicos relevantes son registrados por completo en libros basados en reglas contables que establecen un determinado sistema de registro

A la ejecución de ingresos también se le llama ejecución activa y tiene como base el recaudo de cada renglón presupuestado. Dentro del concepto contable-financiero a este tipo

de ejecución se le denomina de caja, que en esencia consiste en registrar el ingreso solo hasta el momento en que se produce la corriente monetaria o recibo del 97 efectivo y no en el momento en que se adquiere el derecho.

## **EJECUCION DE INGRESOS:**

### **G Ejecución presupuestal de gastos**

Una vez surtido el proceso de aprobación y liquidación del presupuesto en la vigencia anterior, las ET disponen a partir del 1º. de enero de cada vigencia con apropiaciones presupuestales para atender todo lo programado gastar en funcionamiento, pago de deuda e inversión.

#### **5.1.7 EL OBJETIVO DE LA MEMORIA LABORAL**

Las memorias, por lo general, son documentos que resumen las actuaciones realizadas en un proyecto u organización durante un período de tiempo determinado. Muy a menudo -ya que para las organizaciones legalmente constituidas es un requisito su elaboración- producir estos documentos se convierte en una práctica rutinaria que realizamos sin plantearnos concienzudamente desarrollar una memoria que además cumpla otro tipo de fines.

Los objetivos más habituales que solemos considerara la hora de elaborar memorias bien pueden ser los siguientes:

- Difusión de información de la entidad
- Rendición de cuentas
- Requisito legal
- Captación de fondos
- Captación de socias y socios

Pero, tras la revisión de unas cuantas memorias, pueden surgir algunos cuestionamientos: ¿quién lee las memorias realmente?, ¿podemos ampliar el número de personas que las lee?, ¿están pensadas con la lógica quien las emite o con la lógica de quien las recibe?, ¿están pensadas para gente voluntaria, gente del barrio o las personas a las que se dirigen nuestras acciones?

#### **5.1.7.1 ALGUNAS NOTAS SOBRE ELABORACIÓN DE MEMORIAS EN ONG**

Para su realización se puede seguir los siguientes apartados:

- **DENOMINACIÓN DE LA ASOCIACIÓN** (de la misma manera que señalamos en el proyecto)
- **OBJETIVOS:** Determinar hasta que punto se han logrado los objetivos previstos con la realización de las actividades.
- **ACTIVIDADES REALIZADAS:** Como se han organizado y desarrollado las actividades, ajuste en las fechas previstas de realización, nivel de participación, etc.
- **VALORACIÓN CUANTITATIVA DE LAS ACTIVIDADES:** Punto de vista de la Asociación, lo más objetivo posible, de como se ve la actividad o actividades (participación, organización, recursos, si han sido suficientes o no y si han sido apropiados, etc.)
- **PRESUPUESTO REAL** Después de conocer el presupuesto real y la valoración cuantitativa y cualitativa de la actividad, se puede hacer una valoración coste-beneficio.
- **CONCLUSIONES** En este apartado, podéis reflejar unas conclusiones acerca de lo que hay que corregir, lo que hay que mantener y lo que hay que potenciar.

#### **5.1.8 CONCEPTO DE ONG**

**ONG** es la sigla de **Organización No Gubernamental**. Se trata de entidades de iniciativa **social** y fines humanitarios, que son independientes de la administración pública y que **no tienen afán lucrativo**. Un concepto derivado de ONG que es **ONGD** que responde al

término de **Organización No Gubernamental para el Desarrollo** y que hace hincapié en que una organización se dedica a labores orientadas al desarrollo social y humano.

Una ONG puede tener diversas formas jurídicas: asociación, **fundación**, cooperativa, etc. Es importante resaltar que nunca buscan obtener ganancias de tipo económico, sino que son entidades de la sociedad civil que se basan en el voluntariado y que intentan mejorar algún aspecto de la comunidad.

Las ONG suelen financiarse a través de la **colaboración de los ciudadanos**, de los aportes estatales y de la generación propia de ingresos (mediante la **venta** de vestimenta o la realización de eventos, por ejemplo). Parte de sus recursos pueden destinarse a la contratación de empleados de tiempo completo (es decir, que no trabajan de manera voluntaria sino que se dedican exclusivamente a las tareas de la organización).

El campo de acción de una ONG puede ser local, nacional o internacional. La asistencia sanitaria, la protección del medio ambiente, el fomento del desarrollo económico, la promoción de la **educación** y la transferencia tecnológica son sólo algunos de los asuntos que incumben a este tipo de organizaciones.

#### **5.1.8.1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS QUE LA DEFINEN**

Sin embargo, no todas las organizaciones independientes pueden ser catalogadas como ONG. Para que reciban tal denominación, deben reunir una serie de características como las que mencionamos a continuación:

- **Prestan servicios de utilidad pública.** Aunque son organizaciones que no dependen de los Estados ni de ningún ente público o privado, sus labores están orientadas a lo público, es decir, suscitan un interés y unos beneficios que involucran a los distintos miembros de una comunidad o grupo.
- **No intentan suplantar la labor de los Estados.** Eso sí, su rol nunca debe ser el de reemplazar a los Estados en aquellas áreas o sectores donde estos no tengan presencia.

- **Persiguen el beneficio o la utilidad común.** Al no buscar el lucro propio, todos los beneficios son para las propias comunidades en las que se llevan a cabo los proyectos de transformación.
- **Promueven la participación y la autogestión.** Las ONG no buscan que las comunidades beneficiadas se conviertan en dependientes de las ayudas que se les suministran. Al contrario, su objetivo principal es fomentar la participación y la autogestión de aquellas como motores de desarrollo.

#### **5.1.8.2 FUNCIÓN SOCIAL DE UNA ONG**

Para ahondar aún más en lo **que es una ONG**, es esencial hablar de la función que estas organizaciones cumplen en nuestra sociedad. Dicha función se puede ver en el enfoque que cada una proporciona a sus proyectos.

De hecho, no todas las ONG son iguales ni desempeñan su labor en los mismos ámbitos de la sociedad. Los principales enfoques de este sector son:

##### **a) Asistencial**

En este enfoque se da prioridad a valores como el altruismo, la beneficencia o el voluntariado. La mayoría de los proyectos que prestan servicios de asistencia tienen como beneficiarios principales a los miembros de poblaciones en situación de vulnerabilidad.

##### **b) Prestación de servicios**

A este grupo pertenecen todas aquellas organizaciones que establecen vínculos estrechos con los Gobiernos y las instituciones oficiales para prestar servicios de carácter fundamental. Por ejemplo, son las que complementan las políticas públicas en sectores como la salud, la educación y el empleo, entre otros.

##### **c) Desarrollo social**

El núcleo del enfoque de desarrollo social lo componen proyectos cuyo objetivo es combatir problemas como la pobreza, la exclusión, la inequidad, la desigualdad y otros de índole estructural. Sin embargo, estas ONG no entienden el desarrollo desde la dependencia

y la ayuda incondicional; más bien se trata de una fórmula encaminada a aumentar la autogestión y el compromiso de los beneficiarios.

Cuando la función social de las ONG se cumple de forma plena, los proyectos sociales son una herramienta directa para contribuir al fortalecimiento de la sociedad civil y de los valores de la democracia y la participación ciudadana. También desempeñan un papel esencial en situaciones de emergencia humanitaria y para ayudar a refugiados.

## **5.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **5.2.1 CONCEPTOS BÁSICOS Y CORRIENTES TEÓRICAS EN PLANEACIÓN**

Analizando la literatura relacionada con la teoría e historia de la planeación moderna, la primera impresión que el lector se lleva es la de que cada tiende a proponer su propia definición conceptual y, por consiguiente, a describir a su manera los elementos que integran el proceso general de planeación; sin embargo, un análisis más detenido permitirá observar que en realidad existen varias corrientes teóricas, con sus correspondientes descripciones del proceso así como ciertos elementos que son comunes a todas ellas, como el análisis de problemas y necesidades, la definición de prioridades, la formulación de objetivos y metas, la identificación de medios o acciones para lograrlos, la selección de estrategias y tácticas, las decisiones sobre asignación de recursos y alguna forma de evaluación y control.

En la historia de la Planeación moderna es posible identificar por lo menos cuatro corrientes teóricas Principales, en relación con la definición de conceptos básicos y la descripción de] proceso general de planeación, que pueden denominarse como: corriente administrativa, corriente de sistemas, corriente del cambio o desarrollo y corriente prospectiva o de innovación.

### **5.2.2 CONCEPTOS DE PLANEACIÓN BASADOS EN LA TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN**

Existe un conjunto de autores que consideran a la planeación como una etapa del proceso administrativo, tomando como base la teoría clásica sobre este proceso que estableciera

Henry Fayol, quien definió a la planeación, como "el proceso de estimar el futuro y de Preparar provisiones para él".

Un concepto similar proponen James H. Donnelly y colaboradores, cuando comentan que la planeación es "la actividad fundamental y primaria que incluye todas las áreas de la administración o gerencia y que se dirige hacia la definición de metas y la determinación de los medios necesarios para alcanzarlas".

Roger A. Kaufman, después de analizar los elementos que integran un Plan concluye: "Así pues, la planeación se ocupa solamente de determinar qué debe hacerse con el fin de que posteriormente puedan tomarse las decisiones prácticas para su implementación. La planificación es un proceso para determinar "a dónde ir" y establecer los requisitos para llegar a ese punto de la manera más eficiente y eficaz".

William H. Newman, por su parte, considera que los sectores más importantes de la tarea administrativa son: organización, relaciones humanas, planeación, dirección, evaluación y control. El propio autor define al proceso de planeación en los siguientes términos:

"Entenderemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir".

Los criterios de racionalización y optimización se introducen con esta corriente, así como se acercan a la teoría de sistemas que se percibe en las formas más avanzadas de describir el proceso de planeación.

Como podrá notarse, las definiciones anteriores tienden a identificar a la planeación como una etapa del proceso administrativo, como una actividad unidisciplinaria y como una responsabilidad del gerente o ejecutivo, a quien corresponde establecer la vinculación entre el contenido de los planes, programas y proyectos y su instrumentación. Supone, de hecho, una separación entre la elaboración de planes y su realización.

Esta forma de entender la planeación suele ser muy frecuente en las empresas o corporaciones cuyos gerentes proceden de alguna carrera administrativa; aunque en sus expresiones más avanzadas sobre el proceso de planeación se aproximan bastante a la corriente orientada por la teoría de sistemas, como se comentó anteriormente.



### 5.2.3 CONCEPTOS DE PLANEACIÓN BASADOS EN LA TEORÍA DE SISTEMAS

A partir de los principios y conceptos propuestos por Ludwig von Bertalanfy (1951) y Kenneth Boulding (1956), sobre la teoría general de sistemas, como elemento integrador y unificador de la ciencia, así como de los planteamientos de John Dewey, sobre la estructura del cerebro humano y la descripción de cómo pensamos, y de Clay Thomas Whitehead, sobre los sistemas de plantación estratégica, surgió una forma peculiar de entender a la planeación como un proceso que nos permite plantear y resolver problemas complejos mediante la instrumentación de estrategias apropiadas. Dentro del ámbito de un sistema y sus relaciones con su propio contexto.

Dicho concepto incluye un importante mecanismo denominado retroalimentación, aportado por la cibernética, entendida ésta como la ciencia de la comunicación y relación mutua de un sistema con el medio en que actúa o como la ciencia de la comunicación y del control.

George Chadwick definió a la planeación como: "Un proceso de previsión humana y de acción basada en esa previsión". En la descripción del proceso de planeación, estableció un paralelismo entre el método científico y el proceso de planeación, entendiéndolo como análisis y solución de problemas complejos.

Gehard Colm sostiene que la planeación consiste en "un sistema para la toma de decisiones, más que la sola preparación de planes"; Y. Dror (1963) definió a la planeación como "el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, que se dirige hacia la consecución de metas optimizando el uso de los medios".

Ernesto Schiefelbein, por su parte, considera que "la planeación se ubica en el conjunto de procedimientos que van desde la definición de metas, pasando por la racionalización entre metas y medios, hasta la ejecución o realización". El mismo autor comenta que las denominadas etapas del proceso de planeación deben considerarse como momentos lógicos, más que cronológicos.

Quizá una de las descripciones más claras y completas del proceso de planeación, de acuerdo con la corriente de sistemas, es la que propone Frank Banghart en su obra *Education Planning*, que incluye las siguientes fases: definición del problema, análisis del problema, conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas, evaluación de

planes o de alternativas de solución, selección de planes o de alternativas, instrumentación del plan o de la alternativa y retroalimentación.

Las definiciones del proceso de planeación, basadas en la teoría de estrategia se caracterizan por integrar la elaboración o formulación de planes y por introducir la idea de la retroalimentación, tomada de la teoría de sistemas y de la cibernética.

En la corriente de sistemas, la planeación ya no se entiende como una actividad unidisciplinaria y como responsabilidad exclusiva del gerente o administrador, sino como responsabilidad compartida por un equipo técnico, de carácter interdisciplinario, en el que participan administradores, economistas, sociólogos, ingenieros, matemáticos, arquitectos, políticos: programadores, antropólogos, psicólogos, educadores y ciudadanos en general.

Íntimamente relacionado con la corriente de sistemas, ha surgido en el mundo empresarial el concepto de "planeación estratégica", aunque en la realidad la estrategia constituye uno de los elementos fundamentales y, sin lugar a dudas, el de mayor peso cualitativo en un proceso de planeación bien entendido.

Gerard Arguin, en su obra *La Planeación Estratégica en la Universidad*, (Quebec, Edition Presses de Université, 1988), define este tipo de planeación como "un proceso continuo y participativo, articulado más bien a la calidad de las intervenciones que a la calidad de los datos. La planeación estratégica podría definirse como un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada, el futuro de las decisiones institucionales que se derivan de la filosofía de la institución, de su misión, orientaciones, metas, objetivos, programas, así como determinar estrategias a utilizar para asegurar su implantación. El propósito de la planeación estratégica es el de concebir a la institución, no como un ente cerrado, aislado, como sucedía anteriormente, sino en relación estrecha con su medio ambiente".

#### **5.2.4 CONCEPTO DE MARCO LOGICO**

El marco lógico es una metodología que tiene el poder de comunicar los objetivos de un proyecto clara y comprensiblemente en un sólo marco o matriz. Su poder reside en que puede incorporar todas las necesidades y puntos de vista de los actores involucrados en el proyecto y su entorno (stakeholders).

El marco lógico es una herramienta que resume las características principales de un proyecto, desde el diseño e identificación (¿cuál es el problema?), la definición (¿qué

debemos hacer?), la valoración (¿cómo debemos hacerlo?), la ejecución y supervisión (¿lo estamos haciendo bien?), hasta la evaluación (¿lo hemos logrado?).

En el ambiente de proyectos se identifican dos tipos principales: Proyectos Duros y Proyectos Suaves. Entre los primeros se incluyen aquellos que buscan producir resultados tangibles, como la construcción de una presa, una carretera, un puente o una fábrica. Los Proyectos Suaves, para los cuales es especialmente útil el Marco Lógico, son los que buscan obtener intangibles, y su impacto suele verse hasta después de algún tiempo de terminados, por ejemplo:

- Planeación estratégica
- Planeación de negocios
- Desarrollo comunitario
- Conservación de la biodiversidad
- Capacitación y educación
- Mercadotecnia
- Cambios culturales
- Concientización
- Mejoramiento de la calidad de procesos y desempeño de las personas y organismos
- Investigación y obtención de información

Este tipo de proyectos se denominan suaves porque sus resultados son abstractos, intangibles o subjetivos, es decir, no se pueden tocar.

#### **5.2.4.1 EL MARCO O MATRIZ**

La estructura del marco lógico es una matriz de 4 columnas por 4 renglones.

##### **A Renglones**

Cada renglón representa un nivel diferente de los objetivos del proyecto, con el nivel superior representando los objetivos más amplios o importantes y el nivel superior representando las actividades e insumos. Este arreglo se suele llamar Jerarquía de los Componentes del Proyecto.

La terminología usada en el Marco Lógico comprende:

<b>Misión de la Organización</b>	Objetivo permanente de la organización y su razón de existir. Suele ser hasta cierto grado utópica, puesto que la organización no considera terminada su labor en ningún momento. Siempre habrá algo que hacer o mejorar. No tiene un tiempo específico.
<b>Objetivo Amplio</b>	El objetivo de mayor orden o importancia al que el proyecto contribuye. Cambio permanente que se desea producir en el entorno. Tiene un tiempo específico en que se espera lograr, normalmente de largo plazo. Es la condición contraria a la situación inicial o línea base del proyecto.
<b>Objetivos Inmediatos, Metas o Propósitos.</b>	El efecto o impacto inmediato del proyecto en personas, instituciones o grupos, en forma de cambio de actitud, conducta o desempeño. De mediano plazo.
<b>Productos y resultados</b>	Los productos y resultados son consecuencia directa y deliberada de las acciones del proyecto. Los productos son tangibles, como infraestructura construida, información en algún soporte físico, equipo instalado, etc. Los resultados son, en contraste, intangibles, tales como conocimientos y habilidades nuevas, convencimiento, compromisos adquiridos, etc.
<b>Actividades</b>	Acciones directamente emprendidas por el proyecto para obtener los productos, (típicamente, junto con los insumos, representan el primer nivel de la estructura de trabajo del proyecto y es donde reside el costo del mismo).
<b>Insumos</b>	Son la información, bienes y equipo necesarios para iniciar el proyecto. Se obtienen exteriormente al proyecto.

## B Columnas

Cada columna de la matriz contiene la siguiente información para cada nivel:

<b>Síntesis Narrativa</b>	Descripción del objetivo fundamental, objetivos inmediatos, productos esperados, actividades e insumos.
---------------------------	---

<b>Indicadores (Objetivamente Verificables)</b>	Medidas o variables para verificar el cumplimiento de cada paso.
<b>Medios de verificación</b>	Fuentes de información para determinar el estado de los indicadores de cada etapa del proyecto.
<b>Factores externos</b>	Estos son elementos externos a la esfera de influencia del proyecto que pueden afectar la factibilidad o desempeño del proyecto, en cualquiera de sus etapas, es decir, condiciones iniciales, suposiciones y riesgos.

#### 5.2.4.2 LA ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO

El diagrama siguiente muestra la estructura típica de un marco lógico

<b>SÍNTESIS NARRATIVA</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>OBJETIVO AMPLIO:</b> El objetivo de orden mayor al que el proyecto contribuye	Medidas para verificar el cumplimiento del objetivo amplio y su impacto (logro del cambio deseado)	Fuentes de información para verificar el estado de los indicadores del Objetivo Amplio	Factores externos importantes para mantener el objetivo amplio a largo plazo o impacto real del proyecto
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> El efecto o impacto inmediato del proyecto.	Medidas para verificar el logro de los objetivos inmediatos.	Fuentes de información para verificar el estado de los indicadores de los objetivos inmediatos	Factores externos importantes para lograr el objetivo amplio, una vez logrados los objetivos inmediatos.
<b>PRODUCTOS</b> /	Medidas para	Fuentes de	Factores

<b>RESULTADOS:</b> Los resultados directos de las acciones del proyecto.	comprobar la obtención de los productos esperados. (Medida de la eficacia del proyecto)	información para verificar el estado de los indicadores de los productos o resultados	externos importantes para obtener los objetivos inmediatos.
<b>ACTIVIDADES:</b> Acciones directamente emprendidas por el proyecto para obtener los productos	Medidas para verificar la eficiencia de las actividades, referidas al cronograma y presupuesto. (Medida de la eficiencia del Proyecto)	Fuentes de información para verificar el estado de los indicadores de las actividades (desempeño)	Factores externos importantes necesarios para obtener los productos a través de las actividades.

## A LOS BENEFICIOS

Los principales beneficios de usar el Marco Lógico en la definición y diseño del proyecto incluyen:

### Mantener la línea de trabajo

- El proyecto así definido tiene un considerable poder en mantener alineadas las acciones de la organización con su Misión, planeación estratégica y planes de trabajo, tanto institucional, como individualmente.
- Identifica dónde se ubica un proyecto en términos de importancia para lograr los fines de la organización.
- Asegura que todos los proyectos de la organización están enfocados en un punto común.

### Comunicación

- Contribuye a lograr un proceso de definición y diseño de base amplia dentro de la organización, es decir participativo.

- Facilita el entendimiento común y una mejor comunicación entre los tomadores de decisiones, administradores, responsables, beneficiarios, el equipo del proyecto y la agencia financiera.
- Ayuda a obtener los acuerdos y apoyo necesarios para la viabilidad del proyecto, especialmente con los beneficiarios, población objetivo y responsables del proyecto.
- Ayuda a determinar las responsabilidades y autoridades en el equipo de proyecto.
- Proporciona una base simple para hacer presentaciones y reportes a Comités, Juntas de Gobierno, Autoridades Comunitarias, Agencia Financiera, etc.

## **B Objetivos**

- Proporciona una clara descripción de los objetivos del proyecto (en términos temporales, económicos, alcance, etc.).
- Asegura que el propósito del proyecto está claramente entendido, definido y compartido por todos los actores del proyecto (típicamente se refiere al cambio buscado, que puede ser, por ejemplo, un cambio de conducta o actitud, en la población objetivo o en otros actores del proyecto).
- Produce una descripción clara de los productos a obtener y tiempos para ello (esto se conoce generalmente como Términos de Referencia del proyecto).
- Describe el Salto de Fe entre los productos del proyecto y los objetivos y entre estos y el impacto buscado.
- Provee una estructura o marco de referencia donde las actividades (el proyecto) se transforman en beneficios (Objetivo amplio, cambio buscado, impacto).
- Fuerza al proyecto a comenzar con una serie de objetivos en mente, más que con una serie de actividades (administración por objetivos).

## **C Desempeño**

- Hace más fácil medir el desempeño del proyecto en términos de cantidad (cuánto), de calidad (que tan bien) y tiempo (cuándo).
- Identifica los medios de verificación de si el proyecto ha cumplido sus objetivos o no (es decir, si lo podemos medir, lo podemos manejar).

- El éxito del proyecto se mide de acuerdo al grado en que el objetivo amplio del proyecto se ha cumplido (y debemos recordar que “eres tan bueno o tan malo como tu última actuación”).

## **D Factores externos**

Todo aquello que pueda salir mal, saldrá mal

Primera Ley de Murphy.

- Mejora la planeación del proyecto subrayando los vínculos de los elementos del proyecto con los factores externos.
- Fuerza al equipo de diseño a considerar los factores externos y a incluir previsiones con respecto a ellos. (Señor, concédeme la fuerza para cambiar aquello que puedo cambiar, la paciencia para aceptar aquello que no puedo cambiar y la sabiduría para discernir la diferencia).
- Identifica las suposiciones fatales del proyecto (aquellas suposiciones que pueden ser de importancia tal como para detener el proyecto, pero que son poco probables de ocurrir).
- Define las suposiciones críticas del proyecto (aquellas en las que el éxito del proyecto se fundamenta).

## **E Administración**

- Fortalece el diseño, ejecución y evaluación del proyecto.
- El marco lógico contiene la información necesaria para ser ingresada en una herramienta informática de administración.
- Asegura la continuidad del proyecto cuando el personal original del mismo se retira, cambia de puesto, funciones o responsabilidades o ingresa personal nuevo.
- Ayuda en la supervisión del proyecto (¿estamos haciendo lo correcto?), en la evaluación del mismo (¿hemos hecho lo que nos propusimos?) y en la medición del impacto (¿logramos el cambio que pretendíamos?). La diferencia entre valoración, supervisión y evaluación es una simple pregunta: Valoración ¿Es este el proyecto



correcto?. Supervisión ¿Estamos realizando correctamente el proyecto?. Evaluación ¿Hemos realizado el proyecto correctamente?)

- Se puede usar para organizar, manejar y enfocarse en un solo proyecto o en una serie de proyectos hacia un objetivo común (Misión de la Organización).
- Fuerza un cambio cultural dentro de la organización puesto que el Marco Lógico es, en pocas palabras, una descripción a futuro de acciones realizadas.

### 5.2.5 PLANIFICACIÓN FINANCIERA

- La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear; de hecho, algunos autores sobre administración consideran que estas funciones no pueden separarse, aunque es sensato distinguirlas conceptualmente y por ello se analizan de manera independiente en las partes segunda y sexta del libro; sin embargo, **planear y controlar pueden considerarse como unas tijeras que no funcionan a menos que cuenten con sus dos hojas**. Sin objetivos y planes, el control no es posible porque el desempeño debe medirse frente a los criterios establecidos. ([Administración: Una perspectiva global y empresarial Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice](#))
- Lo que se quiere con la aplicación de la herramienta Marco Lógico a través del cronograma de actividades es mejorar el control interno como se podría apreciar en base al siguiente enunciado;
- El control interno es un medio no un fin en sí mismo, es un proceso desarrollado por el personal de la organización y no puede ser considerado infalible, ofreciendo solamente una seguridad razonable. Por lo tanto, no es posible establecer una receta universal de control interno que sea aplicable a todas las organizaciones existentes. Sin embargo, es posible establecer algunos principios de control interno generales así:

- Deben fijarse claramente las responsabilidades. Si no existe delimitación el control será ineficiente.
- La contabilidad y las operaciones deben estar separados. No se puede ocupar un punto control de contabilidad y un punto control de operaciones.
- Deben utilizarse todas las pruebas existentes, para comprobar la exactitud, tener la seguridad de que las operaciones se llevan correctamente.
- Ninguna persona individual debe tener a su cargo completamente una transacción comercial. Una persona puede cometer errores, es posible detectarlos si el manejo de una transacción está dividido en dos o más personas.
- Debe seleccionarse y entrenarse cuidadosamente el personal de empleados. Un buen entrenamiento da como resultado más rendimiento, reduce costos y los empleados son más activos.
- Si es posible se deben rotar los empleados asignados a cada trabajo, debe imponerse la obligación de disfrutar vacaciones entre las personas de confianza. La rotación evita la oportunidad de fraude. Las instrucciones de cada cargo deben estar por escrito. Los manuales de funciones cuidan errores. (<http://fceca.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse89.html>).
- Koontz y Weirich (1995) hablan sobre la naturaleza de la planificación, indicando las siguientes características:
- El fin de la planificación es lograr los objetivos de la empresa o institución, facilitando su consecución.
- Señalan la primacía de la planificación en relación a las restantes funciones administrativas: diseño organizativo, dirección y control.
- Constituye una función propia de todo administrador, aunque su carácter y amplitud varíen según la delegación recibida.
- Incorporan el objetivo de eficiencia (ingresos versus costes requeridos) en la realización de los planes. (<http://www4.ujaen.es/~cruiz/tema2.pdf>) (Administración de empresas y organización de la producción).

Importancia relativa La información que aparece en los estados financieros debe mostrar los aspectos importantes de la entidad susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios. Tanto para efectos de los datos que entran al sistema de información contable como para la información resultante de su operación, se debe equilibrar el detalle y multiplicidad de los datos con los requisitos de utilidad y finalidad de la información de toda la empresa. Cuando su omisión o presentación errónea pueden influir en las decisiones económicas que los usuarios tomen a partir de los estados financieros.

(<https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/archives/HASH6346.dir/doc.pdf>)

### **5.3 MARCO NORMATIVO**

- El sistema de Administración y Control planteado por la Ley 1178. Resultados concretos a alcanzar en el corto y mediano plazo; en tareas específicas a ejecutar; en procedimientos a emplear y en medios y recursos a utilizar, todo ello en función del tiempo y del espacio.
- El sistema de Administración de Bienes y servicios; la contratación, manejo y disposición de bienes y servicios, contratación con relación a la calidad, oportunidad y competitividad del precio;
- Programación de operaciones y realización de mantenimiento preventivo y salvaguarda de los activos, identificando responsables de su manejo.
- Las partidas presupuestarias por objeto del gasto, adecuadas para la exposición de ejecución. Adecuando el Marco Lógico.
- La articulación de la planificación a todos los niveles, de corto, mediano y largo plazo.

## **6 MARCO PRACTICO**

En lo práctico y evaluación de la situación actual como se procede en el desarrollo de la planificación y seguimiento del Marco Lógico en los proyectos desarrollados por la institución Centro Boliviano de Investigación y Acción Educativas CEBIAE, en los últimos años se fue procediendo de la siguiente manera se conoce el proyecto

presentado a la financiera y se copia el Marco Lógico como un Plan Operativo y sólo se ejecuta de acuerdo al presupuesto dejando de lado el instrumento Marco Lógico con todos sus componentes a los cuales debería responder como los Resultados e indicadores que a la evaluación del proyecto no responde como debería ser o como se hubiera planteado, ya en los procesos de auditoria y evaluaciones de medio término se mostró que no estábamos haciendo el seguimiento como se planteó en el Marco Lógico, dentro los lineamientos planteados por la Ley 1178 y subsistemas se vulnera los procesos y procedimientos que deberíamos seguir y como se sugiere utilizar como instrumento de control presupuestario y programático el Marco Lógico.

### **6.1 Identificación de la Institución.**

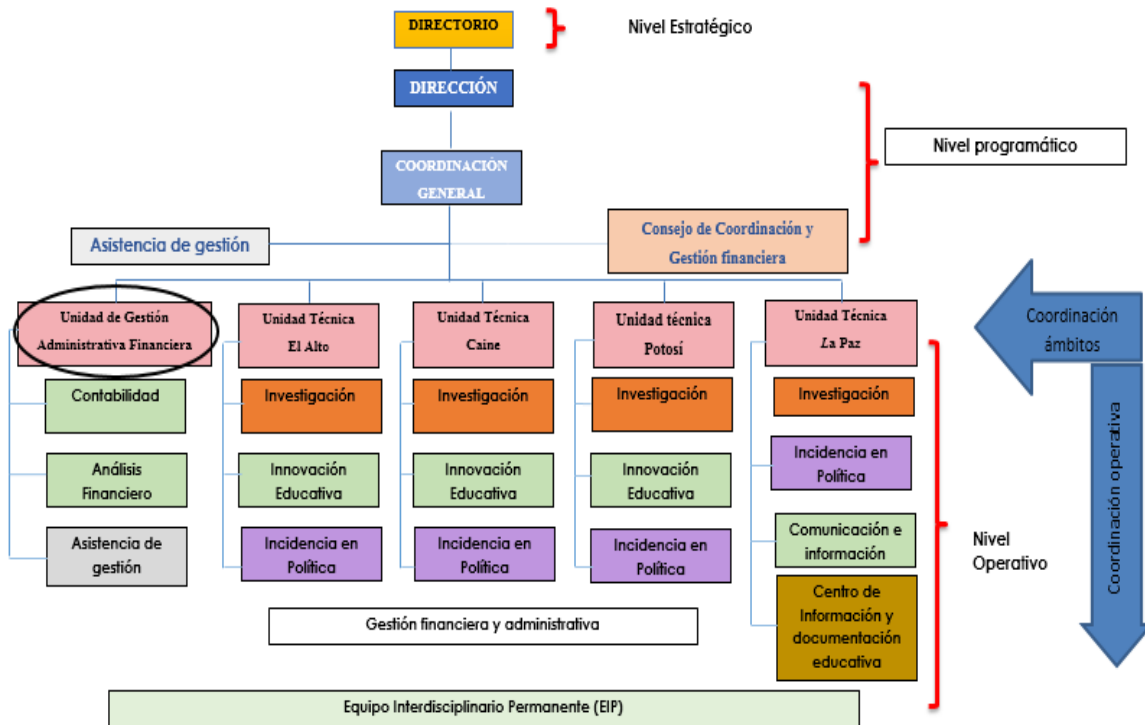
La institución Centro Boliviano de Investigación y Acción Educativas – CEBIAE, se constituye en la ciudad de La Paz, Bolivia el día dos de febrero de 1976, creada para una labor de investigación y acción educativas. Fundada con el auspicio de las iglesias Católicas y Metodista encargada de investigar la realidad socioeconómica y cultural de Bolivia relacionada con la educación y de realizar una acción educativa inspirándose en principios cristianos. Participar en la acción educativa, ejecutando de los programas y proyectos elaborados previamente. El CEBIAE no persigue fines lucrativos ni política partidista.

Con la finalidad de trabajar en el ámbito del mejoramiento docente, perfeccionamiento docente e investigación y acción educativa.

### **6.2 Organización de la entidad e identificación de la unidad laboral.**

El Centro Boliviano de Investigación y Acción Educativas – CEBIAE, está conformado en su estructura organizacional, por: Un directorio, Dirección, Coordinación General, *Unidad de Gestión Administrativa y Financiera*, las Unidades Técnicas por los espacios de ejecución de los proyectos (El Alto, Caine, Potosí, La Paz), y cada una con sus dependencias.

**ORGANIGRAMA DEL CENTRO BOLIVIANO DE INVESTIGACIÓN Y ACCIÓN EDUCATIVAS -  
CEBIAE**



Como antecedente en las gestiones 2009 hasta 2013, la Unidad de Gestión Administrativa y Financiera estaba discriminada en Administración y Contadora General, por la nueva posesión de director en la gestión 2014 se decidió implementar la Unidad de Gestión

Administrativa y Financiera lo que con lleva a realizar el seguimiento al sistema administrativo (procesos y procedimientos), Financiera a la realización de presupuestos y control más monetario en la ejecución, debido a este cambio como administración ya no se tiene un poder de actuación ante los entes reguladores como ser: Impuestos, Gobiernos Autónomos, Seguridad Social, tampoco se otorgó potestad para firmar cheques esta tarea propia se encargó a Coordinación General, estos cambios fueron impuestos por el Directorio. Debido a estos cambios se sugiere, que:

Dentro la organización la *Unidad de Gestión Administrativa y Financiera* donde se desarrolla el presente trabajo de Memoria Laboral, las funciones son una fusión de Administración y el control financiero, en lo administrativo en la gestión institucional el desarrollar el talento humano para facilitar las tareas de un grupo de técnicos dentro de la institución con el objetivo de cumplir las metas y alcanzar los resultados en base a los indicadores planteados o plasmados en el Marco Lógico desarrollado para los diferentes proyectos sociales en ejecución y este proceso administrativo además de alcanzar los resultados de lo institucional también debe generar la motivación en el personal con la aplicación de técnicas y principios del proceso administrativo donde el papel importante es el desarrollo óptimo, eficaz y eficiente de los recursos para generar certidumbre en el proceso de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos). En la gestión financiera la cuestión principal y fundamental implica el gasto del dinero y la segunda no menos importante es la obtención de dinero como se contribuye desde la Unidad de Gestión Administrativa y Gestión Financiera es el acompañamiento en el desarrollo de proyectos y la tarea es la elaboración de presupuestos y en la ejecución del proyecto es el control y seguimiento a las actividades planteadas en el Marco Lógico este proceso también con lleva de manera inserta el cumplimiento con las normas vigentes tanto impositivas, laborales.

La experiencia laboral en el Centro Boliviano de Investigación y Acción Educativas – CEBIAE inició en el mes de diciembre de 2009 hasta la fecha, desde llevar la contabilidad de proyectos que implicaba desde generar los reportes para la financiera en los formatos que ellos manejaban a nivel de co-partes, manejar el sistema contable visual, que permite llevar la contabilidad de manera específica para cada proyecto y generar un consolidado

para la presentación al Servicio de Impuestos. La unidad de Análisis financiero se encarga del control de presupuesto y la aprobación de asignación de recursos para las actividades y la unidad de asistencia de gestión es lo denominado secretaría.

### **6.3 Funciones que cumple en la entidad.**

Habiendo descrito los cambios en el organigrama como se pasó de Administración a Unidad de Gestión Administrativa y Financiera, se reducía las funciones a pocos pasos como ser coadyuvar a la elaboración de presupuesto, llevar la contabilidad, emisión de cheques después de la aprobación de parte de administración, revisión de informes, coadyuvar también a la emisión de informes, vaciado de los gastos en los formatos de cada financiador para hacer un seguimiento al presupuesto de manera cómo se indicó más monetariamente.

Por esta situación haciendo una evaluación se debe proceder a plantear y corregir ciertas actividades de la Unidad de Gestión Administrativa y Financiera como se sugiere a continuación:

- Participación activa en el desarrollo de nuevos proyectos con la elaboración de presupuestos en base al Marco Lógico presentado a la financiera y acorde a las diferentes actividades a desarrollarse, conservando los porcentajes permitidos en cada partida y considerando el importe posible de financiamiento.
- Coordinación con las diferentes Unidades Técnicas los Planes Operativos Anuales o Cronogramas de actividades para cada gestión, tomando en cuenta los posibles incrementos o disminuciones que pudieran surgir en el presupuesto de acuerdo al financiador. Estas reuniones de evaluación que se lleva a cabo al finalizar la gestión y la reunión de planificación a inicio de gestión y otras dos intermedias de carácter de seguimiento y monitoreo, están enmarcados en lo que se denomina reunión del EIP (Equipo Interdisciplinar Permanente), participación de todos los empleados y niveles de la institución CEBIAE.
- Mantener permanentemente informados a Dirección, Coordinación General, técnicos encargados de proyectos, sobre el estado de ejecución y planes de mejoramiento que se derivan de los controles del financiador y las auditorías efectuadas a los avances del proyecto.

- Planear y proyectar el presupuesto de requerimientos para las actividades de los proyectos en base al Marco Lógico y Plan Operativo Anual discriminados por cada gestión que tenga financiamiento.
- Planear y proyectar el presupuesto de gastos compartidos como ser servicios básicos, mantenimientos de equipos e inmuebles.
- Responder por la elaboración y presentación oportuna ante el Directorio y la Dirección de los Estados Financieros.
- Elaborar los informes financieros de gestión que solicite la financiera, de acuerdo a sus cronogramas y periodos de desembolsos.
- Coordinar y supervisar la ejecución de las actividades administrativas delegadas a las dependencias bajo su cargo, para garantizar el adecuado desarrollo de los procedimientos administrativos del área.
- Aplicar los parámetros para el presupuesto de ingresos, ejecución y compra de activos, si estuvieran presupuestados dentro los proyectos tanto para la institución como para los beneficiarios de acuerdo con las políticas definidas por las financieras.
- Establecer las metas de los indicadores y resultados planteados en el Marco Lógico definidos para los proyectos, y efectuar seguimiento al cumplimiento de los mismos.
- Establecer las medidas requeridas para garantizar la protección de los recursos y activos de la empresa, evitando su uso inadecuado.
- Coordinar la ejecución de las actividades para la provisión de los servicios administrativos, consultorías emergentes a las actividades y logísticos que requiera el proyecto para su operación.

#### **6.4 Descripción de la actividad laboral**

Debido al cambio de dirección en la gestión 2010 y 2014, en estos periodos se sufrió una disminución en los presupuestos y esto generado por la disminución de las financieras que implicó reducción de personal, en el departamento de Contabilidad trabajábamos 3 contadores cada uno con la responsabilidad de llevar a 3 proyectos cada uno, y el contador en jefe a parte llevaba el Plan Institucional



que además consolidaba los demás proyectos, dentro de nuestras funciones o nuestras actividades eran las siguientes:

- ✓ Análisis del Marco Lógico por las diferentes actividades y procesos que deben ser realizados por los técnicos y plantel administrativo.
- ✓ Coordinación en la elaboración de Planes Operativos Anuales discriminados por trimestres o semestres de acuerdo a lo solicitado por las financieras.
- ✓ Revisión de los requerimientos emitidos por las unidades técnicas para cada mes para la realización de actividades.
- ✓ Emisión de cheques dentro de las 72 horas para la realización de actividades de acuerdo a los requerimientos.
- ✓ Revisión de los informes y rendiciones de cuentas realizadas por los técnicos.
- ✓ Vaciado de los informes de rendiciones de cuentas en los formatos de las financieras para proceder a tener un flujo de efectivo por proyecto.
- ✓ De acuerdo a lo avanzado en las actividades verificar si existen pendientes en pagos a proveedores de materiales u otros insumos, consultores en línea que estuvieran desarrollando talleres.
- ✓ Verificación o solicitud de cotizaciones en caso de compra de activos como ser equipos de computación, cámaras fotográficas, impresoras o scanners.
- ✓ Coordinación con los equipos técnicos en caso de realizar documentos o impresos de las actividades como ser: Dossiers, Libros, Cartillas, Afiches; al respecto también se debe coordinar con las imprentas en tiempo, plazo, importes del servicio.
- ✓ Emitir informes contables para reporte a las financieras y cruce con los informes de acuerdo a los formatos de las financieras.
- ✓ Control del efectivo en base a las conciliaciones bancarias, mensuales o cada vez que se debe solicitar desembolso para esto se cuenta con el servicio de banca por internet.
- ✓ Consolidación de los Estados Financieros cada semestre para la auditoria del Plan Institucional, preparar los estados de cuentas y reportes que soliciten las auditorias.
- ✓ Elaboración de las planillas de sueldos y salarios cada mes.
- ✓ Elaboración de los impuestos y declaraciones al periodo que corresponda.
- ✓ Elaboración de los aportes o cargas sociales cada mes.

- ✓ Los sueldos y salarios con sus respectivas cargas sociales se debe elaborar el cuadro de prorrateo con los porcentajes que corresponde a cada proyecto para arribar al consolidado y pagar un global a los diferentes entes. (Caja Nacional de Salud, las Administradoras de Fondos de Pensiones).

VER ANEXOS. (Organigrama, Marco Lógico, POA, Presupuesto, Formularios de requerimiento, informe de ejecución actividades).

## **6.5 PROPUESTA APLICACIÓN DEL MARCO LÓGICO COMO INSTRUMENTO DE CONTROL DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA**

El marco lógico es una herramienta analítica que permite facilitar el proceso de conceptualización, diseño y ejecución de cada uno de los proyectos. El propósito del presente trabajo es brindar una estructura al proceso de planificación y de comunicar información esencial relativa al proyecto. Es posible utilizarlo en todas las etapas de preparación del proyecto: programación, identificación, orientación, análisis, presentación ante los comités de revisión, ejecución y evaluación ex-post. Se modifica y mejora repetidas veces tanto durante la preparación como durante la ejecución del proyecto. Es un instrumento que posibilitará la toma de decisiones, identificando deficiencias, ajustes, errores y desviaciones en cuanto a lo planificado.

El método de Marco Lógico es elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes a proyectos:

- 1) Planificación de proyectos carente de precisión, con objetivos múltiples que no están claramente relacionados con las actividades del proyecto.
- 2) Proyectos que no se ejecutan exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente no está claramente definida.
- 3) No hay una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tienen una base objetiva para comparar lo que se planeó con lo que sucedió en la realidad.

El marco lógico encara estos problemas, y provee además una cantidad de ventajas sobre enfoques menos estructurados.

- a) Aporta una terminología uniforme que sirve para eliminar ambigüedades.
- b) Aporta un formato para llegar a acuerdos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto.
- c) Suministra un temario analítico común que pueden utilizar el prestatario, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto.
- d) Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos y perfiles en forma considerable.
- e) Suministra información para elaborar en forma lógica la estructura de la unidad de ejecución del proyecto.
- f) Suministra información para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto.
- g) Proporciona un formato para expresar toda esta información en un solo cuadro.

En cuanto a su estructura el marco lógico se presenta como una matriz de cuatro por cuatro.

Las columnas suministran la siguiente información:

- (1) Un resumen narrativo de los objetivos
- (2) Indicadores (resultados específicos a alcanzar)
- (3) Medios de verificación
- (4) Supuestos (riesgos).

Las filas de la matriz presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

- (1) Fin alcanzado luego que el proyecto ha estado en funcionamiento
- (2) Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado
- (3) Componentes completados en el transcurso de la ejecución del proyecto
- (4) Actividades requeridas para completar los componentes.

En resumen el marco lógico hace más eficiente la asignación de recursos, considerando la evaluación de los resultados alcanzados y la manera en que las dependencias y entidades

ejecutan los recursos, de esta forma mejora la capacidad de planeación financiera de uno o varios proyectos proporcionando de esta manera una guía de análisis sistemático y la lógica de ejecución del presupuesto durante la implementación del mismo.

En lo que respecta al presupuesto del proyecto aparece como el indicador de actividad. El presupuesto se presenta por el conjunto de actividades que generan un componente. Los componentes se consignan por orden de importancia para el logro del propósito, de manera que el presupuesto se presenta en el mismo orden. Esta presentación hace más sencilla la realización de modificaciones. Una modificación posible consiste en eliminar uno o más componentes de prioridad baja. Si el marco lógico está bien construido, esto también significa disminuir el alcance de alguno de los indicadores de propósito. En forma alternativa, la necesidad de reducir el costo del proyecto puede significar una disminución del alcance del proyecto, lo que llevará a reducciones en diversos componentes y una disminución correspondiente en los indicadores cuantitativos del propósito.

Las actividades y el presupuesto están relacionadas de la siguiente forma; las actividades son las tareas que se deben cumplir para completar todos los componentes. Se suelen listar en orden cronológico. El presupuesto está en la columna de indicadores, este casillero contiene el presupuesto para cada componente a completarse en el proyecto. También se lo encuentra como medio de verificación, esta información nos sirve para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora.

## **6.6 VENTAJAS DEL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO**

- Proporciona una guía al análisis sistemático de los proyectos
- Mejora la capacidad de planeación de un proyecto
- Asegura que las preguntas fundamentales que se hagan analicen, realicen e identifiquen las debilidades del proyecto.
- Facilita la comunicación y uniformidad de las ideas
- Garantiza la continuidad de esfuerzos

- Facilita el análisis sectorial y los estudios comparativos al tener la mayoría de los proyectos en formatos similares.
- Énfasis en objetivos que son fáciles de medir o cuantificar puede resultar en proyectos que concentren esfuerzos.
- Instrumento que permite el orden es metódico, facilita el monitoreo, seguimiento y evaluación.

**PROPUESTA DE LA APLICACIÓN DEL MARCO LÓGICO COMO INSTRUMENTO DE CONTROL DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO SOCIAL DE LA INSTITUCIÓN CEBIAE**

MARCO LÓGICO Vs PRESUPUESTO GESTION 2017				GESTION 2017			
Lógica de Intervención	Indicadores	Medios de Verificación	Hipótesis	Presupuesto	Ejecutado	Saldo	%
<b>Objetivo General:</b>							
O.G	Contribuir a la formulación de propuestas de formación integral de niñas y niños entre 4 a 6 años del nivel de educación inicial mediante estrategias de acción de cultura de paz, defensa de los derechos de la niñez y, estimulación temprana desde una relación	Se ha incrementado en un 85% las capacidades y habilidades bio - psicosociales de niños y niñas participantes de los Modelos Integrales de Formación Inicial para el Amor y la Familia realizados por unidades educativas fiscales de El Alto	* Líneas de base, situación de los estudiantes de inicial y sus capacidades y habilidades bio - psicosociales * Evaluación de impacto de las capacidades y habilidades desarrolladas por los estudiantes				

	corresponsable entre la escuela y familia.								
<b>Objetivo Específico:</b>									
O.E.1	Contribuir a la formación integral de niñas y niños del nivel de educación inicial de 5 unidades educativas del distrito 3 de la ciudad de El Alto, desde acciones con enfoque de prevención de la violencia y transformación y resolución no violenta de conflictos, ejercicio de los derechos de la niñez y estimulación	I.O.E.1	Al finalizar el proyecto : Se muestra un 85% de incremento en el desarrollo de las capacidades y habilidades bio - psicológicas de los niños y niñas del nivel de	* Estudios de línea de base y, evaluación de impacto sobre el desarrollo de las capacidades y habilidades bio - psicológicas, de niños y niñas del nivel de educación inicial de 5 unidades educativas del distrito 3 de El Alto.	Se cuenta con el apoyo del Ministerio de Educación y la Dirección Departamental de Educación para la ejecución de Modelos Integrales de Formación Inicial				

	temprana en los ámbitos de la escuela y la familia.		educación inicial, como resultado de las acciones de prevención y reducción de la violencia, ejercicio de los derechos de la niñez y estimulación temprana, realizados en la relación escuela – familias						
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--



			de los niños/as de 5 unidades educativas del distrito 3 de la ciudad de El Alto.						
O.E.2	Impulsar la construcción de propuestas de Modelos de Formación Integral a niños y niñas entre 4 a 6 años del nivel de educación inicial desde el enfoque de prevención de la violencia y transformación y resolución no violenta de conflictos,	I.O.E.2	Al finalizar el proyecto : 5 Modelos de Formación integral a niños y niñas entre 4 a 6 años del nivel de	* Propuestas de 5 Modelos de Formación integral en el nivel de educación inicial"	Se cuenta con el apoyo del Dirección Distrital de Educación Sector Sur y los Directores de las Unidades Educativas la ejecución de				

	<p>ejercicio de los derechos de la niñez y estimulación temprana en la relación escuela familia de 5 Unidades educativas del distrito 3 de la ciudad de El Alto.</p>		<p>educación inicial desde el enfoque de prevención de la violencia y transformación y resolución no violenta de conflictos, ejercicio de los derechos de la niñez y estimulación temprana en la relación</p>		<p>Modelos Integrales de Formación Inicial</p>				
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

			escuela familia están funcionando en 5 unidades educativas del distrito 3 de la ciudad de El Alto.						
<b>Resultado 1:</b>									
R.1	5 comunidades educativas (Docentes, Estudiantes y Familias) ejecutando Modelos Integrales de Formación Inicial para el Amor y la Familia desde el	I.1.1	Entre el 2015 y 2019 se ha mejorado los procesos de formación de 500 estudian	* Libretas escolares de estudiantes con promedios de calificación óptimos	Usuarías y usuarios del proyecto dispuestos a seguir un Sistema de Monitoreo y Evaluación de sus Modelos				

<p>enfoque de prevención de la violencia y transformación y resolución no violenta de conflictos, mejoran las capacidades y habilidades bio psicosociales de 2000 niños y niñas preparados para una adecuada inserción a la educación primaria</p>		<p>tes que tenían problemas de aprendizaje en 5 unidades educativas del Distrito 3 de la ciudad de El Alto</p>		<p>Integrales de Formación Inicial</p>					
	<p>I.1.2</p>	<p>Entre el 2015 y 2019: 100 estudiantes con capacidades diferentes se han integrado o natural</p>	<p>* Libretas escolares de estudiantes con regulares promedios de calificación</p>						

			mente al Sistema de Educación Primaria en 5 unidades educativas del Distrito 3 de la ciudad de El Alto						
		I.1.3	Entre el 2016 y 2020 se ha reducido en un 50% los casos de estudiantes que sufren violencia	* Reportes anuales de monitoreo de problemas y conflictos en la escuela ocasionados por la violencia intrafamiliar					

			a intrafam iliar, del nivel inicial de 5 unidade s educativ as del Distrito 3 de la ciudad de El Alto						
		I.1.4	Entre el 2015 y 2019 se han incorpor ado 5 modelos de formaci ón inicial basados en la combina	* Diagnósticos Participativos, Proyectos Socio Productivos y Sistematizaciones de IAP realizadas por Equipos Docentes de Investigación Acción Participativa					

			<p>ción de conocimientos, valores, costumbres, tradiciones ancestrales y universales en la práctica educativa cotidiana</p> <p>5 unidades educativas del Distrito 3 de la ciudad de El Alto</p>						
<b>Resultado 2:</b>									

R.2	5 comunidades educativas (Docentes, Estudiantes y Familias) ejecutando Modelos Integrales de Formación Inicial para el Amor y la Familia con enfoque de prevención de la violencia y transformación y resolución no violenta de conflictos, mejoran las capacidades y habilidades de atención y cuidado de niñas y niños durante la primera infancia, con más de 2000	I.2.1	Entre el 2015 y 2019 se ha mejorado el diálogo y las relaciones fraternales entre los miembros de familias de estudiantes del nivel inicial de 5 unidades educativas del Distrito	* Diagnósticos Participativos, Proyectos Socio Productivos realizados por Equipos Docentes de Investigación Acción Participativa * Ríos de Vida "Testimonios escritos por los estudiantes y sus familiares"	Madres, padres de familia y/o tutores y familiares de los niños y niñas, tienen alta predisposición para participar en las acciones de sensibilización orientadas a prevenir y reducir la violencia, asimismo, poner en práctica los derechos de los				
-----	---	-------	---	--	--	--	--	--	--



	familiares		3 de la ciudad de El Alto		niños y niñas en el ámbito del hogar.				
		I.2.2	Entre el 2015 y 2019: 2000 padres, madres y familiares de estudiantes del nivel de 5 unidades educativas de la ciudad de El Alto han mejorado sus	* Diagnósticos Participativos y Proyectos Socio Productivos realizados por Equipos Docentes de Investigación Acción Participativa * Ríos de Vida "Testimonios escritos por los estudiantes y sus familiares"					

			capacidades y habilidades de atención y cuidado de los niños durante la primera infancia						
<b>Resultado 3:</b>									
R.3	5 comunidades educativas (Docentes, Estudiantes y Familias) ejecutando Modelos Integrales de Formación Inicial para el Amor y la Familia desde el enfoque de prevención de la	I.3.1	Entre el 2015 y 2017: 30 docentes y auxiliares de 5 unidades educativas de la ciudad de El Alto se	* Materiales Lúdicos elaborados por los docentes y auxiliares del nivel inicial	Altas posibilidades para que los actores educativos centren su atención a las manifestaciones de la problemática, y son actores				

	violencia y transformación y resolución no violenta de conflictos, mejoran la gestión educativa en el nivel inicial		han especializado en la elaboración de materiales lúdicos para educación inicial		clave para reducir los casos de violencia y la vulneración de los derechos en la vida escolar.				
		I.3.2	Entre el 2015 y 2019: 5 comunidades educativas del nivel inicial del Distrito 3 de la ciudad de El Alto han desarroll	* Sistematizaciones de los procesos de IAP realizadas por los Equipos Docentes de Investigación de Acción Participativa					

			ado 1 modelo integral de formaci ón en familia comunit aria producti va a través de la Investig ación Acción Particip ativa						
		I.3.3	Entre el 2015 y 2019: 30 docentes y auxiliare s de 5 unidade s educativ	* Diagnósticos Participativos y Estrategias empleadas con los niños y niñas con capacidades diferentes * Rios de Vida "Testimonios escritos por estudiantes,					

			as de la ciudad de El Alto han mejorado sus capacidades y habilidades de atención a estudiantes con capacidades diferentes	docentes familiares" y					
<b>Resultado 4:</b>									
R.4	5 comunidades educativas (Docentes, Estudiantes y Familias) ejecutando Modelos Integrales de Formación	I.4.1	Entre el 2019 y 2020 se han elaborado 2 propuestas de políticas	* Plan de incidencia en políticas públicas	La coyuntura informativa prioriza la atención y difusión de información				

	<p>Inicial para el Amor y la Familia desde el enfoque de prevención de la violencia y transformación y resolución no violenta de conflictos, inciden en la opinión pública y política para el ejercicio de los derechos de la niñez y la convivencia armónica en la familia.</p>		<p>educativas relacionadas con el ejercicio de los derechos de la niñez en el Sistema de educación regular, en particular de la educación inicial de la ciudad de El Alto</p>		<p>relacionada con la violencia y los derechos de la niñez.</p>				
--	--	--	---	--	---	--	--	--	--

		I.4.2	Entre el 2015 y 2019 se ha validado la estrategia de generación de opinión pública acerca del respeto, promoción y garantía de los derechos de la niñez en las ciudades de El Alto, La Paz y a nivel	* Memoria fotográfica y compilación de los materiales producidos					
--	--	-------	--	--	--	--	--	--	--

			nacional						
		I.4.3	Entre el 2014 y 2020 se ha socializado los resultados de 2 estudios educativos sobre el ejercicio y exigibilidad de los derechos de la niñez en la ciudad	* Estudios educativos socializados					



			de El Alto						
		<b>Recursos</b>		<b>Medios de Verificación</b>	<b>Presupuesto</b>				
<b>Actividades R.1</b>									
<b>A 1.1</b>	<b>Atención de problemas de aprendizaje</b>								

A.1.1.1	Construcción, Equipamiento y Funcionamiento del Centro de Estimulación Temprana del CEBIAE	<p>* <b>SALAS 1 DE GIMNASIA Y 1 DE ARTES,</b> mantenimiento por 5 años  <i>(colchonetas, espejos, caballetes, pelotas, bloques de plástico, alfombras, pasamanos, juegos de desarrollo motos, casilleros, uñas, conchas, instrumentos de percusión y de viento, vitrinas, sillas, mesa, casilleros)</i></p> <p>* <b>SALA MÚLTIPLE,</b> mantenimiento por 5 años  <i>(mesas hexagonales, sillas, libreros, escritorio)</i></p> <p>* <b>Baños personalizados,</b> mantenimiento por 5 años  * Insumos de limpieza por 5 años</p>	<p>* 1 Sala de gimnasia y 1 Sala de artes construida y equipada  * 1 Sala múltiple construida y equipada  * Baños construidos y equipados</p>					
---------	--	--	---	--	--	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pago de servicios por 5 años</li> <li>* Materiales de escritorio por 5 años</li> <li>* Equipo de sonido portátil con micrófonos y pedestales</li> <li>* Televisor y proyector de videos</li> <li>* 5 Pizarras acrílicas</li> <li>* Pago a 4 facilitadoras en educación parvularia por 50 meses</li> <li>* Pago a 2 facilitadoras en música, danza, teatro y gimnasia por 40 meses</li> </ul>						
--	--	---	--	--	--	--	--	--

A.1.1.2	Programa de atención a niños con problemas de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 75 cajas de pintura al dedo por x 5 veces</li> <li>* 74 cajas de plastilina x 5 veces</li> <li>* 2 litros de pegamento (isocola, carpicola) x 5 veces</li> <li>* 10 paquetes de Goma eva x 5 veces</li> <li>* 3 paquetes de hojas blancas x 5 veces</li> <li>* 10 paquetes de hojas de color x 5 veces</li> <li>* 40 Rompecabezas x 5 veces</li> <li>* Materiales de escritorio x 5 veces</li> <li>* 20 textos educativos x 5 veces</li> <li>* 15 Juguetes recreativos x 5 veces</li> <li>* 20 Cajas de colores x 5 veces</li> <li>* Materiales especial para talleres x 5 veces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 1 Propuesta inicial del Programa de atención a niños con problemas de aprendizaje</li> <li>* 1 Propuesta del Programa de atención a niños con problemas de aprendizaje, mejorada</li> <li>* 5 Informes anuales narrativos</li> <li>* 5 Memorias fotográficas</li> </ul>		100,122.66	64,002.66	36,120.00	<b>64%</b>
<b>A..1.2</b>	<b>Atención a niños con capacidades diferentes</b>							

A1.2.1	Programa de atención a niños y niñas con capacidades diferenciadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 75 cajas de pintura al dedo por x 5 veces</li> <li>* 75 cajas de plastilina x 5 veces</li> <li>* 2 litros de pegamento (isocola, carpicola) x 5 veces</li> <li>* 10 paquetes de Goma eva x 5 veces</li> <li>* 3 paquetes de hojas blancas x 5 veces</li> <li>* 10 paquetes de hojas de color x 5 veces</li> <li>* 20 Rompecabezas x 5 veces</li> <li>* Materiales de escritorio x 5 veces</li> <li>* 20 textos educativos x 5 veces</li> <li>* 15 Juguetes recreativos x 5 veces</li> <li>* 20 Cajas de colores x 5 veces</li> <li>* Materiales especial para talleres x 5 veces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 1 Propuesta inicial del Programa de atención a niños con capacidades diferenciadas</li> <li>* 1 Propuesta del Programa de atención a niños con capacidades diferenciadas, mejorada</li> <li>* 5 Informes anuales narrativos</li> <li>* 5 Memorias fotográficas</li> </ul>					
<b>A.1.3</b>	<b>Prevención de la violencia intrafamiliar</b>							

A1.3.1	Programa de prevención de la violencia intrafamiliar y el ejercicio de los derechos de la niñez	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 75 cajas de pintura al dedo por x 5 veces</li> <li>* 75 cajas de plastilina x 5 veces</li> <li>* 2 litros de pegamento (isocola, carpicola) x 5 veces</li> <li>* 10 paquetes de Goma eva x 5 veces</li> <li>* 3 paquetes de hojas blancas x 5 veces</li> <li>* 10 paquetes de hojas de color x 5 veces</li> <li>* 20 Rompecabezas x 5 veces</li> <li>* Materiales de escritorio x 5 veces</li> <li>* 20 textos educativos x 5 veces</li> <li>* 15 Juguetes recreativos x 5 veces</li> <li>* 20 Cajas de colores x 5 veces</li> <li>* Materiales especial para talleres x 5 veces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 1 Propuesta inicial del Programa de prevención de la violencia y el ejercicio de los derechos de la niñez</li> <li>* 1 Propuesta del Programa de prevención de la violencia y el ejercicio de los derechos de la niñez, mejorada</li> <li>* 5 Informes anuales narrativos</li> <li>* 5 Memorias fotográficas</li> </ul>		4,134.91	4,340.14	-205.23	<b>105%</b>
<b>A.1.4</b>	<b>Intraculturalidad e interculturalidad en el nivel inicial</b>							

A1.4.1	Programa de apoyo a las relaciones inter e intraculturales de estudiantes del nivel inicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 75 cajas de pintura al dedo por x 5 veces</li> <li>* 75 cajas de plastilina x 5 veces</li> <li>* 2 litros de pegamento (isocola, carpicola) x 5 veces</li> <li>* 10 paquetes de Goma eva x 5 veces</li> <li>* 3 paquetes de hojas blancas x 5 veces</li> <li>* 10 paquetes de hojas de color x 5 veces</li> <li>* 20 Rompecabezas x 5 veces</li> <li>* Materiales de escritorio x 5 veces</li> <li>* 20 textos educativos x 5 veces</li> <li>* 15 Juguetes recreativos x 5 veces</li> <li>* 20 Cajas de colores x 5 veces</li> <li>* Materiales especial para talleres x 5 veces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 1 Propuesta inicial del Programa de apoyo a las relaciones inter e intraculturales de estudiantes del nivel inicial</li> <li>* 1 Propuesta del Programa de apoyo a las relaciones inter e intraculturales de estudiantes del nivel inicial, mejorada</li> <li>* 5 Informes anuales narrativos</li> <li>* 5 Memorias fotográficas</li> </ul>						
<b>Actividades R.2</b>									
<b>A 2.1.</b>	<b>Amor y comunicación en las familias</b>								

A 2.1.1	Campañas de movilización por el Día Internacional de las Familias	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 25 cajas de pintura al dedo por x 5 veces</li> <li>* 5 tarros medianos de pegamento x 5 veces</li> <li>* 50 láminas de Goma eva x 5 veces</li> <li>* 500 hojas de color x 5 veces</li> <li>* 500 globos de colores x 5 veces</li> <li>* Tela y pintura x 5 veces</li> <li>* Refrigerios para 500 personas x 5 veces</li> <li>* Alquiler de amplificación x 5 veces</li> <li>* Alquiler de 6 carpas x 5 veces</li> <li>* Combustible x 5 veces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 5 Propuesta de movilización por el Día Internacional de la Familias con diferentes temáticas anuales</li> <li>* 5 Informes anuales narrativos de las movilizaciones</li> <li>* 5 Memorias fotográficas</li> </ul>		7,014.80	7,071.50	-56.70	<b>101%</b>
---------	---	---	--	--	----------	----------	--------	-------------



A 2.1.2	Realización de actividades deportivas y artísticas para fortalecer la interrelación entre padres e hijos	<p>* <b>CAMPEONATOS DE FUTSAL:</b> 2 pelotas de futsal, 5 docenas de ponchillos, refrigerios para 150 personas, Premios: ropa deportiva, zapatillas, mochilas, pelotas X 5 veces</p> <p>* <b>CAMPEONATOS DE ATLETISMO:</b> Postas, obstáculos, 5 docenas de ponchillos, refrigerios para 250 personas, Premios: ropa deportiva, zapatillas, mochilas, pelotas X 5 veces</p> <p>* <b>CONCURSO DE DANZA:</b> Alquiler de amplificación, refrigerios para 250 personas, Premios: ropa de invierno, zapatos, juguetes X 5 veces</p> <p>* <b>CONCURSO DE PINTURA:</b> Marcos,</p>	<p>* Propuestas, convocatorias, listas de participantes en Actividades deportivas y artísticas como parte de las Campañas de Movilización</p> <p>* Informes narrativos por cada actividad deportiva realizada</p> <p>* Memorias fotográficas</p>					
---------	--	--	--	--	--	--	--	--

		<p>pinceles, pintura, greda, Premios: ropa de invierno, zapatos, juguetes x 5 veces</p> <p><b>* Material de escritorio, combustible y fotocopias x 5 veces</b></p>						
<b>A 2.2</b>	<b>Orientación a padres y madres para el amor y la familia</b>							

A 2.2.1	Talleres de estimulación temprana en el hogar	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Material de talleres x 15 veces para 5 años</li> <li>* Fotocopias x 15 veces para 5 años</li> <li>* Refrigerios para 250 personas x 15 veces, para 5 años</li> <li>* Equipos x 15 veces para 5 años</li> <li>* Combustible x 15 veces para 5 años</li> <li>* Publicación de 1 Boletín Educativo, 3000 ejemplares, full color</li> <li>* Publicación de 1 Cuadro Didáctico, 3000 ejemplares, full color</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseños, informes, listas de participantes en talleres sobre estimulación temprana</li> <li>* Memorias fotográficas</li> <li>* Boletín educativo sobre Estimulación Temprana en el Hogar</li> <li>* Cuadro didáctico sobre Estimulación Temprana en el Hogar</li> </ul>		8,452.44	5,113.00	3,339.44	<b>60%</b>
---------	---	--	--	--	----------	----------	----------	------------

A 2.2.2	Talleres de orientación sobre las formas de crianza de los hijos "el apego"	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Material de talleres x 15 veces para 5 años</li> <li>* Fotocopias x 15 veces para 5 años</li> <li>* Refrigerios para 250 personas x 15 veces, para 5 años</li> <li>* Equipos x 15 veces para 5 años</li> <li>* Combustible x 15 veces para 5 años</li> <li>* Publicación de 1 Boletín Educativo, 3000 ejemplares, full color</li> <li>* Publicación de 1 Cuadro Didáctico, 3000 ejemplares, full color</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseños, informes, listas de participantes en talleres sobre Formas de crianza y los niños de 0 a 5 años</li> <li>* Memorias fotográficas</li> <li>* Boletín educativo sobre Formas de crianza y los niños de 0 a 5 años</li> <li>* Cuadro didáctico sobre Formas de crianza y los niños de 0 a 5 años</li> </ul>		8,452.44	5,088.00	3,364.44	<b>60%</b>
---------	---	--	--	--	----------	----------	----------	------------

A 2.2.3	Talleres de educación alimentaria nutricional en la primera infancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Material de talleres x 15 veces para 5 años</li> <li>* Fotocopias x 15 veces para 5 años</li> <li>* Refrigerios para 250 personas x 25 veces, para 5 años</li> <li>* Equipos x 15 veces para 5 años</li> <li>* Combustible x 15 veces para 5 años</li> <li>* Publicación de 1 Boletín Educativo, 3000 ejemplares, full color</li> <li>* Publicación de 1 Cuadro Didáctico, 3000 ejemplares, full color</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseños, informes, listas de participantes en talleres sobre educación alimentaria nutricional</li> <li>* Memorias fotográficas</li> <li>* Boletín educativo sobre educación alimentaria nutricional</li> <li>* Cuadro didáctico sobre educación alimentaria nutricional</li> </ul>		8,452.44	5,083.00	3,369.44	<b>60%</b>
---------	--	--	--	--	----------	----------	----------	------------

A 2.2.4	Talleres de comunicación no violenta y resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Material de talleres x 15 veces para 5 años</li> <li>* Fotocopias x 15 veces para 5 años</li> <li>* Refrigerios para 250 personas x 15 veces, para 5 años</li> <li>* Equipos x 15 veces para 5 años</li> <li>* Combustible x 15 veces para 5 años</li> <li>* Publicación de 1 Boletín Educativo, 3000 ejemplares, full color</li> <li>* Publicación de 1 Cuadro Didáctico, 3000 ejemplares, full color</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseños, informes, listas de participantes en talleres sobre la convivencia armónica en la familia</li> <li>* Memorias fotográficas</li> <li>* Boletín educativo sobre la convivencia armónica en la familia</li> <li>* Cuadro didáctico sobre convivencia armónica en la familia</li> </ul>		8,572.44	5,338.00	3,234.44	<b>62%</b>
---------	---	--	---	--	----------	----------	----------	------------

A 2.2.5	Talleres de prevención y atención a enfermedades de la primera infancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Material de talleres x 15 veces para 5 años</li> <li>* Fotocopias x 15 veces para 5 años</li> <li>* Refrigerios para 250 personas x 15 veces, para 5 años</li> <li>* Equipos x 15 veces para 5 años</li> <li>* Combustible x 15 veces para 5 años</li> <li>* Publicación de 1 Boletín Educativo, 3000 ejemplares, full color</li> <li>* Publicación de 1 Cuadro Didáctico, 3000 ejemplares, full color</li> <li>* Pago a facilitadora salud x 5 veces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseños, informes, listas de participantes en talleres sobre prevención y atención a enfermedades de la primera infancia</li> <li>* Memorias fotográficas</li> <li>* Boletín educativo sobre prevención y atención a enfermedades de la primera infancia</li> <li>* Cuadro didáctico sobre prevención y atención a enfermedades de la primera infancia</li> </ul>		8,572.44	5,083.00	3,489.44	<b>59%</b>
<b>Actividades R 3</b>								
<b>A 3.1</b>	<b>Creación, adecuación y utilización lúdica creativa en el nivel inicial</b>							

A 3.1.1	Capacitación en elaboración de materiales educativos lúdicos docentes auxiliares con y	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Material de escritorio x 15 veces para 3 años</li> <li>* Fotocopias x 15 veces para 3 años</li> <li>* Refrigerios para 50 personas x 15 veces, para 3 años</li> <li>* Equipos x 15 veces, para 3 años</li> <li>* Combustible x 15 veces para 3 años</li> <li>* Material especial para talleres x 15 veces para 3 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseños, informes, listas de participantes en talleres sobre elaboración de materiales lúdicos</li> <li>* Memorias fotográficas</li> </ul>					
A 3.1.2	Concurso de elaboración de materiales educativos lúdicos innovadores de	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Material de escritorio x 3 veces</li> <li>* Fotocopias x 3 veces</li> <li>* Vino de honor y bocaditos 150 personas x 3 veces</li> <li>* Combustible x 3 veces</li> <li>* Elaboración de 3 estatuillas y 3000 Bs para premios x 3 veces</li> <li>* Producción y difusión de materiales ganadores x 3 veces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseños, convocatorias, informes, listas de participantes de los concursos</li> <li>* Memorias fotográficas</li> <li>* 9 materiales educativos y lúdicos innovadores publicados y difundidos</li> </ul>					



		* Alquiler de sonido x 3 veces * Alquiler de salón x 3 veces						
<b>A 3.2</b>	<b>Educación inicial en familia comunitaria productiva para la convivencia armónica en las familias</b>							
A 3.2.1	Realización de diagnóstico participativo de capacidades y habilidades biopsicosociales de los estudiantes del primer y segundo ciclo "PRE KINDER Y KINDER"	* Material de escritorio x 5 veces para 5 años * Fotocopias x 5 veces para 5 años * Combustible x 5 veces para 5 años * Pago a estadista x 5 veces para 5 años	* 5 Informes de Diagnóstico Participativo sobre capacidades y habilidades biopsicosociales de estudiantes del nivel inicial * Memorias fotográficas		5,689.80	5,125.20	564.60	<b>90%</b>

A 3.2.2	Programa de capacitación docentes en la "IAP" para la elaboración, ejecución y evaluación de proyectos socio productivos a nivel aula en el primer y segundo ciclo "PRE KINDER Y KINDER"	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Material de talleres x 40 veces para 5 años</li> <li>* Fotocopias x 40 veces para 5 años</li> <li>* Refrigerios para 50 personas x 40 veces, para 5 años</li> <li>* Equipos x 40 veces para 5 años</li> <li>* Combustible x 40 veces para 5 años</li> <li>* Publicación de 1 Cartilla sobre Investigación Acción Partipativa, 500 ejemplares, full color tapas, interiores un color</li> <li>* Publicación de 2 Compilaciones de Sistematizaciones de los procesos de IAP, 500 ejemplares, full color tapas, interiores un color, 500 hojas aprox cada uno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseños, informes, listas de participantes en talleres sobre IAP</li> <li>* 1 Cartilla sobre Investigación Acción Partipativa publicada</li> <li>* 1 Cartilla sobre Sistematización de Experiencias publicada</li> <li>* Publicación de 3 Compilaciones de Sistematizaciones de los procesos de IAP publicadas</li> </ul>		11,819.20	4,998.00	6,821.20	<b>42%</b>
---------	--	--	--	--	-----------	----------	----------	------------

A 3.2.3	Realización de actividades deportivas y artísticas inter unidades educativas para favorecer la interrelación entre pares	* 6 pelotas de futsal u otras disciplinas x 5 veces para 5 años * Premios: mochilas, pelotas x 5 veces para 5 años * 6 trofeos para 5 años * Medallas x 5 veces	* Diseños, informes, listas de participantes en actividades deportivas y artísticas *Memorias fotográficas						
A 3.2.4	Provisión de materiales escolares a niños o niñas de escasos recursos económicos, para el desarrollo curricular en las aulas	* Fotocopias para aplicación de 600 fichas sociales de la familia x 5 veces para 5 años * Materiales educativos para 100 niños o niñas, 100 Bs. c/u * Combustible x 30 veces para 5 años	* Bases de datos de las Fichas sociales de la familia aplicadas * Memoria Fotográfica		3,328.00	1,000.00	2,328.00	<b>30%</b>	
<b>A 3.3</b>	<b>Educación inicial en familia comunitaria con inclusión de niños y niñas con capacidades diferentes, para la convivencia armónica en las familias</b>								
A 3.3.1	Realización de un diagnóstico de identificación de niños con capacidades	* Material de talleres x 5 veces para 5 años * Fotocopias x 5 veces para 5 años * Combustible x 5	* 5 Informes de Diagnóstico Participativo e identificación de estudiantes con						

	diferentes	veces para 5 años * Pago a estadista x 5 veces para 5 años	capacidades diferenciadas * Memorias fotográficas						
A 3.3.2	Adecuación de estrategias de aprendizaje colectivo con estudiantes	* Material especial de talleres x 30 veces para 5 años * Fotocopias x 30 veces para 5 años * Combustible x 30 veces para 5 años	* Informes * Memorias fotográficas						
A 3.3.3	Adecuación de estrategias de aprendizaje colectivo con padres, madres y/o familiares de estudiantes	* Material especial de talleres x 30 veces para 5 años * Fotocopias x 30 veces para 5 años * Combustible x 30 veces para 5 años	* Informes * Memorias fotográficas						
<b>Actividades R4</b>									
<b>A 4.1</b>	<b>Estrategia de incidencia en políticas públicas para la promoción de los derechos de la niñez en la educación inicial en familia comunitaria</b>								

A 4.1.1	Movilizaciones participativas masivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 25 cajas de pintura al dedo por x 5 veces</li> <li>* 5 botellas medianas de pegamento x 5 veces</li> <li>* 50 láminas de Goma eva x 5 veces</li> <li>* 500 hojas de color x 5 veces</li> <li>* 500 globos de colores x 5 veces</li> <li>* Tela y pintura x 5 veces</li> <li>* Refrigerios para 500 personas x 5 veces</li> <li>* Alquiler de amplificación x 5 veces</li> <li>* Alquiler de 6 carpas x 5 veces</li> <li>* Combustible x 5 veces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseños, convocatorias, informes listas de participantes de las movilizaciones masivas</li> <li>* Memorias fotográficas</li> </ul>		6,333.50	6,319.40	14.10	<b>100%</b>
A 4.1.2	Talleres y reuniones de sensibilización con funcionarios públicos del Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fotocopias</li> <li>* Material de escritorio y material de talleres x 15 veces</li> <li>* Refrigerios para 10 personas x 15 veces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseños, informes, listas de participantes de los talleres y reuniones realizados con funcionarios públicos</li> </ul>					

	Municipal que tienen que ver con el ejercicio de los derechos de la niñez	* Combustible x 15 veces	* Memorias fotográficas					
A 4.1.3	Socialización de los hallazgos de los talleres de sensibilización y movilizaciones masivas, elaboración de propuestas de lineamientos de políticas educativas de educación inicial	* Fotocopias * Material de escritorio y material de talleres x 3 veces * Refrigerios mañana, tarde y almuerzos para 100 personas x 3 veces * Combustible x 3 veces	* Diseños, informes, listas de participantes de las actividades de socialización * 2 propuestas de políticas públicas educativas para el nivel inicial		3,692.90	1,303.40	2,389.50	<b>35%</b>
A 4.2	<b>Estrategia de generación de opinión pública y producción de conocimiento para la incidencia en políticas públicas educativas de promoción de los derechos de la niñez en la educación inicial en familia comunitaria</b>							
A 4.2.1	Elaboración, publicación y difusión de afiches, comics, boletines, artículos de prensa	* 10 afiches, 500 ejemplares (2 por año) * 10 comics, 500 ejemplares (2 por año) * 20 boletines, 500 ejemplares (4 por año) * 15 artículos de	* 10 afiches * 10 comics * 20 boletines * 15 artículos de prensa		8,767.47		8,767.47	<b>0%</b>

		prensa (3 por año)						
A 4.2.2	Participación en programas de TV, Radio, difusión cuñas radiales, videos educativos en redes sociales	* 15 programas de radio (3 por año) * 15 cuñas radiales (3 por año)	* 15 programas de radio * 15 cuñas radiales					
A 4.2.3	Elaboración de 5 líneas de base, 2 investigaciones temáticas y 1 sistematización de la experiencia	* Fotocopias para instrumentos x 3 veces * Pago a estadista x 3 veces * Refrigerios para 60 personas, grupos focales x 3 veces * Pago a imprenta por 3 publicaciones de 150 hojas x 3 veces	* 5 líneas de base socializadas * 2 investigaciones temáticas sobre educación inicial y los derechos de la niñez publicadas * 1 Sistematización de la experiencia					
				<b>TOTALES</b>	193,405.44	119,865,30	73,540.14	<b>62%</b>





---

## 8 BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFIA

- Administración: Una perspectiva global y empresarial, Harold Koontz, Heinz Wehrich, Mark Cannice. 14va edición McGrawHill, 2012. Pag.496
- Ley 1178 SAFCO. Sistema de Administración y control.
- Clasificador por objeto del gasto Resolución Ministerial N°536 de 24.06.2016, Min. Economía y Finanzas Públicas.
- Ley 777 Sistema de planificación integral. 21.01.2016, Viceministerio de Planificación Integral del Estado.
  
- <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse89.html>) Principios de Control Interno
- (<http://www4.ujaen.es/~cruiz/tema2.pdf>) (Administración de empresas y organización de la producción).
- <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/archives/HASH6346.dir/doc.pdf>) Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados – Importancia relativa

### Material Relacionado:

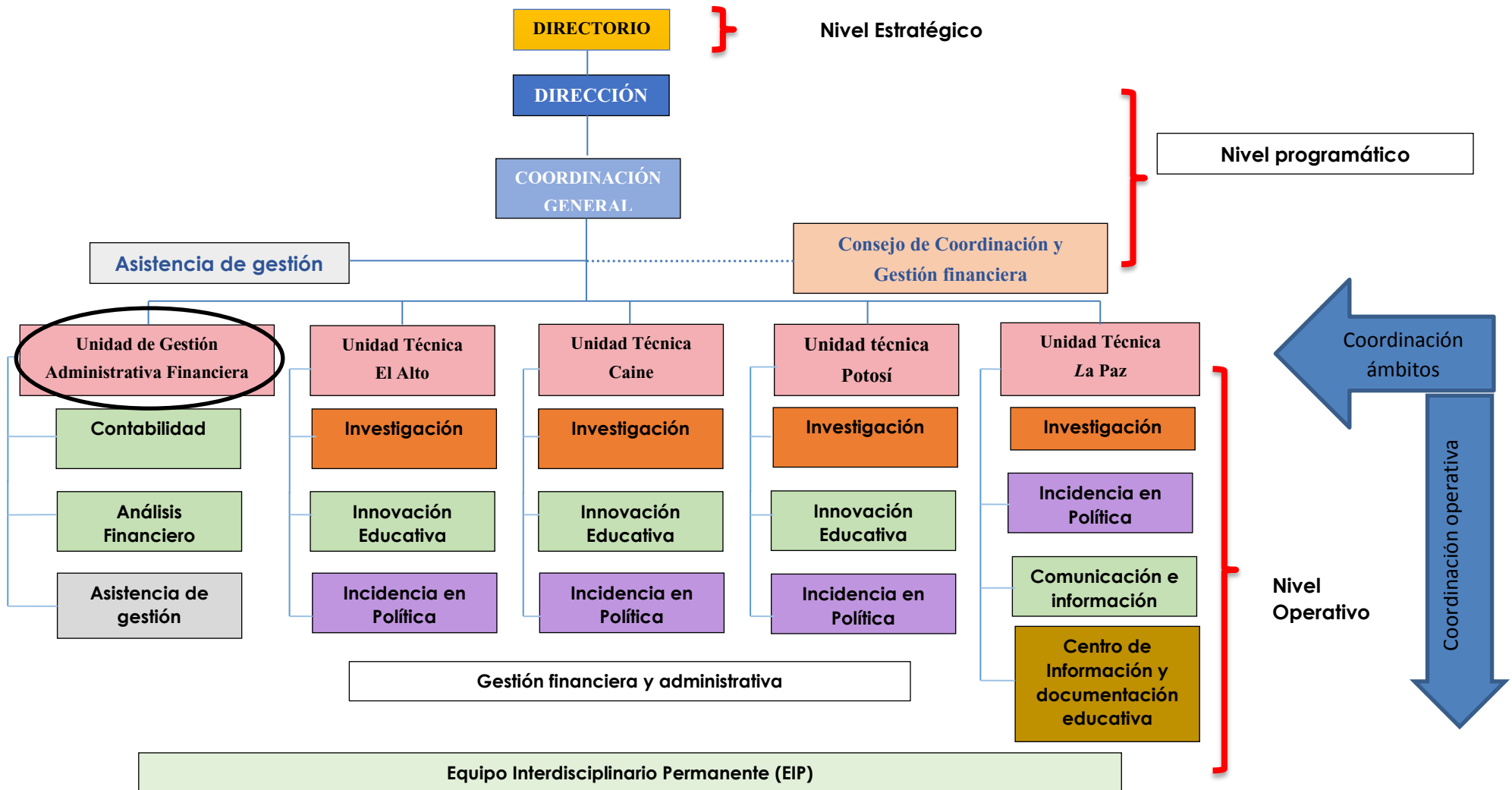
- [\[Caso de Estudio\] Responsable de la elaboración del presupuesto](#)
  - [\[Análisis\] ¿Cómo elaborar un presupuesto?](#)
  - [\[Análisis\] La importancia de los presupuestos en la organización y en la ejecución de proyectos](#)
-

---

# ANEXOS

---

# ORGANIGRAMA DEL CENTRO BOLIVIANO DE INVESTIGACIÓN Y ACCIÓN EDUCATIVAS - CEBIAE



## (ANEXO DEL PRESUPUESTO)

PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	2014 sem 2	2015	2016	2017	2018	2019	31/08/2020	TOTAL PRESUPUESTO
	<b>INGRESOS PROYECTO</b>							
<b>DONACIONES DE KNH</b>								
DONACIONES REGULARES DE KNH	383.304,70	522.000,03	521.999,98	521.999,97	521.999,99	521.999,99	138.695,34	<b>3.132.000,00</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>								
<b>EGRESOS DIRECTOS DEL PROYECTO</b>	<b>317.601,35</b>	<b>299.006,83</b>	<b>292.198,62</b>	<b>281.469,57</b>	<b>289.648,79</b>	<b>291.528,79</b>	<b>22.124,23</b>	<b>1.793.578,20</b>
<u>MIFI para el Amor y la Familia mejoran las capacidades y habilidades bio psicosociales de 2000 niños y niñas preparados para una adecuada inserción a la educación primaria</u>	306.096,35	132.654,13	135.520,49	125.490,49	126.920,49	119.920,49	1.157,56	947.760,00
Atención de problemas de aprendizaje	306.096,35	112.856,32	115.722,67	105.692,67	107.122,67	100.122,67	666,65	848.280,00
Atención a niños con capacidades diferentes	0,00	6.632,00	6.632,00	6.632,00	6.632,00	6.632,00	0,00	33.160,00
Prevención de la violencia intrafamiliar	0,00	6.582,91	6.582,91	6.582,91	6.582,91	6.582,91	245,45	33.160,00
Intraculturalidad e interculturalidad en el nivel inicial	0,00	6.582,91	6.582,91	6.582,91	6.582,91	6.582,91	245,45	33.160,00
<u>MIFI para el Amor y la Familia mejoran las capacidades y habilidades de atención y cuidado de niñas y niños durante la primera infancia, con más de 2000 familiares</u>	<b>0,00</b>	<b>73.067,00</b>	<b>73.067,00</b>	<b>73.067,00</b>	<b>73.067,00</b>	<b>73.067,00</b>	<b>0,00</b>	<b>365.335,00</b>
Amor y comunicación en las familias	0,00	30.564,80	30.564,80	30.564,80	30.564,80	30.564,80	0,00	152.824,00
Orientación a padres y madres para el amor y la familia	0,00	42.502,20	42.502,20	42.502,20	42.502,20	42.502,20	0,00	212.511,00
<u>MIFI para el Amor y la Familia mejoran la gestión educativa en el nivel inicial</u>	<b>0,00</b>	<b>51.571,86</b>	<b>51.871,86</b>	<b>51.271,86</b>	<b>51.571,86</b>	<b>51.571,86</b>	<b>600,00</b>	<b>258.459,30</b>

Creación, adecuación y utilización lúdica creativa en el nivel inicial	0,00	14.275,80	14.575,80	13.975,80	14.275,80	14.275,80	600,00	71.979,00
Educación inicial en familia comunitaria productiva para la convivencia armónica en las familias	0,00	29.731,16	29.731,16	29.731,16	29.731,16	29.731,16	0,00	148.655,80
Educación inicial en familia comunitaria con inclusión de niños y niñas con capacidades diferentes, para la convivencia armónica en las familias	0,00	7.564,90	7.564,90	7.564,90	7.564,90	7.564,90	0,00	37.824,50
<b><u>MIFI para el Amor y la Familia inciden en la opinión pública y política para el ejercicio de los derechos de la niñez y la convivencia armonica en la familia.</u></b>	<b>11.505,00</b>	<b>41.713,84</b>	<b>31.739,28</b>	<b>31.640,23</b>	<b>38.089,45</b>	<b>46.969,45</b>	<b>20.366,67</b>	<b>222.023,90</b>
Estrategia de incidencia en políticas públicas para la promoción de los derechos de la niñez en la educación inicial en familia comunitaria	0,00	10.772,84	11.572,74	11.372,76	11.172,78	11.172,78	200,00	56.263,90
Estrategia de generación de opinión pública y producción de conocimiento para la incidencia en políticas públicas educativas de promoción de los derechos de la niñez en la educación inicial en familia comunitaria	11.505,00	30.941,00	20.166,54	20.267,47	26.916,67	35.796,67	20.166,67	165.760,00
<b>INVESTIGACION, MONITOREO, EVALUACION</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>14.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>14.000,00</b>	<b>28.000,00</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>41.349,00</b>	<b>187.395,00</b>	<b>194.730,00</b>	<b>194.063,00</b>	<b>200.065,00</b>	<b>200.065,00</b>	<b>85.361,00</b>	<b>1.103.028,00</b>
<b>GASTOS DE FUNCIONAMIENTO</b>	<b>1.642,20</b>	<b>26.992,20</b>	<b>24.351,50</b>	<b>27.467,40</b>	<b>26.286,20</b>	<b>25.406,20</b>	<b>14.610,10</b>	<b>146.755,80</b>
<b>GASTOS REPARACION Y MANTENIMIENTO</b>	<b>1.400,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>4.000,00</b>	<b>3.500,00</b>	<b>3.500,00</b>	<b>3.500,00</b>	<b>2.100,00</b>	<b>21.000,00</b>
<b>FONDO PARA REPOSICION DE BIENES/DEPRECIACION</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>2.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>6.000,00</b>
<b>OTROS EGRESOS Y CONTINGENCIAS</b>	<b>0,00</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>3.000,00</b>
<b>SUB TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>361.992,55</b>	<b>516.894,03</b>	<b>517.780,12</b>	<b>521.999,97</b>	<b>521.999,99</b>	<b>521.999,99</b>	<b>138.695,33</b>	<b>3.101.362,00</b>
<b>GASTOS DE CAPITAL</b>	<b>21.312,15</b>	<b>5.106,00</b>	<b>4.219,85</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>30.638,00</b>

<b>SUB TOTAL GASTOS DE CAPITAL</b>		<b>21.312,15</b>	<b>5.106,00</b>	<b>4.219,85</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>30.638,00</b>
<b>383.304,70</b>	<b>522.000,03</b>	<b>521.999,97</b>	<b>521.999,97</b>	<b>521.999,99</b>	<b>521.999,99</b>	<b>138.695,33</b>	<b>3.132.000,00</b>		

Lógica de Intervención	Indicadores				Medios de Verificación			Hipótesis
<b>EXPRESADO EN EUROS T/C 8.70</b>	<b>44.058</b>	<b>60.000</b>	<b>60.000</b>	<b>60.000</b>	<b>60.000</b>	<b>60.000</b>	<b>15.942</b>	<b>360.000</b>
<b>EXPRESADO EN DOLARES T/C 6.86</b>	<b>55.875</b>	<b>76.093</b>	<b>76.093</b>	<b>76.093</b>	<b>76.093</b>	<b>76.093</b>	<b>20.218</b>	<b>456.560</b>

<b>Objetivo General:</b>				
O .G	Contribuir a la formulación de propuestas de formación integral de niñas y niños entre 4 a 6 años del nivel de educación inicial mediante estrategias de acción de cultura de paz, defensa de los derechos de la niñez y, estimulación temprana desde una relación corresponsable entre la escuela y familia.	Se ha incrementado en un 85% las capacidades y habilidades bio - psicosociales de niños y niñas participantes de los Modelos Integrales de Formación Inicial para el Amor y la Familia realizados por unidades educativas fiscales de El Alto	* Líneas de base, situación de los estudiantes de inicial y sus capacidades y habilidades bio - psicosociales * Evaluación de impacto de las capacidades y habilidades desarrolladas por los estudiantes	
<b>Objetivo Específico</b>				
O .E .1	Contribuir a la formación integral de niñas y niños del nivel de educación inicial de 5 unidades educativas del distrito 3 de la ciudad de El Alto, desde acciones con enfoque de prevención de la violencia y transformación y resolución no violenta de conflictos, ejercicio de los derechos de la niñez y estimulación temprana en los ámbitos de la escuela y la familia.	Al finalizar el proyecto: Se muestra un 85% de incremento en el desarrollo de las capacidades y habilidades bio - psicosociales de los niños y niñas del nivel de educación inicial, como resultado de las acciones de prevención y reducción de la violencia, ejercicio de los derechos de la niñez y estimulación temprana, realizados en la relación escuela – familias de los niños/as de 5 unidades educativas del distrito 3 de la ciudad de El Alto.	* Estudios de línea de base y, evaluación de impacto sobre el desarrollo de las capacidades y habilidades bio - psicosociales, de niños y niñas del nivel de educación inicial de 5 unidades educativas del distrito 3 de El Alto.	Se cuenta con el apoyo del Ministerio de Educación y la Dirección Departamental de Educación para la ejecución de Modelos Integrales de Formación Inicial

O.E.2	Impulsar la construcción de propuestas de Modelos de Formación Integral a niños y niñas entre 4 a 6 años del nivel de educación inicial desde el enfoque de prevención de la violencia y transformación y resolución no violenta de conflictos, ejercicio de los derechos de la niñez y estimulación temprana en la relación escuela familia de 5 Unidades educativas del distrito 3 de la ciudad de El Alto.	I.O.E.2 Al finalizar el proyecto: 5 Modelos de Formación integral a niños y niñas entre 4 a 6 años del nivel de educación inicial desde el enfoque de prevención de la violencia y transformación y resolución no violenta de conflictos, ejercicio de los derechos de la niñez y estimulación temprana en la relación escuela familia están funcionando en 5 unidades educativas del distrito 3 de la ciudad de El Alto.	* Propuestas de 5 Modelos de Formación integral en el nivel de educación inicial"	Se cuenta con el apoyo del Dirección Distrital de Educación Sector Sur y los Directores de las Unidades Educativas la ejecución de Modelos Integrales de Formación Inicial	
<b>Resultado 1:</b>					
R.1	5 comunidades educativas (Docentes, Estudiantes y Familias) ejecutando Modelos Integrales de Formación Inicial para el Amor y la Familia desde el enfoque de prevención de la violencia y transformación y resolución no violenta de conflictos, mejoran las capacidades y habilidades bio psicosociales de 2000 niños y niñas preparados para una adecuada inserción a la educación primaria	I.1.1 Entre el 2015 y 2019 se ha mejorado los procesos de formación de 500 estudiantes que tenían problemas de aprendizaje en 5 unidades educativas del Distrito 3 de la ciudad de El Alto	* Libretas escolares de estudiantes con promedios de calificación óptimos	Usuaris y usuarios del proyecto dispuestos a seguir un Sistema de Monitoreo y Evaluación de sus Mmodelos Integrales de Formación Inicial	
I.1.2 Entre el 2015 y 2019: 100 estudiantes con capacidades diferentes se han integrado naturalmente al Sistema de Educación Primaria en 5 unidades educativas del Distrito 3 de la ciudad de El Alto	* Libretas escolares de estudiantes con regulares promedios de calificación				
I.1.3 Entre el 2016 y 2020 se ha reducido en un 50% los casos de estudiantes que sufren violencia intrafamiliar, del nivel inicial de 5 unidades educativas del Distrito 3 de la ciudad de El Alto	* Reportes anuales de monitoreo de problemas y conflictos en la escuela ocasionados por la violencia intrafamiliar				



		<p>I.1.4</p> <p>Entre el 2015 y 2019 se han incorporado 5 modelos de formación inicial basados en la combinación de conocimientos, valores, costumbres, tradiciones ancestrales y universales en la práctica educativa cotidiana 5 unidades educativas del Distrito 3 de la ciudad de El Alto</p>	<p>* Diagnósticos Participativos, Proyectos Socio Productivos y Sistematizaciones de IAP realizadas por Equipos Docentes de Investigación Acción Participativa</p>	
<b>Resultado 2:</b>				
R. 2	<p>5 comunidades educativas (Docentes, Estudiantes y Familias) ejecutando Modelos Integrales de Formación Inicial para el Amor y la Familia con enfoque de prevención de la violencia y transformación y resolución no violenta de conflictos, mejoran las capacidades y habilidades de atención y cuidado de niñas y niños durante la primera infancia, con más de 2000 familiares</p>	<p>I.2.1</p> <p>Entre el 2015 y 2019 se ha mejorado el diálogo y las relaciones fraternales entre los miembros de 2000 familias de estudiantes del nivel inicial de 5 unidades educativas del Distrito 3 de la ciudad de El Alto</p>	<p>* Diagnósticos Participativos, Proyectos Socio Productivos realizados por Equipos Docentes de Investigación Acción Participativa</p> <p>* Rios de Vida "Testimonios escritos por los estudiantes y sus familiares"</p>	<p>Madres, padres de familia y/o tutores y familiares de los niños y niñas, tienen alta predisposición para participar en las acciones de sensibilización orientadas a prevenir y reducir la violencia, asimismo, poner en práctica los derechos de los niños y niñas en el ámbito del hogar.</p>
		<p>I.2.2</p> <p>Entre el 2015 y 2019: 2000 padres, madres y familiares de estudiantes del nivel de 5 unidades educativas de la ciudad de El Alto han mejorado sus capacidades y habilidades de atención y cuidado de los niños durante la primera infancia</p>	<p>* Diagnósticos Participativos y Proyectos Socio Productivos realizados por Equipos Docentes de Investigación Acción Participativa</p> <p>* Rios de Vida "Testimonios escritos por los estudiantes y sus familiares"</p>	
<b>Resultado 3:</b>				
R. 3	<p>5 comunidades educativas (Docentes, Estudiantes y Familias) ejecutando Modelos Integrales de Formación Inicial para el Amor y la Familia desde el enfoque de prevención de la violencia y transformación y resolución</p>	<p>I.3.1</p> <p>Entre el 2015 y 2017: 30 docentes y auxiliares de 5 unidades educativas de la ciudad de El Alto se han especializado en la elaboración de materiales lúdicos para educación inicial</p>	<p>* Materiales Lúdicos elaborados por los docentes y auxiliares del nivel inicial</p>	<p>Altas posibilidades para que los actores educativos centren su atención a las manifestaciones de la problemática, y</p>

	no violenta de conflictos, mejoran la gestión educativa en el nivel inicial	<p>I.3.2 Entre el 2015 y 2019: 5 comunidades educativas del nivel inicial del Distrito 3 de la ciudad de El Alto han desarrollado 1 modelo integral de formación en familia comunitaria productiva a través de la Investigación Acción Participativa</p> <p>I.3.3 Entre el 2015 y 2019: 30 docentes y auxiliares de 5 unidades educativas de la ciudad de El Alto han mejorado sus capacidades y habilidades de atención a estudiantes con capacidades diferentes</p>	<p>* Sistematizaciones de los procesos de IAP realizadas por los Equipos Docentes de Investigación Acción Participativa</p> <p>* Diagnósticos Participativos y Estrategias empleadas con los niños y niñas con capacidades diferentes * Rios de Vida "Testimonios escritos por estudiantes, docentes y familiares"</p>	son actores clave para reducir los casos de violencia y la vulneración de los derechos en la vida escolar.
<b>Resultado 4:</b>				
R. 4	5 comunidades educativas (Docentes, Estudiantes y Familias) ejecutando Modelos Integrales de Formación Inicial para el Amor y la Familia desde el enfoque de prevención de la violencia y transformación y resolución no violenta de conflictos, inciden en la opinión pública y política para el ejercicio de los derechos de la niñez y la convivencia armonica en la familia.	<p>I.4.1 Entre el 2019 y 2020 se han elaborado 2 propuestas de políticas educativas relacionadas con el ejercicio de los derechos de la niñez en el Subsistema de educación regular, en particular de la educación inicial de la ciudad de El Alto</p> <p>I.4.2 Entre el 2015 y 2019 se ha validado 1 estrategia de generación de opinión pública acerca del respeto, promoción y garantía de los derechos de la niñez en las ciudades de El Alto, La Paz y a nivel nacional</p>	<p>* Plan de incidencia en políticas públicas</p> <p>* Memoria fotográfica y compilación de los materiales producidos</p>	La coyuntura informativa prioriza la atención y difusión de información relacionada con la violencia y los derechos de la niñez.

		I.4.3 Entre el 2014 y 2020 se ha socializado los resultados de 2 estudios educativos sobre el ejercicio y exigibilidad de los derechos de la niñez en la ciudad de El Alto	* Estudios educativos socializados	
		<b>Recursos</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Presupuesto</b>
	<b>Actividades R.1</b>			
	<b>A 1.1</b>			
	<b>Atención de problemas de aprendizaje</b>			
A. 1. 1. 1	Construcción, Equipamiento y Funcionamiento del Centro de Estimulación Temprana del CEBIAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>SALAS 1 DE GIMNASIA Y 1 DE ARTES</b>, mantenimiento por 5 años (<i>colchonetas, espejos, caballetes, pelotas, bloques de plástico, alfombras, pasamanos, juegos de desarrollo motos, casilleros, ula ulas, conos, /nstrumentos de perucisión y de viento, vitrinas, sillas, mesa, casilleros</i>)</li> <li>* <b>SALA MÚLTIPLE</b>, mantenimiento por 5 años (<i>mesas exagonales, sillas, libreros, escritorio</i>)</li> <li>* <b>Baños personalizados</b>, mantenimiento por 5 años</li> <li>* Insumos de limpieza por 5 años</li> <li>* Pago de servicios por 5 años</li> <li>* Materiales de escritorio por 5 años</li> <li>* Equipo de sonido portátil con micrófonos y pedestales</li> <li>* Televisor y proyector de videos</li> <li>* 5 Pizarras acrílicas</li> <li>* Pago a 4 facilitadoras en educacion parvularia por 50 meses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 1 Sala de gimnasia y 1 Sala de artes construida y equipada</li> <li>* 1 Sala múltiple construida y equipada</li> <li>* Baños construidos y equipados</li> </ul>	

		* Pago a 2 facilitadoras en música, danza, teatro y gimnasia por 40 meses		
A. 1. 1. 2	Programa de atención a niños con problemas de aprendizaje	* 75 cajas de pintura al dedo por x 5 veces* 74 cajas de plastilina x 5 veces * 2 litros de pegamento (isocola, carpicola) x 5 veces * 10 paquetes de Goma eva x 5 veces* 3 paquetes de hojas blancas x 5 veces* 10 paquetes de hojas de color x 5 veces * 40 Rompecabezas x 5 veces * Materiales de escritorio x 5 veces* 20 textos educativos x 5 veces * 15 Juguetes recreativos x 5 veces* 20 Cajas de colores x 5 veces * Materiales especial para talleres x 5 veces	* 1 Propuesta inicial del Programa de atención a niños con problemas de aprendizaje* 1 Propuesta del Programa de atención a niños con problemas de aprendizaje, mejorada* 5 Informes anuales narrativos * 5 Memorias fotográficas	
<b>A..1.2</b>				

<b>Atención a niños con capacidades diferentes</b>			
A 1. 2. 1	Programa de atención a niños y niñas con capacidades diferenciadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 75 cajas de pintura al dedo por x 5 veces</li> <li>* 75 cajas de plastilina x 5 veces</li> <li>* 2 litros de pegamento (isocola, carpicola) x 5 veces</li> <li>* 10 paquetes de Goma eva x 5 veces</li> <li>* 3 paquetes de hojas blancas x 5 veces</li> <li>* 10 paquetes de hojas de color x 5 veces</li> <li>* 20 Rompecabezas x 5 veces</li> <li>* Materiales de escritorio x 5 veces</li> <li>* 20 textos educativos x 5 veces</li> <li>* 15 Juguetes recreativos x 5 veces</li> <li>* 20 Cajas de colores x 5 veces</li> <li>* Materiales especial para talleres x 5 veces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 1 Propuesta inicial del Programa de atención a niños con capacidades diferenciadas</li> <li>* 1 Propuesta del Programa de atención a niños con con capacidades diferenciadas, mejorada</li> <li>* 5 Informes anuales narrativos</li> <li>* 5 Memorias fotográficas</li> </ul>
<b>A.1.3 Prevención de la violencia intrafamiliar</b>			
A 1. 3. 1	Programa de prevención de la violencia intrafamiliar y el ejercicio de los derechos de la niñez	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 75 cajas de pintura al dedo por x 5 veces</li> <li>* 75 cajas de plastilina x 5 veces</li> <li>* 2 litros de pegamento (isocola, carpicola) x 5 veces</li> <li>* 10 paquetes de Goma eva x 5 veces</li> <li>* 3 paquetes de hojas blancas x 5 veces</li> <li>* 10 paquetes de hojas de color x 5 veces</li> <li>* 20 Rompecabezas x 5 veces</li> <li>* Materiales de escritorio x 5 veces</li> <li>* 20 textos educativos x 5 veces</li> <li>* 15 Juguetes recreativos x 5 veces</li> <li>* 20 Cajas de colores x 5 veces</li> <li>* Materiales especial para talleres x 5 veces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 1 Propuesta inicial del Programa de prevención de la violencia y el ejercicio de los derechos de la niñez</li> <li>* 1 Propuesta del Programa de prevención de la violencia y el ejercicio de los derechos de la niñez, mejorada</li> <li>* 5 Informes anuales narrativos</li> <li>* 5 Memorias fotográficas</li> </ul>
<b>A.1.4 Intraculturalidad e interculturalidad en el nivel inicial</b>			

A 1. 4. 1	Programa de apoyo a las relaciones inter e intraculturales de estudiantes del nivel inicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 75 cajas de pintura al dedo por x 5 veces</li> <li>* 75 cajas de plastilina x 5 veces</li> <li>* 2 litros de pegamento (isocola, carpicola) x 5 veces</li> <li>* 10 paquetes de Goma eva x 5 veces</li> <li>* 3 paquetes de hojas blancas x 5 veces</li> <li>* 10 paquetes de hojas de color x 5 veces</li> <li>* 20 Rompecabezas x 5 veces</li> <li>* Materiales de escritorio x 5 veces</li> <li>* 20 textos educativos x 5 veces</li> <li>* 15 Juguetes recreativos x 5 veces</li> <li>* 20 Cajas de colores x 5 veces</li> <li>* Materiales especial para talleres x 5 veces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 1 Propuesta inicial del Programa de apoyo a las relaciones inter e intraculturales de estudiantes del nivel inicial</li> <li>* 1 Propuesta del Programa de apoyo a las relaciones inter e intraculturales de estudiantes del nivel inicial, mejorada</li> <li>* 5 Informes anuales narrativos</li> <li>* 5 Memorias fotográficas</li> </ul>		
<b>Actividades R.2</b>					
<b>A 2.1. Amor y comunicación en las familias</b>					
A 2. 1. 1	Campañas de movilización por el Día Internacional de las Familias	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 25 cajas de pintura al dedo por x 5 veces</li> <li>* 5 tarros medianos de pegamento x 5 veces</li> <li>* 50 láminas de Goma eva x 5 veces</li> <li>* 500 hojas de color x 5 veces</li> <li>* 500 globos de colores x 5 veces</li> <li>* Tela y pintura x 5 veces</li> <li>* Refrigerios para 500 personas x 5 veces</li> <li>* Alquiler de amplificación x 5 veces</li> <li>* Alquiler de 6 carpas x 5 veces</li> <li>* Combustible x 5 veces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 5 Propuesta de movilización por el Día Internacional de la Familias con diferentes temáticas anuales</li> <li>* 5 Informes anuales narrativos de las movilizaciones</li> <li>* 5 Memorias fotográficas</li> </ul>		

A 2. 1. 2	Realización de actividades deportivas y artísticas para fortalecer la interrelación entre padres e hijos	<p>* <b>CAMPEONATOS DE FUTSAL:</b> 2 pelotas de futsal, 5 docenas de ponchillos, refrigerios para 150 personas, Premios: ropa deportiva, zapatillas, mochilas, pelotas X 5 veces</p> <p>* <b>CAMPEONATOS DE ATLETISMO:</b> Postas, obstáculos, 5 docenas de ponchillos, refrigerios para 250 personas, Premios: ropa deportiva, zapatillas, mochilas, pelotas X 5 veces</p> <p>* <b>CONCURSO DE DANZA:</b> Alquiler de amplificación, refrigerios para 250 personas, Premios: ropa de invierno, zapatos, juguetes X 5 veces</p> <p>* <b>CONCURSO DE PINTURA:</b> Marcos, pinceles, pintura, greda, Premios: ropa de invierno, zapatos, juguetes x 5 veces</p> <p>* <b>Material de escritorio, combustible y fotocopias x 5 veces</b></p>	<p>* Propuestas, convocatorias, listas de participantes en Actividades deportivas y artísticas como parte de las Campañas de Movilización</p> <p>* Informes narrativos por cada actividad deportiva realizada</p> <p>* Memorias fotográficas</p>	
<b>A 2.2</b> <b>Orientación a padres y madres para el amor y la familia</b>				
A 2. 2. 1	Talleres de estimulación temprana en el hogar	<p>* Material de talleres x 15 veces para 5 años</p> <p>* Fotocopias x 15 veces para 5 años</p> <p>* Refrigerios para 250 personas x 15 veces, para 5 años</p> <p>* Equipos x 15 veces para 5 años</p> <p>* Combustible x 15 veces para 5 años</p> <p>* Publicación de 1 Boletín Educativo, 3000 ejemplares, full color</p> <p>* Publicación de 1 Cuadro Didáctico, 3000 ejemplares, full color</p>	<p>* Diseños, informes, listas de participantes en talleres sobre estimulación temprana</p> <p>* Memorias fotográficas</p> <p>* Boletín educativo sobre Estimulación Temprana en el Hogar</p> <p>* Cuadro didáctico sobre Estimulación Temprana en el Hogar</p>	

A 2. 2. 2	Talleres de orientación sobre las formas de crianza de los hijos "el apego"	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Material de talleres x 15 veces para 5 años *</li> <li>Fotocopias x 15 veces para 5 años*</li> <li>Refrigerios para 250 personas x 15 veces, para 5 años*</li> <li>Equipos x 15 veces para 5 años</li> <li>* Combustible x 15 veces para 5 años</li> <li>* Publicación de 1 Boletín Educativo, 3000 ejemplares, full color</li> <li>* Publicación de 1 Cuadro Didáctico, 3000 ejemplares, full color</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseños, informes, listas de participantes en talleres sobre Formas de crianza y los niños de 0 a 5 años*</li> <li>Memorias fotográficas*</li> <li>Boleteín educativo sobre Formas de crianza y los niños de 0 a 5 años *</li> <li>Cuadro didáctico sobre Formas de crianza y los niños de 0 a 5 años</li> </ul>	
A 2. 2. 3	Talleres de educación alimentaria nutricional en la primera infancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Material de talleres x 15 veces para 5 años</li> <li>* Fotocopias x 15 veces para 5 años</li> <li>* Refrigerios para 250 personas x 25 veces, para 5 años</li> <li>* Equipos x 15 veces para 5 años</li> <li>* Combustible x 15 veces para 5 años</li> <li>* Publicación de 1 Boletín Educativo, 3000 ejemplares, full color</li> <li>* Publicación de 1 Cuadro Didáctico, 3000 ejemplares, full color</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseños, informes, listas de participantes en talleres sobre educación alimentaria nutricional</li> <li>* Memorias fotográficas</li> <li>* Boleteín educativo sobre educación alimentaria nutricional</li> <li>* Cuadro didáctico sobre educación alimentaria nutricional</li> </ul>	
A 2. 2. 4	Talleres de comunicación no violenta y resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Material de talleres x 15 veces para 5 años</li> <li>* Fotocopias x 15 veces para 5 años</li> <li>* Refrigerios para 250 personas x 15 veces, para 5 años</li> <li>* Equipos x 15 veces para 5 años</li> <li>* Combustible x 15 veces para 5 años</li> <li>* Publicación de 1 Boletín Educativo, 3000 ejemplares, full color</li> <li>* Publicación de 1 Cuadro Didáctico, 3000 ejemplares, full color</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseños, informes, listas de participantes en talleres sobre la convivencia armónica en la familia</li> <li>* Memorias fotográficas</li> <li>* Boleteín educativo sobre la convivencia armónica en la familia</li> <li>* Cuadro didáctico sobre convivencia armónica en la familia</li> </ul>	



A 2. 2. 5	Talleres de prevención y atención a enfermedades de la primera infancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Material de talleres x 15 veces para 5 años</li> <li>* Fotocopias x 15 veces para 5 años</li> <li>* Refrigerios para 250 personas x 15 veces, para 5 años</li> <li>* Equipos x 15 veces para 5 años</li> <li>* Combustible x 15 veces para 5 años</li> <li>* Publicación de 1 Boletín Educativo, 3000 ejemplares, full color</li> <li>* Publicación de 1 Cuadro Didáctico, 3000 ejemplares, full color</li> <li>* Pago a facilitadora salud x 5 veces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseños, informes, listas de participantes en talleres sobre prevención y atención a enfermedades de la primera infancia</li> <li>* Memorias fotográficas</li> <li>* Boletín educativo sobre prevención y atención a enfermedades de la primera infancia</li> <li>* Cuadro didáctico sobre prevención y atención a enfermedades de la primera infancia</li> </ul>	
<b>Actividades R 3</b>				
<b>A 3.1 Creación, adecuación y utilización lúdica creativa en el nivel inicial</b>				
A 3. 1. 1	Capacitación en elaboración de materiales educativos lúdicos con docentes y auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Material de escritorio x 15 veces para 3 años *</li> <li>Fotocopias x 15 veces para 3 años*</li> <li>Refrigerios para 50 personas x 15 veces, para 3 años*</li> <li>Equipos x 15 veces, para 3 años *</li> <li>Combustible x 15 veces para 3 años *</li> <li>Material especial para talleres x 15 veces para 3 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseños, informes, listas de participantes en talleres sobre elaboración de materiales lúdicos *</li> <li>Memorias fotográficas</li> </ul>	

A 3. 1. 2	Concurso de elaboración de materiales educativos lúdicos innovadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Material de escritorio x 3 veces</li> <li>* Fotocopias x 3 veces</li> <li>* Vino de honor y bocaditos 150 personas x 3 veces</li> <li>* Combustible x 3 veces</li> <li>* Elaboración de 3 estatuillas y 3000 Bs para premios x 3 veces</li> <li>* Producción y difusión de materiales ganadores x 3 veces</li> <li>* Alquiler de sonido x 3 veces</li> <li>* Alquiler de salón x 3 veces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseños, convocatorias, informes, listas de participantes de los concursos</li> <li>* Memorias fotográficas</li> <li>* 9 materiales educativos y lúdicos innovadores publicados y difundidos</li> </ul>	
<b>A 3.2</b> <b>Educación inicial en familia comunitaria productiva para la convivencia armónica en las familias</b>				
A 3. 2. 1	Realización de diagnóstico participativo de capacidades y habilidades biopsicosociales de los estudiantes del primer y segundo ciclo "PRE KINDER Y KINDER"	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Material de escritorio x 5 veces para 5 años</li> <li>* Fotocopias x 5 veces para 5 años</li> <li>* Combustible x 5 veces para 5 años</li> <li>* Pago a estadista x 5 veces para 5 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 5 Informes de Diagnóstico Participativo sobre capacidades y habilidades biopsicosociales de estudiantes del nivel inicial</li> <li>* Memorias fotográficas</li> </ul>	
A 3. 2. 2	Programa de capacitación docentes en "IAP" para la elaboración, ejecución y evaluación de proyectos socioproductivos a nivel aula en el primer y segundo ciclo "PRE KINDER Y KINDER"	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Material de talleres x 40 veces para 5 años</li> <li>* Fotocopias x 40 veces para 5 años</li> <li>* Refrigerios para 50 personas x 40 veces, para 5 años</li> <li>* Equipos x 40 veces para 5 años</li> <li>* Combustible x 40 veces para 5 años</li> <li>* Publicación de 1 Cartilla sobre Investigación Acción Participativa, 500 ejemplares, full color tapas, interiores un color</li> <li>* Publicación de 2 Compilaciones de Sistematizaciones de los procesos de IAP, 500 ejemplares, full color tapas, interiores un color, 500 hojas aprox cada uno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseños, informes, listas de participantes en talleres sobre IAP</li> <li>* 1 Cartilla sobre Investigación Acción Participativa publicada</li> <li>* 1 Cartilla sobre Sistematización de Experiencias publicada</li> <li>* Publicación de 3 Compilaciones de Sistematizaciones de los procesos de IAP publicadas</li> </ul>	

A 3. 2. 3	Relización de actividades deportivas y artísticas inter unidades educativas para favorecer la interrelación entre pares	* 6 pelotas de futsal u otras disciplinas x 5 veces para 5 años * Premios: mochilas, pelotas x 5 veces para 5 años* 6 trofeos para 5 años * Medallas x 5 veces	* Diseños, informes, listas de participantes en actividades deportivas y artísticas*Memorias fotográficas	
A 3. 2. 4	Provisión de materiales escolares a niños o niñas de escasos recursos económicos, para el desarrollo curricular en las aulas	* Fotocopias para aplicación de 600 fichas sociales de la familia x 5 veces para 5 años * Materiales educativos para 100 niños o niñas, 100 Bs. c/u * Combustible x 30 veces para 5 años	* Bases de datos de las Fichas sociales de la familia aplicadas * Memoria Fotográfica	
<b>A 3.3</b>				
<b>Educación inicial en familia comunitaria con inclusión de niños y niñas con capacidades diferentes, para la convivencia armónica en las familias</b>				
A 3. 3. 1	Realización de un diagnóstico de identificación de niños con capacidades diferentes	* Material de talleres x 5 veces para 5 años * Fotocopias x 5 veces para 5 años * Combustible x 5 veces para 5 años * Pago a estadista x 5 veces para 5 años	* 5 Informes de Diagnóstico Participativo e identificación de estudiantes con capacidades diferenciadas * Memorias fotográficas	
A 3. 3. 2	Adecuación de estrategias de aprendizaje colectivo con estudiantes	* Material especial de talleres x 30 veces para 5 años * Fotocopias x 30 veces para 5 años * Combustible x 30 veces para 5 años	* Informes * Memorias fotográficas	
A 3. 3. 3	Adecuación de estrategias de aprendizaje colectivo con padres, madres y/o familiares de estudiantes	* Material especial de talleres x 30 veces para 5 años * Fotocopias x 30 veces para 5 años * Combustible x 30 veces para 5 años	* Informes * Memorias fotográficas	
<b>Actividades R4</b>				
<b>A 4.1</b>				
<b>Estrategia de incidencia en políticas públicas para la promoción de los derechos de la niñez en la educación inicial en familia comunitaria</b>				

A 4. 1. 1	Movilizaciones participativas masivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 25 cajas de pintura al dedo por x 5 veces</li> <li>* 5 botellas medianas de pegamento x 5 veces</li> <li>* 50 láminas de Goma eva x 5 veces</li> <li>* 500 hojas de color x 5 veces</li> <li>* 500 globos de colores x 5 veces</li> <li>* Tela y pintura x 5 veces</li> <li>* Refrigerios para 500 personas x 5 veces</li> <li>* Alquiler de amplificación x 5 veces</li> <li>* Alquiler de 6 carpas x 5 veces</li> <li>* Combustible x 5 veces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseños, convocatorias, informes</li> <li>listas de participantes de las movilizaciones masivas</li> <li>* Memorias fotográficas</li> </ul>	
A 4. 1. 2	Talleres y reuniones de sensibilización con funcionarios públicos del Gobierno Municipal que tienen que ver con el ejercicio de los derechos de la niñez	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fotocopias</li> <li>* Material de escritorio y material de talleres x 15 veces</li> <li>* Refrigerios para 10 personas x 15 veces</li> <li>* Combustible x 15 veces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseños, informes, listas de participantes de los talleres y reuniones realizados con funcionarios públicos</li> <li>* Memorias fotográficas</li> </ul>	
A 4. 1. 3	Socialización de los hallazgos de los talleres de sensibilización y movilizaciones masivas, elaboración de propuestas de lineamientos de políticas educativas de educación inicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fotocopias</li> <li>* Material de escritorio y material de talleres x 3 veces</li> <li>* Refrigerios mañana, tarde y almuerzos para 100 personas x 3 veces</li> <li>* Combustible x 3 veces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseños, informes, listas de participantes de las actividades de socialización</li> <li>* 2 propuestas de políticas públicas educativas para el nivel inicial</li> </ul>	
A 4. 2	<b>Estrategia de generación de opinión pública y producción de conocimiento para la incidencia en políticas públicas educativas de promoción de los derechos de la niñez en la educación inicial en familia comunitaria</b>			
A 4. 2. 1	Elaboración, publicación y difusión de afiches, comics, boletines, artículos de prensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 10 afiches, 500 ejemplares (2 por año)</li> <li>* 10 comics, 500 ejemplares (2 por año)</li> <li>* 20 boletines, 500 ejemplares (4 por año)</li> <li>* 15 artículos de prensa (3 por año)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 10 afiches</li> <li>* 10 comics</li> <li>* 20 boletines</li> <li>* 15 artículos de prensa</li> </ul>	

A 4. 2. 2	Participación en programas de TV, Radio, difusión cuñas radiales, videos educativos en redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 15 programas de radio (3 por año)</li> <li>* 15 cuñas radiales (3 por año)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 15 programas de radio</li> <li>* 15 cuñas radiales</li> </ul>	
A 4. 2. 3	Elaboración de 5 líneas de base, 2 investigaciones temáticas y 1 sistematización de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fotocopias para instrumentos x 3 veces</li> <li>* Pago a estadista x 3 veces</li> <li>* Refrigerios para 60 personas, grupos focales x 3 veces</li> <li>* Pago a imprenta por 3 publicaciones de 150 hojas x 3 veces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 5 líneas de base socializadas</li> <li>* 2 investigaciones temáticas sobre educación inicial y los derechos de la niñez publicadas</li> <li>* 1 Sistematización de la experiencia</li> </ul>	

(ANEXO DEL MARCO LOGICO)