



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Caso de Estudio: Proyecto CARCAVEN a través del Instituto Geográfico de Venezuela
Simón Bolívar (IGVSB).

Presentado por:

Lic. Yesenia Zaikely García García

Para optar al grado de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Msc. Alberto Rodríguez

Caracas, mayo de 2014

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN
INTERNACIONAL**

Caso de Estudio: Proyecto CARCAVEN a través del Instituto Geográfico de Venezuela
Simón Bolívar (IGSVB).

Presentado por:

Lic. Yesenia Zaikely García García

Para optar al grado de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Msc. Alberto Rodríguez

Caracas, mayo de 2014



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Caso de Estudio: Proyecto CARCAVEN a través del Instituto Geográfico de Venezuela Simón Bolívar (IGVSB).

Autor: Lic. Yesenia Zaikely García García

Tutor: Msc. Alberto Rodríguez

Fecha: Caracas, mayo 2014

RESUMEN

La finalidad de este Trabajo Especial de Grado fue proponer una metodología para la Gestión de Proyectos de cooperación internacional en el Instituto Geográfico de Venezuela Simón Bolívar (IGVSB), sobre la base del aprendizaje obtenido a través del Proyecto "Apoyo a la Cartografía y el Catastro Venezolanos CARCAVEN", el cual permitió monitorear las mejores prácticas en experiencias similares, analizando comparativamente el Proyecto CARCAVEN con la gestión de proyectos provenientes de las buenas prácticas de metodologías (Marco Lógico y/o PMBOK), generando para el IGVSB las herramientas de gestión de sus proyectos en materia de cooperación internacional y desarrollando un plan de implementación de la metodología propuesta para proyectos de cooperación internacional; para ello se obtuvo la información mediante un diseño de campo, a través de entrevistas. La investigación fue documental y de campo, basado en un proyecto factible. Como propuesta surgió el diseño de una metodología, que fue un entregable en esta investigación, y permitió dar los lineamientos necesarios que se deben considerar en una oficina de proyectos del IGVSB para que todos y cada uno de los proyectos que sean manejados, se concienticen de la importancia de hacer una buena gestión de proyectos de cooperación internacional, para que los proyectos se ejecuten en el tiempo establecido, sin ocasionar inconvenientes a ninguno de los involucrados en el mismo, que guíe a los gestores y líderes de proyectos para el desarrollo de los procesos de gestión de proyectos, que cuente con la estandarización de la documentación y que permita disponer de información para el diseño de una metodología que incorpore las mejores prácticas de gerencia de proyectos.

Palabras clave: Gestión de Proyectos, Cooperación Internacional, Función Pública.

Línea de trabajo: Definición y Desarrollo de Proyectos.



Universidad Católica Andrés Bello
Postgrado en Gerencia de Proyectos
Dirección del programa
Presente.-

ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana Yesenia Zaikely García García cédula de identidad nro. V-16.954.128, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es “METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL”; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello y que, por lo tanto, lo considero apto para ser inscrito como Trabajo Especial de Grado

En la ciudad de Caracas, a los 30 días del mes de mayo de 2014.

Alberto Rodríguez Álvarez

C.I. 5.530.247



Caracas, 30 de mayo de 2014.

Universidad Católica Andrés Bello
Postgrado en Gerencia de Proyectos
Dirección del programa
Presente.-

CARTA DE APROBACIÓN DE LA EMPRESA

Por la presente me permito comunicar que autorizo a la Licenciada Yesenia Zaikely García García, Cédula de Identidad Nro. V-16.954.128, quien labora en nuestro Instituto Geográfico, específicamente en la Oficina de Proyectos, a hacer uso de la información proveniente de esta institución (Visión, Misión, Valores, Organigrama, Marco Legal, funciones de la Oficina de Proyectos, descripción general del Proyecto CARCAVEN), para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Trabajo Especial de Grado titulado "METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL"; como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin otro particular al cual hacer referencia, se despide cordialmente.

Ing. Jonathan Ochoa
Gerencia General de Cartografía
Instituto Geográfico de Venezuela Simón Bolívar

DEDICATORIA

Este Trabajo Especial de Grado se lo dedico a mi Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la fe y esperanza ni desfallecer en el intento.

A mis padres, pilares fundamentales en mi vida quienes me dieron la vida, valores, principios, carácter, empeño, perseverancia, coraje para conseguir mis objetivos. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora he logrado. A mi hermano, para que este trabajo sea la base e inspiración para la culminación de su especialización.

Para todos ellos hago esta dedicatoria.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo forma parte de mis motivaciones personales, experiencia profesional y conocimientos adquiridos en el Postgrado de Gerencia de Proyectos, por eso agradezco principalmente a Dios Todopoderoso, por haberme regalado el don de la vida, por ser mi fortaleza en mis momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de mucho aprendizaje, experiencia, felicidad y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

Gracias a la Delegación de la Unión Europea, especialmente a Daniel Caro y Rosario Romero, quienes me brindaron toda su ayuda y apoyo para alcanzar esta meta.

A Jonathan Vera compañero inseparable de cada jornada, gracias por dedicarme tiempo, comprensión, paciencia y apoyo, para materializar esta meta.

A mi asesor Msc. Alberto Rodríguez por la orientación brindada, y a la Profesora María Esther Remedios por su apoyo en la realización de este TEG.

Y finalmente agradezco a la Profesora Amalia Quintero a quien le debo parte de mis conocimientos, gracias a sus orientaciones efectivas y apoyo incondicional en la elaboración de este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
Introducción.....	1
Capítulo I: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1. Planteamiento del Problema.....	4
2. Objetivos de la investigación.....	6
2.2.1 Objetivo General.....	6
2.2.2 Objetivos Específicos.....	6
3. Justificación de la Investigación.....	7
4. Alcance y delimitaciones de la investigación.....	7
5. Limitaciones de la investigación.....	9
Capítulo II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	10
1. Antecedentes de la investigación.....	10
2. Bases Teóricas.....	13
2.1 Cooperación Internacional.....	13
2.1.1 Modalidades de la Cooperación Internacional	13
2.1.2 Criterios para la selección de proyectos de Cooperación Internacional.....	14
2.1.3 Funcionamiento de la CTI en Venezuela – Organismos Multilaterales.....	16
2.1.3.1 Banco Interamericano de Desarrollo (BID).....	16
2.1.3.2 Corporación Andina de Fomento (CAF).....	16
2.1.3.3 Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).....	17
2.2 Gestión de Ciclo de Proyecto en Proyectos de Cooperación Internacional (GCP)...	17
2.2.1 Programación.....	18
2.2.2 Identificación.....	18
2.2.3 Formulación o Instrucción.....	18
2.2.4 Financiación.....	19
2.2.5 Ejecución o Implementación.....	19
2.2.6 Seguimiento y Evaluación.....	19
2.2.7 Marco Lógico.....	20

2.3 Proyecto.....	22
2.3.1 Definiciones de Proyecto.....	22
2.3.2 ¿Para qué sirven los proyectos?	22
2.4 El ciclo de vida del proyecto.....	23
2.5 Oficina de Gestión de Proyectos.....	24
2.6 Interesados en el proyecto.....	24
2.7 Gestión de proyectos.....	24
2.8 La administración del proyecto.....	25
2.9 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos.....	25
2.10 Grupo de procesos de Gerencia de Proyectos.....	26
2.10.1 Grupo del Proceso de Iniciación.....	27
2.10.2 Grupo del Proceso de Planificación.....	28
2.10.3 Grupo del Proceso de Ejecución.....	31
2.10.4 Grupo del Proceso de Seguimiento y Control.....	32
2.10.5 Grupo del Proceso del Cierre.....	34
3. Bases Legales.....	34
4. Definición de Términos.....	35
Capítulo III: MARCO METODOLÓGICO.....	37
1. Diseño y Tipo de la Investigación.....	37
1.1 Diseño de la investigación.....	37
1.2 Tipo de la investigación.....	38
2. Población y Muestra.....	39
3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	39
3.1 Técnicas.....	40
3.2 Instrumento.....	41
4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	42
5. Validación y confiabilidad.....	43
6. Procedimiento por objetivo.....	44
7. Fases de la investigación.....	44
8. Unidad de análisis.....	45
9. Operacionalización de variables.....	45

10. EDT de la investigación.....	47
11. Recursos.....	47
12. Cronograma.....	48
13. Consideraciones éticas.....	49
Capítulo IV: MARCO ORGANIZACIONAL.....	51
1.Unión Europea (UE)	51
1.1 El presupuesto general de la Unión Europea.....	52
1.2 La cooperación de la UE para el período 2007-2013.....	53
1.3 Programas de Cooperación Bilateral.....	54
2. Instituto Geográfico de Venezuela Simón Bolívar (IGVSB)	55
2.1 Visión.....	55
2.2 Misión.....	55
2.3 Principales Valores.....	56
2.4 Marco Legal.....	56
2.5 Organigrama.....	56
2.6 Objetivos y funciones de la Oficina de Proyectos del IGVSB.....	57
2.7 Descripción general del Proyecto CARCAVEN.....	58
Capítulo V: DESARROLLO DE LA PROPUESTA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	60
1.Desarrollo de la propuesta.....	60
Fase 1 – Objetivo Específico N° 1.....	60
Fase 2 – Objetivo Específico N° 2.....	70
Fase 3 – Objetivo Específico N° 3.....	84
1. Análisis de los involucrados.....	88
2. El análisis de problemas.....	89
3. El análisis de objetivos.....	90
4. El análisis de alternativas.....	92
5. La Matriz del Marco Lógico.....	92
5.1) Los conceptos básicos de la matriz del marco lógico.....	93
5.2) Las funciones de las columnas y filas del marco lógico.....	95
5.3) La lógica interna de la matriz.....	97

5.4) La formulación de los objetivos.....	98
5.5) La formulación de los indicadores.....	99
5.6) La formulación de las Fuentes o Medios de Verificación.....	99
5.7) La formulación de los Supuestos.....	101
Fase 4 – Objetivo Específico N°4.....	102
1. Objetivos.....	102
1.1 Objetivo General.....	102
1.2 Objetivos Específicos.....	102
2. Alcance.....	102
3. Cronograma.....	105
4. Presupuesto.....	107
Capítulo VI: EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	108
Capítulo VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	111
Referencias Bibliográficas.....	115
Anexo N° 1: Convenio de Financiación N° ALA/2006/01 8-628.....	123
Anexo N° 2: Validación del Instrumento (cuestionari o).....	129

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	página
1. Diagrama Causa-Efecto - El problema de Gestión.....	5
2. Ciclo de proyecto.....	18
3. El Ciclo de proyecto: Documentos principales y decisiones claves.....	20
4. El Marco Lógico.....	21
5. EDT de la investigación.....	47
6. Cronograma.....	48
7. Marco Legal.....	53
8. Organigrama IGVSb.....	56
9. Pasos para la formulación del Marco Lógico.....	88
10. Cuadro de involucrados para la formulación del Marco Lógico.....	88
11. Las funciones de las columnas del marco lógico.....	96
12. Las funciones de las filas del marco lógico.....	97
13. EDT del plan de implementación de la metodología propuesta.....	103
14. Cronograma de implementación de la metodología.....	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	página
1. Modalidades de la Cooperación Internacional.....	13
2. Criterios para la selección de proyectos de Cooperación Internacional.....	15
3. Procedimiento por objetivo.....	44
4. Operacionalización de objetivos.....	46
5. Recursos.....	47
6. Matriz de Marco Lógico del Proyecto CARCAVEN.....	62
7. Evaluación general de la gerencia del proyecto CARCAVEN según el PMI.	73
8. Presupuesto estimado de implementación.....	107

LISTADO DE ACRÓNIMOS

AAP	Programa de Acción Anual
ACDI	Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AL	América Latina
ASDI	Acción Social Demócrata Independiente
AT	Asistencia Técnica
ATI	Asistencia Técnica Internacional
APC	Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BiodiVen	Apoyo a la Unidad de Estudios sobre la Biodiversidad
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CAF	Corporación Andina de Fomento
CARCAVEN	Apoyo a la Cartografía y el Catastro Venezolanos
CdeF	Convenio de Financiación
CE	Comisión Europea
CI	Cooperación Internacional
CTI	Cooperación Técnica Internacional
CII	Corporación Interamericana de Inversiones
CMM	Modelo de Madurez de Capacidades
DEP	Documentos Estratégicos Nacionales
DROGASTOP	Apoyo para la aplicación del Plan Nacional Antidroga
DTA	Disposiciones Técnicas y Administrativas
EAT	Equipo de asistencia Técnica
EDT/WBS	Estructura de descomposición del trabajo
EML	Enfoque del Marco Lógico
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
GCP	Gestión de Ciclo de Proyecto
GP	Gerencia de Proyectos
GTZ	Cooperación Técnica Alemana
ICD	Instrumento de Cooperación al Desarrollo

IGVSB	Instituto Geográfico de Venezuela Simón Bolívar
IOV	Indicadores Objetivamente Verificables
ISO	Organización Internacional de Normalización
JICA	Agencia Japonesa de Cooperación Internacional
ML	Marco Lógico
MML	Matriz de Marco Lógico
NORAD	Mando Norteamericano de Defensa Aeroespacial
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ONG	Organización No Gubernamental
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PLANDESUR	Plan de Desarrollo del Sur
PP	Presupuesto Programa
PP1	Presupuesto Programa 1
PP2	Presupuesto Programa 2
PREDERES	Prevención de Desastres y Reconstrucción Social en el Estado Vargas
PYMES	Pequeña y Mediana Empresa
RBV	República Bolivariana de Venezuela
TEG	Trabajo Especial de Grado
TQM	Total Quality Management
TSJ	Tribunal Supremo de Justicia
UE	Unión Europea
UGP	Unidad de Gestión del Proyecto
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

INTRODUCCIÓN

La gestión de proyectos tiene como objetivo organizar las acciones para alcanzar la satisfacción completa de las necesidades de los beneficiados con el proyecto específico; manteniendo un balance entre costo, tiempo y calidad. Debe estar apoyada en el uso de herramientas que automaticen y ayuden a la organización del trabajo. Para cumplir con esas exigencias, los equipos de proyectos deben tener las habilidades y destrezas necesarias para afrontar tales retos, y al mismo tiempo un nivel de madurez para la aplicación de mejores prácticas y la creación de valor en la gestión de proyectos.

Durante el último trimestre del año 2012, la Comisión Permanente de Política Exterior de la Asamblea Nacional presentó el Informe sobre el Anteproyecto de Ley de Cooperación Internacional (Dossier Venezuela, 2012), el cual reflejó que en el ámbito de la cooperación internacional, la política del Estado venezolano se orienta a la búsqueda del equilibrio internacional y la construcción de un mundo multipolar en contraposición al modelo neoliberal y unipolar que busca la internacionalización y potenciación de la acumulación del capital para imponer su hegemonía de pensamiento único por la vía del diseño ideológico de la globalización, ajeno a las culturas, idiosincrasias, e historias de los pueblos del mundo. De allí, que la política exterior venezolana hoy en el marco de las relaciones internacionales contemporáneas juega un rol de vital importancia, concibiendo la cooperación internacional como medio de desarrollo humano integral, justicia social y bienestar de los pueblos”.

La mala planificación es un problema fundamental en la ayuda internacional. A menudo, los documentos de planificación son específicos y claros en cuanto a los insumos físicos y financieros, el personal, las cantidades y los resultados físicos esperados; pero frecuentemente falta un análisis adecuado de los objetivos, los grupos financieros y los factores externos que determina el éxito o el fracaso del proyecto.

En la planificación las deficiencias se reflejan generalmente en sistemas inadecuados de seguimiento. Durante la ejecución, se pone a menudo demasiado énfasis en los resultados físicos y demasiado poco en temas de políticas y en los aspectos del proyecto.

En resultado, los proyectos se desarrollan a menudo en direcciones imprevistas que no logran responder a las necesidades de los beneficiarios propuestos. Los proyectos pueden tener resultados negativos inesperados que hubieran podido darse con la planificación más sistemática.

Una y otra vez las organizaciones donantes se proponen la mejora de la planificación y de la preparación de los proyectos; así como a que se ponga más énfasis al análisis y a la evaluación durante toda la vida de los proyectos. Numerosas pruebas muestran como una pequeña inversión en la mejora del proceso de planificación se traduce en mejores proyectos y ahorros directos. En muchos casos los beneficios pueden ser considerables. El Enfoque del Marco Lógico (EML) se desarrolló en respuesta a algunos de estos problemas.

La organización de este Trabajo Especial de Grado se presentó en siete capítulos, conteniendo la información fundamental objeto de estudio:

Capítulo I, estuvo sujeto a la descripción del problema, el cual reflejó el origen a la investigación, donde se expuso el planteamiento del problema, la justificación de la investigación, el objetivo general y los objetivos específicos.

Capítulo II, abarca todo lo relacionado con el marco teórico.

Capítulo III, se describe la metodología utilizada en el desarrollo del presente TEG.

Capítulo IV, referido al marco organizacional, el mismo comprende un marco referencial de la organización donde se realizó la investigación, estructura, aspectos generales, otros.

Capítulo V, refleja el desarrollo de la propuesta y análisis de resultados, aplicando las técnicas establecidas para el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos del

proyecto, con el único fin de dar a conocer las estrategias gerenciales que permitieron lograr el objetivo general de la investigación.

Capítulo VI, se evidencian las lecciones aprendidas en la Gerencia de Proyectos para la ejecución del presente TEG, mostrando el gran aporte de los conocimientos adquiridos para comprender una metodología adecuada a fin de gestionar proyectos dentro de una institución pública.

Capítulo VII, muestra las conclusiones sobre los aspectos de mayor relevancia en el desarrollo del TEG, asimismo refleja las recomendaciones, que se requieren sean aplicadas para mantener las mejoras obtenidas con la puesta en marcha de esta metodología de gestión de proyectos de cooperación internacional.

Al final se presentan las referencias bibliográficas y los anexos que respaldan la investigación.

CAPÍTULO I

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del Problema

La gestión de proyecto tuvo como objetivo organizar las acciones para alcanzar la satisfacción completa de las necesidades de los beneficiados con el proyecto específico; manteniendo un balance entre costo, tiempo y calidad, la cual debe estar apoyada en el uso de herramientas que automaticen y ayuden a la organización del trabajo.

Existen muchas instituciones dedicadas a la gestión de proyectos, sin embargo se evidenció que algunas no trabajan con metodologías de gestión de proyectos (ya sea mediante el Marco Lógico y/o PMBOK), como es, en el caso del Instituto Geográfico de Venezuela Simón Bolívar, a través de la Oficina de Proyectos. Dicha Oficina se encarga de formular los proyectos, realizar el control y seguimiento en la ejecución de los proyectos, ejerciendo la responsabilidad administrativa de los mismos, las actividades de evaluación de los proyectos durante su ejecución y posterior a su ejecución, pero carece de experiencia y conocimientos en cuanto a la metodología implementada para proyectos de cooperación internacional. En tal sentido, y debido a la experticia evidenciada por el Proyecto Apoyo a la Cartografía y el Catastro Venezolanos (CARCAVEN - Convenio suscrito con la Unión Europea y el IGVS) se propuso analizar, y estudiar las herramientas desempeñadas para la formulación, ejecución, control y cierre de dicho proyecto y compararlas con los procesos y actividades que realiza la Oficina de Proyectos y permitiendo estandarizar un grupo de procesos y áreas de conocimiento para proyectos de esta índole. El mencionado Proyecto formó parte de la base de experiencia y conocimiento para la gestión de proyectos de cooperación internacional, mediante la habilidad adquirida en la metodología de marco lógico, adicionalmente los miembros del equipo del proyecto tienen gran conocimiento y destreza en el desarrollo de declaraciones de alcance del proyecto, la EDT y los cronogramas del proyecto, los cuales aportaron su capacidad para definir las

actividades que desarrolló el IGVS B en materia de CI o incluso se pueden tomar dicha metodología para otros tipos de proyectos, y de esta forma lograr fortalecer los objetivos específicos de la Oficina de Proyectos del IGVS B, la cual es la responsable de la coordinación y control de los proyectos que se generen de la red de programas permanentes que por su naturaleza deban ser ejecutados por las gerencias sustantivas, garantizar la detección, formulación, diseño, ejecución, evaluación, administración, control y transferencia de los proyectos especiales y la conceptualización. Como parte de la problemática para identificar estos factores, se utilizó el diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama causa-efecto o espina de pescado, para detectar y ampliar la visión de las causas del problema enriqueciendo de esta manera la propuesta de metodología para la gestión de proyectos de cooperación internacional en la Oficina de Proyectos del IGVS B.

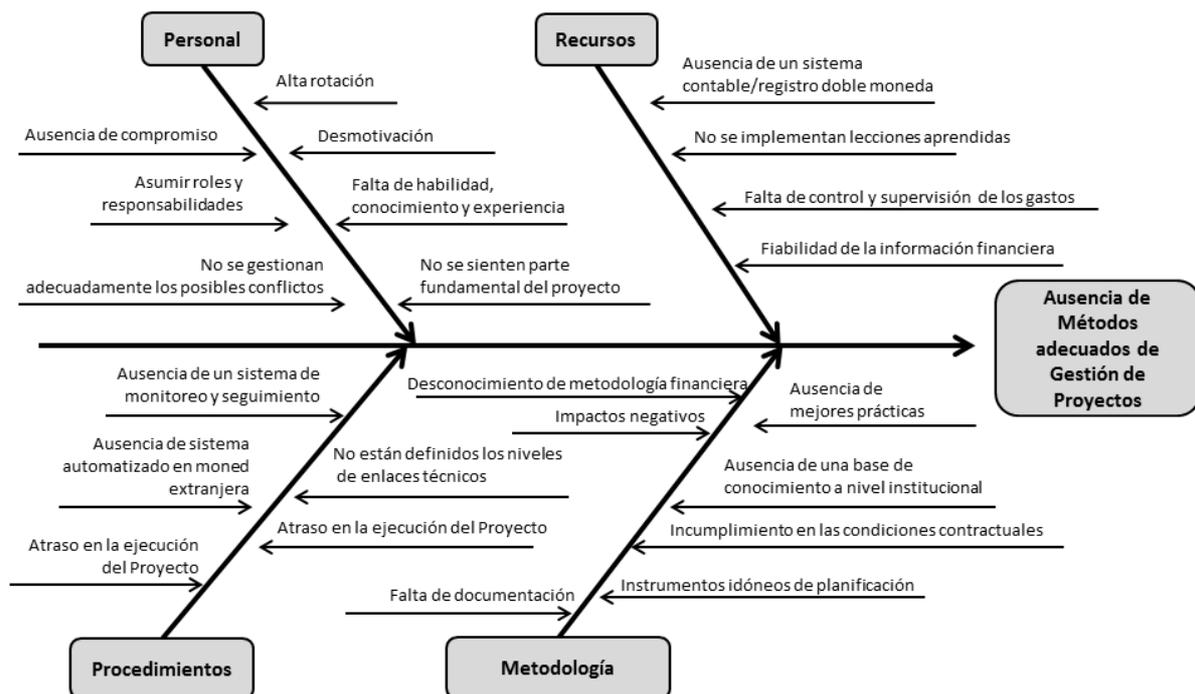


Figura N° 1: Diagrama Causa-Efecto - El problema de Gestión

En el proceso de gestión de proyectos de cooperación internacional surgieron preguntas y a las que son importantes dar respuesta como punto de partida, las cuales

son: ¿Cómo identificar las mejores prácticas en experiencias similares?, ¿Cómo analizar el procedimiento utilizado por el Proyecto CARCAVEN con la gestión de proyectos provenientes de las buenas prácticas de metodologías (Marco Lógico y/o PMBOK)?, ¿Cómo establecer para el IGVSb las herramientas de gestión de sus proyectos en materia de cooperación internacional?, ¿Cómo desarrollar un plan de implementación de la metodología propuesta para proyectos de cooperación internacional?. Es fundamental que las instituciones y personas involucradas en estos aspectos dediquen una atención especial al diseño y seguimiento de la intervención al igual que a la evaluación de sus efectos e impactos.

2. Objetivos de la Investigación

2.1 General

Desarrollar una propuesta metodológica para la gestión de proyectos de cooperación internacional en el Instituto Geográfico de Venezuela Simón Bolívar.

2.2 Específicos

- ✓ Identificar las mejores prácticas en experiencias similares.
- ✓ Analizar comparativamente el Proyecto CARCAVEN con la gestión de proyectos provenientes de las buenas prácticas de metodologías (Marco Lógico y/o PMBOK).
- ✓ Establecer para el IGVSb las herramientas de gestión de sus proyectos en materia de cooperación internacional.
- ✓ Desarrollar un plan de implementación de la metodología propuesta para proyectos de cooperación internacional.

3. Justificación de la Investigación

Este Trabajo Especial de Grado fue importante para la gestión de proyectos de cooperación internacional, ya que estudió la optimización del impacto de los programas y proyectos de cooperación, en el cual se requirió la necesidad de seguir unas pautas que definieron con claridad el contenido de los mismos. Esto se consiguió a través de una metodología de gestión de proyectos, que es un conjunto de procedimientos explícitos cuya finalidad fue mejorar la toma de decisiones en relación con la asignación de recursos para el logro de objetivos a través de la movilización de los medios adecuados para su obtención. Su concreción se verificó en el denominado ciclo de gestión de los proyectos, que incluyó todas las etapas por las que un proyecto debe transitar, las cuales se observaron desde dos perspectivas no excluyentes: por un lado, como herramienta de trabajo, que permitieron conocer, analizar e intervenir; por otro lado, como instrumento de aprendizaje, para la mejora de futuros proyectos; y permita detectar desviaciones respecto a lo programado y acometer las medidas correctoras oportunas.

Lo que se pretendió con este TEG fue dar los lineamientos necesarios que se deben considerar en una oficina de proyectos del IGVS B para que todos y cada uno de los proyectos que sean manejados, se concienticen de la importancia de hacer una buena gestión de proyectos de cooperación internacional para que los proyectos se ejecuten en el tiempo establecido, sin ocasionar inconvenientes a ninguno de los involucrados en el mismo; y contar con documentación y controles en el proceso de gerencia de los proyectos.

4. Alcance y delimitaciones de la investigación

Todos los proyectos son emprendimientos cuyos objetivos deben hallarse claros en cuanto a su alcance, tiempo y costos, para consolidar la idea del mismo y ejecutarla de principio a fin. Pero esta simple verdad no siempre es evidente en los proyectos que vemos todos los días en la gestión pública: suelen haber notables fallas de diseño no

sólo en cuanto a la planificación del proyecto sino, también en la identificación de su marco político estratégico mismo. Ello resulta especialmente crítico en los proyectos que deben presentarse ante instancias de financiamiento, por lo general estrictas al momento de considerar el para qué, el cómo y con cuántos recursos.

Pero no es éste el único ni principal problema: los proyectos que no están claros tampoco pueden ser monitoreados ni evaluados en forma sencilla. Esto es políticamente inaceptable en los proyectos públicos.

En el presente Trabajo Especial de Grado se intentó contribuir con la prioridad principal, como guía para los gestores y líderes de proyectos en el desarrollo de los procesos de gestión de proyectos, la estandarización de la documentación y que permita contar con la información para el diseño de una metodología que incorpore las mejores prácticas de gerencia de proyectos, y para el mejoramiento continuo de los procesos en la gestión de proyectos. Asimismo permitió:

- ✓ Disponer de una metodología eficaz para el flujo de trabajo sobre las responsabilidades de los procedimientos y acciones a seguir.
- ✓ Conocer la metodología por etapas.
- ✓ Tomar decisiones con un grado de incertidumbre conocido.
- ✓ Disminuir los riesgos de inversión.

El alcance de este Trabajo Especial de Grado fue generar una herramienta que permita gestionar la ejecución de proyectos de instancias públicas venezolanas con financiamiento de organismos multilaterales como la Unión Europea, y los Organismos de las Naciones Unidas, sobre la base del aprendizaje obtenido a través del proyecto "Apoyo a la Cartografía y el Catastro Venezolanos - CARCAVEN".

5. Limitaciones de la investigación

Teniendo en cuenta que en la Venezuela actual del presente Trabajo Especial de Grado enfrentó con limitaciones que surgieron del hecho que aunque teóricamente las organizaciones reconocen, a la necesidad de planificar de manera integral los proyectos desde sus etapas iniciales, en la práctica, es comúnmente observado que en el IGVSB se evidenció un alto porcentaje de los proyectos ejecutados sin cultura en gerencia de proyectos, también incurrieron en omisiones significativas en los procesos de planificación de sus proyectos, iniciando los mismos sin bases consistentes y sin el nivel de calidad de información requerido para lograr su ejecución con una probabilidad de éxito aceptable. Adicionalmente, se indican las siguientes limitaciones:

- ✓ Poca participación de los actores del grupo de interés que es corresponsable.
- ✓ Falta de recursos humanos calificados con experiencia en materia de cooperación internacional.
- ✓ Ausencia de una oficina de proyectos que gestione eficiente y eficazmente proyectos de cooperación internacional.
- ✓ Falta de experiencia en proyectos que se ajusten en cuanto a forma y contenido a esquemas provenientes de normativas existentes tales como Marco Lógico, o el PMBOK.
- ✓ Debilidad en el manejo adecuado del tiempo y del costo, los cuales influyen en la eficaz medición del avance de cada proyecto que compone la cartera de proyectos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

El marco teórico, denominado por algunos autores, entre ellos Creswill (2005) y Mertens (2005), como la revisión de la literatura, es un proceso y un producto. Un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con nuestro planteamiento del problema, y un producto que a su vez es parte de un producto mayor: el reporte de investigación. Yedigis y Winback (2005).

1. Antecedentes de la investigación:

Martínez (2010), **Desarrollar una propuesta de metodología para la Administración de Proyectos en una empresa consultora y aplicarla a un proyecto específico**. La metodología contempló el uso de plantillas para la documentación de las lecciones aprendidas con el fin de optar por la búsqueda de la mejora continua dentro de los servicios ofrecidos por la empresa consultora y facilita el manejo de proyectos en las áreas de integración, alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, recursos humanos, riesgos y adquisiciones en sus etapas de iniciación, planificación, seguimiento, control y cierre. Estas plantillas generaron la estandarización en el manejo de proyectos desde el inicio hasta el cierre, permitiendo evitar conflictos y facilitaría tanto la gestión de los futuros proyectos, como la asimilación de lecciones aprendidas, logrando gestionar profesionalmente los proyectos de la organización desde la planificación del diseño hasta la ejecución basado en los estándares del PMI.

Palabra clave: Lecciones aprendidas

Mora (2009), **Metodología para administración de proyectos de fortalecimiento de servicios de salud**. Los proyectos de fortalecimiento respondieron a una asignación presupuestaria con tiempos definidos, que en algunos casos son agotados en procesos engorrosos o por carencia de acuerdos entre partes involucradas. En esta metodología se desarrollaron los procesos de planificación de las Áreas de Conocimiento, Alcance

Tiempo y Recursos Humanos, los cuales pueden proponer una mejora sustantiva en procedimientos metodológicos, a fin de evitar el retroceso en metodologías y por lo contrario promover la especialización del personal en utilización de herramientas.

Palabra clave: Procedimientos metodológicos

Ramirez (2011), **El Ecuador y la Cooperación Internacional NO Reembolsable, promovida por las agencias del sistema de Naciones Unidas y los Organismos Multilaterales**. La cooperación internacional tiene que ser visualizada dentro del contexto de la globalización, toda vez que se convierte en un elemento imprescindible dentro de la configuración del orden mundial del futuro y en la construcción de un entorno que favorezca el crecimiento económico de los países y su incorporación en el mundo globalizado y que promueva el desarrollo sostenible e impulse el bienestar social con justicia, equidad y respeto a los derechos humanos; siendo estas metas reconocidas con un amplio respaldo y compromiso internacional. Dicha tesis aportó grandes conocimientos en cuanto a la definición y conceptualización de la cooperación internacional, a las normas y principios del derecho internacional y que persigue el desarrollo de una normativa de alcance internacional, mostrando importancia en los recursos financieros así como la asistencia técnica que son significativa para el país y si se analiza desde la asignación de los recursos financieros no reembolsables; los cuales se constituyen como complemento a los recursos asignados por el Estado para el financiamiento de proyectos sociales.

Palabra clave: Cooperación internacional

Rodríguez y Villarreal (2012), **Metodología de gestión de proyecto para la construcción de torres autoportadas de telecomunicaciones, tomando como base el Proyecto CR1037 de los Ángeles de San Ramón**. Se supone que todos los productos entregables que generó esta investigación y que son el compendio que contiene la metodología de gestión que se desarrollará, así como las plantillas asociadas al mismo; se utilizarán en los próximos proyectos que desarrolle la organización. Se prevé que algunos funcionarios de la organización van a colaborar en el desarrollo de esta metodología, mediante la entrega de información relevante, y que

habrá facilidad en la comunicación vía telefónica o electrónica para brindar dicha información. El aporte que suministró esta metodología fue la importancia de contar con una técnica que permita el desarrollo adecuado de los proyectos y la conclusión exitosa de los mismos, lo que generó una mejora de la imagen de la organización ante el cliente, a fin de permitir la asignación de más proyectos al IGVSb.

Palabra clave: Metodología

Sequeira (2010), **Metodología para Administración de Proyectos, del Departamento de Desarrollo de la Compañía Automatización Avanzada.** Se basó en una metodología que estandarice el manejo de los proyectos y que esto se vea reflejado en un ahorro de costos, cumplimiento de tiempos y satisfacción de los clientes. También de manera indirecta, esta metodología permitió un aprovechamiento de los recursos, que al final de cuentas se resume en que los ingenieros podrán manejar más proyectos, al mismo tiempo esto contribuirá con el crecimiento que se ha venido dando en la institución. A través de esta tesis se pueden observar las herramientas más utilizadas para cumplir cada objetivo, se destacaron el juicio de expertos y las entrevistas como principales técnicas para recabar información, con esto se logró cumplir con cada uno los entregables implementando las áreas de conocimiento del PMBOK, las cuales son vitales para desarrollar el alcance del presente TEG.

Palabras clave: Juicio de expertos, y entrevistas.

Velásquez (2007), **Definición de un plan de formación en gerencia de proyectos que responda a brechas de conocimiento según el estándar de gestión de proyectos definido por el PMI.** Esta tesis proporcionó una experiencia en relación a los conocimientos que se deben adquirir para gestionar proyectos de acuerdo a las prácticas definidas por el PMI, ya que la alta directiva de la institución mostró preocupación por la ausencia de conocimientos para la gestión efectiva de proyectos, en vista de que muchos proyectos importantes fueron culminados fuera de los tiempos, y del presupuesto planificado, y en muchos de los casos, sin la calidad esperada, la directiva del IGVSb destacó la gravedad del caso y la importancia que tiene para la misma cumplir con la puesta en marcha de proyectos, son estos precisamente los que

garantizan el éxito, permanencia en el tiempo y posicionamiento en un mercado cada vez más innovador, tecnificado y caracterizado por una fuerte competencia, para ello se hicieron varios análisis para detectar las causas que generan estos síntomas, uno de los puntos con más peso lo representa la capacitación y el conocimiento que poseen los profesionales que ejecutan proyectos, en relación a los estándares de conocimiento que establece la metodología del PMI, metodología mas difundida en Venezuela.

Palabra clave: Metodología del PMI

2. Bases Teóricas:

2.1 Cooperación Internacional (CI): Se puede definir la cooperación internacional como acciones llevadas a cabo por Estados-nación u organizaciones de éstos, actores sub-nacionales u ONGs de un país, con otro/s de estos actores perteneciente/s a otro/s país/es, para alcanzar objetivos comunes en el plano internacional y/o en el nacional de uno o más actores. Chiani y Scartascini (2009).

2.1.1 La cooperación internacional contempla las siguientes modalidades:

Tabla N°1: Modalidades de la cooperación internacional

Modalidad	Definición
Cooperación Técnica	Consiste en la ayuda que se entrega mediante la transferencia de técnicas, tecnologías, conocimientos, habilidades o experiencias por parte de países u organizaciones multilaterales, con el fin de apoyar el desarrollo socioeconómico de los países, en áreas específicas.
Cooperación Financiera	Es ofrecida por algunas fuentes, mediante la asignación de recursos financieros, con el objeto de apoyar proyectos de desarrollo. Se divide en reembolsable y no reembolsable. <ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>La cooperación financiera reembolsable</u> consiste en créditos blandos y se desarrolla bajo condiciones de interés y de tiempo más favorables. ✓ <u>La cooperación financiera no reembolsable</u> es la cooperación ofrecida por algunas fuentes, mediante la asignación de recursos en efectivo, con el objeto de apoyar proyectos o actividades de desarrollo.

Tabla N°1: Modalidades de la cooperación internacional

Modalidad	Definición
Cooperación Sur-Sur	Es la cooperación basada en la horizontalidad, solidaridad y el interés y beneficio mutuo, destinada a abordar conjuntamente los desafíos del desarrollo y a apoyar las principales prioridades de los países involucrados.
Cooperación Triangular	Ayuda a complementar las fortalezas existentes de los países en desarrollo, especialmente los de los países de renta media y los donantes tradicionales, para hacer frente a los desafíos del desarrollo y avanzar en intereses comunes, mediante soluciones adaptables a los contextos y realidades de los países.
Cooperación Descentralizada	Se caracteriza por ser un modelo dinámico, con visión de mediano y largo plazo, en donde se ve implicada la responsabilidad política y la legitimidad, con el propósito de potencializar el desarrollo en el territorio.
Ayuda Humanitaria	Es el conjunto de acciones, medidas y programas, que tienen por objeto fundamental prevenir y aliviar el sufrimiento humano, y proteger la vida y la dignidad de las personas y comunidades afectadas por desastres naturales o conflictos armados
Ayuda Alimentaria	Consiste en el aporte de productos alimentarios a países en desarrollo, para potenciar el autoabastecimiento y garantizar su seguridad alimentaria, como base de su proceso de desarrollo.
Cooperación Cultural	Esta cooperación está dirigida a museos, casas de la cultura, grupos culturales, entre otros.
Becas	Tienen como objetivo contribuir a la formación de personal técnico, investigadores o funcionarios que puedan desempeñar un papel importante en los países en desarrollo, mediante su formación o capacitación técnica en un país.
Cooperación Interinstitucional	En el ámbito particular de las instituciones, tanto oficiales como privadas, puede darse un intercambio técnico, apoyo y cooperación a nivel internacional con sus “pares” en otros países.
Líneas de Cooperación	Son los programas o rubros presupuestales definidos por las fuentes para asignar recursos en cada uno de los tipos de cooperación reseñados anteriormente. Se equipará al concepto de “modalidades” de cooperación.

Fuente: APC Colombia (2012).

2.1.2 Criterios para la selección de proyectos de cooperación internacional:

Antes de formular o seleccionar un proyecto para presentar a la cooperación internacional, se recomienda hacer un análisis con el fin de establecer si cumple con los criterios que la rigen.

Tabla N°2: Criterios para la selección de proyectos de cooperación internacional

Criterios		Definición
Criterios Técnicos Particulares	Transferencia Técnica Internacional	Es ideal que los programas y proyectos faciliten o promuevan la transferencia o el intercambio de experiencias, conocimientos, técnicas y tecnologías en lo posible de carácter internacional o que potencien las que ya existen a nivel nacional.
	Desarrollo de Capacidades	Uno de los objetivos principales de la cooperación internacional es contribuir al aprovechamiento y la ampliación de las capacidades locales. Por esta razón, los proyectos deben reconocer las capacidades existentes a nivel local e incrementar el capital social y humano.
	Contrapartida Nacional	Es pertinente que los proyectos estén enfocados a la inversión más que a los gastos de funcionamiento y que estos últimos sean financiados con cargo a los recursos nacionales de contrapartida.
	Racionalidad de la Gestión	Es necesario establecer que el proyecto no duplique esfuerzos en la asignación de recursos, con acciones similares ya realizadas o que se estén llevando a cabo.
Criterios de Calidad	Capacidad Técnica, Administrativa y Financiera	La entidad ejecutora debe poseer capacidad técnica, financiera y operativa para la ejecución de los proyectos y para la captación de los conocimientos que se generen con la cooperación internacional.
	Trabajo de Socios	Es uno de los principios de la cooperación internacional con el cual se busca que mediante la rendición de cuentas de contrapartes nacionales y cooperantes, se logre la mejor ejecución de la cooperación.
	Participación de los Beneficiarios	El proyecto debe ser de carácter participativo, de tal manera que vincule a los beneficiarios en su formulación y ejecución, para que la identificación de las problemáticas sean coherentes con la formulación de las soluciones, y exista apropiación e identidad con los programas y proyectos de cooperación internacional.
Criterios de Calidad	Eficacia de la Cooperación al Desarrollo	El proyecto deberá generar un alto impacto y responder a los principios internacionales de eficacia de la cooperación, en particular a los que se relacionan con: el fortalecimiento de los mecanismos de coordinación temática y territorial, la alineación e incidencia de la cooperación a las prioridades de la Estrategia Nacional de Cooperación Internacional, la ejecución de recursos de cooperación por parte de la institucionalidad pública, la transparencia de la información, la rendición mutua de cuentas y la gestión orientada a resultados.
	Pertinencia	Es el grado en el que los problemas de los beneficiarios del proyecto serán atendidos por los programas y proyectos propuestos.
	Eficacia	Es una medida que relaciona el objetivo específico con los resultados del proyecto, centrando la atención en el grado de cumplimiento de ambos.
	Eficiencia	Se busca analizar, hasta qué punto los resultados que ha alcanzado el proyecto provienen de una buena utilización de los recursos (o insumos) ya sean materiales, naturales, técnicos, económicos o humanos.

Tabla N°2: Criterios para la selección de proyectos de cooperación internacional

Criterios		Definición
Criterios de Calidad	Viabilidad	En esta parte se verifica la capacidad de las entidades involucradas y las eventuales dificultades en la ejecución; Interrelación entre los niveles de logro del proyecto: el objetivo específico se logra si se alcanzan los resultados; las actividades propuestas son suficientes para alcanzar los resultados.
	Impacto	Implica estudiar los efectos que ha generado la intervención, más allá del objetivo. Efectos positivos y negativos tanto en la población beneficiaria directa como indirecta en el largo plazo; detectar o evaluar las condiciones de vida y los comportamientos de la población beneficiaria, diferenciados entre hombres y mujeres, así como las influencias de las intervenciones en la situación socio- económica y política del entorno social de dicha población (población beneficiaria indirecta).

Fuente: APC Colombia (2012). / Gonzalez (2007).

2.1.3 Funcionamiento de la Cooperación Técnica Internacional en Venezuela - Organismos Multilaterales:

2.1.3.1 Banco Interamericano de Desarrollo (BID): El BID fue creado en 1959. Entre las principales funciones del BID está la movilización de capitales públicos y privados y el fomento de las inversiones privadas con funciones de desarrollo. Además de los préstamos, el BID lleva a cabo operaciones de cooperación técnica, reembolsables y no reembolsables en sus países miembros regionales. Los préstamos del Banco representan alrededor de una cuarta parte del coste total de los proyectos, el resto es financiado por el país prestatario. Calvo (1999).

Formato de presentación de Proyectos: Los proyectos deben ser presentados bajo la metodología de Marco Lógico.

2.1.3.2 Corporación Andina de Fomento (CAF): De acuerdo al contenido en la página web del Banco de Desarrollo de América Latina, la CAF “es un banco de desarrollo constituido en 1970 y conformado en la actualidad por 18 países de América Latina, El Caribe y Europa, así como por 14 bancos privados de la región andina. La Institución

promueve un modelo de desarrollo sostenible, mediante operaciones de crédito, recursos no reembolsables y apoyo en la estructuración técnica y financiera de proyectos del sector público y privado de Latinoamérica”.

Formato de Presentación de Proyectos: En el caso de los proyectos en que se tenga interés en contar con financiamiento, la CAF no contempla un formato único; ello depende de las particularidades a cumplir en la respectiva área incluida en el financiamiento. Los proyectos de cooperación técnica deben ser presentados bajo la Metodología de Marco Lógico, cumpliendo igualmente con las estipulaciones que tiene la CAF y que se pueden consultar en el documento.

2.1.3.3 Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA): Según en la información observada en la página web de las Naciones Unidas, define al FIDA como “un organismo financiero especializado del Sistema de las Naciones Unidas creado en 1977. Trabaja en asociación con los gobiernos y otros donantes financiando programas y proyectos centrados exclusivamente en la reducción de la pobreza rural y dedicados al desarrollo rural territorial en todo el mundo; todo ello con el apoyo de las poblaciones rurales más pobres para mejorar las capacidades de autogestión y establecer las bases de un proceso autónomo y sustentable”.

2.2 Gestión de Ciclo de Proyecto en proyectos de cooperación internacional (GCP):

En 1992, la Comisión adoptó la GCP, un conjunto de herramientas de diseño y de gestión de los proyectos, basadas en el método de análisis del Marco Lógico, ya utilizada ampliamente por muchos donantes, incluso los Estados miembros por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE. Comisión Europea (2001).

La GCP intenta tener en cuenta estos aspectos desde el principio del ciclo del proyecto, asegurándose de que los proyectos/programas sean conformes y contribuyan a los objetivos políticos más amplios de la cooperación exterior de la CE.

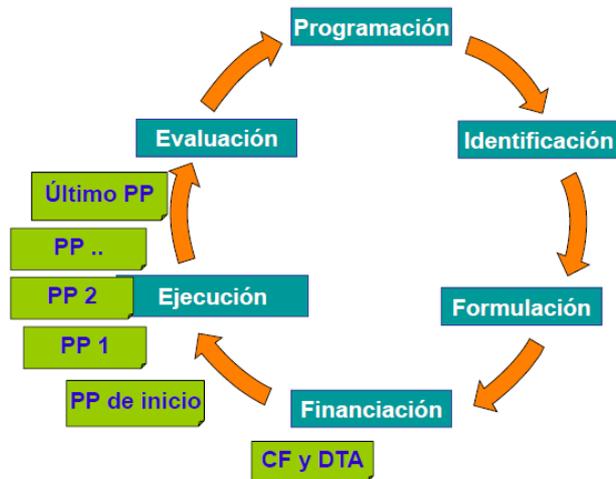


Figura N°2: Ciclo de proyecto

Fuente: Unión Europea (s/f-b). Capacitación ejecutores de Proyectos Financiados por la Comisión Europea

2.2.1 Programación: Definición de las orientaciones y principios generales de la cooperación entre la UE y un país. Basándose en el análisis de los problemas y potencialidades de un país, y teniendo en cuenta las prioridades locales y de la UE, las acciones llevadas a cabo por los demás donantes y las capacidades locales y de la UE, se determina la concentración sectorial y temática de la ayuda de la UE. Se destaca de manera general ciertas ideas de proyectos y programas. Comisión Europea (2001).

2.2.2 Identificación: El objetivo de esta nueva etapa es el de aportar la información pertinente y suficiente que permita tomar la decisión de llevar a cabo o no una operación de apoyo presupuestario. La identificación de una operación de este tipo requiere tiempo, recursos y una alta especificidad técnica en varios temas: desde análisis macro económicos, análisis de capacidades del Estado y capacidades de finanzas y gestión de políticas públicas hasta análisis sectoriales, para el estudio de la idoneidad de los planes. AECID (2008).

2.2.3 Formulación o Instrucción: El objetivo de esta fase será contar con una serie de documentos técnicos, administrativos y financieros, acordados con el gobierno socio, que permitan el inicio de la operación y el correcto seguimiento de la gestión de la misma. AECID (2008).

2.2.4 Financiación: Se completa la propuesta de financiación. El comité interno o externo adecuado la examina. Se trata entonces de financiar o no el proyecto. La CE y el gobierno asociado u otra entidad firman un convenio formal que estipula los arreglos financieros esenciales de la ejecución. Si el conjunto de los elementos de la fase de formulación resulta satisfactorio, la Comisión aceptará en acuerdo con los Estados Miembros la propuesta de financiación, traducéndola en una decisión de financiación (AAP) y en la firma del (los) correspondiente(s) Convenio(s) de Financiación. Comisión Europea (2001).

2.2.5 Ejecución o Implementación: Previo al inicio de la fase de ejecución se adoptan Presupuestos-Programas, los cuales son los documentos que rigen la ejecución descentralizada de los programas/proyectos cubiertos por un Convenio de Financiación. A su vez los procedimientos de contratación son regidos por lo estipulado en la Guía Práctica de Procedimientos Contractuales de la Comisión. Es en esta fase cuando el programa/proyecto se hace visible sobre el terreno. Su propósito es obtener los resultados previstos, mediante una eficaz gestión de los recursos asignados. En paralelo debe establecerse un sistema de seguimiento del progreso materializado en informes periódicos. En el marco de la ejecución se considera muy relevante la visibilidad y la sistematización de las acciones. Comisión Europea (2001).

2.2.6 Seguimiento y Evaluación: Consiste en la recopilación, análisis y uso sistemático de la información sobre la operación en implementación para conocer el avance y logro de los objetivos a fin de mejorar su gestión y la toma de decisiones. Su objetivo es conocer el desempeño y desarrollo de la operación de acuerdo a los objetivos planteados, los procesos establecidos y los criterios que se hayan definido previamente. Su utilidad radica en proporcionar información para el desempeño y la orientación de la operación, y para la toma de decisiones sobre la continuidad de su implementación y/o posible reorientación. AECID (2008)

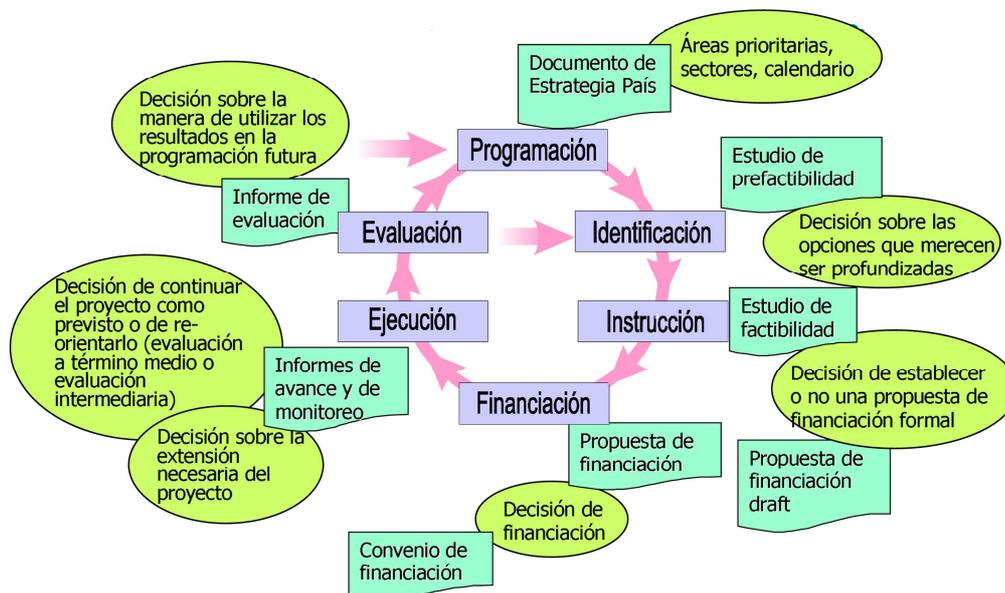


Figura N° 3: El Ciclo de proyecto: Documentos principales y decisiones claves.
Fuente: Comisión Europea (2001)

2.2.7 Marco Lógico:

Medina (2009, p.14) señala "el Enfoque de Marco Lógico (EML) consiste en varios componentes que se aplican a cierta situación, con el fin de obtener información clave para diseñar un proyecto y estructurar sus principales elementos de manera sistemática y lógica".

Los componentes del EML consisten en el análisis de problemas, el análisis de objetivos, el análisis de participantes, el análisis de alternativas, la selección de los elementos del proyecto, el análisis de factores externos (supuestos), la determinación de indicadores y sus medios de verificación y, finalmente, el desarrollo de la matriz de marco lógico (MML). Tradicionalmente, la MML es una matriz de 16 elementos. Sin embargo, los conceptos del EML y el proceso de aplicarlos son más importantes para diseñar un proyecto, que el uso mecánico de la MML para describir y sintetizar los principales elementos de un proyecto. Saldanha y Whittle (1998).

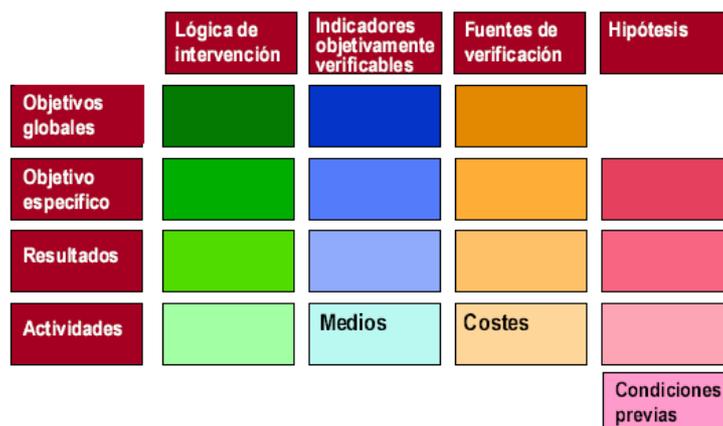


Figura N°4: El Marco Lógico
Fuente: Comisión Europea (2001)

Aunque la presentación de estos componentes del EML sigue un orden lineal, su aplicación para diseñar un proyecto no lo es. Más bien consiste en un proceso iterativo que avanza constantemente; no obstante, en ocasiones retrocede a uno o más componentes desarrollados previamente para modificarlos y avanzar nuevamente. Medina (2009).

Cabe resaltar que la Metodología de Marco Lógico es una “ayuda para pensar” y no un sustituto para el análisis creativo, es un instrumento que ayuda a dicho análisis y permite presentar diferentes aspectos del proyecto y acompaña como guía, toda la evaluación de una intervención; sea ésta, proyecto o programa. Ortegón y otros (2005).

La metodología contempla dos etapas, que se desarrollan paso a paso en las fases de identificación y de diseño del ciclo de vida del proyecto:

- ✓ Identificación del problema y alternativas de solución, en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla.
- ✓ La etapa de planificación, en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora la matriz de marco lógico. Las actividades y los recursos son definidos y visualizados en cierto tiempo.

2.3 Proyecto

2.3.1 Definiciones de Proyecto:

Un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, servicio o resultado. El temporal es debido a que la naturaleza de los proyectos indica que un proyecto tiene un comienzo y un final definido. Se llega al final, cuando el proyecto ha alcanzado los objetivos o cuando se termina el proyecto porque no quieren o no pueden cumplirse los objetivos, o cuando ya no existe la necesidad para el proyecto. Un proyecto también puede ser terminada si el cliente (el cliente, el patrocinador, o campeón) desea terminar el proyecto. Temporal no significa necesariamente la duración del proyecto es corto. Temporal normalmente no se aplicará al producto, servicio o resultado creado por el proyecto, se llevan a cabo la mayoría de los proyectos para crear un resultado duradero. PMI (2013).

Un proyecto es un único trabajo que tiene puntos de principio y fin, objetivos claramente definidos, un alcance y usualmente un presupuesto. Portocarrero (2005).

Un proyecto es un trabajo que realiza una organización con el objetivo de dirigirse hacia una situación esperada. Se define como un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tiene un comienzo y una terminación. Palacios (2005).

De acuerdo con Clements (1999), un proyecto es un intento por lograr un objetivo específico mediante el juego único de tareas interrelacionadas y el uso efectivo de los recursos.

2.3.2 ¿Para qué sirven los proyectos?

Los proyectos normalmente corren por un tiempo determinado y los recursos son limitados. El proyecto tiene una misión concreta y responde a un objetivo que puede ser medido y concreto. Finalmente la definición de un proyecto es una serie de actividades

diseñadas para alcanzar un objetivo. Los recursos en los proyectos se dividen en tres diferentes categorías: a) Personal, b) Dinero y c) Tiempo.

Una vez de estar convencido de que implementar un proyecto suena a una opción lógica, se procede a comenzar a planear el mismo. Lo primero es definir los parámetros del proyecto. De acuerdo a Mendoza (2007), se puede hacer de la siguiente manera:

- a) Definir el principio y fin del proyecto. ¿Cuándo se desea terminar?
- b) Organizar el plan. Documentar el plan, estudiarlo y definir los objetivos.
- c) Apartar recursos.
- d) Equipo de trabajo. Definir un equipo especialmente para realizar el proyecto es útil, ya que esto dará orden al proyecto.
- e) Estableciendo metas. Finalmente se necesita establecer metas, las cuales tendrán sus propios objetivos y número específico en el cual trabajar.

2.4 El ciclo de vida del proyecto:

En general, los proyectos se dividen en distintas fases con el objeto de hacer mas eficiente la administración y el control. A estas fases en su conjunto se las denomina ciclo de vida del proyecto. Lledo y otros (2007).

El ciclo de vida reconoce que los proyectos tienen un alcance limitado de vida y que hay cambios predecibles en el nivel de esfuerzo y de enfoque a lo largo de la vida del proyecto. Por lo general, el ciclo de vida del proyecto, atraviesa, en forma secuencial, cuatro etapas: definición, planeación, ejecución y entrega. Gray y Larson (2009).

Para el PMI (2013), un ciclo de vida del proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Las fases son generalmente secuenciales, y sus nombres y números son determinados por la gestión y control, necesidades de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza del proyecto en sí, y su área de aplicación. Las fases se pueden desglosar en los objetivos

funcionales o parciales, los resultados intermedios o resultados, metas específicas en el ámbito general del trabajo, o la disponibilidad financiera.

2.5 Oficina de Gestión de Proyectos:

Una oficina de gestión de proyectos es una estructura de gestión que estandariza la gestión relacionada con el proyecto procesos y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. PMI (2013).

2.6 Interesados en el proyecto:

Son todas aquellas personas que serán afectadas por el proyecto en función de sus intereses particulares. Entre los principales interesados se pueden mencionar: el director del proyecto, los clientes, la organización, los miembros del equipo de trabajo, el gobierno, la comunidad y los inversores. Lledo y otros (2007).

Los interesados incluyen a todos los miembros del equipo del proyecto, así como a todas las entidades interesadas que son internos o externos a la organización. El equipo de proyecto identifica interna y externa, positivo y negativo, y realizar y asesorar a las partes interesadas con el fin de determinar las necesidades de los proyectos y las expectativas de todas las partes involucrados. PMI (2013).

2.7 Gestión de proyectos:

De acuerdo al PMI (2013), la gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto.

La gerencia de proyectos es la aplicación sistemática de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o exceder los requerimientos de todos los involucrados con un proyecto. Palacios (2009).

2.8 La administración del proyecto:

El proceso de administración del proyecto significa planear el trabajo y después trabajar el plan. El esfuerzo principal en la administración de un proyecto tiene que estar centrado en establecer un plan de línea base, que proporcione un plan de ruta para indicar cómo se logrará el alcance del proyecto a tiempo y dentro del presupuesto. Gido (1999).

2.9 Áreas del Conocimiento de la Gerencia de Proyectos:

El PMI (2013) indica que existen 10 áreas de conocimiento donde se organizan las herramientas de la dirección de proyectos de acuerdo al grupo de procesos al que pertenecen.

- ✓ **Gestión de la integración del proyecto:** Incluye características de unificación, consolidación, comunicación, y las acciones de integración que son cruciales para la ejecución del proyecto hasta su finalización controlada, gestionar con éxito las expectativas de las partes interesadas y los requisitos de cumplimiento.
- ✓ **Gestión del Alcance del Proyecto:** Incluye los procesos requeridos para asegurar que el proyecto involucre todo el trabajo necesario, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto con éxito.
- ✓ **Gestión del Tiempo del Proyecto:** Incluye los procesos necesarios para gestionar la terminación oportuna del proyecto.
- ✓ **Gestión de los Costos del Proyecto:** Incluye los procesos involucrados en la planificación, estimación, presupuesto, financiamiento, administrar y controlar los costos de manera que el proyecto pueda ser completado dentro del presupuesto aprobado.
- ✓ **Gestión de la Calidad del Proyecto:** Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas de calidad, objetivos y

responsabilidades para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue emprendido.

- ✓ **Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto:** El equipo del proyecto está compuesto por las personas con las funciones y responsabilidades asignadas para completar el proyecto.
- ✓ **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:** Incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.
- ✓ **Gestión de los Riesgos del Proyecto:** Incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto.
- ✓ **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:** Incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto.
- ✓ **Gestión de los interesados del Proyecto:** Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de las partes interesadas y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas para la participación efectiva de las partes interesadas en las decisiones y la ejecución de los proyectos.

2.10 Grupo de procesos de Gerencia de Proyectos:

De acuerdo a Palacios (2009), la conducción de los proyectos se realiza mediante una serie de procesos, definidos según el enfoque sistémico como la aplicación de herramientas y técnicas a un elemento de entrada, con el objeto de obtener una salida

de mayor valor agregado. Para lograr esto, la gerencia de proyectos hace el uso más eficiente de los recursos disponibles, controlando las principales variables de éxito mediante tres herramientas básicas:

- ✓ **Cronograma:** Es el elemento fundamental para el control de la variable tiempo, garantizando que el proyecto se ejecute en el tiempo ideal.
- ✓ **Presupuesto:** Indica el control de recursos financieros en el proyecto, garantizando que este se ejecute al costo adecuado, lo que implica que se utilizaron racionalmente los materiales, equipos y personas en la ejecución de las actividades.
- ✓ **Especificaciones:** Es la herramienta que tiene la gerencia de proyectos para gerenciar el desempeño mediante el control de la calidad con la que se están realizando las actividades y de la adecuación de los resultados a las características que deben tener los productos a comercializar, en función de las necesidades exactas del mercado usuario.

Para el PMI (2013), la gestión de proyectos se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los 47 sub-procesos agrupados de forma lógica de gestión de proyectos, que se clasifican en cinco grupos de procesos. Estos cinco Grupos de Procesos se describen a continuación:

2.10.1 Grupo del Proceso de Iniciación: Está compuesto por aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.

De acuerdo al PMI (2013), el Grupo del Proceso de Iniciación incluye los siguientes dos procesos:

- ✓ **Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto:** Es el proceso que consiste en desarrollar un documento que autoriza formalmente un proyecto o una fase, y en

documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados.

- ✓ **Identificar los interesados:** Es el proceso de identificación de todas las personas u organizaciones impactadas por el proyecto.

2.10.2 Grupo del Proceso de Planificación: Está compuesto por aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos.

En referencia al PMI (2013), el Grupo del Proceso de Planificación incluye los siguientes veinticuatro procesos:

- ✓ **Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto:** Es el proceso que consiste en documentar las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios.
- ✓ **Planificar la gestión del alcance:** Es un proceso de crear un plan de gestión del alcance que documenta cómo el alcance del proyecto será definido, validado y controlado.
- ✓ **Recopilar Requisitos:** Es el proceso que consiste en definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.
- ✓ **Definir el Alcance:** Es el proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.
- ✓ **Crear la EDT (Estructura de Desglose del Trabajo):** Es el proceso que consiste en subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de dirigir.

- ✓ **Planificar la gestión del cronograma:** El proceso de establecer las políticas, procedimientos y documentación para planear, desarrollar, administrar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto.
- ✓ **Definir las Actividades:** Es el proceso que consiste en identificar las acciones específicas a ser realizadas para elaborar los entregables del proyecto.
- ✓ **Secuenciar las Actividades:** Es el proceso que consiste en identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto.
- ✓ **Estimar los Recursos de las Actividades:** Es el proceso que consiste en estimar el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada actividad.
- ✓ **Estimar la Duración de las Actividades:** Es el proceso que consiste en establecer aproximadamente la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar cada actividad con los recursos estimados.
- ✓ **Desarrollar el Cronograma:** Es el proceso que consiste en analizar el orden de las actividades, su duración, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto.
- ✓ **Planificar la gestión de los costos:** Es el proceso que establece las políticas, los procedimientos y la documentación de la planificación, la administración, desembolsos y control de los costos del proyecto.
- ✓ **Estimar Costos:** Es el proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del proyecto.
- ✓ **Preparar el Presupuesto de costos:** Es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costos autorizados.

- ✓ **Planificar la Gestión de la Calidad:** Consiste en identificar qué estándares de calidad son relevantes para el proyecto y determinar cómo satisfacerlos. Los estándares de calidad pueden ser parte de un modelo de calidad tipo Six Sigma, ISO, TQM, CMM, entre otros.
- ✓ **Planificar la Gestión de Recursos Humanos:** Se define cuando y como se cumplirán los requisitos de recursos humanos. Incluye como será la adquisición de personal, los horarios, la salida del personal, entre otros.
- ✓ **Planificar la Gestión de las Comunicaciones:** Consiste en identificar de qué manera el equipo de trabajo y todos los interesados se van a comunicar interna y externamente, su periodicidad, la forma (medio) y sobre todo a quienes irá dirigida esta comunicación.
- ✓ **Planificar la Gestión de Riesgos:** Es el proceso por el cual se define cómo realizar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto.
- ✓ **Identificar los Riesgos:** Es el proceso por el cual se determinan los riesgos que pueden afectar el proyecto y se documentan sus características.
- ✓ **Realizar análisis Cualitativo de Riesgos:** Es el proceso que consiste en priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos.
- ✓ **Realizar análisis Cuantitativo de Riesgos:** Es el proceso que consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.
- ✓ **Planificar la Respuesta a los Riesgos:** Es el proceso por el cual se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

- ✓ **Planificar Gestión de las Adquisiciones:** Consiste en identificar que necesidades del proyecto pueden satisfacerse de mejor manera comprando o adquiriendo los productos, servicios o resultados fuera de la organización del proyecto.
- ✓ **Planificar la Gestión de los interesados:** Es el proceso de desarrollar estrategias de gestión adecuadas para comprometer efectivamente a las partes interesadas en todo el ciclo de vida del proyecto, basado en el análisis de sus necesidades, intereses y potencial impacto en el éxito del proyecto.

2.10.3 Grupo del Proceso de Ejecución: Está compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.

En base al PMI (2013), el grupo de procesos de ejecución incluye los siguientes ocho procesos:

- ✓ **Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto:** Es el proceso que consiste en ejecutar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto.
- ✓ **Realizar aseguramiento de Calidad:** Es el proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados obtenidos a partir de medidas de control de calidad, a fin de garantizar que se utilicen definiciones operacionales y normas de calidad adecuadas.
- ✓ **Adquirir el equipo del Proyecto:** Es el proceso para confirmar los recursos humanos disponibles y a formar el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto.
- ✓ **Desarrollar el equipo del Proyecto:** Es el proceso que consiste en mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño en el proyecto.

- ✓ **Dirigir el equipo del proyecto:** Es el proceso que consiste en dar seguimiento al desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto.
- ✓ **Gestionar las comunicaciones del proyecto:** Consiste en poner la información necesaria a disposición de los interesados en el proyecto de manera oportuna.
- ✓ **Efectuar adquisiciones:** Es el proceso que consiste en obtener respuestas de los vendedores, seleccionar un vendedor y adjudicar un contrato.
- ✓ **Gestionar la relación con los interesados:** Este proceso permite trabajar de la mano con los interesados, conocer sus expectativas y necesidades y solucionar los inconvenientes que se presenten.

2.10.4 Grupo del Proceso de Seguimiento y Control: Está compuesto por aquellos procesos requeridos para supervisar, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

De acuerdo al PMI (2013), el Grupo del Proceso de Seguimiento y Control incluye los siguientes once procesos:

- ✓ **Dar seguimiento y controlar el trabajo del proyecto:** Consiste en recoger, medir y difundir información sobre el desempeño, y para evaluar las mediciones y tendencias para mejorar el proceso. Este proceso incluye el seguimiento y minimización de los riesgos y el informe del estado del proyecto a los integrantes del mismo.
- ✓ **Realizar control integrado de cambios:** El plan para la dirección del proyecto, el enunciado del alcance del proyecto y otros productos entregables deben mantenerse actualizados mediante la gestión cuidadosa y continua de los cambios, ya sea rechazándolos o aprobándolos, de tal manera que los cambios aprobados se incorporen a una línea base revisada.

- ✓ **Validar el alcance:** Consiste en la aceptación de los productos entregables.
- ✓ **Controlar el alcance:** Asegura que todos los cambios solicitados y las acciones correctivas recomendadas se procesen a través del proceso control integrado de cambios del proyecto.
- ✓ **Controlar el cronograma:** Controla los cambios del cronograma y es parte del control integrado de los cambios. Los cambios a los cronogramas implican determinar el estado actual del cronograma del proyecto, influir sobre los factores que crean cambios en el cronograma, determinar que el cronograma del proyecto ha cambiado, y gestionar los cambios reales a medida que suceden.
- ✓ **Controlar costos:** Es el proceso por el que se da seguimiento a la situación del proyecto para actualizar el presupuesto del mismo y gestionar cambios a la línea base de costo.
- ✓ **Controlar de calidad:** Es el proceso por el que se da seguimiento y se registran los resultados de la ejecución de actividades de control de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar cambios necesarios.
- ✓ **Controlar las comunicaciones:** Es el proceso de monitorear y controlar las comunicaciones a través del ciclo de vida del proyecto para asegurar que las necesidades de información de los interesados del proyecto se cumplan.
- ✓ **Controlar los Riesgos:** Consiste en identificar, analizar y planificar nuevos riesgos, realizar el seguimiento de los riesgos identificados y los que se encuentran en la lista de supervisión, volver a analizar los riesgos existentes, realizar el seguimiento de las condiciones que disparan los planes para contingencias, realizar el seguimiento de los riesgos residuales y revisar la ejecución de las respuestas a los riesgos mientras se evalúa su efectividad.
- ✓ **Controlar las adquisiciones:** Es el proceso de gestionar las relaciones, monitorear el desempeño del contrato, y realizar los cambios y correcciones necesarias.

- ✓ **Controlar la relación con los interesados:** Es el proceso de supervisión general de relaciones con los interesados del proyecto y las estrategias y los planes de ajuste para involucrar a las partes interesadas. Va a mantener o aumentar la eficiencia y eficacia de las actividades de participación de interesados, ya que el proyecto se desarrolla y cambia su entorno.

2.10.5 Grupo del Proceso del Cierre: Está compuesto por aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos, a fin de completar formalmente el proyecto, una fase del mismo u otras obligaciones contractuales.

En relación al PMI (2013), el Grupo del Proceso de Cierre incluye los siguientes dos procesos:

- ✓ **Cerrar el proyecto o fase:** Es el proceso que consiste en finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de dirección de proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.
- ✓ **Cerrar las adquisiciones:** Es el proceso de finalización de cada adquisición del proyecto.

3. Bases Legales:

Para la ejecución de algunos procesos y procedimientos de acuerdo a las actividades programadas de este trabajo, se tienen los siguientes instrumentos a aplicar:

- ✓ Convenio de Financiación N° ALA/2006/018-628. (*Anexo N° 1*).
- ✓ Guía práctica de los procedimientos aplicables a los presupuestos-programa financiados por el Fondo Europeo de Desarrollo (FED) y el presupuesto general de la Unión Europea (PRESUPUESTO). (Unión Europea, s/f-c).

- ✓ Guía práctica de los Procedimientos Contractuales para las acciones exteriores de la Comunidad Europea. (Comisión Europea, s/f).
- ✓ Reglamento Financiero nro. 1605/2002 y sus modificaciones Reglamento nro. 1995/2006. (Unión Europea, s/f-d. DG BUDG).
- ✓ Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, publicada en la Gaceta Oficial N°5.453 de fecha 24/03/2000. (TSJ, 2000-a) .
- ✓ Ley de Geografía, Cartografía y Catastro Nacional publicado en la Gaceta Oficial N°37.002 de fecha 28/07/2000. (TSJ, 2000-b).

4. Definición de Términos:

- ✓ **Cooperación internacional:** Se refiere a la ayuda voluntaria de un donante de un país (estado, gobierno local, ONG) a una población (beneficiaria) de otro. Esta población puede recibir la colaboración directamente o bien a través de su estado, gobierno local o una ONG de la zona.
- ✓ **Estrategia:** Consiste en seleccionar un conjunto de actividades en las que una empresa se destacará para establecer una diferencia sustentable en el mercado.
- ✓ **Gestión de Proyectos:** Proceso de planteamiento, ejecución y control de un proyecto, desde su comienzo hasta su conclusión, con el propósito de alcanzar un objetivo final en un plazo de tiempo determinado, con un costo y nivel de calidad determinados, a través de la movilización de recursos técnicos, financieros y humanos.
- ✓ **Herramientas de gestión:** Son todos los sistemas, aplicaciones, controles, soluciones de cálculo, metodología, etc., que ayudan a la gestión de una empresa
- ✓ **Mejores prácticas:** Se refiere a toda experiencia que se guía por principios, objetivos y procedimientos apropiados o pautas aconsejables que se adecuan a

una determinada perspectiva normativa o a un parámetro consensuado, así como también toda experiencia que ha arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto concreto.

- ✓ **Metodología:** Supone la sistematización, es decir, la organización de los pasos a través de los cuales se ejecutará una investigación científica.
- ✓ **Plan de implementación:** Es la instalación de una aplicación informática, realización o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación, estándar, algoritmo o política.
- ✓ **Presupuesto Programa:** Es un conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en forma de programas y proyectos, muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución, además de racionalizar el gasto público, mejorando la selección de las actividades gubernamentales.
- ✓ **Proceso:** Es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido. PMI (2013).
- ✓ **Proyecto:** Es un esfuerzo temporal con un inicio y un final definidos que se lleva a cabo para crear productos, servicios o resultados entregables únicos y que se desarrolla por pasos y aumenta mediante incrementos. PMI (2013).
- ✓ **Reglamento Financiero:** Organiza los procedimientos de elaboración, decisión y ejecución del presupuesto de la Unión Europea.
- ✓ **Unión Europea:** Es una comunidad política de Derecho constituida en régimen de organización internacional, nacida para propiciar y acoger la integración y gobernanza en común de los estados y los pueblos de Europa.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La metodología de investigación, se refiere al estudio de los métodos de investigación con los cuales se construyen diversos caminos para llegar al conocimiento científico.

El presente capítulo, tiene como finalidad proponer una metodología para la gestión de proyectos de cooperación internacional. Partiendo de esta consideración se describen a continuación, los aspectos metodológicos que guiaron el desarrollo de esta investigación.

1. Diseño y Tipo de la Investigación

1.1 Diseño de la investigación:

La información requerida para llevar a cabo el desarrollo de este TEG fue obtenida mediante un diseño de campo, el cual se realizó mediante entrevistas fundamentalmente a los empleados y personal que laboran en el área de planificación y control de proyectos y que poseen conocimientos acerca del tema en estudio. Este Trabajo Especial de Grado también se basó en la obtención y análisis de datos derivados de materiales impresos, información ubicada en la página web suministrados por la Unión Europea, es por ello, que fue una Investigación de campo y de tipo Documental, identificado por los siguientes conceptos:

Investigación documental: Este tipo de técnica se basa primordialmente en datos existentes, es decir que no son generados por el autor durante el proyecto. En este sentido el objetivo de la técnica, es obtener antecedentes y profundizar en aportaciones ya emitidas sobre un tema en específico. Relacionando este tipo de investigación con las fuentes de información descritas con anterioridad se obtiene que las fuentes que por

su naturaleza corresponden a bibliografía, o que por su disposición son de tipo secundarias deban ser abordadas mediante este tipo de investigación.

Investigación de campo: Este tipo de técnica se aplica en el contexto del ambiente donde se encuentra la unidad de estudio. La técnica también involucra análisis, comprensión y síntesis de la información donde en algunos casos es necesario la utilización de modelos estadísticos que permitan obtener conclusiones formales y científicamente comprobables.

Cuando se analiza en el contexto la técnica de investigación y las fuentes de información del proyecto, es posible identificar que las fuentes de información como; técnicas creativas, entrevistas, observación, y fuentes primarias, serán el conjunto de fuentes que se aborde mediante esta técnica.

1.2 Tipo de la investigación:

La investigación se desarrolló bajo el diseño general de los proyectos factibles, donde se tiene como propósito elaborar una propuesta viable donde se establezcan los lineamientos necesarios que se deben considerar en una oficina de proyectos del IGVS B para que todos y cada uno de los proyectos que sean manejados, se concienticen de la importancia de hacer una buena gestión de proyectos de cooperación internacional para que los proyectos se ejecuten en el tiempo establecido, sin ocasionar inconvenientes a ninguno de los involucrados en el mismo; y contar con documentación y controles en el proceso de Gerencia de los Proyectos. Sin embargo no se propone la acción de implantarla de manera inmediata, ya que la misma requiere de un proceso administrativo y de aprobación de la Junta Directiva del IGVS B, la cual no es compatible con el tiempo del desarrollo del presente trabajo.

Según Labrador y otros (2002), expresan: “El diagnóstico es una reconstrucción del objeto de estudio y tiene por finalidad, detectar situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de realizarlo” (p. 186).

La factibilidad, indica la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, estudio de mercado, y beneficiarios. Gómez (2000, p. 24). Por ello, una vez culminado el diagnóstico y la factibilidad, se procede a la elaboración de la propuesta, lo que conlleva necesariamente a una tercera fase del proyecto.

2. Población y Muestra

La muestra es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. Para Balestrini (1997), la muestra “es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población” (p.138). Para Hurtado (1998), consiste: “en las poblaciones pequeñas o finitas no se selecciona muestra alguna para no afectar la validez de los resultados”. (p.77).

La población que se consideró en este estudio fue un grupo pequeño de funcionarios del Instituto Geográfico de Venezuela Simón Bolívar (IGVSB) y trabajadores de la Delegación de la Comisión Europea en Caracas (CE). En la misma se seleccionó al personal calificado en la entrevista, se contó con tres funcionarios del IGVSB, es decir dos geógrafos que laboran en la Gerencia General de Cartografía y en la Gerencia General de Geografía, y la contable del proyecto; adicionalmente con tres trabajadores de la CE: un delegado de contrato y finanzas, del área de operaciones y el jefe de sección.

3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, Balestrini (2006) indica que se debe:

Señalar y precisar, de manera clara y desde la perspectiva metodológica, cuáles son aquellos métodos instrumentales y técnicas de recolección de información, considerando las particularidades y límites de cada uno de éstos, más apropiados, atendiendo a las

interrogantes planteadas en la investigación y a las características del hecho estudiado, que en su conjunto nos permitirán obtener y recopilar los datos que estamos buscando (p. 132).

Una vez obtenidos los indicadores de los elementos teóricos y definido el diseño de la investigación, es necesario definir las técnicas de recolección de información orientadas a alcanzar los fines propuestos. Las técnicas de recolección de información pueden considerarse como las formas o procedimientos que utiliza el investigador para recabar la información necesaria, prevista en el diseño de la investigación.

3.1 Técnicas:

- ✓ **La técnica para la recolección de información de fuentes bibliográficas:** Esta técnica se apoya en hallazgos teóricos para la sustentación de la investigación, permitiendo obtener referencias teóricas y conceptuales encontradas en la revisión bibliográfica objeto de estudio.

Recopilación y organización de la investigación: La investigación documental se realizó por medio de tesis realizadas, libros, manuales, internet y otros, con el objetivo de obtener un conocimiento amplio y teórico sobre el tema, para posteriormente ser clasificado.

✓ **Técnica de la entrevista:**

La entrevista es una conversación entre dos personas, una de las cuales se denomina “entrevistador” y la otra persona “entrevistado”, la cual se realiza con un propósito muy definido. Buendía, Colás y Hernández (1998) señalan que “la entrevista consiste en una recogida de información a través de un proceso de comunicación, en el transcurso del cual el entrevistado responde a cuestiones previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador”. (p. 127).

Entrevistas y consultas: Técnica que consiste básicamente en conversaciones que se realizó con el personal experimentado y que labora en el área en estudio, se

entrevistaron a personas que están relacionadas con el proceso de planificación y control de proyectos, con la finalidad de obtener la mayor información útil para la ejecución del proyecto, a través de cuestionarios, preguntas hechas al azar, entre otros. La entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación.

En la recolección de información se utilizaron las siguientes técnicas:

1) Interpretación de documentos oficiales y otras fuentes acerca de las características de la política exterior europea.

2) Interpretación y análisis de documentos oficiales de los órganos que constituyen a la Unión Europea (Consejo y Parlamento Europeos), para describir su posición frente a este proceso.

3) Charlas con expertos y funcionarios que trabajan en el actual proceso en la cooperación europea hacia Venezuela.

3.2 Instrumento:

El medio material que se empleó para recoger y almacenar la información fue la guía de entrevista, la cual es un cuestionario previamente establecido por el investigador, con el que se pretende conocer lo que hacen, opinan o piensan los entrevistados mediante el uso de preguntas abiertas.

4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos:

La información que resultó del diagnóstico fue interpretada, sobre la base de los conocimientos teóricos que fundamentan la investigación, con el propósito de dar respuesta a los objetivos planteados y emitir posibles soluciones al problema formulado. Para la interpretación de la información se utilizó el método del análisis y la síntesis.

Una vez obtenidos los datos, a través de la revisión bibliográfica, y la entrevista, se procedió a estudiar la información para luego organizar, revisar, depurar, procesar y analizar los datos.

En relación con el propósito del análisis de los datos Balestrini (2006) destaca, que el mismo “implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación” (p.169).

Preguntas para el personal de la Unión Europea (UE):

1. ¿Qué tipo de cooperación ha recibido Venezuela (sector gobierno)?
2. ¿Cuál es el ciclo de proyectos que usa la UE para Venezuela (sector gobierno)?
3. ¿Cómo se puede conseguir financiamiento para un proyecto en Venezuela (sector gobierno) con la UE?
4. ¿Cuál es el objetivo del control interno que implementa la UE para los proyectos en Venezuela (sector gobierno)?
5. ¿Cuáles son los documentos básicos por los cuales se deben basar los proyectos en Venezuela (sector Gobierno) financiados por la UE?
6. ¿Cómo es el control suficiente sobre la aplicación de la ayuda exterior de la UE a proyectos en Venezuela (sector gobierno)?
7. ¿Cómo se presta de forma concreta la ayuda al desarrollo de la UE a proyectos en Venezuela (sector gobierno)?
8. ¿Qué aprendizaje han sacado la UE del apoyo realizado a proyectos en Venezuela (sector Gobierno)?

Preguntas para los funcionarios del IGVSB:

1. ¿Cuáles son las necesidades del IGVSB para firmar un convenio con la UE?
2. ¿Considera usted que el proyecto fue diseñado bajo los parámetros necesarios para el cumplimiento de sus metas?

3. ¿En proyectos anteriores el IGVS B ha tenido la oportunidad de ser financiado a través de ayuda exterior?
4. ¿Tiene el Instituto experiencia con proyectos de cooperación internacional?
5. ¿Cree usted que el proyecto que maneja el IGVS B con la UE implementa una base de conocimientos adecuados para la ejecución de proyectos de cooperación internacional?
6. ¿Considera que el IGVS B ha apoyado suficientemente a la ejecución eficiente del proyecto?
7. ¿Cuáles aspectos mejoraría en la ejecución de proyectos de cooperación internacional?
8. ¿Cómo considera usted que ha sido las relaciones entre la UE – IGVS B?
9. ¿Considera usted que los documentos que se utilizan en el proyecto son los adecuados para la implementación y ejecución del mismo?

5. Validación y confiabilidad

Grado en que el instrumento de recolección de información mida lo que en realidad se desea medir y ésta se determina a través con un procedimiento llamado juicio de experto; es por ello que para este TEG se presentó la validación del instrumento a través de entrevistas de varios expertos con alta experiencia en la materia, se contó con tres funcionarios del IGVS B, es decir dos geógrafos que laboran en la Gerencia General de Cartografía y en la Gerencia General de Geografía, y la contable del proyecto; adicionalmente con tres trabajadores de la CE: un delegado de contrato y finanzas, del área de operaciones y el jefe de sección.

Para obtener información sobre la situación que radicó en el IGVS B, se procedió a realizar una serie de preguntas las cuales fueron desarrolladas a través de entrevistas a varios expertos como se mencionó en el párrafo anterior, quienes participaron en el diseño, y ejecución del Proyecto CARCAVEN, dichas preguntas se pueden observar en el *Anexo N°2*. Asimismo, es importante destacar que antes de aplicar las preguntas en las entrevistas, se procedió a validar el contenido de las mismas con la Administradora

del Proyecto CARCAVEN y con el asesor de este TEG, con la finalidad de determinar si cumple con los objetivos establecidos en esta investigación.

6. Procedimiento por objetivo:

Tabla N°3: Procedimiento por objetivo

Objetivos Específicos	Procedimiento	Herramientas y Técnicas	Entregables
Identificar las mejores prácticas en experiencias similares.	Se realizó seguimiento a las áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos implementados.	*Campo *Juicio de expertos *Documental *Entrevistas *Lecciones aprendidas *Identificación de los involucrados	Lista de mejores prácticas
Analizar comparativamente el Proyecto CARCAVEN con la gestión de proyectos provenientes de las buenas prácticas de metodologías (Marco Lógico y/o PMBOK).	Se analizó y documentó la información requerida presentada en soportes o informes, y se seleccionaron los procesos adecuados requeridos para alcanzar los objetivos del Proyecto.	*Campo *Juicio de expertos *Documental *Entrevistas *Lecciones aprendidas	Cuadro comparativo
Establecer para el IGVSBS las herramientas de gestión de sus proyectos en materia de cooperación internacional.	Se realizó una descripción de las acciones que se tomaron para la resolución del problema.	Documental	Lista de herramientas con su descripción y uso
Desarrollar un plan de implementación de la metodología propuesta para proyectos de cooperación internacional.	Se preparó y ejecutó un plan que ayudó a prever el cómo se cumplirán los objetivos de la propuesta, tomando en cuenta una serie de factores que afectan todo el proyecto.	Documental	Plan de implementación de la metodología propuesta

7. Fases de la investigación:

El proyecto factible se enmarca dentro de las siguientes fases generales: Monitoreo de las mejores prácticas en experiencias similares y la determinación de las necesidades del hecho estudiado; análisis de los procedimientos para proponer una metodología estándar; análisis de las herramientas para que se estandarice la gestión de los proyectos; y la implementación de la metodología en el IGVSBS, que se centrará en la determinación de la aplicabilidad de la propuesta.

1ra Fase: Investigación documental

- ✓ Identificar los procesos
- ✓ Identificar los actores y sus roles
- ✓ Investigar fuentes secundarias y seleccionar la más adecuada.
- ✓ Elaborar fichas de contenido y bibliográficas
- ✓ Recabar la mayor información posible a través de la página web
- ✓ Revisar los trabajos de investigaciones anteriores, relacionados con el tema.

2da Fase: Investigación de campo

- ✓ Procesar los datos resultantes del análisis
- ✓ Realizar las mediciones pertinentes
- ✓ Plasmear los datos analizados
- ✓ Organizar los datos en la propuesta

3ra Fase: Elaborar la propuesta de modelo

4ta Fase: Plan de implementación

8. Unidad de análisis:

La unidad de análisis corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto específico de estudio en una medición y se refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación, para este caso se encuentra representada por la Oficina de Proyectos y la Oficina del Proyecto CARCAVEN, ubicadas en el IGVS.

9. Operacionalización de objetivos:

Para Balestrini (2006) la definición operacional de una variable "... implica seleccionar los indicadores contenidos, de acuerdo al significado que se le ha otorgado a través de sus dimensiones a la variable de estudio" (p. 114). El sistema de variables del presente Trabajo Especial de Grado se desarrollará mediante un cuadro, donde se especifican las variables, la dimensión y los indicadores utilizados para efectuar la medición.

Tabla N°4
Operacionalización de objetivos

Objetivos	Variables	Dimensión	Indicador	Técnicas	Instrumentos
Identificar las mejores prácticas en experiencias similares	* Mejores prácticas * Situación actual	* Descripción de técnicas y herramientas que se utilizan actualmente *Habilidades/ Conocimientos	*Cantidad de material/ documentos *Capital intelectual	*Campo *Juicio de expertos *Documental *Entrevistas *Lecciones aprendidas *Identificación de los involucrados	*Gerencia de Proyectos *Artículos de investigación
Analizar comparativamente el Proyecto CARCAVEN con la gestión de proyectos provenientes de las buenas prácticas de metodologías (Marco Lógico y/o PMBOK).	* Procedimientos Proyecto CARCAVEN * Procesos de Gestión del IGVS	*Descripción de técnicas y herramientas que se utilizan actualmente *Asignación de actividades, procedimientos y procesos	*Metodología * Técnicas * Herramientas	*Campo *Juicio de expertos *Documental *Entrevistas *Lecciones aprendidas	Registro de Observación Documental
Establecer para el IGVS las herramientas de gestión de sus proyectos en materia de cooperación internacional.	* Herramientas * Definición y desarrollo de proyectos * Control de seguimiento de proyectos	*Procesos y procedimientos	* Metodología * Técnicas * Herramientas	Documental	Registro de Observación Documental
Desarrollar un plan de implementación de la metodología propuesta para proyectos de cooperación internacional.	*Factibilidad de implementar la metodología	*Análisis de factibilidad para determinar la posibilidad de implementar el nuevo método	Lineamientos necesarios	Documental	Registro de Observación Documental

10. EDT de la investigación:



Figura N°5: EDT de la investigación

11. Recursos

Tabla N°5 - Recursos

Presupuesto	
Tipo de recursos/servicios	Bolívares
Material para la encuesta	500,00
Pasajes	600,00
Lapiceros	80,00
Material bibliográfico y fotocopias	3.000,00
Encuadernación, empastado y 5 CD's	3.000,00
Uso del Internet	1.440,00
Uso de la computadora	3.600,00
Total recursos/servicios	12.220,00
Unidad de crédito Inscripción del TEG y Derecho de Grado	5.600,00
Total Proyecto TEG	17.820,00

Como referencia se tiene un costo en Horas hombre autor de Bs. 165.600,00, los cuales fueron adquiridos a través del tabulador de Sueldos y Salarios de un Coordinador Técnico en el IGVSB.

13. Consideraciones éticas:

A continuación se hace un extracto de lo mencionado por Cleland e Ireland (2001) referente con el Código de Ética del Profesional de la Administración de Proyectos:

Artículo I. Los administradores de proyectos deben mantener normas elevadas de conducta personal y profesional, aceptar la responsabilidad de sus acciones, mantener actualizadas sus aptitudes profesionales y reconocer la importancia de un desarrollo personal y una educación continuos, aumentar la integridad y el prestigio de la profesión ejerciéndola de manera digna y obedecer las leyes del país en el que se efectúe el proyecto.

Artículo II. En su trabajo, los administradores de proyectos deben: Aplicar los recursos las técnicas más novedosas de la administración de proyectos para asegurar que la calidad, al igual que los objetivos de costo y tiempo, se cumplan tal como lo establece el plan del proyecto, proteger a los integrantes del equipo de cualquier daño físico y mental, y buscar, aceptar y ofrecer críticas honestas del trabajo y reconocer en forma adecuada las contribuciones de los demás.

La ética en las organizaciones debe estar involucrada en cada uno de los integrantes del proyecto, lo que incluye a los interesados del mismo, por lo que ética deben poseer y manifestar:

1. Los integrantes del equipo del proyecto.
2. La organización contratante.
3. La organización contratada.
4. Los usuarios de la organización contratante.
5. Los técnicos del proyecto.
6. Los usuarios y empresas de servicios internos y externos al proyecto.

De acuerdo al PMI (2006), el Código de Ética y Conducta Profesional enuncia con claridad los ideales a la que aspiran los profesionales de la dirección de proyectos, así como los comportamientos que son obligatorios en el desempeño como profesionales y voluntarios. El propósito del Código es infundir confianza en el ámbito de la dirección de proyectos y ayudar a las personas a ser mejores profesionales.

Por tal razón, para el desempeño de la profesión de la Gestión de Proyectos (GP), es vital que los miembros PMI, observen una conducta profesional de manera ética, de tal manera que ganen y mantengan la confianza de los miembros del equipo, colegas, empleados, empleadores, clientes, el público y la comunidad global. Como un profesional en el campo de la GP, los miembros PMI deberán considerar y mantener los siguientes aspectos:

1. Mantener altos estándares de integridad y conducta profesional.
2. Aceptar la responsabilidad por sus acciones.
3. Mejorar continuamente sus capacidades profesionales.
4. Practicar con imparcialidad y la honestidad.
5. Motivar otros en la profesión a actuar de manera ética y profesional.

CAPÍTULO IV

MARCO ORGANIZACIONAL

1. Unión Europea (UE):

La Unión Europea es una institución supranacional, creada en 1992 por el Tratado del mismo nombre, cuyo objetivo es avanzar hacia una unión económica y política. Aunque no tiene personalidad jurídica y su configuración final está por determinar, constituye el marco general en el que se han venido articulando las tres instituciones comunitarias básicas (Comunidad Europea del Carbón y del Acero, Comunidad Europea de la Energía Atómica y Comunidad Económica Europea/Comunidad Europea) y las políticas de cooperación intergubernamental.

El objetivo global de la cooperación al desarrollo de la UE es la erradicación de la pobreza y la promoción del desarrollo económico y social sostenible, incluyendo la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). En la región de América Latina, la UE presta una particular atención a la cohesión social y la integración regional, así como a la mejora de la buena gobernanza y el refuerzo de las instituciones públicas, el desarrollo de un espacio común de educación superior UE-AL, y el fomento del desarrollo sostenible. El principal instrumento jurídico de la cooperación de la Unión Europea con América Latina es el Instrumento de Cooperación al Desarrollo (ICD).

La creación de las instituciones comunitarias, de las que se cumplieron los cincuenta años desde la creación de la primera de ellas, ha supuesto el desarrollo de una importante actividad financiera supranacional. Para lograr las diferentes finalidades generales y específicas, los Tratados de las Comunidades Europeas y el de la Unión Europea establecen diferentes tipos de intervenciones, algunas de ellas de carácter regulador, pero otras de carácter financiero, que se articulan en los presupuestos comunitarios.

Los presupuestos de la Unión Europea son los instrumentos a través de los cuales se articulan las políticas de gasto comunitarias y se ordenan sus ingresos financieros. En el caso de la Unión Europea, aunque han existido y existen diversos presupuestos, el más relevante es presupuesto general de la Unión Europea (denominado anteriormente de la Comunidades Europeas), no sólo por su importancia cuantitativa y porque absorbe la mayor parte de las diferentes clases de gasto que se realizan en la Unión Europea, sino por ser el instrumento financiero concebido para el desarrollo de las políticas comunitarias.

1.1 El presupuesto general de la Unión Europea:

El Presupuesto General de la UE es el documento presupuestario vigente en la actualidad a través del cual se canaliza la mayor parte de la actividad financiera comunitaria. Su estructura y funcionamiento es, en principio, semejante al de otros presupuestos públicos, pues en su elaboración, ejecución y control, intervienen instituciones equivalentes a las existentes en cualquier país desarrollado, y se siguen una serie de procedimientos regulados y normas contables y procedimentales, también similares.

En el caso de la Unión Europea las normas que determinan la estructura y funcionamiento del Presupuesto General son básicamente las contenidas en los Tratados y en los Reglamentos Financieros. En particular, en el Tratado de la CE se describen los principios presupuestarios, los procedimientos de elaboración, ejecución y rendimiento de cuentas; la determinación de responsabilidades; y el papel de las diferentes instituciones en el desarrollo de la actividad presupuestaria. Mientras que en los Reglamentos Financieros se desarrollan detalladamente los principios y las normas que regulan el ámbito presupuestario.



Figura N°7: Marco Legal

Fuente: Unión Europea (s/f-b), Capacitación ejecutores de Proyectos Financiados por la Comisión Europea

1.2 La cooperación de la UE para el período 2007-2013 cubre dos áreas de intervención estratégicas:

- ✓ **Apoyo a la modernización y descentralización del Estado:** acompañar al gobierno en sus esfuerzos por modernizar y mejorar la calidad y prestación de los servicios públicos esenciales, y apoyar un proceso de descentralización y de mayor autonomía local. Además, mejorar la seguridad y el acceso a la justicia para los ciudadanos, fomentando así una mayor implicación en la elaboración de las políticas, especialmente en el plano local.

- ✓ **Diversificación y crecimiento económico equitativo y sostenible:** promover y desarrollar condiciones para un aumento sostenible de la competitividad de las empresas privadas en Venezuela, especialmente para las PYMES, y fomentar una mayor diversificación de las exportaciones del país. Apoyar una mayor integración en los mercados regionales e internacionales, y en particular aumentar y facilitar el comercio entre la UE y Venezuela.

En virtud del Instrumento de Cooperación al Desarrollo, se ha asignado una dotación indicativa de 40 millones de euros a Venezuela para el periodo 2007-2013. Estos recursos podrán complementarse con proyectos y programas financiados al amparo de los programas regionales para América Latina, así como de programas temáticos y otros instrumentos de cooperación de la Comisión Europea.

1.3 Programas de Cooperación Bilateral:

Para el período 2007-2010, se han aprobado las siguientes acciones de cooperación:

- ✓ **Apoyo a la Cartografía y el Catastro Venezolanos - CARCAVEN** (contribución de la UE: 8 millones de euros) El objetivo principal de este proyecto es garantizar la capacidad de al menos 40 municipios de gestionar su propia política territorial, asegurando al mismo tiempo que los municipios restantes (102) reciben la tecnología necesaria para una cartografía detallada y precisa a fin de alcanzar posteriormente el mencionado objetivo.
- ✓ **Apoyo para la aplicación del Plan Nacional Antidroga 2008-2013 – DROGASTOP** (contribución de la UE: 3,3 millones de euros) El objetivo general es apoyar la concepción, aplicación y evaluación de políticas para reducir el consumo ilegal, el tratamiento, el tráfico y la producción de drogas y sustancias psicotrópicas. El proyecto contribuirá a desarrollar una cultura de prevención contra el consumo y el tráfico de drogas mediante el fortalecimiento de la

institución nacional responsable, a fin de observar los acuerdos internacionales correspondientes.

- ✓ **Apoyo a la Unidad de Estudios sobre la Biodiversidad – BiodiVen** (contribución de la UE: 4,8 millones de euros) El propósito es reforzar, documentar y difundir la investigación científica básica y aplicada para contribuir a: 1) aumentar los conocimientos sobre la conservación y la gestión sostenible de la biodiversidad; 2) mejorar el apoyo a los responsables que formulan las políticas públicas en materia de conservación y gestión sostenible de la biodiversidad; 3) aumentar la concienciación pública sobre la conservación y la gestión sostenible de la biodiversidad.

2. Instituto Geográfico de Venezuela Simón Bolívar (IGVSB):

En referencia al Instituto Geográfico de Venezuela Simón Bolívar, como el ente Rector del Estado, para la producción y difusión oficial de la información territorial en serie de escalas, en las áreas de geografía, cartografía, catastro, geofísica, geodesia y percepción remota, se presenta una visión general de su creación, la misión, visión, estructura organizativa y valores institucionales, objetivos estratégicos, así como la descripción de las unidades que la conforman y sus beneficios sociales

2.1 Visión: Ser la institución tecnológica de vanguardia, reconocida nacional e internacionalmente como una organización pionera, vital y estrategia del Estado Venezolano; que hace posible el desarrollo sustentable, que promueve el redescubrimiento y utilización de la invaluable riqueza territorial, con el trabajo creador de toda sociedad.

2.2 Misión: Dirigir, producir y proveer la información territorial oficial en materia de Geografía, Cartografía, y Catastro, a los fines de contribuir con el desarrollo integral y la seguridad de la Nación.

2.3 Principales Valores: Trabajo en equipo, visión de futuro, excelencia, liderazgo, disciplina, vocación de servicio, son palabras que caracterizan la labor del Instituto Geográfico de Venezuela Simón Bolívar.

2.4 Marco Legal:

- ✓ Ley de Geografía, Cartografía y Catastro Nacional
- ✓ Ley Especial de Regularización Integral de la Tendencia de la Tierra de los Asentamientos Urbanos Populares
- ✓ Ley de Meteorología e Hidrología Nacional
- ✓ Resolución de Normas Técnicas para la Formación y Conservación

2.5 Organigrama:

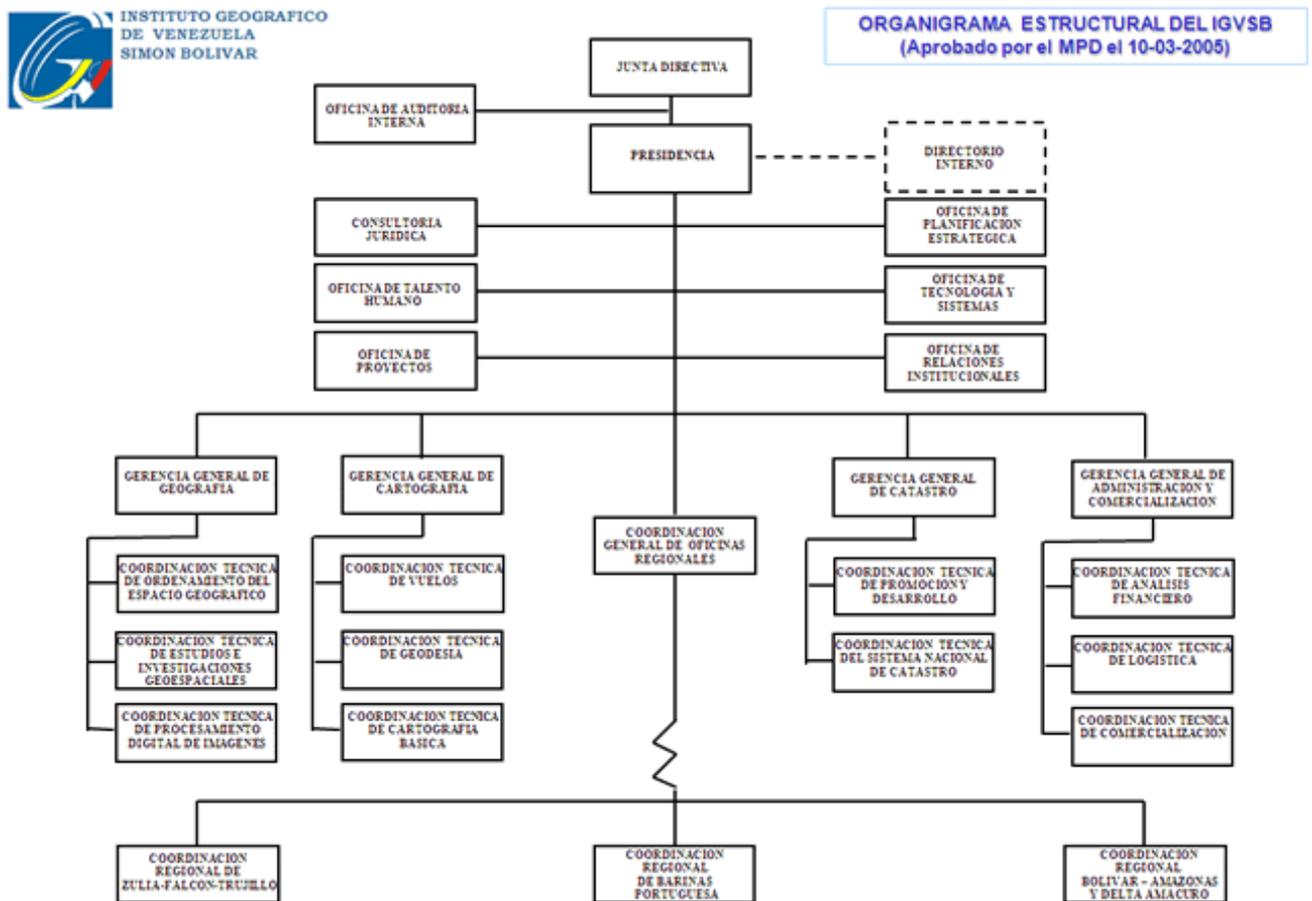


Figura N°8: Organigrama IGVS

2.6 Objetivos y Funciones de la Oficina de Proyectos del IGVS

Objetivo: Formular los proyectos, realizar el control y seguimiento en la ejecución de los proyectos, ejerciendo la responsabilidad administrativa de los mismos, las actividades de evaluación de los proyectos durante su ejecución y posterior a su ejecución, así como desarrollar conjuntamente con la Oficina de Investigación y Formación los programas de formación en gestión de proyectos para el personal del Instituto.

Funciones:

1. Formular los proyectos a ser ejecutados por la institución conjuntamente con las gerencias sustantivas y de apoyo involucradas en la ejecución de cada proyecto en particular.
2. Ejercer el Control y Seguimiento en la ejecución de los proyectos realizados por la institución
3. Administrar la ejecución de los fondos disponibles para cada proyecto conjuntamente con las gerencias sustantivas y de apoyo involucradas en cada proyecto en particular.
4. Coordinar la gestión de los proyectos y establecer metodologías, procedimientos, técnicas, herramientas y recursos de todo tipo para mejorar la gestión por proyectos.
5. Garantizar la gestión por proyectos en la institución estableciendo las pautas y esquemas de gestión por proyectos.
6. Realizar las evaluaciones de gestión permanentes de los proyectos en ejecución garantizando que se tomen los correctivos necesarios para el adecuado logro de los objetivos y resultados esperados.
7. Realizar las evaluaciones ex post de los proyectos ejecutados garantizando el aprendizaje de la institución y la difusión de las lecciones aprendidas.
8. Ofrecer el conocimiento requerido en la gestión de proyectos a la institución, introduciendo innovaciones en los procedimientos y metodologías de gestión.

2.7 Descripción general del Proyecto CARCAVEN

Nombre del Proyecto: Apoyo a la Cartografía y el Catastro Venezolanos "CARCAVEN"

Fecha de inicio y culminación: Diciembre 2008-Diciembre 2012

Equipo del Proyecto: Administradora del Proyecto, Contable del Proyecto, Asistente del Proyecto, Funcionarios de las gerencias técnicas de Cartografía, Geografía y Catastro, y de las oficinas administrativas y legales (geógrafos, ingenieros geodestas, topógrafos, administradores y abogados). En resumen participan alrededor de 45 a 50 funcionarios del Instituto, ya que el 80% de las actividades realizadas en el mismo son ejecutadas bajo el marco del Proyecto CARCAVEN.

Situación problemática a resolver con el proyecto:

- ✓ La densidad de la red geodésica venezolana es baja, y en algunos casos inexistente al nivel municipal.
- ✓ La cartografía venezolana, es medianamente actualizada, y específicamente al norte del Río Orinoco, existen amplias zonas con nubosidad la mayor parte del año que ha impedido realizarla.
- ✓ El catastro no es visto como una herramienta necesaria de planeación por las administraciones municipales, escasamente ha sido utilizado por razones impositivas, gracias a la renta petrolera.
- ✓ El Instituto Geográfico de Venezuela Simón Bolívar, presenta un retraso tecnológico en su equipamiento, utiliza equipo analógico y requiere migrar a tecnología digital.

La resolución de estos problemas, contribuirá en la misión del Instituto Geográfico de Venezuela Simón Bolívar como cuerpo técnico del reordenamiento territorial en que está orientada la política territorial de la República Bolivariana de Venezuela.

Entregables del proyecto: Red geodésica estatal y municipal establecida en 153 municipios del país, Cartografía urbana de capitales y centros poblados a escala 1:1000

en 142 municipios, Formación catastral de 40.000 inmuebles en 40 municipios pilotos, y Fortalecimiento Institucional en el nivel central del IGVS y en 4 oficinas regionales.

Contexto del proyecto: Propiciar una ocupación racional del territorio enmarcada en la Nueva Geometría del Poder, que mejore los equilibrios dinámicos entre factores económicos, sociales, ambientales y políticos de la República Bolivariana de Venezuela.

Dimensiones del proyecto: El proyecto está orientado a apoyar a la República Bolivariana de Venezuela en su meta de establecer el catastro en todo su territorio, para lo cual debe primero establecer la red geodésica, y aumentar la cantidad y calidad de su cartografía. Esta meta se incluye dentro del llamado 4º motor impulsado desde la Presidencia de la República, que consiste en el reordenamiento territorial del país o Nueva Geometría del Poder.

Las Planificaciones Global y Anuales parten del Marco Lógico y el Cronograma, definiendo el detalle de los rubros y la forma de contratación de cada una de las actividades en que se divide este.

Las referencias que en el Plan Global se hacen a la “Modalidad de Contratación”, parten de la clasificación definida en “Normas de Implementación de contratos con recursos de la Unión Europea”.

El presente proyecto, constituye el primero escogido conjuntamente por la Unión Europea y el Ministerio de Planificación, durante la misión de selección realizada en septiembre del 2006, para el sector 1 de Apoyo a la Modernización del Estado.

CAPÍTULO V

DESARROLLO DE LA PROPUESTA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Desarrollo de la propuesta:

Fase 1 – Objetivo Específico N° 1: Identificar las mejores prácticas en experiencias similares.

Todos los proyectos financiados por la Unión Europea fueron diseñados, ejecutados y evaluados a través del Marco Lógico. De los proyectos de cooperación europea que Venezuela ha tenido experiencia, se menciona el Plan de Desarrollo del Sur de Monagas, PLANDESUR, concluido en noviembre del 2006, que contaba entre sus componentes el apoyo a la cartografía y el catastro de 3 Municipios: Libertador, Uruaco y Sotillo, considerando estas acciones como herramientas del desarrollo. Además de la cartografía urbana 1:1.000 de las 3 capitales, se adelantó la formación catastral de cerca de 5.000 inmuebles entre los 3 Municipios, y la formación de técnicos municipales para las oficinas de catastro. El segundo proyecto con nexos al tema fue el Programa de Prevención de Desastres y Reconstrucción en el Estado Vargas, PREDERES, en el que se previó una asistencia al montaje del catastro en la parroquia de Catia La Mar, siguiendo parámetros similares a PLANDESUR.

El apoyo brindado ha dado resultados positivos por lo que resultó evidente la necesidad de intensificar la cooperación en apoyo a la finalización de los datos básicos del país. Vale la pena también mencionar que el apoyo brindado por PLANDESUR al Instituto y al Ministerio del Poder Popular para el Ambiente ha sido crucial para establecer los límites precisos de un importante sector de territorio indígena.

Por otra parte, la cooperación europea ha experimentado dificultades con atrasos, en algunos casos importantes, en la entrega de los desembolsos a los destinatarios finales. Para superar estas dificultades, se acordó con las autoridades correspondientes

en reducir los tiempos de tránsito de las autorizaciones requeridas. Adicionalmente, las transferencias locales se mantendrán limitadas a un mínimo al aplicar la contribución europea en su gran mayoría a pagos directos a contratos externos y al financiar los gastos locales, básicamente para el funcionamiento, con los recursos nacionales.

Posteriormente para el período 2007-2010, se aprobaron las siguientes acciones de cooperación: CARCAVEN, DROGASTOP y BiodiVen.

Para que el IGVSb progrese y se adapte a los cambios, debe convertirse en una organización de aprendizaje y extraer lecciones de sus experiencias con el objetivo de identificar y comprender las buenas prácticas. Dichas buenas prácticas mejoran la forma en que la institución funciona. Estas pueden ser aplicadas a contextos específicos, institucionalizadas, compartidas y repetidas a niveles distintos: de lo local a lo internacional. En este sentido, el Instituto Geográfico de Venezuela Simón Bolívar sólo ha tenido experiencia con el Proyecto CARCAVEN, en la metodología de Marco Lógico, permitiendo una efectiva rendición de cuentas de las acciones realizadas y transparencia en la gestión pública; pero se requiere que la Oficina de Proyectos produzca resultados más confiables, sin embargo, no todos tienen ese conocimiento y por ende se les hace difícil interactuar con las innovaciones que presentan y que adapte esta metodología para futuros proyectos, en articulación con las gerencias técnicas quienes son las encargadas de elaborar los Términos de Referencia y así lograr obtener recursos financieros distintos al Plan Operativo Anual. El IGVSb con la ejecución del mencionado proyecto ocupó las funciones de Autoridad Contratante, y como tal asumió frente a la Comisión las obligaciones y las responsabilidades derivadas de dicho Convenio. Además, se responsabilizó de la buena ejecución del Proyecto en todos sus aspectos relevantes, entre otros en términos de eficacia, eficiencia, transparencia, sostenibilidad, visibilidad, participación y buen uso de los recursos.

A continuación se presenta la Matriz de Marco Lógico del Proyecto CARCAVEN, extraída directamente de las Disposiciones Técnicas Administrativas del Convenio de Financiación N° ALA/2006/018-628:

Tabla N°6 - Matriz de Marco Lógico del Proyecto CARCAVEN

Lógica de la Intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Hipótesis y Riesgos
OBJETIVO GLOBAL:			
<p>Propiciar una ocupación racional del territorio enmarcada en la Nueva Geometría del Poder, que mejore los equilibrios dinámicos entre factores económicos, sociales, ambientales y políticos de la República Bolivariana de Venezuela</p>	<p>✓ Existencia en la República Bolivariana de Venezuela de nuevos planes o proyectos de reordenamiento territorial en el área que hoy ocupan los 153 municipios seleccionados, sustentados con base cartográfica georreferenciada.</p>	<p>✓ Leyes y Ordenanzas publicadas en las Gacetas Municipales, Estadales y Nacional. ✓ Medios de Comunicación.</p>	<p>✓ Por ser la Cartografía y Catastro herramientas clave del control racional del territorio, el proyecto contribuye al cuarto motor definido por el Presidente de la RBV. ✓ Son herramientas de modernización y descentralización del Estado Venezolano y sus instituciones, así como el aumento de la participación de la sociedad organizada y del gobierno local en la formulación de políticas. ✓ Son herramientas de planeación de la diversificación de la economía del país y al crecimiento económico sostenido y equitativo. ✓ <i>Que no se reserven los recursos de contrapartida, por baja del interés político en el Catastro.</i> ✓ <i>Que se paralice el Sistema Nacional de Catastro, lo que afecta en recursos y dinámica al proyecto.</i> ✓ <i>Que se desacelere o detenga el actual ritmo de la Coordinación Nacional de Catastro, porque reeditaría la descoordinación entre los entes públicos con funciones de catastro.</i></p>

Lógica de la Intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Hipótesis y Riesgos
OBJETIVO ESPECÍFICO:			
40 municipios pueden manejar su política territorial adecuadamente, y otros disponen de las bases geodésicas (113) y cartográficas (102) precisas para poder lograrlo posteriormente.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En el área hoy ocupada por los 153 municipios seleccionados: <ul style="list-style-type: none"> -Existencia de redes geodésicas municipales -Existencia de mosaicos cartográficos 1:1.000 de las zonas urbanas de las capitales de 142 de los actuales municipios ✓ Existencia de 40 convenios de cogestión con los municipios elegidos como pilotos, y existencia de 40.000 expedientes inmobiliarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Memorias descriptivas del trabajo de campo y certificaciones de la red geodésica. ✓ Ejemplares de los planos o cartas y Certificados de solvencia cartográfica. ✓ Bases de Datos catastrales del IGVSb, y muestreo de expedientes a nivel municipal. ✓ Registros de la Oficina de Relaciones Institucionales del IGVSb y sindicaturas municipales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Peso e importancia estratégica de los entes locales en el Proyecto. ✓ Con los convenios de cogestión los municipios reciben la tecnología catastral del IGVSb. ✓ <i>Que los recursos de la CE lleguen con atraso a su destino final como sucedió en el pasado.</i> ✓ <i>Que no caminen los Convenios de Cogestión Catastral del Instituto con los Municipios.</i> ✓ <i>Que perdure la antigua baja aceptación del catastro porque los alcaldes no le vean ventajas.</i>

Lógica de la Intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Hipótesis y Riesgos
RESULTADOS ESPERADOS:			
1. Red geodésica estatal y municipal establecida en 153 municipios del país.	<p>Al final del tercer año del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Existencia de 153 informes de red geodésica (certificaciones emitidas por el IGVSb). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Memorias descriptivas del trabajo de campo y Certificaciones de la red geodésica. ✓ Medios de Comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llegar al establecimiento de la red geodésica municipal es el punto de partida para una Cartografía idónea urbana y rural. ✓ El alcance de este resultado es condición para las acciones subsiguientes del proyecto, es decir las correspondientes a los resultados de Cartografía y Catastro.
2. Cartografía urbana de capitales a escala 1:1.000 en 142 municipios.	<p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Existencia de 11,170 ortofotomapas en escala 1:1.000 de las capitales de los 142 municipios de los estados incluidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejemplares de los planos o cartas y Certificados de solvencia cartográfica. ✓ Índice de información del IGVSb disponible. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La preparación de una Cartografía urbana 1:1.000 es requisito para masificar la formación del catastro en la RBV.

Lógica de la Intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Hipótesis y Riesgos
3. Formación catastral de 40.000 inmuebles en 40 municipios piloto.	<p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Existencia de 40.000 planos de mensura georreferenciados e integrados en cartas catastrales, y de 40.000 expedientes inmobiliarios. ✓ Existencia de 40.000 cédulas catastrales o certificados de empadronamiento. ✓ Existencia de 40 capitales de municipio con sectorización catastral al final del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bases de Datos catastrales del IGVSb, y muestreo de expedientes a nivel municipal. ✓ Informes de auditoría catastral. ✓ Copia de los certificados y diplomas de estudio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El catastro debe verse en Venezuela, como punto de partida del diseño espacial de las políticas públicas y el desarrollo, por encima del ángulo impositivo que normalmente tiene en los demás países.
4. Fortalecimiento Institucional en el nivel central del IGVSb y en 12 estados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cámara fotogramétrica digital y demás herramientas técnicas en poder del IGVSb a la mitad del segundo año de ejecución. ✓ 6 oficinas estatales dotadas al final del primer año de ejecución. ✓ 6 oficinas estatales dotadas al final del segundo año de ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puntos de cuenta del directorio del IGVSb. ✓ Unidad de activos patrimoniales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El proyecto contribuye al salto cuantitativo y cualitativo del personal calificado que necesitan el IGVSb y los entes locales, para emprender la masificación de la Cartografía y el Catastro como herramientas del control racional del territorio.

Lógica de la Intervención	Medios	Fuentes de Verificación	Hipótesis y Riesgos
ACTIVIDADES del Resultado 1: Red GEODÉSICA estatal y municipal establecida en 153 municipios del país.			
1.1 Diseñar la Red Geodésica Municipal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal local: 1 coordinador, 4 ingenieros geodesias (por 3 meses). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mensuras archivadas en la Oficina de datos geodésicos. ✓ Verificación de campo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que las normativas de protección física a los vértices geodésicos y nivelación sean conocidas localmente. ✓ <i>Que el desarrollo urbanístico, o desastres naturales no deterioren los vértices.</i>
1.2 Reconocer los vértices geodésicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal local: 3 ingenieros geodestas, 3 topógrafos, 3 conductores (por 4 meses). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mensuras archivadas en la Oficina de datos geodésicos. ✓ Verificación de campo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que las normativas de protección física a los vértices geodésicos y nivelación sean conocidas localmente. ✓ <i>Que el desarrollo urbanístico, o desastres naturales no deterioren los vértices.</i>

Lógica de la Intervención	Medios	Fuentes de Verificación	Hipótesis y Riesgos
1.3 Establecer la red geodésica ejecución directa IGVS ✓ Establecer los monumentos en los vértices geodésicos. ✓ Ejecutar la medición, cálculo y el ajuste de las redes geodésicas. ✓ Elaborar los informes de certificación de la red geodésica.	✓ Obras: mano de obra y materiales para el establecimiento de los monumentos.	✓ Archivo de los contratos del IGVS con las cooperativas ejecutoras. ✓ Mensuras archivadas en la Oficina de datos geodésicos. ✓ Verificación de campo.	✓ 3060 vértices son ejecutados mediante ejecución directa del IGVS. ✓ Que las normativas de protección física a los vértices geodésicos y nivelación sean conocidas localmente. ✓ <i>Que el desarrollo urbanístico, o desastres naturales no deterioren los vértices.</i>
1.4 Supervisar y realizar control de calidad de cada una de las fases del resultado de Geodesia	✓ Personal local: 1 coordinador, 2 especialistas, 2 topógrafos, 2 asistentes, 2 conductores (6 meses repartidos en los 3 años iniciales)	✓ Informes y minutas de control de calidad de la gerencia de cartografía ✓ Verificación de campo.	✓ Que la red de geodésica se establezca correctamente.

Lógica de la Intervención	Medios	Fuentes de Verificación	Hipótesis y Riesgos
ACTIVIDADES del Resultado 2: CARTOGRAFÍA rural elaborada a escala 1:25.000, y urbana de capitales a escala 1:1.000 en 153 municipios.			
2.1 Cartografía 1:1.000 contratación externa ✓ Elaborar planes de vuelo ✓ Adquirir fotogrametría, vistas aéreas ✓ Preprocesar datos adquiridos en vuelo (GPS, IMU, e imágenes adquiridas) ✓ Editar/ajustar modelos fotográficos ✓ Generar modelo digital elevaciones ✓ Elaborar ortofotomapas. 1:1.000	✓ Estudios: Toma de vistas aéreas, Laboratorio, Escaneo de imágenes, Control terrestre, Aerotriangulación, Modelo de elevaciones de terreno - curvas de nivel, Ortorectificación, Producto final ortofotoplano mosaico, Reproducción ortofotoplano escala 1:1.000 / Tentativamente municipios de Barinas, Lara y Portuguesa, 64.270 hectáreas.	✓ Fotografías analógicas o digitales, ✓ Listado digital de puntos GPS y datos IMU. ✓ Archivo digital de cálculos y gráficos. ✓ Archivos raster y/o vectores.	✓ Que exista sincronía en la captura de los datos entre los diferentes sensores: GPS, IMU y la Cámara.

Lógica de la Intervención	Medios	Fuentes de Verificación	Hipótesis y Riesgos
<p>2.2 Cartografía 1:1.000 ejecución IGVSb Cámara Analógica</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar planes de vuelo ✓ Adquirir fotogrametría, vistas aéreas ✓ Preprocesar datos adquiridos en vuelo (GPS, IMU, e imágenes adquiridas) ✓ Editar/ajustar modelos fotográficos ✓ Generar modelo digital elevaciones ✓ Elaborar ortofotomapas. 1:1.000 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asistencia Técnica Local: Toma de vistas aéreas, Laboratorio, Escaneo de imágenes, Control terrestre, Aerotriangulación, Modelo de elevaciones de terreno - curvas de nivel, Ortorectificación, Producto final ortofotoplano mosaico, Reproducción ortofotoplano escala 1:1.000/Tentativamente municipios de Anzoátegui, 50.140 hectáreas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fotografías, analógicas ✓ Listado digital de puntos GPS y datos IMU. ✓ Archivo digital de cálculos y gráficos. ✓ Archivos raster y/o vectores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Que falle alguno de los sensores.</i> ✓ <i>Que se arrastre problemas no detectados de sincronización al adquirir los datos.</i> ✓ <i>Inexperiencia, saturación o cansancio del operador puede retrasar o deformar los resultados.</i> ✓ <i>Existencia de diferencias radiométricas sustanciales entre las imágenes que componen un ortofotomapa.</i>
<p>2.3 Cartografía 1:1.000 ejecución IGVSb Cámara Digital</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar planes de vuelo ✓ Adquirir fotogrametría, vistas aéreas ✓ Preprocesar datos adquiridos en vuelo ✓ Elaborar ortofotomapas. 1:1.000 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asistencia Técnica Local: Toma de vistas aéreas, Control terrestre, Aerotriangulación, Modelo de elevaciones de terreno - curvas de nivel, Ortorectificación, Producto final ortofotoplano mosaico, Reproducción ortofotoplano escala 1:1.000/Tentativamente municipios de Apure, Cojedes, Guárico, Miranda, Monagas, Sucre, Vargas y Yaracuy, 198.560 hectáreas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fotografías digitales, ✓ Listado digital de puntos GPS y datos IMU. ✓ Archivo digital de cálculos y gráficos. ✓ Archivos raster y/o vectores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Que la cartografía resultante tenga la calidad requerida para las labores catastrales.</i>
<p>2.4 Supervisar y realizar control de calidad de cada una de las fases del resultado de Cartografía</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal local: 1 coordinador, 2 ingenieros, 2 técnicos (14 meses repartidos en los 4 años) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informes y minutas de control de calidad de la gerencia de cartografía ✓ Verificación de campo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Que la cartografía resultante tenga la calidad requerida para las labores catastrales.</i>
<p>2.5 Capacitar personal del IGVSb en función de las acciones cartográficas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Técnicos fotogramétricos en la operación de la cámara digital. ✓ Realizar pasantías en Europa en Cartografía digital 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intercambio: 7 tiquetes ida y regreso a Europa, 3.5 meses de viáticos; 7 especialistas, c/u dos semanas en Europa. ✓ La capacitación de los operadores de la cámara digital se incluye en el costo del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Certificaciones ✓ Informe Oficina de Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La capacitación la brinda la firma que vende la Cámara. ✓ Las pasantías son organizadas directamente por el IGVSb

Lógica de la Intervención	Medios	Fuentes de Verificación	Hipótesis y Riesgos
ACTIVIDADES del Resultado 3: Formación catastral de 100.000 inmuebles en 20 municipios piloto.			
3.1 Sectorizar el ámbito urbano catastral de los 40 municipios seleccionados (límites, poligonal urbana, chequeo y actualización de campo, clasificación por características).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal local: 1 coordinador, 2 ingenieros, 1 operador SIG, 2 asistentes, 1 conductor, (por 4 meses). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adenda a los convenios de cogestión, que incluya la AT en formación. ✓ Archivos Municipales y Archivos de la Gerencia de Catastro, y la Oficina de Relaciones Institucionales del IGVS. ✓ Archivos catastrales de las Oficinas Municipales de Catastro 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La selección correcta de municipios para Catastro ayuda a multiplicar el trabajo del IGVS en asistencia técnica para la formación catastral. ✓ Una cartografía actualizada garantiza la calidad de la sectorización.
3.2 Realizar la formación catastral de 20.000 inmuebles en 20 municipios seleccionados, mediante aporte Europeo: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Levantar información catastral: notificar, seleccionar sectores, preparar documentación base, numerar preliminarmente, levantar parcelas, acta. ✓ Determinar los valores catastrales de los inmuebles (planta de valores de la tierra y tabla de valores de las construcciones). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudios: Coordinadores para el aspecto físico del catastro, Supervisores de campo, Revisores, Empadronadores, Auxiliares de Oficina, Transcritores, topógrafos, auxiliares, conductores, Avaluadores, Abogados, Asistentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Base de Datos digital entregadas por los municipios al IGVS. ✓ Planillas de levantamiento de campo o fichas catastrales por cada municipio. ✓ Archivos catastrales de las Oficinas Municipales de Catastro 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Suficiente personal capacitado p/ realizar el levantamiento parcelario. ✓ Una sectorización bien hecha y una cartografía actualizada garantizan la calidad del levantamiento. ✓ Que exista información referencial o del mercado inmobiliario y de la construcción. ✓ Que la información recabada en campo sea confiable, y tenga soportes documentales.
3.3 Realizar la formación catastral de 20.000 inmuebles en 20 municipios seleccionados, mediante aporte Venezolano:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asistencia Local: Coordinadores para el aspecto físico del catastro, Supervisores de campo, Revisores, Empadronadores, Auxiliares de Oficina, Transcritores, topógrafos, auxiliares, conductores, Avaluadores, Abogados, Asistentes. 		
3.4 Supervisar y realizar control de calidad de cada una de las fases del resultado de Catastro.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal local: 1 coordinador, 2 especialistas, 4 encuestadores, 2 conductores, (12 meses repartidos en los 3 años finales) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informes y minutas de control de calidad de la gerencia de catastro ✓ Verificación de campo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que el catastro resultante tenga la calidad requerida para la planeación municipal.

Lógica de la Intervención	Medios	Fuentes de Verificación	Hipótesis y Riesgos
<p>3.5 Capacitar personal en función de las acciones catastrales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Empadronadores catastrales, convenio con el Ministerio del Poder Popular para la Economía Popular (Misión Vuelvan Caras). ✓ Técnicos Superiores Universitarios en Administración Municipal Mención Catastro. Convenio Colegio Universitario de Caracas ✓ Realizar pasantías en Europa en los siguientes 4 temas: 1º Sistemas de información geográfica aplicada al catastro, 2º Gestión y gerencia catastral, 3º Vinculación de los levantamientos parcelarios en asentamientos urbanos no controlados, 4º Aspectos jurídicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación: Cursos de empadronadores en CCS y fuera de CCS, Carrera de TSU; ✓ Intercambio: 20 tiquetes ida y regreso a Europa, 10 meses de viáticos; 20 especialistas, c/u dos semanas en Europa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Registro de cooperativas. ✓ Diplomas ✓ Certificaciones ✓ Informe de pasantía de cada especialista ✓ Informe Oficina de Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El impulso a la participación popular dado por el 5º motor del programa de gobierno, ayuda a consolidar las cooperativas. ✓ La formación de Técnicos Superiores Universitarios contribuye a la consolidación del programa catastral en la RBV. ✓ Los países miembros de la CE en la diversidad de sus características catastrales pueden brindar una rica oportunidad de transferencia tecnológica al IGVS ✓ Las pasantías son organizadas directamente por el IGVS

Lógica de la Intervención	Medios	Fuentes de Verificación	Hipótesis y Riesgos
ACTIVIDADES del Resultado 4: Fortalecimiento Institucional en el nivel central del IGVS y en 4 regiones.			
<p>4.1 Asistir a la Unidad de Gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo a la gestión del proyecto en aspectos de definición técnica. ✓ Apoyo a la gestión del proyecto en aspectos administrativos CE. ✓ Preparar Términos de Referencia de las contrataciones y supervisar las licitaciones del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ EAT: Largo Plazo Jefe de Asistencia Técnica . Varias misiones de Corto Plazo: Expertos: formador en temas administrativos CE; Control de Calidad; Cartografía (Aerotriangulación, Control Terrestre, y Ortorectificación); Catastro (SIG aplicado al catastro); otras misiones. En suma 34 meses / persona. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informes semestrales y anuales del jefe EAT. ✓ Informes de misión de corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se impulsa el desenvolvimiento del ciclo del proyecto desde el apoyo a la UG.

Lógica de la Intervención	Medios	Fuentes de Verificación	Hipótesis y Riesgos
4.2 Promocionar y Firmar los Convenios de Cogestión IGVSb con los municipios involucrados; Incluyendo la asistencia técnica al Plan Municipal de Catastro: ✓ Geodesia, ✓ Capacitación, ✓ Cartografía.	✓ Personal local: 2 profesionales, 1 conductor, (tiempo parcial equivalente a 60 días repartidos en 18 meses).	✓ Archivos Municipales y Archivos de la Gerencia General de Catastro, y la Oficina de Relaciones Institucionales del IGVSb.	✓ Se impulsará la formación del Catastro como requisito para el mejor funcionamiento del sistema de registro público (Ley de Registro Público y Notariado, gaceta oficial # 5833 de 22/12/06, artículo 92).
4.3 Dotar las oficinas descentralizadas del IGVSb en 12 entidades territoriales.	✓ Materiales: dotación de mobiliario para las oficinas.	✓ Inspección ocular ✓ Inventario de Bienes de la oficina de activos patrimoniales del IGVSb.	✓ Dificultades en la adquisición de los locales destinados a oficinas.
4.4 Desarrollar Software de aplicación específica al Catastro y la Cartografía del IGVSb.	✓ Estudios: Desarrollo software para generación de cartografía, y Desarrollo software de SIG con aplicación al catastro	✓ Software operando en las gerencias de Cartografía y Catastro	✓ Claridad de definición de las necesidades técnicas facilitará el trabajo de los programadores informáticos.
4.5 Dotar oficinas de Geodesia, Cartografía, Catastro y las oficinas regionales del IGVSb.	✓ Equipos: 1 Cámara digital fotogramétrica 10 Estaciones de trabajo fotogramétricas 10 GPS doble frecuencia 10 Estaciones totales topográficas 10 vehículos 10 Software de SIG 10 Estaciones de trabajo Catastro 10 Navegadores 1 Software procesamiento mediciones GPS 10 brújulas 4 juegos de troqueles 10 computadoras 10 Plotter 10 portátiles 10 cámaras digitales 10 video-beam 10 impresora 10 fotocopidora + scanner ✓ Materiales: Papelería, dotaciones, consumibles, material cartográfico y geodésico.	✓ Inventario de Bienes de la oficina de activos patrimoniales del IGVSb. ✓ Operación de la Cámara.	✓ Buena definición de las especificaciones técnicas de los equipos facilitará la adquisición. ✓ Todos los equipos aunque inicialmente contribuyan a los 3 primeros resultados Geodesia, Cartografía y Catastro, al final serán asignados a las oficinas regionales. ✓ <i>Que existan problemas de calibración, o deterioro por motivos ambientales, que afecten la cámara.</i>

En la Tabla N° 6 se logró apreciar el detalle de la matriz del Marco Lógico, evidenciándose las actividades y los objetivos con sus respectivos medios e indicadores objetivamente verificables, las fuentes de verificación, las hipótesis y los riesgos, las cuales funcionaron como herramientas para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, evaluación y ejecución del Proyecto CARCAVEN, involucrando a los equipos de trabajo así como a los posibles beneficiarios y otras partes interesadas, también se usó como base para otras técnicas de planificación, monitoreo; como análisis de la relación de costo-beneficio, listas de control o revisiones externas. Este marco lógico se cumplió en un 80% con respecto a lo planificado, ya que la contraparte de la Unión Europea dejó de implementar el trámite administrativo (debilidades internas de la Delegación UE en Caracas) para algunas contrataciones bajo la modalidad de contrato marco basadas en servicios cartográficos y catastrales.

Fase 2 – Objetivo Específico N° 2: Analizar comparativamente el Proyecto CARCAVEN con la gestión de proyectos provenientes de las buenas prácticas de metodologías (Marco Lógico y/o PMBOK).

En el Proyecto CARCAVEN, las Planificaciones Global y Anuales parten del Marco Lógico y el Cronograma, definiendo el detalle de los rubros y la forma de contratación de cada una de las actividades en que se divide este, y las referencias que en el Plan Global se hacen a la “Modalidad de Contratación”, parten de la clasificación definida en “Normas de Implementación de contratos con recursos de la Unión Europea”.

Como se apreció en la Tabla N° 6, el Marco Lógico atendió todas las dimensiones del control gerencial ya que facilitó la articulación vertical de los objetivos relacionados con los procesos determinantes del proyecto, con los objetivos estratégicos de la Institución respecto al sector en el cual desea incidir; y además constituyó un instrumento de gestión para acompañar el ciclo del proyecto en sus diferentes fases: la Formulación, la Ejecución y la Operación.

Un adecuado conocimiento de las directrices del Marco Lógico creó las condiciones para que la Oficina de Proyectos del IGVS B adquiriera conocimientos para desarrollar cada uno de los elementos que configuran la Matriz de Marco Lógico, como son el resumen narrativo de los objetivos y actividades, indicadores verificables objetivamente y los supuestos ó factores fuera de control. Aplicar los instrumentos pertinentes que ayuden a la utilización de la Matriz de ML como metodología esencial para obtener recursos financieros a través de los proyectos.

En el año 2013 la alta directiva del IGVS B decidió contar con una Oficina de Proyectos formada por profesionales dedicados al desarrollo y puesta en marcha de sus proyectos, situación que fue apalancada por el no contar con indicadores formales que permitiera medir la gestión en proyectos. En el pasado entonces, muchos proyectos importantes fueron culminados fuera de los tiempos, el presupuesto planificado y en muchos de los casos, sin la calidad esperada.

Por lo anteriormente expuesto, la directiva del instituto destacó la gravedad del caso y la importancia que tiene hoy día para una institución de tecnología cumplir con la puesta en marcha de proyectos, ya que son estos precisamente los que garantizan el éxito, permanencia en el tiempo y posicionamiento en un mercado cada vez más innovador, tecnificado y caracterizado por una fuerte competencia.

Luego de varios análisis para detectar las causas que generaban estos síntomas, uno de los puntos con más peso lo representa la capacitación y el conocimiento que poseen los profesionales que ejecutan proyectos en relación a un modelo metodológico para la gestión en proyectos. Es por ello que se plasmarán los estándares de conocimientos que establece la metodología del Project Management Institute (PMI), metodología más difundida en Venezuela.

En la siguiente tabla se observará una evaluación general de la gerencia del Proyecto CARCAVEN de acuerdo al PMI (2013), los resultados fueron determinados a través del estudio de la aplicación e integración de los 47 sub-procesos de gestión de proyectos,

se analizó y comparó detalladamente cada fase, desde que se definió el proyecto, se definieron los objetivos, se estableció el alcance, se creó la ruta o camino para la ejecución de las actividades de forma coordinada entre las variables de tiempo, costo y desempeño en el proyecto, se realizaron las actividades consecuentes al proceso de planificación, se compararon los hechos en relación a lo planeado, y hasta que finalizaron todas las actividades donde se formalizó y se entregó la labor realizada hacia las siguientes etapas en el ciclo de vida del proyecto.

Basado en el número de procesos de cada grupo y de la opinión de los expertos se procedió a distribuir 100 puntos en cada proceso, para posteriormente en base al desarrollo de cada sub-proceso se implementó una puntuación lograda para cada una de ellas, dicha información fue validada con cada experto. Obteniendo el siguiente resultado:

En el proceso de iniciación, se otorgó 2 puntos, debido a que el desarrollo del acta de constitución del proyecto presentó debilidad, ya que no se documentó adecuadamente los requisitos iniciales.

En el proceso de planificación, se le asignó 25 puntos, motivado a que los costos, presupuestos, cronograma no estaban adaptados a la realidad del IGVSB, entre otros aspectos, no fueron diseñados los estándares de calidad como los modelos TQM, CMM, no se observó la EDT ni un plan de gestión de las comunicaciones que permitiera gestionar adecuadamente el Proyecto CARCAVEN.

En el proceso de Ejecución, se estableció 11 puntos, como consecuencia de que no fueron contratados todas las asistencias técnicas internacionales ni los contratos marcos que fueron planificados con los recursos de la UE, adicionalmente hubo rotación de personal en la Delegación de la UE permitiendo atrasos innecesarios en la evolución del Proyecto CARCAVEN.

En el proceso de Seguimiento y Control, se le indicó 11 puntos, en el Proyecto CARCAVEN no hubo un sistema de Monitoreo y Seguimiento que permitiera recoger, medir y difundir la información sobre el desempeño, asimismo el Proyecto careció de un proceso oportuno de control integrado de cambios, a pesar de todo lo expuesto la Unidad de Gestión del mencionado proyecto realizó el mayor esfuerzo por controlar los costos, calidad, comunicaciones, riesgos y adquisiciones.

En el proceso de Cierre del Proyecto, se le determinó 2 puntos, ya que no finalizaron adecuadamente las actividades planificadas, los recursos pendientes por ejecutar quedaron comprometidos a nivel presupuestario y por falta de autorización de la UE no se lograron realizar las adquisiciones oportunamente.

Tabla N°7 - Evaluación general de la gerencia del Proyecto CARCAVEN de acuerdo al PMI (2013)

Grupo de Procesos	N° de Procesos Evaluados	Puntuación Máxima	Puntuación Lograda	Brecha
Iniciación	2	4	2	2
Planificación	24	50	25	25
Ejecución	8	16	11	5
Seguimiento y Control	11	26	11	15
Cierre del Proyecto	2	4	2	2
TOTAL	47	100	51	49

Nivel de Aplicación	Descripción
Muy Bajo	Menos de 39 puntos
Bajo	De 40 puntos a 49 puntos
Medio	De 50 puntos a 59 puntos
Alto	De 60 puntos a 79 puntos
Muy Alto	De 80 puntos a 100 puntos

El nivel de aplicación de la norma PMI (2013) del Proyecto (Apoyo a la Cartografía y el Catastro Venezolanos "CARCAVEN") en la empresa (Instituto Geográfico de Venezuela Simón Bolívar) es: Medio.

El proyecto se encontró en atraso en cuanto a su ejecución, debido a cambios estructurales, políticos y desactualización del presupuesto, ya que el proyecto no se ejecutó de manera inmediata. Para ello se recomendó:

1. Mejorar los niveles de comunicación.
2. Acelerar procesos de ejecución.
3. Contratar personal para el control y seguimiento del proyecto.
4. Implementar los procesos de la gerencia de proyectos de acuerdo a los lineamientos del PMI.

El objetivo de una metodología a través del PMI para la ejecución y administración de proyectos es proveer estándares comunes para asegurar que los mismos sean desarrollados de manera disciplinada y coherente. Los objetivos finales de esta metodología son promover la entrega de productos de calidad, que se produzcan a tiempo, dentro del presupuesto y logren los objetivos planteados desde el inicio.

Adicionalmente, para determinar la situación y determinar las principales carencias en el manejo de proyectos, así como definir dónde debería centralizarse la metodología que se propone en este trabajo, se recurrió al método de la entrevista, junto con el estudio de la documentación existente.

Para el desarrollo de la metodología, se utilizaron como fuentes primarias de información entrevistas dirigidas al personal del IGVS B y al personal de la UE, a fin de identificar las lecciones aprendidas y con el fin de obtener aspectos importantes que debían ser tomados en cuenta que son propios de la institución.

La utilización de esta metodología no asegurará el éxito de los proyectos, sin embargo proveerá herramientas para que todos los proyectos sean monitoreados en todo

momento durante su desarrollo, de modo tal que se podrá identificar en que momento se salen de lo planeado y de esta forma se puedan ejercer acciones adecuadas al presentarse un inconveniente.

Por otro lado, se podrán observar mejores resultados en la aplicación de la nueva metodología, si se capacita al personal en el tema de la gestión de proyectos de cooperación internacional. El hecho de someter, constantemente a crear un ambiente de pertenencia, que sin duda, contribuirá a minimizar el rechazo al cambio que podría aparecer.

Se espera que con esta metodología se estandarice el manejo de los proyectos y esto se vea reflejado en un ahorro de costos, cumplimiento de tiempos y satisfacción de los clientes. También de manera indirecta, esta metodología permitirá un aprovechamiento de los recursos, que al final de cuentas se resume en que los Stakeholder podrán manejar más proyectos, al mismo tiempo esto contribuirá con el crecimiento de la institución.

La población que se consideró en este estudio fue un grupo pequeño de funcionarios del Instituto Geográfico de Venezuela Simón Bolívar y trabajadores de la Delegación de la Comisión Europea en Caracas. En la misma se seleccionó al personal calificado en la entrevista, se contó con tres funcionarios del IGVS, es decir dos geógrafos que laboran en la Gerencia General de Cartografía y en la Gerencia General de Geografía, y la contable del proyecto; adicionalmente con tres trabajadores de la CE: un delegado de contrato y finanzas, del área de operaciones y el jefe de sección.

Durante la etapa de recolección de datos, se presentaron situaciones diversas, al aplicar el instrumento sugerido en esta investigación, asimismo se tomó una muestra significativa y la cual se considera aportaría los datos (cualitativos) mas óptimos para lograr un resultado, que permitiera generar respuestas claras y eficientes para beneficio el área de análisis. La situación más resaltante fue muchas respuestas concidieron con la experiencia vivida en el Proyecto CARCAVEN, para facilitar la comprensión.

El propósito de estas entrevistas se basaron en conocer las experiencias, técnicas e instrumentos utilizados para el diseño, ejecución y cierre del Proyecto CARCAVEN a fin de implementar una metodología de gestión de proyectos dentro del IGVSB, a fin de cumplir con los objetivos del presente TEG. Obteniendo los siguientes resultados:

Cuestionario para el personal de la Unión Europea (UE):

1. ¿Qué tipo de cooperación ha recibido Venezuela (sector gobierno)?

N° participante	Respuestas
1	Cooperación Bilateral
2	Cooperación Bilateral y Regional
3	Cooperación Bilateral y Regional

Análisis: De acuerdo a los resultados, los tres participantes coincidieron que la UE mantiene con Venezuela relaciones y cooperación a nivel regional y bilateral. Adicionalmente informaron que, en el ámbito regional, las relaciones se inscriben en el marco del diálogo institucional entre la UE y el Grupo de Río, y en el Documento de Estrategia Nacional (2007-2013) se delimitaron los ejes principales de la cooperación financiera bilateral con Venezuela, destacando dos sectores específicos: el apoyo a la modernización del Estado y sus instituciones y la diversificación de la economía.

2. ¿Cuál es el ciclo de proyectos que usa la UE para Venezuela (sector gobierno)?

N° participante	Respuestas
N°1	El ciclo de proyectos utilizados es el contenido en la Guía de Gestión del Ciclo de Proyectos de la Unión Europea
N°2	Guía de Gestión del Ciclo de Proyectos de la Unión Europea
N°3	Programación, Identificación, Formulación, Financiación, Ejecución y Evaluación.

Análisis: En función a las respuestas de los participantes, se determina que la UE utiliza la Guía de Gestión del Ciclo de Proyectos, ya que los proyectos se planifican y se llevan a cabo según una secuencia bien establecida, que empieza con una estrategia convenida, que supone la idea de una acción precisa, que luego se formula, se ejecuta y se evalúa para mejorar la estrategia y las intervenciones futuras

3. ¿Cómo se puede conseguir financiamiento para un proyecto en Venezuela (sector gobierno) con la UE?

Nº participante	Respuestas
Nº 1	A través de convocatorias que publica la UE
Nº 2	Mediante la publicación de convocatorias en la página web y/o en el diario oficial de la UE
Nº 3	Información publicada en la web de la UE donde se ubican las convocatorias

Análisis: Los participantes opinaron que el financiamiento bilateral por parte de la UE concluirá una vez que se cierren los proyectos CARCAVEN y DROGASTOP, en 2014 y 2015, respectivamente. Sin embargo, una vez publicadas las convocatorias el gobierno venezolano tendrá la opción de participar en programas regionales junto con los demás países de América Latina, en áreas como cambio climático, cohesión social, recursos hídricos, grandes inversiones en infraestructura y fortalecimiento educativo, entre otros.

4. ¿Cuál es el objetivo del control interno que implementa la UE para los proyectos en Venezuela (sector gobierno)?

Nº participante	Respuestas
1	Transparencia
2	Asegurar la correcta ejecución y gestión del proyecto
3	Garantizar la adecuada y transparente ejecución del proyecto

Análisis: En base a la experiencia que tienen los gestores de proyectos en la UE, opinaron que el control interno tiene como objetivo garantizar el buen uso de los recursos asignados por la Comisión Europea, de manera que se pueda realizar una rendición de cuentas transparente a los contribuyentes europeos, quienes a través de sus impuestos son quienes financian en gran medida toda la estructura de la UE

5. ¿Cuáles son los documentos básicos por los cuales se deben basar los proyectos en Venezuela (sector Gobierno) financiados por la UE?

N° participante	Respuestas
1	Guía de Gestión del Ciclo de Proyectos, Guía Práctica de los Presupuestos Programas, Guía Práctica de los Procedimientos Contractuales, Convenio de Financiación
2	Convenio de Financiación
3	Convenio de Financiación

Análisis: Las tres personas opinaron que los documentos por los cuales se deben pasar los proyectos en Venezuela financiados por la UE son: Guía de Gestión del Ciclo de Proyectos, Guía Práctica de los Presupuestos Programas, Guía Práctica de los Procedimientos Contractuales, Convenio de Financiación , los cuales se aplican a los proyectos y programas elaborados según los criterios del tipo de ayuda denominado "enfoque por proyecto" y, en ningún caso, a los proyectos y programas de apoyo presupuestario y de apoyo a programas sectoriales.

6. ¿Cómo es el control suficiente sobre la aplicación de la ayuda exterior de la UE a proyectos en Venezuela (sector gobierno)?

N° participante	Respuestas
1	Implementacion de mecanismos establecidos por la Comisión en Bruselas, como: evaluaciones, auditorías, monitoreos externos, etc.
2	Se verifica la adecuada ejecucion del proyecto mediante continuas visitas de mision de monitoreo externo
3	Se aplica a traves de los reportes tecnicos y financieros plasmados en los informes correspondientes

Análisis: Los participantes opinaron que, se considera que el control es suficiente, ya que existen una serie de mecanismos establecidos por la Comisión en Bruselas (evaluaciones, auditorías, monitoreos externos, entre otros) orientados a garantizar el buen desempeño de las acciones ejecutadas por Venezuela con la ayuda de la UE.

7. ¿Cómo se presta de forma concreta la ayuda al desarrollo de la UE a proyectos en Venezuela (sector gobierno)?

N° participante	Respuestas
1	Se asigna a un gestor de proyectos, quien es responsable por parte de la Delegación UE
2	A través de la firma del convenio de financiación
3	Se realiza mediante la transferencia directa de fondos al presupuesto del país socio

Análisis: Los tres participantes concluyeron que, se establece un responsable por parte de la Delegación UE (gestor de proyectos), quien es el enlace con la unidad de gestión del proyecto para realizar el seguimiento de todos los movimientos que se ejecuten desde la fecha de inicio hasta la fecha final del Convenio de Financiación. Asimismo, se financia la adquisición de bienes y servicios a través de contratos, orientados a contribuir con la consolidación del proyecto como tal.

8. ¿Qué aprendizaje han sacado la UE del apoyo realizado a proyectos en Venezuela (sector Gobierno)?

N° participante	Respuestas
1	Intercambio de conocimientos
2	Cumplir adecuadamente la gestión de proyectos de cooperación internacional en todas las fases
3	El mismo aprendizaje obtenido de todos los proyectos en materia de cooperación internacional

Análisis: Los tres participantes opinaron de forma similar, que el aprendizaje obtenido es el mismo que en otros países, donde existen potencialidades y adversidades que influyen de una u otra manera en el desarrollo del trabajo que se realiza.

Cuestionario para los funcionarios del IGVSb:

1. ¿Cuáles son las necesidades del IGVSb para firmar un convenio con la UE?

N° participante	Respuestas
1	Apoyo institucional
2	Fortalecimiento institucional
3	Fortalecimiento institucional

Análisis: Los tres funcionarios coincidieron que las necesidades que tiene el IGVSb es el fortalecimiento Institucional, ya que fue necesario recurrir a ayudas externas a fin de obtener recursos financieros para la adquisición de suministros y contrataciones de servicios, dispensables para la buena ejecución y cumplimiento de los objetivos institucionales.

2. ¿Considera usted que el proyecto fue diseñado bajo los parámetros necesarios para el cumplimiento de sus metas?

N° participante	Respuestas
1	Si
2	No
3	SI

Análisis: Los funcionarios que participaron en la entrevista opinaron, que fue diseñado el proyecto bajo los parámetros necesarios para el cumplimiento de sus metas, ya que a través del marco lógico, permitió planificar, seguir y evaluar el proyecto, y monitorear los objetivos específicos a fin de determinar a tiempo su adecuada ejecución.

3. ¿En proyectos anteriores el IGVSb ha tenido la oportunidad de ser financiado a través de ayuda exterior?

N° participante	Respuestas
1	No
2	No
3	No

Análisis: Sin duda alguna el IGVSb sólo ha sido financiado por el Union Europea a través del Proyecto CARCAVEN

4. ¿Tiene el Instituto experiencia con proyectos de cooperación internacional?

N° participante	Respuestas
1	Si
2	Si
3	Si

Análisis: De acuerdo a los resultados arrojados en la entrevista, a través del Proyecto CARCAVEN el IGVSb puede continuar ejecutando proyectos a nivel de cooperación internacional, ya que el equipo de la Unidad de Gestión del Proyecto es personal fijo de la institución y está dispuesto a difundir sus conocimientos y experiencias en nuevos proyectos.

5. ¿Cree usted que el proyecto que maneja el IGVSb con la UE implementa una base de conocimientos adecuados para la ejecución de proyectos de cooperación internacional?

N° participante	Respuestas
1	Si
2	Si
3	Si

Análisis: Los participantes opinaron que, mediante el Proyecto CARCAVEN se cumplieron asesorías externas en cuanto al manejo de proyectos de cooperación internacional, debido a dicha situación, consideraron que el proyecto implementó una base de conocimientos, que serán incorporados para otros proyectos que lleve a cabo la institución.

6. ¿Considera que el IGVSb ha apoyado suficientemente a la ejecución eficiente del proyecto?

N° participante	Respuestas
1	Si
2	No
3	No

Análisis: La mayoría de los funcionarios opinaron que el IGVSb no ha apoyado suficientemente a la ejecución eficiente del proyecto, ya que no entregaron oportunamente los informes técnicos y los soportes administrativos al equipo del proyecto CARCAVEN, generando atrasos innecesarios en los Informe de Ejecución trimestral y semestralmente a la UE.

7. ¿Cuáles aspectos mejoraría en la ejecución de proyectos de cooperación internacional?

N° participante	Respuestas
1	Disponer de un manual de gestión de proyectos para proyectos de cooperación internacional
2	Contar con herramientas de gestión de proyectos adecuadas
3	Diseñar mejores herramientas de gestión de proyectos a nivel de cooperación

Análisis: Todos los participantes coincidieron en que se debe diseñar e implementar un manual de gestión de proyectos basados en herramientas y metodologías que permitan el cumplimiento adecuado de los objetivos institucionales, y se disponga de una disciplina formal, mediante la cual los proyectos se planifican y se ejecutan siguiendo un proceso sistemático, repetitivo y escalable.

8. ¿Cómo considera usted que ha sido las relaciones entre la UE – IGVS?

N° participante	Respuestas
1	Regular
2	De apoyo institucional
3	Muy buena

Análisis: Los funcionarios opinaron que las relaciones entre la UE – IGVS fue aceptable, ya que permitieron iniciar y continuar las actividades del proyecto a pesar de las adversidades ocurridas (situaciones internas en el instituto)

9. ¿Considera usted que los documentos que se utilizan en el proyecto son los adecuados para la implementación y ejecución del mismo?

N° participante	Respuestas
1	Si
2	Si
3	Si

Análisis: Todos los participantes opinaron que los documentos utilizados fueron los adecuados para la implementación y ejecución del proyecto CARCAVEN, ya que los mismos consolidan paso a paso los procedimientos establecidos por la Comisión Europea para la adjudicación de contratos y la concesión de subvenciones en el marco de los programas de ayuda exterior de la UE, y enfocando la adecuada gestión de proyectos bajo el Marco Lógico exigidos por la UE.

Fase 3 – Objetivo Específico N° 3: Establecer para el IGVS B las herramientas de gestión de sus proyectos en materia de cooperación internacional.

El IGVS B en el marco de desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos institucionales, se preocupó en gestionar proyectos a través de la estructura de Marco Lógico, como un excelente instrumento de gestión, pues facilita la articulación vertical de los objetivos estratégicos en los cuales la institución desea incidir, con el propósito de satisfacer las necesidades de sus clientes y producir cambios en su entorno, a través de la mejora de los procesos existentes u orientando nuevos procesos, para lo cual debe realizar proyectos específicos.

En tal sentido, y viendo la institución como un ciclo constituido por un conjunto de interacciones orientadas a asegurar el logro de los objetivos en cada nivel de la organización (Gerencias técnicas y Oficinas de apoyo), pues los resultados que la institución quiere lograr, apuntan hacia la alta dirección, los resultados institucionales dependen de los objetivos de las gerencias y de los responsables (técnicos y administrativos) y para lograr los resultados estratégicos la institución debe ejecutar

proyectos, a fin de lograr obtener recursos financieros que ayuden al cumplimiento de las metas institucionales. Una de las herramientas utilizadas para lograr esto, es la denominada metodología del Marco Lógico, puesta en práctica por el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo.

Esta metodología es utilizada para la conceptualización, el diseño, la ejecución, el seguimiento del desempeño y la evaluación de proyectos, su objetivo es darle estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial a la alta gerencia para ayudar a la toma de decisiones oportunas, puesto que se centra en identificar los objetivos de los programas y luego determinar la consistencia de su diseño y resultados con esos objetivos, con la finalidad de mantener la línea de trabajo, ya que los proyectos así definidos mantienen alineadas las acciones de la institución con su misión, planeación estratégica y planes de trabajo, tanto institucional, como individualmente, identifica dónde se ubica un proyecto para lograr los fines de la organización y asegura que todos los proyectos de la organización estén enfocados en un punto común.

Igualmente, contribuye con la comunicación al lograr un proceso de definición y diseño de base amplia dentro del IGVS, es decir participativo, facilitando entendimiento común y una mejor comunicación entre quienes toman las decisiones, administradores, responsables, beneficiarios y el equipo del proyecto, también ayuda a obtener los acuerdos y apoyo necesario para la viabilidad del proyecto, especialmente con los beneficiarios, población objetivo y responsables del proyecto, así como, determinar las responsabilidades y autoridades en el equipo de proyecto, proporcionando una base simple para hacer presentaciones y reportes a la Junta Directiva del Instituto, al Ministerio del Poder Popular para el Ambiente, otros Ministerios, entre otros.

Por otra parte, proporciona una clara descripción de los objetivos del proyecto (en términos temporales, económicos, alcance), asegurando que el propósito del proyecto este claramente entendido, definido y compartido por todos los actores del proyecto. Igualmente, produce una descripción clara de los productos a obtener y tiempos para

ello, proporcionando una estructura o marco de referencia donde las actividades (el proyecto) se transforman en beneficios.

En cuanto al desempeño, es más fácil medirlo en términos de cantidad, de calidad y tiempo, identificando los medios de verificación si el proyecto ha cumplido sus objetivos o no, midiendo el éxito del proyecto de acuerdo al grado en que el objetivo amplio de éste se ha cumplido.

En atención a los factores externos, el Marco Lógico mejora la planeación del proyecto subrayando los vínculos de los elementos del proyecto con los factores externos, forzando al equipo de diseño a considerar los factores externos y a incluir previsiones con respecto a ellos e identificar suposiciones que pueden ser de importancia, y que ameriten suspender el proyecto, pero que son poco probables de ocurrir.

Con lo que respecta a la administración, el Marco Lógico fortalece el diseño, ejecución y evaluación del proyecto, pues contiene la información necesaria para ser ingresada en una herramienta informática de administración.

Por otra parte, asegura la continuidad del proyecto cuando el personal original del mismo se retira, cambia de puesto, funciones o responsabilidades o ingresa personal nuevo a la institución. También ayuda en la supervisión del proyecto, en su evaluación y en la medición del impacto. Se puede usar para organizar, manejar y enfocarse en un solo plan o en una serie de proyectos hacia un objetivo común.

En definitiva esta metodología obliga a un cambio cultural dentro del IGVS B puesto que el Marco Lógico es, en pocas palabras, una descripción a futuro de acciones realizadas, permitiendo ser eficaces al cumplir con los objetivos planteados, tanto en términos de adquisición de bienes y servicios como de los resultados en la población objetivo y eficientes al centrarse en los costos unitarios de producción, uso de insumos y niveles de actividad y gastos de administración.

Entre las múltiples metodologías que existen para diseñar un proyecto se ha optado por seguir los principios y lineamientos del Enfoque del Marco Lógico (EML) por ser uno de las metodologías actuales más extendidas y de mayor reconocimiento entre la comunidad internacional para el diseño de proyectos de desarrollo por objetivos, por su reconocida validez y calidad para planificar y gestionar las intervenciones comunitarias, además de ser una de las metodologías más conocidas y utilizadas a nivel internacional entre las principales agencias de cooperación internacional entre las que destacan: ONU, BID (Banco Interamericano de Desarrollo), USAID (Estados Unidos), NORAD (Noruega), ASDI (Sueca), AECID (Española), ACDI (Canadá), GTZ (Alemania), JICA (Japón), y UE (Unión Europea).

El Marco Lógico es una herramienta de trabajo que sirve para diseñar, planificar y evaluar proyectos o programas de desarrollo. Permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad. Asimismo, sirve para evaluar si se han alcanzado los objetivos y para definir los factores externos al programa que pueden influir en su consecución. Un evaluador puede examinar el desempeño de un programa en todas sus etapas.

Los pasos metodológicos del Marco Lógico son:

- ✓ El análisis de involucrados
- ✓ El análisis de problemas
- ✓ El análisis de objetivos
- ✓ El análisis de alternativas y
- ✓ La Matriz del Marco Lógico

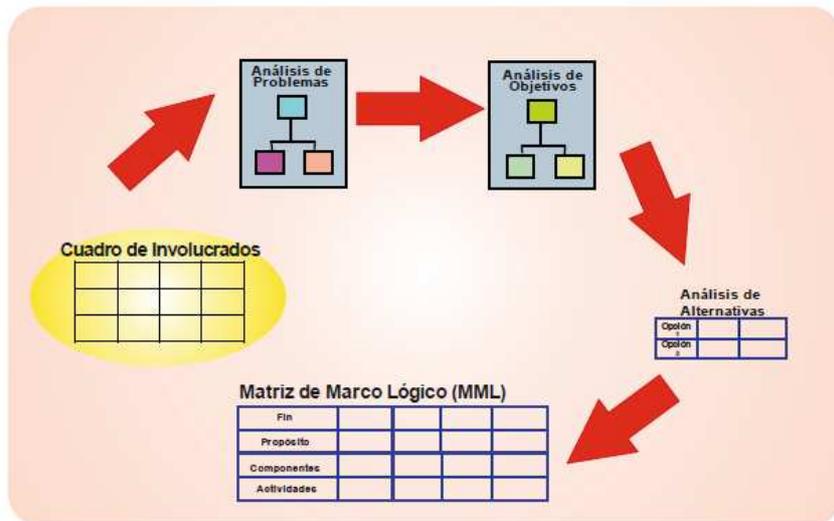


Figura N°9: Pasos para la formulación del Marco Lógico

1) Análisis de los involucrados

Se utiliza el análisis de los involucrados al momento de diseñar el proyecto y en su etapa de ejecución, para esclarecer qué grupos y/o organizaciones están directa o indirectamente involucrados en el problema/necesidad que el proyecto pretende enfrentar (resolver, revertir, paliar...).

CUADRO DE INVOLUCRADOS			
GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS
GRUPO 1			
GRUPO 2			
GRUPO 3			

Figura N°10: Cuadro de involucrados para la formulación del Marco Lógico

En la columna de grupos se identifica a los grupos involucrados, utilizando cierta tipología que responda a la realidad o contexto concreto. En general, se pueden considerar:

- ✓ Sector de la población
- ✓ Organizaciones sociales
- ✓ Instituciones públicas
- ✓ Instituciones privadas
- ✓ Empresas
- ✓ Instituciones religiosas
- ✓ Medios de comunicación
- ✓ Entidades de cooperación

En la columna de intereses se consideran los intereses que cada grupo tiene en referencia al problema/necesidad a enfrentar (no todos los intereses).

En la columna de problemas percibidos se colocan los problemas tal y como son percibidos por los grupos (no como lo percibimos nosotros). Su formulación debe ser claramente negativa y precisa, evitando formulaciones ambiguas o con “soluciones encubiertas”.

En la columna de recursos y mandatos se describen los recursos con que cuenta o dispone cada grupo para enfrentar el problema/necesidad (recursos financieros y no financieros); y los mandatos (autoridad) que formalmente tienen algunas entidades para dedicar recursos en relación al problema/necesidad a enfrentar.

2) El análisis de problemas

Técnica del “Árbol de problemas”: El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos.

El Árbol de Problemas debe elaborarse siguiendo los pasos que, a continuación, se enumeran:

1. Formular el Problema Central
2. Identificar los efectos (verificar la importancia del problema)

3. Analizar las interrelaciones de los efectos
4. Identificar las causas del problema y sus interrelaciones
5. Diagramar el Árbol de Problemas y verificar la estructura causal

Los componentes del Árbol de Problemas deben presentarse de la siguiente manera:

- ✓ Sólo un problema por bloque o aspecto
- ✓ Problemas existentes (reales)
- ✓ Como una situación negativa
- ✓ Deben ser claros y comprensibles

3) El análisis de objetivos

Técnica del “Árbol de Objetivos”: El Árbol de Objetivos es la versión positiva del Árbol de Problemas. Permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto. Para elaborarlo se parte del Árbol de Problemas y el diagnóstico. Es necesario revisar cada problema (negativo) y convertirlo en un objetivo (positivo) realista y deseable. Así, las causas se convierten en medios y los efectos en fines. Los pasos a seguir son:

1. Traducir el Problema Central del “Árbol de Problemas” en el Objetivo Central del “Árbol de Objetivos”; es decir, el objetivo del proyecto (un estado positivo al que se desea acceder).

La conversión de problema en objetivo debe tomar en cuenta su viabilidad. Se plantea en términos cualitativos para generar una estructura equivalente (cualitativa). Ello no implica desconsiderar que el grado de modificación de la realidad es, por definición, cuantitativa.

2. Cambiar todas las condiciones negativas (causas y efectos) del “Árbol de Problemas” en estados positivos (medios y fines). Esta actividad supone analizar cada uno de los bloques y preguntarse: ¿A través de qué medios es posible alcanzar este fin?

La respuesta debe ser el antónimo de las causas identificadas. El resultado obtenido debe presentar la misma estructura que el “Árbol de Problemas”. Cambia el contenido de los bloques pero no su cantidad ni la forma en que se relacionan.

Si en este proceso surgen dudas sobre las relaciones existentes, primero se debe revisar el “Árbol de Problemas” para luego proseguir con el “Árbol de Objetivos”.

3. Identificar los parámetros, que son aquellas causas del problema que no son modificables por el proyecto, ya sea porque son condiciones naturales (clima, coeficiente intelectual,...) o porque se encuentran fuera del ámbito de acción del proyecto (poder legislativo, otra dependencia administrativa).

Estos parámetros se señalan en el “Árbol de Objetivos” sin modificar el texto del “Árbol de Problemas”.

Al ubicar un parámetro, es posible sacar de ambos árboles todas sus causas ya que, aun cuando alguna sea modificable, no se producirá ningún efecto sobre el problema central.

4. Convertir los efectos del “Árbol de Problemas” en fines. Al igual que en las causas, por cada efecto se debe considerar sólo un fin.

5. Examinar la estructura siguiendo la lógica medio-fin y realizar las modificaciones que sean necesarias en ambos árboles.

En resumen, el “Árbol de Objetivos” (Medios-Fines) refleja una situación opuesta al “Árbol de Problemas”, lo que permite orientar las áreas de intervención que debe plantear el proyecto y que deben constituir las soluciones reales y factibles de los problemas que le dieron origen.

4) El análisis de alternativas

La función básica del análisis de alternativas, también llamado discusión de estrategias según la Comisión Europea, es la de comparar las diferentes opciones que pueden identificarse en el árbol de objetivos, rechazando las que no nos parezcan deseables o presentan un grado excesivo de incertidumbre y seleccionando, dentro de la alternativa que parece óptima, la tarjeta-objetivo que va a convertirse en el objetivo del futuro proyecto de desarrollo. Pasos para elaborar las Alternativas:

1. Identificar los "Objetivos" que no son deseables o realizables y excluirlos.
2. Identificar diferentes etapas de "Medios-Fines" como posibles estrategias alternativas para el proyecto.
3. Estimar qué alternativas presentan una estrategia óptima para el proyecto, utilizando criterios como: intereses de los beneficiarios, recursos disponibles (capacidad instalada), factibilidad técnica y política, relación costo-beneficio, riesgos sociales, sostenibilidad, entre otros.
4. Realizar los estudios pertinentes para el tipo de operación (económico, social, ambiental, entre otros).
5. Tomar una decisión sobre la estrategia o combinación de estrategias (alternativas) que van a ser parte del proyecto.

5) La Matriz del Marco Lógico

La matriz apareció como un intento de sistematizar y ordenar los principales contenidos del diseño de un proyecto en un formato simplificado que facilita, en un golpe de vista, comprender la lógica interna de una intervención. También facilita la preparación de un calendario de ejecución del proyecto; así como el diseño de un Plan de Seguimiento (Monitoreo) del desempeño y la evaluación. Por lo tanto, sirve para el Diseño, Ejecución y Evaluación de proyectos. Es un Resumen Ejecutivo que toma la forma de un cuadro de dos entradas (una matriz de 4 x 4), es decir, de cuatro filas y cuatro columnas.

5.1) Los conceptos básicos de la matriz del marco lógico

Fin (objetivo de desarrollo): Es el cambio social al cual el proyecto busca contribuir o aportar. Es decir, el proyecto sólo contribuye en una parte o aspecto, junto a otras intervenciones, al cambio social que se plantea. Se produce en el doble o triple del periodo de ejecución del proyecto.

Propósito (objetivo general): Es el cambio social que el proyecto se propone lograr con su intervención. Es la hipótesis central de cómo enfrentar o resolver un problema social. Es decir, es lo que el proyecto, con todas sus acciones, pretende conseguir. Se produce al momento de su culminación.

Resultados (objetivos específicos): Son los cambios en los factores que condicionan los procesos de desarrollo, donde interviene el proyecto. Son el valor de los productos (utilidad práctica) que se consigue con el proyecto. Se producen durante el proceso de ejecución del mismo.

Productos: Son los bienes, obras, servicios y recursos que el proyecto brindará a la población beneficiaria para lograr los resultados previstos. Es una expresión de los resultados que se expresa de manera tangible. Se producen durante todo el proceso de ejecución.

Actividades: Son las acciones que realiza el proyecto para generar los productos y resultados. Deben estar suficientemente detalladas y vinculadas a los resultados y productos, pues de esta manera se asegura su consecución. Se realizan durante todo el proceso de ejecución del proyecto.

Indicadores del objetivo de desarrollo: Son aquellos aspectos observables del objetivo de desarrollo que posibilitan verificar su cumplimiento y que deben reflejar los aspectos fundamentales del mismo. Son conocidos también como Indicadores de Desarrollo.

Indicadores del propósito: Son aquellos aspectos observables del propósito que permiten verificar su cumplimiento. Concretan y clarifican lo que se quiere lograr al concluir el proyecto. Son el referente principal para concebir los resultados que se generarán. Se les conoce como Indicadores de Impacto.

Indicadores de los resultados: Son aquellos aspectos observables de los resultados que posibilitan verificar su cumplimiento. Evidencian los cambios que se quieren lograr en las capacidades y condiciones de la población objetivo. Son conocidos como Indicadores de Efecto.

Presupuesto: Es la lista de requerimientos de recursos necesarios para la ejecución de las actividades y la operación del proyecto. En la práctica, es la línea de indicadores de actividades, que sirve para medir el cumplimiento de las actividades en el tiempo y con los recursos programados. Se conocen también como Indicadores de Cumplimiento.

Fuentes de Verificación de los indicadores del objetivo de desarrollo: Son los registros, estudios o medios donde se encuentra la información necesaria para medir o calcular los indicadores del objetivo de desarrollo. Por lo general requieren información del ámbito del proyecto, de su entorno inmediato y del país. Se puede utilizar información secundaria existente o formular una línea de base y realizar una evaluación ex post.

Fuentes de Verificación de los indicadores del propósito: Son los registros, estudios o medios donde se encuentra la información necesaria para medir o calcular los indicadores del propósito. Por lo general requieren de información de la población objetivo, del ámbito del proyecto y de su entorno cercano. Se debe buscar que la población brinde esta información o realizar estudios (cuando sea necesario). Requiere una línea de base para comparar los logros en la evaluación final del proyecto.

Fuentes de Verificación de los indicadores de resultados (productos): Son los registros, estudios o medios donde se encuentra la información necesaria para medir o

calcular los indicadores de los resultados; y, conocer y verificar la elaboración, calidad y oportunidad de los productos. Se utilizan fuentes similares de información a los indicadores de propósito.

Fuentes de Verificación de los indicadores de las actividades (presupuesto): Son los registros, estudios o medios donde se encuentra la información necesaria para conocer y verificar el uso del presupuesto. Por lo general son los informes contables, las auditorías, informes de actividades y fuentes administrativas.

Supuestos: Son las situaciones (acontecimientos, condiciones o decisiones) de los factores no controlables por el proyecto que constituyen condiciones mínimas indispensables para el logro del desarrollo del objetivo; y para la generación de los resultados del proyecto.

5.2) Las funciones de las columnas y filas del marco lógico

Cada columna y cada fila del marco lógico tienen una función determinada en el diseño y ejecución del proyecto.

Las columnas:

- ✓ La primera columna describe la lógica de la intervención (de abajo hacia arriba): las actividades generan los resultados; los resultados generados posibilitan el logro del propósito; y el propósito logrado contribuye al logro del objetivo de desarrollo.
- ✓ La segunda columna define los indicadores de verificación de la primera columna.
- ✓ La tercera columna define las fuentes de verificación (información) necesarias para conocer los indicadores señalados en la segunda columna.
- ✓ La cuarta columna define los supuestos o factores fuera de control del proyecto, cuya existencia es indispensable para el éxito de lo propuesto en la primera columna

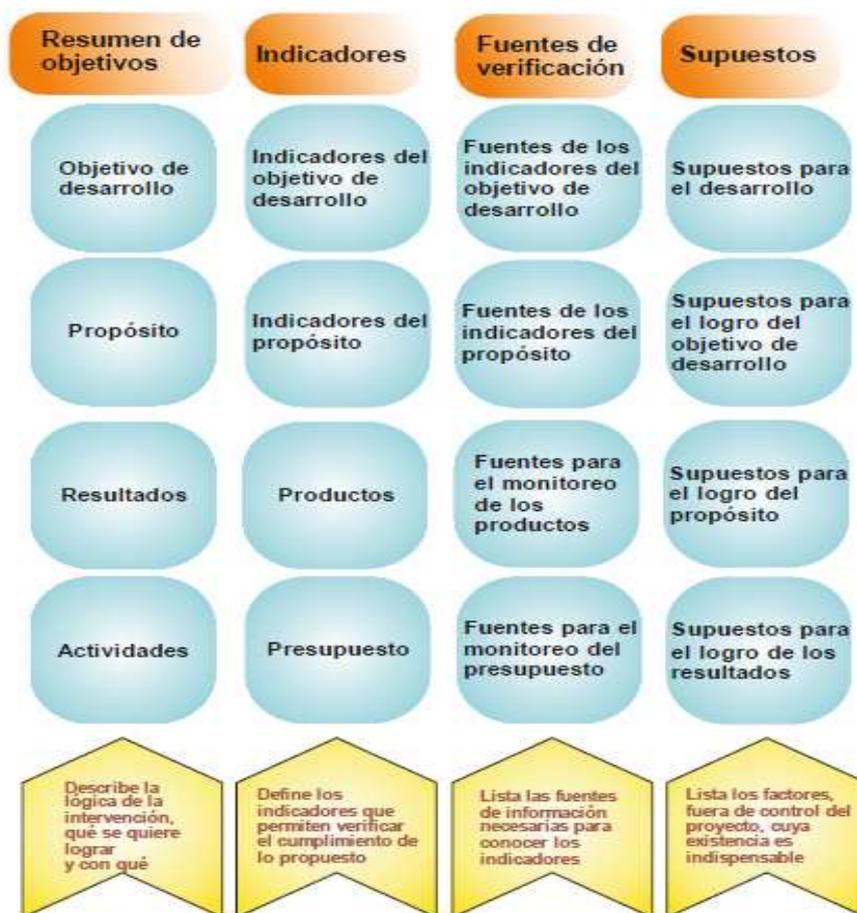


Figura N°11: Las funciones de las columnas del marco lógico

Las filas:

- ✓ La primera fila expresa el cambio social o impacto que se quiere lograr con el proyecto en el mediano y largo plazo (por lo menos, dos o tres períodos del proyecto).
- ✓ La segunda fila expresa el cambio social o impacto que el proyecto quiere lograr al culminar su intervención. Es el objetivo central o general al que el proyecto se orienta.
- ✓ La tercera fila expresa el cambio en los factores (condiciones, recursos, capacidades, etc.) que harán posible el logro del propósito. Los productos y/o servicios que brindará el proyecto.
- ✓ La cuarta fila expresa las actividades a realizar y que permitirán el logro de los productos que generarán la nueva situación.



Figura N° 12: Las funciones de las filas del marco lógico

5.3) La lógica interna de la matriz

La Matriz del Marco Lógico se basa en dos principios elementales:

1. Relación Causa–Efecto entre los diferentes elementos de un problema que corresponden a los cuatro niveles (filas) de la estructura: actividades o insumos; componentes o resultados; el propósito u objetivo del proyecto; y el fin u objetivo de desarrollo.

2. Principio de Correlación que une a los cuatros niveles de objetivos con la evaluación de desempeño (indicadores y medios de verificación) y condiciones que puedan afectar el desempeño (supuestos).

5.4) La formulación de los objetivos

Los objetivos señalan lo que se quiere lograr y hacia dónde se deben orientar los esfuerzos.

Características:

- ✓ Ser claros (redactados en lenguaje sencillo)
- ✓ Concretos/Breves
- ✓ Realistas y viables
- ✓ Pertinentes
- ✓ Precisos (no incluir varios objetivos en uno)

Los objetivos se formulan de arriba hacia abajo, en una lógica de ir de lo general a lo particular (aunque también se podrían trabajar por bloques de a dos: primero, el fin y el propósito más sus indicadores; y luego, los resultados y las actividades con sus respectivos indicadores).

En esta ocasión, se ha elegido trabajar en un solo bloque (fin, propósito, resultados y actividades), es decir:

1ro: Formular el Fin u Objetivo de Desarrollo: Como se trata de indicar un cambio social (Impacto), al que el proyecto pretende aportar y no necesariamente solucionar, se formula con los verbos contribuir, aportar, propiciar, entre otros.

2do: Formular el Propósito u Objetivo del proyecto: se formula con los verbos alcanzar, lograr, conseguir, entre otros.

3ro: Formular los Resultados u Objetivos Específicos: Como se trata de indicar lo que se quiere lograr en un aspecto concreto o en un tiempo determinado, se formula de manera precisa, incorporando el aspecto cuantitativo en la redacción.

4to: Identificar las actividades que permitirán conseguir los resultados arriba mencionados de manera clara y precisa.

Luego de redactar la columna de objetivos, se analiza la consistencia de su formulación. Este proceso lógico de análisis de consistencia se realiza de abajo hacia arriba, es decir, al inverso del proceso de construcción de objetivos. De la siguiente manera:

- ✓ Si las actividades son suficientes, pertinentes y coherentes en relación al resultado esperado, entonces su ejecución producirá los efectos deseados (resultados)
- ✓ Si los resultados son suficientes, pertinentes y coherentes, entonces el propósito se logrará
- ✓ Si se logra el propósito, entonces se contribuirá al logro del fin del proyecto

5.5) La formulación de los indicadores

Un indicador es la “especificación cualitativa o cuantitativa que utilizamos para medir el logro de un objetivo”. Los indicadores dan las bases para el seguimiento del desempeño y la evaluación; muestran cómo puede ser medido el éxito de un proyecto; y especifican de manera precisa cada objetivo a nivel de resultados, propósito y fin.

Características de los indicadores:

- ✓ Deben ser significativos y relevantes.
- ✓ Los datos para hacer los cálculos deben ser factibles.
- ✓ Los indicadores y sus cálculos deben estar acordes a la capacidad institucional.
- ✓ Todo buen indicador debe tener tres atributos básicos: calidad, cantidad y tiempo.

5.6) La formulación de las Fuentes o Medios de Verificación

Las fuentes de verificación son las fuentes de datos, de donde la entidad ejecutora o el evaluador pueden obtener la información sobre la situación, comportamiento o desempeño de cada indicador durante la ejecución del proyecto.

En algunos casos, estas fuentes de datos serán identificadas o consideradas su elaboración (como actividad del proyecto) por los formuladores del mismo.

¿Cómo hacerlo?

Primero, se debería hacer un inventario de las fuentes secundarias, es decir, datos que son recogidos regularmente y que son publicados con frecuencia. Es la menos costosa.

Segundo, se debe considerar recolectar o generar datos de forma directa o sea fuentes primarias (si no hay fuentes secundarias).

La formulación de las fuentes de verificación debe hacerse directamente vinculada a cada indicador. Estas deberían tener las siguientes características:

- ✓ Fuentes de Verificación de los indicadores del objetivo de desarrollo, requieren información del ámbito del proyecto, de su entorno inmediato y del país. Se puede utilizar información secundaria existente o formular una línea de base.
- ✓ Fuentes de Verificación de los indicadores del propósito, requieren información de la población objetivo, del ámbito del proyecto y de su entorno cercano. Se debe buscar que la población brinde esta información o realizar estudios (cuando sea necesario). Se requiere una línea de base para comparar los logros obtenidos al final del proyecto.
- ✓ Fuentes de Verificación de los indicadores de resultados (productos), requieren información necesaria para medir o calcular los indicadores de los resultados; y, conocer y verificar la elaboración, calidad y oportunidad de los productos. Se utilizan fuentes identificadas y/o elaboradas por el proyecto.
- ✓ Fuentes de Verificación de los indicadores de las actividades (presupuesto), por lo general son los informes contables, las auditorías, informes de actividades y fuentes administrativas de la gestión del proyecto.

5.7) La formulación de los Supuestos

La columna de los supuestos está vinculada a responder: ¿Cómo manejar los riesgos? El riesgo se expresa como un Supuesto que debe ocurrir, es decir, como un objetivo para avanzar al nivel siguiente. Está fuera del control directo de los ejecutores del proyecto. Para ello, se debe:

- ✓ Especificar bien el supuesto (riesgo).
- ✓ Analizar la importancia y probabilidad de ocurrencia del supuesto.
- ✓ Ejercer “influencia” en los supuestos durante el diseño y ejecución del proyecto, para aumentar la probabilidad de que esto ocurra.

Expresar los supuestos como objetivos, es decir, condiciones que deben ocurrir.

¿Cómo se construyen?

Cada nivel del marco lógico guarda una relación de causa y efecto con el nivel superior. Es decir:

- ✓ Las actividades realizadas, más los supuestos para el logro de los resultados, generan los resultados.
- ✓ Los resultados generados, más los supuestos para el logro del propósito, posibilitan el propósito.
- ✓ El propósito logrado, más los supuestos para el logro del objetivo de desarrollo, contribuyen al objetivo de desarrollo.
- ✓ El supuesto de la fila del objetivo de desarrollo indica la sostenibilidad del proyecto más allá de su culminación.

Fase 4 – Objetivo Específico N° 4: Desarrollar un plan de implementación de la metodología propuesta para proyectos de cooperación internacional.

1. Objetivos:

1.1 General:

Desarrollar un plan de implementación de la metodología para la gestión de proyectos de cooperación internacional.

1.2 Específicos:

- ✓ Incrementar la eficiencia en la gestión.
- ✓ Proponer una estrategia de seguimiento, control y mejora de la metodología implementada en el IGVSBS para darle continuidad dentro de la institución.
- ✓ Introducir cambios en la cultura organizativa del IGVSBS.

2. Alcance:

El alcance de este plan de implementación de la metodología para la gestión de proyectos de cooperación internacional fue diseñar una herramienta que permita gestionar la ejecución de proyectos con el uso de la Matriz de Marco Lógico como tablero de control de proyectos, efectuando a través de sus indicadores, evaluación y seguimiento continuo a la realización de las actividades con los criterios, los responsables, los recursos asignados y el tiempo estipulado, para obtener los componentes que finalmente permitirán alcanzar los objetivos previstos en la planificación.

Se propone un plan de implementación en tres etapas: capacitación al Gerente de la Oficina de Proyectos, capacitación al personal operativo de la Oficina de Proyectos y capacitación al personal gerencial del Instituto, para lograr la implantación de la metodología en el IGVSBS, asimismo se menciona que, como entregable destaca, el material de la propuesta y el personal capacitado. Dentro del plan de implementación,

se pretende abarcar a todos los involucrados. Esto contribuirá a disminuir el rechazo que esta metodología podría causarle. Asimismo, esto ayudará en el inicio del cambio, en la cultura organizacional del IGVSb.

A continuación se presenta la EDT de la metodología que se propone:

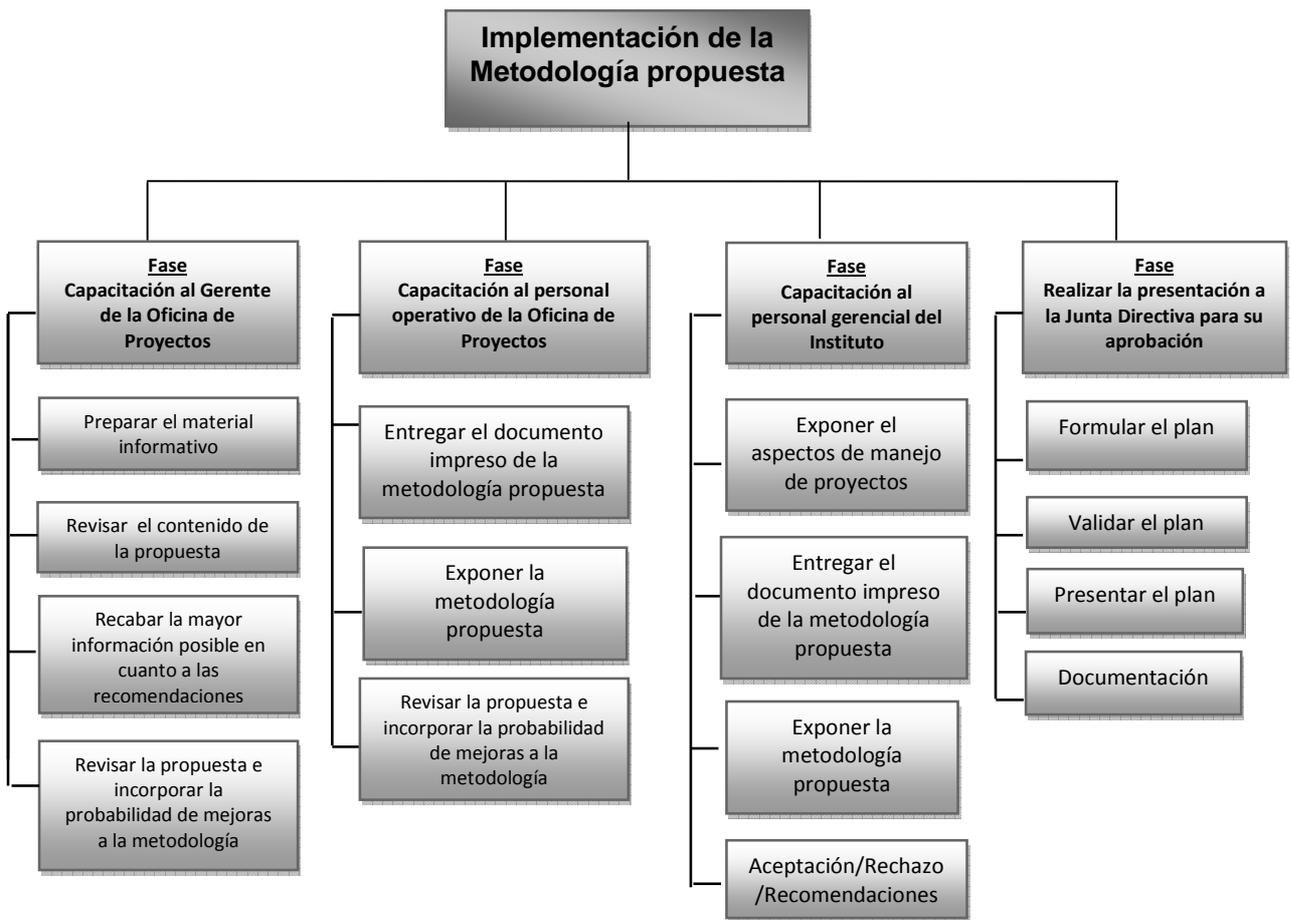


Figura N°13: EDT del plan de implementación de la metodología propuesta

A continuación se muestran las acciones para la implementación:

- ✓ Capacitación al Gerente de la Oficina de Proyectos: Para presentarle la metodología, mostrarle los beneficios que se obtendrán cuando se utilice esta metodología. Esto servirá para buscar el apoyo que se ocupa en esta

implementación y permitir la contratación de un especialista en Marco Lógico (en caso de requerirlo) que este dispuesto a capacitar al personal de la Oficina de Proyectos. Adicionalmente, se tratarán temas como:

- a. Análisis de la situación
 - b. Metodología propuesta
 - c. Beneficios de la metodología propuesta
 - d. Responsabilidades de la gerencia para con la nueva metodología
 - e. Observaciones y recomendaciones.
 - f. Se entregará el documento impreso de este TEG.
- ✓ Capacitación al personal operativo de la Oficina de Proyectos: Esta metodología se enfoca en estas personas, especialmente con los coordinadores técnicos de los proyectos. Los temas a tratar:
- a. Se entregará un documento impreso de la metodología propuesta
 - b. Exposición de la metodología propuesta. Se estudiarán los pasos metodológicos del Marco Lógico (el análisis de involucrados, el análisis de problemas, el análisis de objetivos, el análisis de alternativas y la Matriz del Marco Lógico). Se hará la simulación de desarrollo de un proyecto utilizando la nueva metodología.
 - c. Revisión de responsabilidades de cada uno de los integrantes.
 - d. Beneficios de la utilización de la nueva metodología.
 - e. Observaciones y recomendaciones
- ✓ Capacitación al personal gerencial del Instituto: A través de un directorio interno entre gerentes y coordinadores para dar a conocer los temas de la metodología. Aspectos como:
- a. Exposición general del tema de manejo de proyectos, principales definiciones y herramientas.

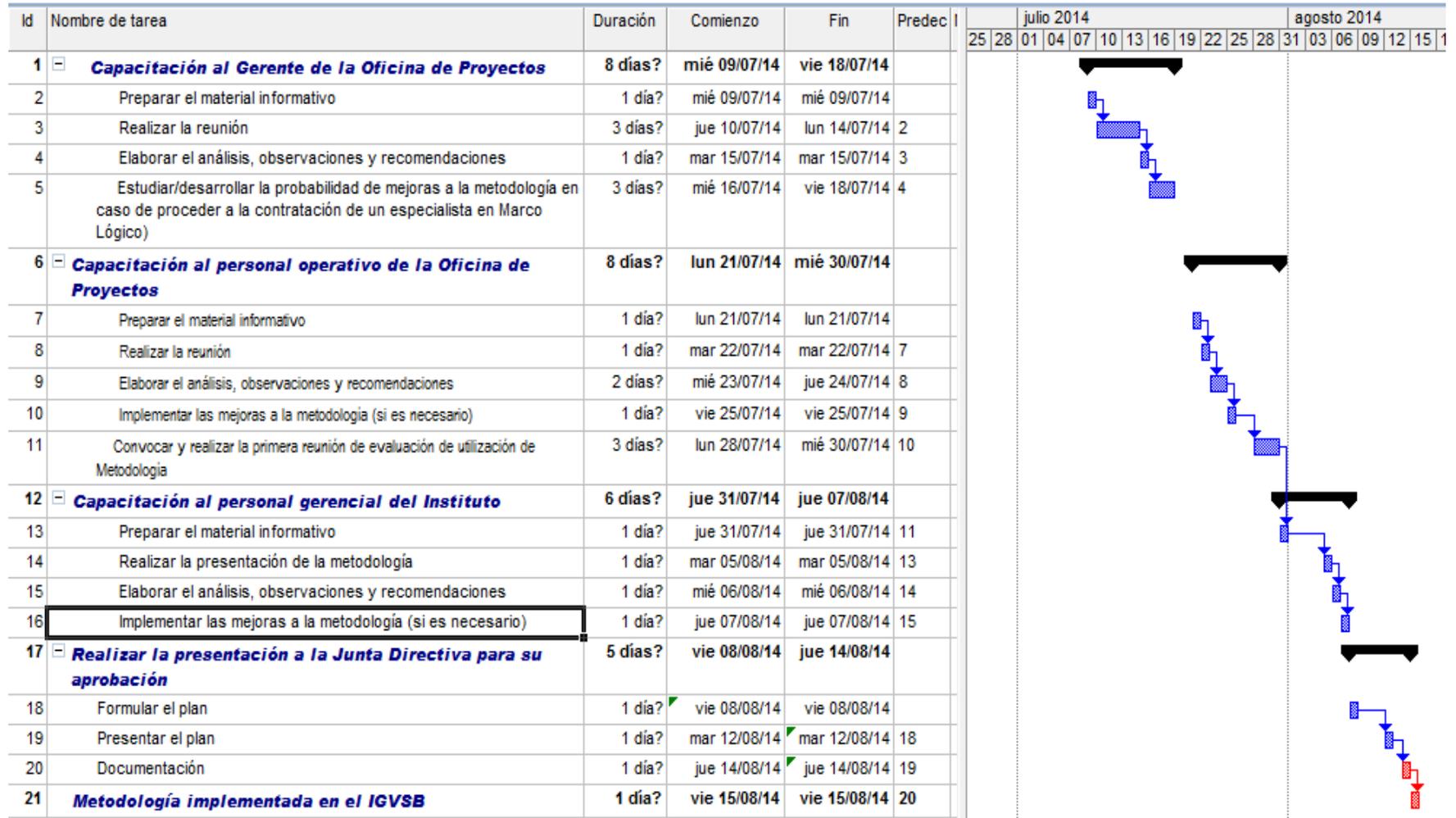
- b. Análisis de la situación
 - c. Exposición de la metodología propuesta. No se estudiará a fondo, sólo se mencionarán aspectos generales del Marco Lógico y las herramientas utilizadas.
 - d. Observaciones y recomendaciones.
- ✓ Reunión con la Junta Directiva del IGVS B para la aprobación o rechazo de la Metodología por parte del Presidente de dicha institución.

3. Cronograma:

De acuerdo al punto anterior, se harán revisiones semanales durante los primeros 6 meses, de modo tal, que la metodología que se propone pueda ser constantemente evaluada, para revisar posibles mejoras.

En la Figura N° 14 se presenta el cronograma de implementación. En este cronograma se presentan las distintas actividades que se llevarán a cabo para dar a conocer la nueva metodología. El tiempo de implementación se estima que será de 28 días, tomando en consideración la primera reunión de evaluación. Esta reunión será con todo el personal, de modo tal, que todos puedan recibir retroalimentación de lo que se ha realizado hasta el momento.

Figura N°14: Cronograma de implementación de la metodología



4. Presupuesto:

A continuación se presenta el presupuesto que se elaboró para implementación de la metodología propuesta:

Tabla N°8 - Presupuesto estimado de implementación

Actividad	Costo Total Bs.
Costo en Horas hombre	13.500,00
Preparación del material	12.000,00
Uso de la computadora	3.600,00
Contratación de un especialista en Marco Lógico	60.000,00
Total presupuesto estimado	<u>85.500,00</u>

Se realizó una proyección de las horas hombre (50 horas hombre aproximadamente) que dedicará el personal que se capacitará, tanto al Gerente como al personal operativo de la Oficina de Proyectos y al personal gerencial del instituto, también se contemplaron las horas que ejecutará el personal de la mencionada oficina en capacitarse, en analizar y en incorporar esta nueva metodología en sus procesos de gestión. Los costos en horas hombre fueron obtenidos a través del tabulador de sueldos y salarios de funcionarios con el perfil de analistas que ejercen funciones dentro de la Oficina de Proyectos.

La preparación del material fue notificada mediante el uso de insumos requeridos para obtener la metodología propuesta en las diferentes capacitaciones, material como hojas, carpetas, uso de tinta para las impresiones, entre otros, los datos se obtuvieron de acuerdo a la matriz de costos utilizada por la Coordinación Técnica de Comercialización, mediante la Unidad de Costos en la institución. Asimismo, se determinó el uso de la computadora, por el número de horas dedicadas en las presentaciones, preparación del material e investigación en la web, se solicitó la depreciación de los equipos (estación de trabajo e impresora) y el coste aproximado de luz que requiere el uso de los mencionados equipos. El costo de la contratación de un especialista en Marco Lógico, se obtuvo en referencia a las contrataciones que dejaron de realizarse en el Proyecto CARCAVEN, y se fijó dicho monto como punto de partida, pero que en su efecto es sólo un estimado.

CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Inicialmente se presentaron ciertos obstáculos para el desarrollo de esta investigación, fue imperioso diferenciar la metodología del PMI y del ML en este TEG, luego de estudiar cada una de ellas se logró definir la herramienta idónea para la gestión de proyectos dentro del IGVS, esto de acuerdo con las funciones que ejerce la institución.

Gracias a los conocimientos adquiridos durante la especialización en Gerencia de Proyectos se lograron ejecutar una serie de estrategias gerenciales que permitieron brindar el flujo de ideas a la problemática existente.

El desarrollo de esta investigación representó un gran reto, ya que proponer una metodología de gestión de proyectos dentro de una institución pública no fue tarea fácil, y más, si en la institución no existe una Oficina de Proyectos dedicada al ejercicio de las funciones mediante el Marco Lógico, ni a través del PMI.

Por lo anteriormente expuesto, surgió la necesidad de investigar, estudiar y analizar el Proyecto CARCAVEN en virtud de los conocimientos adquiridos durante la especialización, y a su vez incentivar a los compañeros de la Oficina de Proyectos en desarrollar funciones basadas en los principios básicos de la gerencia de proyectos, en la cual se puede generar una cultura de gerencia bajo la metodología de ML de los recursos públicos, y permitiendo fortalecer la institucionalidad del Estado, en cuanto a la planeación, supervisión y ejecución de los proyectos de forma consistente y lógica, son herramientas para aumentar el índice de éxito de los proyectos en cuanto a tiempo, costo y calidad. Partiendo de que un líder de proyecto debe ser responsable de detectar las necesidades de los usuarios y gestionar los recursos económicos, materiales y humanos, para obtener los resultados esperados en los plazos previstos y con la calidad necesaria, manteniendo la atención del equipo centrada en lograr estas metas.

En la ejecución de los objetivos específicos se evidenciaron que los mismos fueron desarrollados mediante las lecciones aprendidas, juicio de expertos, entrevistas e información documental, los cuales permitieron estrategias gerenciales descritas en esta investigación.

Una vez desarrollada la metodología de gestión en el presente TEG se determinó que se cumplieron los objetivos propuestos en esta investigación, disponiendo del apoyo de expertos en la materia y de las mejores prácticas, establecidas en experiencias similares, destacando las herramientas, indicadores, fases que utiliza la gestión de proyectos de acuerdo al PMI (2013), y que alguna u otra manera lograron diferenciar esta implementación a la Matriz de Marco Lógico.

A continuación se muestran los resultados obtenidos por cada objetivo específico para el cumplimiento de la metodología propuesta:

Objetivo Específico N° 1: Identificar las mejores p r á c t i c a s en experiencias similares.

En este objetivo se realizaron varias actividades, entre ellas una investigación de campo, tanto como en los medios electrónicos como visitas a las bibliotecas a fin de obtener información al respecto, asimismo se identificaron los involucrados y se describieron los conocimientos adquiridos en proyectos similares, a fin de obtener un listado de mejores prácticas.

Objetivo Específico N° 2: Analizar comparativamente el Proyecto CARCAVEN con la gestión de proyectos provenientes de las buenas prácticas de metodologías (Marco Lógico y/o PMBOK).

Aquí se analizó y se registró la experiencia evidenciada por el Proyecto CARCAVEN y las necesidades institucionales de la alta directiva de contar con una Oficina de Proyectos calificada para la adecuada gestión de proyectos, se compararon los resultados obtenidos mediante la evaluación del proyecto en el marco del PMI y en el marco de la Matriz del ML, resultando satisfactorio la implementación de la metodología

del ML como fuente para la obtención de recursos y gestión de proyectos. En este objetivo se obtuvo un registro documental.

Objetivo Específico N°3: Establecer para el IGVS B las herramientas de gestión de sus proyectos en materia de cooperación internacional.

En el presente objetivo, se desarrolló el Marco Lógico como instrumento de gestión para la conceptualización, diseño, ejecución, seguimiento del desempeño y evaluación de proyectos, se desarrollaron las entrevistas a la población seleccionada generando resultados satisfactorios para el avance, desarrollo y solución del problema. Mediante el desarrollo de este objetivo se obtuvo un listado de herramientas con su descripción y uso basado en el Marco lógico.

Objetivo Específico N° 4: Desarrollar un plan de implementación de la metodología propuesta para proyectos de cooperación internacional.

En este objetivo se establecieron los lineamientos necesarios para el plan de implementación del ML dentro del IGVS B, desde sus tareas o actividades, hasta el cronograma y presupuesto que involucre la adaptación de esta metodología dentro de la mencionada institución. Mediante el desarrollo de este objetivo específico se obtuvieron los lineamientos necesarios para la elaboración del plan de implementación de la metodología propuesta.

Como reflexión final se puede decir que luego de desarrollar el presente Trabajo Especial de Trabajo se manifiesta que, es de vital importancia generar una adecuada gestión de proyectos, por lo que se logró percibir, es una de las actividades de gerencia que lleva la mayor responsabilidad dentro de una institución, lo cual permite disponer de procesos gerenciales, de líderes de proyectos responsables de detectar las necesidades de los usuarios y gestionar los recursos económicos, materiales y humanos, para obtener los resultados esperados en los plazos previstos y con la calidad necesaria.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El área de Gerencia de Proyectos y su aplicabilidad ha incrementado en las últimas décadas a nivel mundial, asimismo, ofrece una visión más global de lo que debe ser la administración en el mundo contemporáneo, por esta razón es considerada la profesión del siglo XXI.

Las empresas, organizaciones públicas, gremios, y las naciones en sí, ya sean países desarrollados o en vía de desarrollo, para mantenerse competitivos están utilizando cada día más la Gerencia de Proyectos como su aliado número uno, debido a que esta reúne todas las áreas del conocimiento aplicados en la administración moderna. Además, ha demostrado ser de un valor agregado de importancia en toda clase de proyectos de ingeniería, sociales, investigación y de tecnología.

Conclusiones

En el Instituto Geográfico de Venezuela Simón Bolívar existen debilidades para llevar a cabo los proyectos, pues en algunas oportunidades son ejecutados sin desarrollar una programación previa; de igual manera, no se establecen controles para evaluar y medir los resultados reales con los previstos, lo que se traduce en deficiencia en los resultados esperados y por ende debilidad para alcanzar los objetivos trazados.

Los elementos de evaluación de la matriz de planificación de proyecto conocida como Marco Lógico, han migrado hacia la administración pública como una manera de controlar el gasto del estado destinado a las Acciones Centralizadas de los Institutos Autónomos y Empresas del sector público. Adicionalmente, brinda una base organizada de información para evaluar tanto los resultados esperados del proyecto como la gestión del mismo. En el caso de los resultados esperados, la evaluación se basa en

una serie de indicadores específicos los cuales son alcanzados a través de medios de verificación concretos.

La metodología de Marco Lógico ha ganado aceptación en el mundo en las últimas décadas por su sencillez y a la vez solidez, y por su utilidad para la gestión y evaluación de proyectos y programas públicos. Cada día más países y organizaciones la emplean como parte de su instrumental de gestión, en muchos casos haciendo variaciones al esquema básico para adaptarlo mejor a sus necesidades. Ello ha dado origen a variantes del método que emplean matrices con más filas o más columnas. Sin embargo, al analizar estas variantes se observa que todas mantienen los elementos esenciales del modelo, los cuales corresponden a lo presentado en este documento.

Con respecto al proyecto evaluado, se puede concluir que el mismo utilizó los elementos más fielmente utilizados, relacionados con el diseño y que se encuentran en la etapa de elaboración de la estructura analítica del proyecto y de la matriz de Marco Lógico, en donde dicho proyecto se cumplió en un 80% con respecto a lo planificado. No obstante, se omitió la dimensión de calidad en los indicadores para cada uno de los resultados esperados o componentes presentes en la Matriz del proyecto. Esto dificultó asegurar que el nivel de calidad obtenido sea el nivel esperado por las personas e instituciones beneficiarias o por equipo de trabajo y el resto de las instituciones involucradas.

Si se toma en cuenta que el proyecto se realizó en concordancia con los lineamientos de la Comisión Europea, se puede concluir que este organismo utiliza sólo el enfoque metodológico de Marco Lógico, dando flexibilidad a las organizaciones que desarrollan los proyectos a financiar para utilizar elementos de otros enfoques en la gestión de proyectos. En otras palabras, la gestión del proyecto, con base en los lineamientos de la Comisión Europea, es una adaptación del enfoque de Marco Lógico.

La metodología desarrollada, no asegura por sí misma, el éxito de los proyectos, pero el utilizarla permite proveer problemas y de esta forma tratar de minimizar el impacto que podrían causar al proyecto

Pero el mayor riesgo al utilizar la metodología de Marco Lógico es su empleo en forma mecánica, como un formato estandarizado para presentar proyectos o programas, sin que la estructura de estos esté respaldada por un buen análisis de la lógica de la intervención a realizar. Se convierte así en una “camisa de fuerza” que debe colocarse a cualquier programa o proyecto sin importar si este está bien estructurado y atiende realmente la necesidad detectada. Ello lleva a considerar la confección de la matriz como un trámite burocrático a cumplir para conseguir financiamiento. Y como consecuencia de que se ajustó “a la fuerza” la Matriz al proyecto o programa, los indicadores no serán de mucha utilidad. Costará más definirlos y es probable que con ellos se evalúen objetivos incorrectos.

Otro problema usual en la aplicación de la metodología es una mala definición de los supuestos. Suelen confundirse los conceptos de riesgo y supuesto, anotando en la matriz el riesgo y no el supuesto de no ocurrencia de este. Asimismo, es común encontrar supuestos respecto a riesgos controlables por la gerencia del programa (riesgos internos). Y, por último, es frecuente que la gerencia del programa analice los riesgos al tener que definir los supuestos, pero nunca más se preocupe de dar seguimiento a estos. Más existe aún debilidad en el uso de la MML en la gestión de los programas públicos. La metodología se aplica en la etapa de formulación y la Matriz resultante se emplea luego en la evaluación de resultados, pero las gerencias de los programas rara vez la utilizan en forma intensiva como instrumento de gestión de los procesos productivos de los programas (actividades). Queda pues aquí un amplio campo para seguir trabajando en obtener el mayor provecho posible de esta valiosa metodología.

Recomendaciones:

Basado en los aprendizajes generados a partir de la realización de este Trabajo Especial de Grado, se recomiendan las siguientes acciones:

- ✓ Establecer un programa de capacitación para el personal profesional de la Gerencia de Proyectos, en la formulación de proyectos de cooperación internacional, que permita el dominio de todas las etapas del ciclo del proyecto y reduzca las fallas que presentan los mismos en las fases de identificación y diseño que contienen los eslabones de análisis y el Enfoque del Marco Lógico para la planificación de proyectos.
- ✓ Llevar a cabo una evaluación dirigida a estudiar directamente la gestión o el desempeño del proyecto realizado con la intención de desarrollar un conjunto de lecciones aprendidas para futuros proyectos de cooperación internacional, que puedan contribuir al desempeño y consecución del proyecto durante su ciclo de vida y no solamente una vez que éste ha culminado.
- ✓ Es útil también disponer con la asesoría de expertos externos conocedores de la problemática o de la metodología y que puedan dar orientaciones sobre como mejorar la formulación de proyectos de cooperación internacional.
- ✓ Implementar la contratación de un evaluador externo, a fin de verificar los resultados cuantitativos y cualitativos finales del proyecto.
- ✓ El proceso de implementación de la metodología debe venir acompañado de una concientización del personal en cuanto a los beneficios que conlleva utilizar esta metodología.
- ✓ De manera general, se recomienda al equipo de gestión de proyecto la utilización de las herramientas desarrolladas para el correcto control y ejecución durante la implementación del proyecto.
- ✓ Realizar control integrado de cambios, a fin de que el IGVS B se mantenga actualizado en sus procesos gerenciales mediante la gestión cuidadosa y continua de los cambios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AECID (2008). *Guía Técnica para la puesta en marcha de los nuevos instrumentos de cooperación*. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Secretaría de Estado de Cooperación Internacional, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- Alvarez, J. (1982). *Aspectos jurídicos de la cooperación técnica internacional: un nuevo reto al derecho*. México.
- APC Colombia (2012). *Manual de formulación de proyectos de Cooperación Internacional*. Recuperado de http://igac.gov.co/wps/wcm/connect/a6533a804d63d334a104b35fb5b7b042/Manual_de_Formulacion_de_Proyectos_De_cooperacion_internacional.pdf?MOD=AJPERES, en fecha 22/07/2013.
- Banco de Desarrollo de América Latina (s/f). *Acerca de CAF*. Recuperado de <http://www.caf.com/es/acerca-de-caf/que-es-caf-y-mision>, en fecha 11/11/2013.
- Barbé, E. (1995). *Relaciones Internacionales*. Madrid: Ed. Tecnos.
- Buendía, Colás y Hernández (1998). *Métodos de investigación en psicopedagogía*. Madrid. Mac Graw-Hill
- Calvo, A. (1999). *Organismos Financieros Internacionales: Bancos Regionales de Desarrollo e Instituciones Financieras Multilaterales*. UNED.
- Chamoun, Y. (2002). *Administración profesional de proyectos*. La guía. México D.F: Mac Graw-Hill Interamericana.

Chiani A. y Scartascini J. (2009). *La cooperación internacional: herramienta clave para el desarrollo de nuestra región*. Asociación Civil Estudios Populares (ACEP). Buenos Aire. Recuperado de <http://www.slideshare.net/Acep-Nacional/libro-cooperacin-internacional-publicacin-acepkas>.

Clements, G. (1999). *Administración exitosa de proyectos*. International Thomson Editores.

Cleland D. y Ireland L. (2001). *Manual portátil del administrador de proyectos*. México D.F: Mac Graw-Hill Interamericana.

Colombia (2006). *Manual de formulación de proyectos de Cooperación Internacional*. Recuperado de http://www.minambiente.gov.co/documentos/4794_100210_manual_formacion_proyt_coop_marco_lógico.pdf, en fecha 22/07/2013.

Comisión Europea (s/f). *Desarrollo y Cooperación –EUROPEAID*. Oficina de Cooperación (EuropeAid). Recuperado de http://ec.europa.eu/europeaid/index_es.htm

Comisión Europea (2001). *Manual de Gestión del Ciclo de Proyecto*. Recuperado de http://ec.europa.eu/europeaid/where/latin-america/regional-cooperation/urbal/documents/publications/pcm_handbook_es.pdf en fecha 03/02/2013.

Comisión Europea (2009). *Informe UE (2008)*. Recuperado de http://europa.eu/generalreport/pdf/rg2008_es.pdf, en fecha 16/01/2013

Comisión Europea (s/f). *Guía Práctica de Procedimientos Contractuales*. Recuperado de http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/practical_guide/index_es.htm

Creswill, J. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative Research*. Upper Saddle River: Pearson Education Inc. 2a. ed.

Dossier Venezuela (2012). *Informe que presenta la Comisión Permanente de Política Exterior de la Asamblea Nacional sobre el Anteproyecto de Ley de Cooperación Internacional*. Recuperado de <http://dossiervenezuela.blogspot.com/2006/11/informe-que-presenta-la-comisin.html>, en fecha 11/11/2013.

Gido, C. (1999). *Administración exitosa de proyectos*. México: International Thomson Editores.

Gómez, C. (2000). *Proyectos Factibles*. Valencia: Editorial Predios.

Gonzalez, L. (2007). *Guía para la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo*. Bilbao: Edita Universidad de Antioquia.

Gray, C. y Larson E. (2009). *Administración de proyectos*. México: Mc Graw Hill. 4ª edición.

Hernandez, V. (2004). *Actividad financiera en los presupuestos de la Unión Europea: 50 años de instituciones comunitarias*. Recuperado de <http://eprints.ucm.es/7889/1/0418.pdf>, en fecha 16/01/2013.

Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de Investigación Holística*. Caracas: Editorial SYPAL. (3ª. Ed.)

Ingeniería sin Fronteras (s/f). *Introducción a la gestión de Proyectos de cooperación Internacional*. Recuperado de disponible en http://euskadi.isf.es/seminario/doc/3_2_doc1.pdf, en fecha 14/07/2013.

IGVSB (s/f). *Instituto Geográfico de Venezuela Simón Bolívar*. Recuperado de <http://www.igvsb.gob.ve/#>, en fecha 28/04/2013

Labrador y otros, (2002). *Metodología. Manual teórico práctico de Metodología para tesis, asesores, tutores y jurados de trabajos de investigación y ascenso*. Valencia. Recuperado de <http://www.entorno-empresarial.com/articulo/1926/epistemologia-del-proyecto-factible>

Las Naciones Unidas (s/f). *Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola*. Recuperado de <http://www.un.org/spanish/cyberschoolbus/ourlives/ifad.htm>, en fecha 11/11/2013.

Lledo P. y otros. (2007). *Gestión de proyectos*. Argentina: Prentice Hall – Pearson Education

Martínez, C. (2007). *El enfoque teórico de la Cooperación Internacional en Educación: Análisis de tres agencias de Cooperación Internacional*. México; AECI, España y USAID, Estados Unidos. IMEXCI.

Martínez, M. (2010) *Desarrollar una Propuesta de Metodología para la Administración de Proyectos en una empresa consultora y aplicarla a un proyecto específico*. Proyecto final de graduación presentado como requisito parcial para optar por el Título de Master en Administración de Proyectos, en la Universidad para la Cooperación Internacional, San José, Costa Rica.

Medina, H. (2009). *Diseño de proyectos de inversión con el enfoque de marco lógico*. Guatemala: Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura, p. 14

Mendoza, M. (2006). *Diseño de un sistema integrado para el control de la gestión de proyectos de los organismos públicos venezolanos*. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ7375.pdf> en fecha 22/07/2013.

- Mendoza, M. (2007). *Metodología para la administración de proyectos: Una nueva cultura de trabajo*. México. San Nicolás, N.L.
- Mertens, D. (2005). *Research and evaluation methods in special education*. ThousandOaks.
- Mora, A. (2009). *Metodología para administración de proyectos de fortalecimiento de servicios de salud. Dirección de proyección de servicios de salud de la CCSS*. Proyecto final de graduación presentado como requisito parcial para optar por el Título de Máster en Administración de Proyectos, en la Universidad para la Cooperación Internacional, San José, Costa Rica.
- Noticias 24 (s/f). *Resultados del Censo: "Venezuela cuenta con una población de 27.150.095 habitantes"*. Recuperado de <http://www.noticias24.com/venezuela/noticia/92819/>, en fecha 16/05/2013.
- Ortegón E. y otros (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Palacios, E. (2009). *Gerencia de proyectos. Un enfoque latino*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Palacios, L. (2000). *Principios esenciales para realizar proyectos*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Palacios, L. (2002). *Benchmarking de Proyectos en Venezuela*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Palacios, E. (2005). *Gerencia de Proyectos un Enfoque Latino*. Venezuela: Publicaciones UCAB.

Paredes, M., y Sevillano F (s/f). *La información financiera: marco conceptual y proceso de armonización en la Unión Europea*. Recuperado de <http://eprints.ucm.es/6783/1/0215.pdf>,

Project Management Institute (PMI) (2006). *Código de Ética y Conducta Profesional*. Recuperado de http://www.pmi.org/About-Us/Ethics/~media/PDF/Ethics/ap_pmi_codeofethics_SPA-Final.ashx, en fecha 16/01/2013.

Project Management Institute (PMI) (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Quinta edición.

Portocarrero, V. (2005). *La gerencia de proyectos: base del desarrollo de un país en el Siglo XXI*. Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM. Lima.

PNUD (s/f). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Recuperado de http://www.pnud.org.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=55&Itemid=84, en fecha 28/01/2013.

Ramirez, G. (2011). *El Ecuador y la Cooperación Internacional NO Reembolsable, promovida por las agencias del sistema de Naciones Unidas y los Organismos Multilaterales*. Ecuador. Tesis presentada a la Universidad Central de Ecuador para obtención de Título Magister en Ciencias Internacionales.

Rodríguez, M. y Villarreal G. (2012). *Metodología de gestión de proyecto para la construcción de torres autosoportadas de telecomunicaciones, tomando como base el Proyecto CR1037 de los Ángeles de San Ramón*. Proyecto final de graduación presentado como requisito parcial para optar por el Título de Máster en Administración de Proyectos, en la Universidad para la Cooperación Internacional, San José, Costa Rica.

Saldanha, C. y Whittle, J. (1998). *Using the Logical Framework Approach for Sector Analysis and Project Design: A User's Guide*. Asian Development Bank.

Sequeira, W. (2010). *Metodología para Administración de Proyectos, del Departamento de Desarrollo de la Compañía Automatización Avanzada*. Proyecto final de graduación presentado como requisito parcial para optar por el Título de Máster en Administración de Proyectos, en la Universidad para la Cooperación Internacional, San José, Costa Rica.

TSJ. (2000-a). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, publicada en la Gaceta Oficial N°5.453 de fecha 24/03/2000*. Recuperado de <http://www.tsj.gov.ve/legislacion/constitucion1999.htm>, en fecha 15/07/2013.

TSJ. (2000-b). *Ley de Geografía, Cartografía y Catastro Nacional publicado en la Gaceta Oficial N° 37.002 de fecha 28/07/2000*. Recuperado de http://www.tsj.gov.ve/regeventos/II Congreso Agrario/downloads/leyes_codigos/2-3_ley-geog_cartg_cast_nacion.pdf, en fecha 15/07/2013.

UCAB (s/f). *Sistema de Cooperación Internacional*. Recuperado de <http://sri.ucab.edu.ve/?q=es/cooperacioninternacional>, en fecha 22/07/2013.

Unión Europea (2007). *Documento de Estrategia País 2007-2013*. Recuperado de http://eeas.europa.eu/delegations/venezuela/documents/eu_venezuela/csp_venezuela_2007_2013_es.pdf, en fecha 30/11/12.

Unión Europea (s/f-a). *Comisión Europea*. Recuperado de http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/european-commission/index_es.htm en fecha 21/01/2013.

Unión Europea (s/f-b). *Capacitación ejecutores de Proyectos Financiados por la Comisión Europea*. Recuperado de http://cooperacionue.agci.cl/cs/doc/ppt_capacitacion_ejecutores_18082010/01_Marco_General_DEL.pdf en fecha 22/07/2013

Unión Europea (s/f-c). *Guía Práctica de los procedimientos aplicables a los presupuestos-programa financiados por el Fondo Europeo de Desarrollo (FED) y el presupuesto general de las Comunidades Europeas (PRESUPUESTO)*. Recuperado de http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/financing/work_programmes/previous_versions/documents/guide_pratique_dp_fed_budget_es.pdf en fecha 15/07/2013.

Unión Europea (s/f-d). DG BUDG – *Reglamento Financiero aplicable al Presupuesto General de las Comunidades y Modalidades de Ejecución*. Recuperado de http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/decisionmaking_processes/l34015_es.htm.

Velásquez, J. (2007). *Definición de un plan de formación en gerencia de proyectos que responda a brechas de conocimiento según el estándar de gestión de proyectos definido por el PMI*. Proyecto presentado como requisito para optar por el Título de Especialista en Gerencia de Proyectos, en la Universidad Católica Andrés Bello.

Yedigis, B. y Weinback, R. (2005). *Using existing knowledge*. En R.M. Grinnell y Y.A. unrau (Eds.). *Social work: Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches* (7a.ed. pp. 45-47). Nueva York: Oxford University Press.

ANEXO N°1

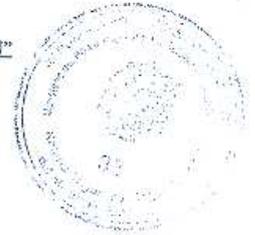
Convenio de Financiación N° ALA/2006/018-628 .



Convenio No. ALA/2006/018-628

CONVENIO DE FINANCIACIÓN
entre la
COMUNIDAD EUROPEA
y
LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

"Apoyo a la Cartografía y el Catastro Venezolanos"
(CARCAVEN)



CONVENIO DE FINANCIACIÓN

Condiciones Particulares

La Comunidad Europea, en lo sucesivo denominada «**la Comunidad**», representada por la Comisión de las Comunidades Europeas, en lo sucesivo denominada «**la Comisión**»,

por una parte, y

el **Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela**, en lo sucesivo denominado «**el Beneficiario**»,

por otra parte,

han convenido en lo siguiente:

ARTÍCULO 1 - NATURALEZA Y OBJETO DE LA INTERVENCIÓN

1.1. La Comunidad contribuirá a la financiación del Proyecto siguiente:

Proyecto No.: ALA/2006/018-628

Título: Apoyo a la Cartografía y el Catastro Venezolanos - CARCAVEN

En lo sucesivo denominado «**el Proyecto**», cuya descripción figura en las Disposiciones Técnicas y Administrativas del anexo II.

1.2 Este Proyecto se ejecutará de acuerdo con las disposiciones del Convenio de Financiación y sus anexos: Condiciones Generales (anexo I) y Disposiciones Técnicas y Administrativas (anexo II).

ARTÍCULO 2 - FINANCIACIÓN DE LA COMUNIDAD

2.1 El coste total del Proyecto se estima en 16.300.000 (diez y seis millones trescientos mil) euros.



2.2 La Comunidad se compromete a financiar un importe máximo de 8.000.000 (ocho millones) euros. La distribución por rúbrica de la contribución financiera de la Comunidad figura en el presupuesto incluido en las Disposiciones Técnicas y Administrativas del anexo II.

ARTÍCULO 3 - FINANCIACIÓN DEL BENEFICIARIO

3.1 La contribución financiera del Beneficiario al Proyecto se fija en 8.300.000 (ocho millones tres cientos mil) euros.

3.2 En caso de que una parte de la contribución del Beneficiario no sea financiera, el Convenio de Financiación determinará las modalidades en las Disposiciones Técnicas y Administrativas del anexo II.

ARTÍCULO 4 - PERÍODO DE APLICACIÓN

El período de aplicación del Convenio de Financiación, tal como se define en el artículo 4 de las Condiciones Generales, comenzará en la fecha de su entrada en vigor y finalizará 54 meses después de esta fecha.

ARTÍCULO 5 - CRITERIOS QUE DEBERÁ RESPETAR EL BENEFICIARIO

5.1 Las tareas descritas en las Disposiciones Técnicas y Administrativas del anexo II se confiarán al Beneficiario.

5.2 Por consiguiente, en la medida en que le hayan sido confiadas las correspondientes tareas de aplicación, el Beneficiario se comprometerá a garantizar, durante el período de aplicación del Convenio de Financiación, el mantenimiento de un sistema de gestión de los fondos comunitarios que respete los siguientes criterios:

- un sistema de control interno eficaz y eficiente, referente a la gestión de las operaciones y que disponga una separación efectiva de las funciones de Ordenador y de Contable o de funciones equivalentes;
- un sistema contable de doble asiento que permita asegurarse de la adecuada utilización de los fondos comunitarios y reflejar esta utilización en las cuentas de la Comunidad;
- una auditoria externa realizada por un organismo nacional de control externo independiente.
- una publicación anual *a posteriori* del nombre de los beneficiarios de los fondos comunitarios tal como se contempla en el artículo 11 de las Condiciones Generales (Anexo I);
- los procedimientos de adjudicación de contratos y de concesión de subvenciones tal como se contemplan en el artículo 8 de las Condiciones Generales.

Los procedimientos del sistema de gestión de los fondos comunitarios por el Beneficiario, que hayan sido objeto de una comprobación previa por parte de la Comisión, se documentarán y seguirán siendo accesibles para la Comisión, que se reservará el derecho de controlar, a partir de documentos y de visitas *in situ*, el respeto de los criterios mencionados en el presente artículo durante el período de aplicación del Convenio de Financiación. Todo cambio sustancial que afecte a estos procedimientos deberá ponerse en conocimiento de la Comisión.

ARTÍCULO 6 - DIRECCIONES

Toda comunicación relativa a la aplicación del presente Convenio de Financiación deberá efectuarse por escrito, hacer una referencia explícita al Proyecto y enviarse a las siguientes direcciones:

a) para la Comisión

Delegación de la Comisión Europea en Venezuela
Quinta Comisión Europea, Calle Orinoco, Las Mercedes
Caracas, Venezuela
Tel.: +58212-991.5133
Fax: +58212-993.5573

b) para el Beneficiario

Instituto Geográfico Venezolano Simón Bolívar (IGVSB)
Ave. Este Camejo a Colón - Edif. Camejo
El Silencio
Caracas, 1010 - Venezuela
Tel.: +58212-546.1315
Fax: +58212-546.1316

ARTÍCULO 7 - ANEXOS

7.1 Se incorporan como anexos al presente Convenio de Financiación y forman parte integrante del mismo los siguientes documentos:

Anexo I: Condiciones Generales.

Anexo II: Disposiciones Técnicas y Administrativas

7.2 En caso de conflicto entre las disposiciones de los anexos y de las Condiciones Particulares del Convenio de Financiación, prevalecerán estas últimas. En caso de conflicto entre las disposiciones del anexo I y las del anexo II, prevalecerán las primeras.

Proyecto "Apoyo a la Cartografía y el Catastro Venezolanos - ALA/2006/018-628 - CARCAVEN"



ARTÍCULO 8 - OTRAS CONDICIONES ESPECÍFICAS DEL PROYECTO

8.1 Las siguientes disposiciones constituyen excepciones a las Condiciones Generales:

8.1.1 Los artículos 8 y 9 de las Condiciones Generales no se aplicarán a los gastos de funcionamiento corrientes (con exclusión de los bienes de equipo) de la estructura encargada de la gestión del proyecto.

ARTÍCULO 9 - ENTRADA EN VIGOR DEL CONVENIO DE FINANCIACIÓN

El Convenio de Financiación entrará en vigor a partir de la fecha de la última firma de las Partes.

Hecho en cuatro ejemplares con valor de original en lengua española, habiéndose entregado dos ejemplares a la Comisión y dos al Beneficiario.

POR LA COMISIÓN

Alexandra CAS GRAJE
Directora para América Latina
de la Oficina de Cooperación
EuropeAid

Alexandra Cas Graje
Firma

Fecha 10. DEC. 2008



POR EL BENEFICIARIO

Sergio Rodríguez
Firma

Fecha

ANEXO N°2

Validación del Instrumento (cuestionario)

Universidad Católica Andrés Bello
Postgrado en Gerencia de Proyectos
Dirección del programa
Presente.-

Constancia de Validación

Yo, Rosa de Faria, titular de la cédula de identidad N° 6.861.170, de profesión Licenciada en Geografía, ejerciendo actualmente como Administradora del Proyecto Apoyo a la Cartografía y el Catastro Venezolanos “CARCAVEN” en el Instituto Geográfico de Venezuela Simón Bolívar. Por medio de la presente hago constar que he revisado y validado a los fines de su aplicación el instrumento (cuestionario) para el Trabajo Especial de Grado que lleva por título “METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL”

En la ciudad de Caracas, a los 30 días del mes de mayo de 2014.

Lic. Rosa de Faria

C.I. 6.861.170

Instrumento (cuestionario)

Preguntas para el personal de la Unión Europea (UE):

1. ¿Qué tipo de cooperación ha recibido Venezuela (sector gobierno)?
2. ¿Cuál es el ciclo de proyectos que usa la UE para Venezuela (sector gobierno)?
3. ¿Cómo se puede conseguir financiamiento para un proyecto en Venezuela (sector gobierno) con la UE?
4. ¿Cuál es el objetivo del control interno que implementa la UE para los proyectos en Venezuela (sector gobierno)?
5. ¿Cuáles son los documentos básicos por los cuales se deben basar los proyectos en Venezuela (sector Gobierno) financiados por la UE?
6. ¿Cómo es el control suficiente sobre la aplicación de la ayuda exterior de la UE a proyectos en Venezuela (sector gobierno)?
7. ¿Cómo se presta de forma concreta la ayuda al desarrollo de la UE a proyectos en Venezuela (sector gobierno)?
8. ¿Qué aprendizaje han sacado la UE del apoyo realizado a proyectos en Venezuela (sector Gobierno)?

Preguntas para los funcionarios del IGVSB:

1. ¿Cuáles son las necesidades del IGVSB para firmar un convenio con la UE?
2. ¿Considera usted que el proyecto fue diseñado bajo los parámetros necesarios para el cumplimiento de sus metas?
3. ¿En proyectos anteriores el IGVSB ha tenido la oportunidad de ser financiado a través de ayuda exterior?
4. ¿Tiene el Instituto experiencia con proyectos de cooperación internacional?

5. ¿Cree usted que el proyecto que maneja el IGVSb con la UE implementa una base de conocimientos adecuados para la ejecución de proyectos de cooperación internacional?
6. ¿Considera que el IGVSb ha apoyado suficientemente a la ejecución eficiente del proyecto?
7. ¿Cuáles aspectos mejoraría en la ejecución de proyectos de cooperación internacional?
8. ¿Cómo considera usted que ha sido las relaciones entre la UE – IGVSb?
9. ¿Considera usted que los documentos que se utilizan en el proyecto son los adecuados para la implementación y ejecución del mismo?