



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

**PLAN DE LA CALIDAD PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE
COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN MATERIA DE GÉNERO Y DERECHOS
DE LAS MUJERES**

Presentado por:

Ruiz Delgado, Cloudet Thairy

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

López Emmanuel

Caracas, noviembre de 2015



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

Urb. Montalbán - La Vega - Apartado 29068

Teléfono: 407-42-68 y 407-42-69 Fax: 407-43-52

Estudios de Postgrado

ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

Nosotros, **Emmanuel López** (Asesor) y **Aracelis Tortolero** (Jurado), designados por el Consejo Área de **Ciencias Económicas y de Gestión** el día **30 de noviembre de dos mil quince**, para conocer y evaluar en nuestra condición de jurado del Trabajo Especial de Grado “**PLAN DE LA CALIDAD PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN MATERIA DE GÉNERO Y DERECHOS DE LAS MUJERES**” por la estudiante **ClouDET Thairy Ruiz Delgado**, portadora de la cédula de identidad N° **18.091.920**, para optar al título de *Especialista en Gerencia de Proyectos*.

Declaramos que:

Hemos leído el ejemplar del Trabajo Especial de Grado que nos fue entregado con anterioridad por la Dirección del Programa.

Reunidos el día veintiocho de enero de dos mil dieciséis en la sede de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, previa lectura y estudio del mencionado trabajo, hemos decidido convocar al estudiante con el fin de responder las preguntas que le formule el jurado. Hechas por nuestra parte las preguntas y aclaratorias correspondientes, se consideró formalizar el siguiente dictamen:

APROBADO

Hemos acordado calificar el Trabajo Especial de Grado de con **Veinte (20)** puntos.

(Observaciones o declaratoria de recomendación)

En fe de lo cual, nosotros los miembros del jurado designado, firmamos la presente acta en Caracas, a los veintiocho de enero de dos mil dieciséis

Nombre y firmas del jurado evaluador:


Emmanuel López
C.I.: 3.189.576


Aracelis Tortolero
C.I.: 5.418.846

Caracas, 9 de Noviembre de 2015

Directora Programa “Gerencia de Proyectos”
Áreas de Ciencias Administrativas y de Gestión
Estudios de Postgrado
Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)
Presente.-

Referencia: **Aprobación del Asesor**

Tengo a bien dirigirme a Usted a fin de informarle que he leído y revisado el borrador final del Trabajo Especial de Grado titulado “**Plan de la Calidad para la Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional en materia de Género y Derechos de las Mujeres**”, presentado por la Licenciada ClouDET Thairy Ruiz Delgado, titular de la cédula de identidad N° **18.091.920**, como parte de los requisitos para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

A partir de esta revisión, considero que el mencionado Trabajo Especial de Grado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a evaluación por el distinguido Jurado que tenga(n) a bien designar.

Atentamente,

Ing. Emmanuel López C.
C. I. N° 3.189.576

DEDICATORIA

A mi mamá y mi papá, Roraima y Nicolás, quienes están presentes para respaldarme y apoyarme en cada paso de mi vida.

A mi Miguel, por ser ese esposo, compañero, amigo, apoyo y aliento que me impulsa a dar lo mejor de mí en cada uno de mis metas y retos.

A mi chiquita Zuhé Anahí, la nueva razón de ser mi vida, quien desde el primer momento de conocer su venida al mundo me llenó de amor, esperanza, fuerza para avanzar y crecer como persona, como mujer, como madre y como profesional.

A mis hermanos, Nicolás y Ronick por ser parte de este reto y contribuir a lograrlo.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por ser el motor que me impulsa.

Al Profesor Emmanuel López por sus valiosos comentarios, conocimientos, dedicación y paciencia.

A Dalys y Zoraima por aportar sus valiosos conocimientos en el desarrollo de esta investigación.

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

- **AECIS**, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
- **AEVAL**, Agencia Estatal de Evaluación de Políticas y Calidad de los Servicios
- **BANMUJER**, Banco Nacional de la Mujer
- **Belém do Pará**, Convención para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres
- **CEDAW**, Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer
- **CRBV**, Constitución de la República Bolivariana de Venezuela
- **DDHH**, Derechos Humanos
- **EDT/ WBS**, Estructura Desagregada de Trabajo
- **INAMUJER**, Instituto Nacional de la Mujer
- **LODMVLV**, Ley Orgánica sobre el Derecho de la Mujer a una Vida Libre de Violencia
- **MESECVI**, Mecanismo de Seguimiento de la Convención de Belém do Pará
- **MINMUJER**, Ministerio del Poder Popular para la Mujer y la Igualdad de Género
- **MPPMRE**, Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores
- **MPPP**, Ministerio del Poder Popular para Planificación
- **OBG**, Observatorio Bolivariano de Género
- **OBS**, Estructura de Desglose de la Organización
- **OEA**, Organización de Estados Americanos
- **ONGs**, Organizaciones No Gubernamentales
- **ONU**, Organización de Naciones Unidas
- **RBS**, Estructura de Desglose de Riesgos
- **TR**, Términos de Referencia



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

PLAN DE LA CALIDAD PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN MATERIA DE GÉNERO Y DERECHOS DE LAS MUJERES

Autor: Ruiz Delgado, ClouDET Thairy
Asesor: López, Emmanuel
Año: 2015

RESUMEN

La preocupación de los países por alcanzar mejores condiciones de vida, ha iniciado un proceso de transformación en la manera de relacionarse unos con otros, es así como los proyectos de cooperación se han convertido en el pilar fundamental de las negociaciones bilaterales y multilaterales de la Comunidad Internacional. Por otro lado, se han incorporado nuevos criterios a fin de alcanzar el desarrollo de las sociedades, entre éstos se encuentran las relaciones entre hombres y mujeres, que conllevan a la necesidad de promover la igualdad de género y reivindicar a todos aquellos grupos sociales históricamente excluidos, como la población de mujeres. De esta manera, surge la necesidad de crear mecanismos que permitan valorar y controlar la calidad de los proyectos de cooperación de esta naturaleza. El propósito de esta investigación es diseñar un Plan de la Calidad para la Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional en materia de Género y Derechos de las Mujeres. Esta investigación es de tipo aplicada, con un diseño mixto (de campo y no experimental), que a través de la fuente primarias (observación, entrevista, encuesta) y secundarias (análisis y fichaje), recolectará datos que permitan determinar criterios de evaluación de proyectos aplicados por organismos internacionales y el análisis de 10 proyectos de cooperación en materia de género y derechos de las mujeres, realizados entre 2011 y 2014 por el Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela. En consecuencia, la investigación puntualizó las debilidades de estos proyectos que podrán ser subsanadas con la implementación del Plan de la Calidad.

Palabras Clave: Plan, Calidad, Proyectos, Cooperación internacional, Igualdad de Género, Derechos de las Mujeres

Línea de Trabajo: Gerencia de la Calidad en Proyectos

INDICE GENERAL

	Pág.
CARTA DE APROBACIÓN DEL ASESOR.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS	v
RESUMEN.....	vi
INDICE DE FIGURAS.....	x
INDICE DE TABLAS.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	4
1.1 Planteamiento del Problema.....	4
1.1.1 Formulación del Problema.....	8
1.1.2 Sistemización del Problema.....	8
1.2. Objetivos.....	9
1.2.1 Objetivo General.....	9
1.2.2 Objetivos Específicos.....	9
1.3. Justificación de la Investigación.....	9
1.4. Alcance y Delimitaciones de la Investigación.....	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Antecedentes del Estudio.....	12
2.2 Fundamentos Teóricos de la Gerencia de Proyectos.....	16
2.2.1. Proyecto.....	16
2.2.2 Gerencia y Administración de Proyectos.....	17
2.2.3 Áreas de Conocimiento de la Gestión de Proyectos.....	19
2.2.4 Gestión de la Calidad en los Proyectos.....	23
2.3 Fundamentos Teóricos de la Cooperación Internacional en Materia de Género y Derechos de las Mujeres.....	42

2.3.1 Convenios Internacionales.....	43
2.3.2 Cooperación Internacional.....	47
2.4. Bases Legales.....	53
2.5. Definición de Términos.....	54
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	58
3.1 Tipo de Investigación.....	58
3.2 Diseño de la Investigación.....	59
3.3 Unidad de Análisis.....	59
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	61
3.5 Fases de la Investigación.....	65
3.6 Operacionalización de los Objetivos.....	67
3.7 Estructura Desagregada de Trabajo.....	68
3.8 Aspectos Éticos.....	69
3.9 Cronograma.....	69
3.10 Recursos.....	72
CAPITULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL.....	73
4.1 Reseña Histórica.....	73
4.2 Visión.....	73
4.3 Misión.....	74
4.4 Planes.....	75
4.5 Aspectos Relevantes de la Organización.....	76
4.6 Organigrama General.....	79
4.7 Estructura Organizativa del Departamento de Ejecución del Proyecto.....	81
CAPITULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	82
5.1 Contexto Internacional.....	82
5.2 Contexto Nacional.....	102
CAPITULO VI: LA PROPUESTA.....	117
6.1 Justificación.....	117
6.2 Objetivo de la propuesta.....	117
6.3 Alcance.....	118

6.4 Formulación del Plan.....	118
6.5 Consideraciones de la Propuesta.....	124
CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	126
7.1 Factibilidad de aplicación del Plan de la Calidad para la Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional en Materia de Género y Derechos de las Mujeres.....	126
CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RCOMENDACIONES.....	128
8.1 Conclusiones.....	128
8.2 Recomendaciones.....	129
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	130
ANEXOS.....	135

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		pp
1	El Arte de la Gerencia un Proyecto.....	18
2	Ciclo de Vida del Proyecto.....	19
3	Procesos de Gestión de la Gerencia de la Calidad.....	26
4	Procesos de Planificación de la Gestión de la Calidad.....	27
5	Entradas, herramientas, técnicas y salidas del Aseguramiento de la Calidad.....	34
6	Modelos de Herramientas y Técnicas para el Aseguramiento de la Gestión de la Calidad.....	36
7	Entradas, Salidas, Herramientas y Técnicas del Proceso de Control de la Calidad.....	39
8	Estructura Desagregada de Trabajo.....	68
9	Cronograma de la Investigación.....	70
10	Continuación Cronograma de la Investigación.....	71
11	Estructura Organizativa Provisional del Minmujer.....	80
12	Estructura Organizativa Dirección de Relaciones Internacionales.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		pp
1	Técnicas o Instrumentos a utilizar en la investigación.....	64
2	Operacionalización de los objetivos.....	67
3	Recursos de la Investigación.....	72
4	Preguntas de Identificación de los Actores en La Evaluación.....	83
5	Matriz básica para el análisis de las partes interesadas.....	84
6	Preguntas de Evaluación para el Enfoque Integrado de Proyectos.....	88
7	Tipo de Indicadores.....	90
8	Relevancia de los criterios de evaluación.....	97
9	Diferencias entre el "Diagnóstico Rural Rápido" (DRR) y el "Diagnóstico Rural Participativo" (DRP).....	98
10	Indicadores de Género.....	101
11	Resultados de Encuesta Aplicada.....	114
12	Plan de la Calidad para la Gestión de Proyectos Internacionales en Materia de Género.....	118

INTRODUCCIÓN

La Gestión de la Calidad en los proyectos es un aspecto importante que debe ser considerado por las organizaciones tanto públicas como privadas. Por lo tanto, tener conciencia de los elementos que implican mantener una “buena gestión de la calidad” es vital, para alcanzar los objetivos establecidos en el enunciado del alcance del proyecto.

De acuerdo a lo planteado, en este estudio analizaremos la gestión de la calidad en las acciones realizadas por la Administración Pública para apuntalar al goce y ejercicio de los Derechos Humanos, DDHH y especialmente a los referidos a las mujeres, para alcanzar la igualdad y equidad de género. En consecuencia, es palpable que el Gobierno Venezolano se ha preocupado por promover medidas que contribuyan a la garantía de los DDHH naturales, a través de la promulgación de leyes, planes ministeriales y la firma de convenios internacionales. Todas estas estrategias son materializadas en proyectos de cooperación internacional, que sin importar su naturaleza, contemplan un componente social significativo.

Por otro lado, el Gobierno Bolivariano en conjunto con otros actores nacionales e internacionales (empresas privadas, organizaciones no gubernamentales (ONGs), organismos multilaterales, entre otros), ha iniciado una campaña para promover la igualdad y equidad de género entre hombres y mujeres a fin de impulsar el desarrollo de la sociedad venezolana.

Ello ha permitido la ejecución de proyectos de cooperación internacional en Venezuela, en materia de género, que promueven como bandera los derechos de las mujeres. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, la transformación social ha avanzado muy lentamente, principalmente, debido a la falta de mecanismos que hagan los controles y seguimientos necesarios, para alcanzar la meta, que no es más que la conciencia social, el reconocimiento, empoderamiento y valoración de la mujer, así como la erradicación de la violencia contra la mujer.

En consecuencia, considerar las mejoras prácticas gerenciales en las iniciativas mencionadas, permitirá diseñar mecanismos que solventen el vacío generado por la improvisación, el ensayo y error surgidos del burocratismo, garantizando la calidad de los resultados y alcanzando la meta trazada.

En este sentido, esta investigación tuvo como objetivo un Plan de la Calidad para la Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional en Materia de Género y Derechos de las mujeres, que podrá ser aplicado desde la Administración Pública como parte del control y seguimiento para la ejecución de sus proyectos. Este documento, que presenta el estudio realizado, está estructurado de la siguiente manera:

El **Capítulo I. “Propuesta de Investigación”**, describe el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y el alcance de la investigación.

El **Capítulo II. “Marco Teórico”**, explica de manera detallada, los antecedentes de la investigación y los diferentes conceptos que conforman el basamento teórico de la investigación.

El **Capítulo III. “Marco Metodológico”**, detalla la metodología empleada, el tipo y diseño de investigación, la unidad de análisis, la estrategia para la recolección de datos, las fases, la operacionalización de los objetivos, las consideraciones éticas, la EDT/ WBS, el cronograma y los recursos de la investigación.

El **Capítulo IV. “Marco Organizacional”**, describe la reseña histórica de la organización donde se podrá desarrollarse la propuesta, así como su visión, misión, planes, aspectos relevantes, organigrama general y organigrama de la dirección puede desarrollar la propuesta.

El **Capítulo V. “Presentación y Análisis de Resultados”** describe el diagnóstico y los requerimientos para la formulación y diseño de un Plan de la Calidad aplicable al proyecto

en estudio, en concordancia con el desarrollo de cada uno de los objetivos formulados y desarrollados en esta investigación.

En el **Capítulo VI. “La Propuesta”** se presenta el Plan de la Calidad para la Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional en materia de Género y Derechos de las Mujeres.

En el **Capítulo VII. “Evaluación del Proyecto”**, se presenta la evaluación del diseño del Plan de la Calidad para la Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional en materia de Género y Derechos de las Mujeres.

El **Capítulo VIII. “Conclusiones y Recomendaciones”**, se presentan las conclusiones y recomendaciones aplicables al estudio.

Finalmente se presentan las **Referencias Bibliográficas** consultadas durante el desarrollo del estudio.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

Este capítulo contiene el planteamiento del problema de la investigación, los objetivos tanto el general como los específicos, así como otros aspectos importantes de la investigación como la justificación y su alcance.

1.1 Planteamiento del Problema

La década de los 70, fue una época crucial para la incorporación del género femenino en los proyectos de cooperación internacional. Cada vez era más evidente, que mantener a las mujeres aisladas de la evolución y del desarrollo natural de los seres humanos no era la mejor estrategia de progreso. Un estudio realizado por la Universidad Politécnica de Cataluña (2011), concluyó que los países que mantenían modelos neoliberales con un “enfoque de bienestar”, ejecutaban políticas públicas poco acertadas para el desarrollo de la sociedad. Las mujeres tenían un papel netamente reproductor, y eran incluidas en aquellas actividades económicas asociadas al impulso de la unión familiar tradicional. De esta manera, era bloqueado su poder de decisión, se les impedía el acceso a la propiedad de la tierra y las convertía en personas dependientes a nivel económico.

En consecuencia, los países iniciaron un proceso de transformación en sus políticas públicas, derivado de las cuatro Conferencias Mundiales de la Mujer¹ instauradas por la Organización de Naciones Unidas, ONU, para impulsar la igualdad, equidad y transversalidad de género en la Agenda Mundial. Estas Conferencias, dieron nacimiento al feminismo y a la Plataforma de Acción Beijing, adoptada por 189 países miembros de la

¹ 1era Conferencia Mundiales de la Mujer, México, 1975. Inicio de diálogo mundial.
2da Conferencia Mundiales de la Mujer, Copenhague, 1980. Comienza el proceso de examen.
3era Conferencia Mundiales de la Mujer, Nairobi, 1985. Nacimiento del Feminismos a escala mundial.
4ta Conferencia Mundial de la Mujer, Beijing, 1995. Declaración y Plataforma de Acción Beijing.

ONU, para establecer un programa de acción en materia de mujer y género, (ONUMujeres, 2015.).

Otro punto importante, para la incorporación del género femenino en los proyectos de cooperación internacional desarrollados bajo las políticas públicas aplicadas a escala mundial, es el nacimiento de la “Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer”, CEDAW (siglas en inglés), en 1979. Según un estudio realizado por Zapata (2007), este instrumento recopila todos los indicadores relativos a la discriminación de la mujer reconocidos en los tratados de derechos humanos promulgados hasta esa fecha, por lo tanto esta Convención, se convirtió en uno de los instrumentos jurídicos bandera en materia de derechos de las mujeres.

En este sentido, Venezuela ha mantenido una postura país positiva y apegada al contexto internacional descrito. La República Bolivariana de Venezuela ratificó la CEDAW y de acuerdo al artículo 23 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999), esta Convención es parte del Ordenamiento Jurídico Venezolano. De la misma manera, Venezuela ha mantenido la rendición de informes periódicos² ante la Plataforma de Acción Beijing y el Estado Venezolano, en todos los espacios internacionales donde se desenvuelve, aborda de manera transversal los temas de mujer y género

Parte de las acciones implementadas por el Gobierno Nacional evidencian avances legislativos consagrando expresamente en la C RBV, que plantea la igualdad de los derechos entre hombres y mujeres en todos los campos de la vida común e individual y visibiliza a la mujer como sujeta histórica y social, mediante el uso de un lenguaje no sexista. La promulgación de la Ley Orgánica sobre el Derecho de la Mujer a una Vida Libre de Violencia (LODMVLV) en 2007, es otro impulso realizado en la materia para garantizar los derechos de las mujeres . En cuanto a los avances institucionales, en 2009 se crea el Ministerio del Poder Popular para la Mujer y la Igualdad de Género (Minmujer),

² El último Informe País fue entregado el 15 de mayo de 2014 y se encuentra disponible en la siguiente dirección web: http://www.cepal.org/mujer/noticias/paginas/3/51823/Informe_Venezuela_Beijing_20.pdf

que cuenta con entes adscritos e interactúa directamente con todos aquellos departamentos designados a tratar estos temas. En materia judicial, se instauraron tribunales especializados para la defensa de las mujeres, niñas y niños víctimas de violencia, así como la creación de la Defensoría Nacional de la Mujer que ofrece asesoría legal y médica a las mujeres víctimas de violencia machista.

Los Planes Nacionales Gubernamentales dan cumplimiento a los compromisos asumidos por el Estado Venezolano en materia de mujer y género en el contexto internacional. En este sentido, la Ley del Plan de la Patria, manifiesta en el marco de su segundo Objetivo Histórico, el “Objetivo Nacional para construir una sociedad igualitaria y justa”. Este mandato se materializa en el Plan para la Igualdad y Equidad de Género Mamá Rosa, 2013- 2019, desarrollado por el Minmujer, que basa sus líneas de acción en la “Protección Social”, contemplando los temas de violencia contra las mujeres, salud materno-infantil, embarazo temprano; la garantía del “Trabajo Socioproductivo” considerando la erradicación de la proletarización, el impulso de la economía comunal hacia la equidad de género y la defensa de las mujeres en situación de vulnerabilidad económica y social; la “Formación y Profesionalización” de las mujeres incorporando la feminización de la matrícula en la educación tradicional, no convencional y en la formación profesional de las mujeres; y la “Participación Política” dejando caminos de apertura para la incorporación de las mujeres de base, las elecciones de mujeres en cargos públicos y la transversalización del enfoque de género en la institucionalidad de la República Bolivariana de Venezuela.

En consecuencia, parte de las acciones que dan vida a estas directrices son los proyectos de cooperación internacional para la formación y sensibilización en materia de mujer y género, ejecutados en los diferentes entes gubernamentales y desarrollados a través de diferentes acuerdos de cooperación internacional bilaterales y multilaterales. Sin embargo, diseñar proyectos con perspectiva de género, no garantiza lograr el “objetivo de igualdad social” que se busca, ya que cada proyecto debe considerar las realidades del país donde será ejecutado. Por otro lado, las transformaciones culturales implican un proceso de aprendizaje que interfiere en las conductas y las relaciones entre hombres y mujeres, (Grupo Sartu, 2007).

En Venezuela se han impulsado diversos proyectos de formación en género y para la sensibilización de la población, sin embargo, el impacto no ha sido el esperado. Estudios realizados por el Observatorio Venezolano de los Derechos Humanos de las Mujeres (2014) determinaron deficiencias en el funcionamiento de los Tribunales Receptores de denuncias de las mujeres víctimas de violencia, con procesos judiciales largos, dilaciones indebidas y re victimización. Asimismo, los anuncios publicitarios de grandes marcas y empresas continúan reflejando los estereotipos sociales y culturales arraigados en la cultura de las y los venezolanos, así como las constantes prácticas patriarcales que denigran a las mujeres. La Convención para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres, Belém do Pará, (1994) manifiesta en su artículo 1 que la violencia contra las mujeres debe ser tratada como una problemática pública que nos atañe a todos como seres humanos y no desde el ámbito privado, donde estos problemas son “resueltos” en el seno familiar. En consecuencia, se hace evidente que es necesario iniciar acciones pertinentes para garantizar éste mandato.

A pesar de los esfuerzos realizados en Venezuela, para incorporar el género en todos aquellos proyectos de cooperación internacional mediante la “transversalidad del género”, especialmente en talleres de formación y con la sensibilización del tema, éstos no han sido suficiente, pues la información no es centralizada, no existen criterios, elementos, indicadores y herramientas puntuales que garanticen cumplir con el objetivo final. El Comité que garantiza la aplicación de la CEDAW, ha recomendado al Estado Venezolano, en reiteradas oportunidades, la necesidad de establecer mecanismos de seguimiento y control de este instrumento, así como la importancia de fortalecer el Observatorio Bolivariano de Género, OBG³, a fin de garantizar el cumplimiento de la Convención y por ende garantizar la igualdad y equidad del género en todos los campos de la vida, ONU (2014). Es necesario definir criterios, elementos, indicadores y herramientas que permitan a la Administración Pública velar por la calidad de la gestión de los proyectos de

³ El Observatorio Bolivariano de Género es el ente responsable del Minmujer, de hacer levantamiento de indicadores, estadísticas y datos, en conjunto con el Instituto Nacional de la Mujer, INE, a fin de impulsar políticas públicas, que respondan a las necesidades de las mujeres y niñas.

cooperación internacional, a fin de lograr una verdadera concientización del tema, que se refleje en la relación entre hombres y mujeres. Estos criterios de la calidad, de acuerdo al Project Management Institute (2013) deben “abordar la calidad tanto de la gestión del proyecto como la de sus entregables” (p. 227). Por lo tanto, desarrollar planes de la calidad, para la gestión de proyectos de cooperación internacional, garantizará el impulso de la erradicación de la violencia machista, del patriarcalismo y de todos aquellos mecanismos de dominación de la mujer.

1.1.1 Formulación del Problema

El contexto descrito anteriormente, da surgimiento a la siguiente interrogante: ¿Cuál es la solución que permite mejorar la gestión de los proyectos de cooperación internacional en materia de género y derechos de las mujeres?

1.1.2 Sistemización del Problema

- ¿Cuáles son los elementos, herramientas e indicadores de los planes de la calidad establecidos por entes internacionales, para garantizar la gestión de la calidad de los proyectos de cooperación internacional en materia de género y derechos de las mujeres?
- ¿Cuáles son los elementos, herramientas e indicadores nacionales que deben ser definidos en su plan de la calidad para la gestión de proyectos de cooperación internacional en la materia?
- ¿Cuáles son los criterios metodológicos a seguir para diseñar un plan de la calidad para la gestión de proyectos de esta naturaleza?
- ¿Cómo se estructura un plan de la calidad para la gestión de proyectos de cooperación internacional en el campo de estudio?

1.2. Objetivos

Para dar respuesta a las interrogantes anteriores, se formularon los siguientes objetivos para el presente estudio:

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un plan de la calidad para la gestión de proyectos de cooperación internacional en materia de género y derechos de las mujeres.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Definir los elementos, herramientas e indicadores de los planes de la calidad establecidos por entes internacionales, para garantizar la gestión de los proyectos de cooperación internacional en materia de género y derechos de las mujeres.
2. Describir los elementos, herramientas e indicadores nacionales que deben ser definidos en el plan de la calidad para la gestión de proyectos de cooperación internacional en la materia.
3. Definir los criterios metodológicos a seguir en un plan de la calidad para la gestión de proyectos de ésta naturaleza.
4. Formular un plan de la calidad para la gestión de proyectos de cooperación en el área de estudio.

1.3. Justificación de la Investigación

En la actualidad, los proyectos de cooperación internacional en materia de género han constituido un instrumento importante que permite la creación de herramientas para velar por la igualdad y equidad de género, así como garantizar el goce y ejercicio de los derechos de las mujeres. En consecuencia, es de vital importancia establecer un Plan de la Calidad que permita la ejecución, control y seguimiento de estos proyectos, bajo términos y

requerimientos pertinentes a fin de satisfacer las verdaderas necesidades de las mujeres y de aquellas poblaciones históricamente excluidas.

Esta investigación establece los elementos necesarios de una Plan de la Calidad para la ejecución de proyectos en materia de género, con desempeño más eficaz y eficiente, considerando tiempo, costos y calidad. Asimismo, permitirá establecer negociaciones de cooperación internacional basadas en las realidades sociales, culturales, religiosas, económicas y políticas de los países u organismos participantes, que proporcionará fundamentos relevantes para la evaluación y reformulación de políticas públicas aplicadas en la materia.

Por otra parte, evaluar proyectos de cooperación de esta naturaleza, promueve la concientización, internalización y puesta en práctica de los elementos fundamentales para mantener una sociedad justa, igualitaria y equitativa entre hombres y mujeres.

1.4. Alcance y Delimitaciones de la Investigación

La investigación contempló la elaboración de un Plan de la Calidad, visto desde la perspectiva de los procesos de Gerencia de la Calidad según el PMI (2013), el cual manifiesta que deben incluirse los procesos de Planificación de la Calidad, el Control de la Calidad y el Aseguramiento de la Calidad.

La documentación requerida para el diseño del Plan está basada en los diferentes proyectos de cooperación internacional en materia de género, previamente ejecutados en la Administración Pública, principalmente por el Ministerio del Poder Popular para la Mujer y la Igualdad de Género, como ente rector de promover las políticas públicas en la materia. Asimismo se consideró el ordenamiento jurídico venezolano, los aportes de las mujeres venezolanas y la experiencia de la autora.

La investigación, permitió realizar un análisis internacional y nacional del proceso de evaluación de estos proyectos, a fin de determinar sus niveles de la calidad y establecer una metodología para desarrollar estos proyectos en Venezuela.

Esta investigación contempló todos los aspectos metodológicos y teóricos para el diseño del Plan, sin embargo, no se realizó su aprobación e implementación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se describen los antecedentes, fundamentos teóricos y la definición de los términos relacionados directamente con el estudio de la Gestión del Tiempo en proyectos.

2.1 Antecedentes del Estudio

Los antecedentes del estudio se refieren a revisión de trabajos previos relacionados al tema de la investigación a desarrollar, elaborados fundamentalmente por instituciones de educación superior o por organizaciones reconocidas. Estos trabajos, pueden ser de grado, de ascenso, investigaciones oficiales, ponencias, conferencias, revistas especializadas, entre otros, (Véliz 2011).

Espinosa (2011) en su Tesis Doctoral: **“La Igualdad de Género en la Evaluación de la Ayuda al Desarrollo”** para optar al título de Doctora en Ciencias Políticas y Sociología, de la Universidad Complutense de Madrid, realizó un estudio con el objeto de incorporar la perspectiva y los contenidos de género en la evaluación de programas públicos de cooperación internacional. Para el desarrollo de esta investigación se aplicó el método de Estudio de Caso para analizar como fenómeno contemporáneo la evaluación de los programas de cooperación dentro de su contexto real, político e institucional.

La investigación aportó conceptos básicos para los proyectos de cooperación internacional en materia de género, así como una visión general del enfoque de género en instituciones estatales. Palabras clave: Cooperación, Proyectos, Calidad, Género, Derechos Humanos de las Mujeres.

La Agencia Estatal de Evaluación de Políticas y Calidad de los Servicios, AEVAL (2013) en la edición 2015 de su revista, presentó el **“Informe Sobre Actividad 2013. Agencias**

Estatales”, en el que determinó el impacto de las actividades relacionadas con la gestión de la calidad, de las Agencias Estatales, creadas bajo la Ley 28/2006 del Ordenamiento Jurídico Español, que pretenden mejorar las políticas y servicios para los ciudadanos.

Entre las mencionadas Agencias, encontramos la evaluación de la calidad del desempeño de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AECIS, creada bajo Real Decreto 14/03, el 26 octubre de 2006 con el objetivo de promover la consecución del desarrollo humano sostenible entre los países.

Esta investigación, permitió establecer elementos esenciales que deben contemplar los proyectos de cooperación internacional en la planificación del Plan de Gestión de la Calidad, así como, establecer un punto de comparación ente los métodos de calidad aplicados por el Estado Español y los desarrollados por el Estado Venezolano. Palabras clave: Informes, Agencias Estatales, Calidad, Políticas Públicas, Género, Derechos Humanos.

Ramírez (2011) en su Trabajo de Grado de Maestría **“El Ecuador y la Cooperación Internacional no Reembolsable, Promovida por las Agencias del Sistema de Naciones Unidas y los Organismos Multilaterales”**, para obtener el título de Magister en Ciencias Internacionales, de la Universidad Central del Ecuador, realizó un estudio sobre el impacto de la cooperación internacional bilateral y multilateral en Ecuador. La metodología empleada es Investigación Documental, basada en datos estadísticos y experiencias de proyectos ejecutados con diferentes organismos de cooperación.

Esta investigación aportó elementos fundamentales contemplados en los proyectos de cooperación internacional, que ofrecen bases teóricas en la formulación, ejecución y control de este tipo de proyectos en diferentes áreas de desempeño. Palabras clave: Cooperación Internacional, Agencias de Cooperación, Organismos Multilaterales, Desarrollo, Países.

Hernández (2008) en su Trabajo de Grado de Maestría **“Guía para la Elaboración del Plan de Gestión de la Calidad de los Proyectos en la Dirección Técnica Desarrollo y**

Ejecución de Proyectos del ICE”, para optar al título de Master en Administración de Proyectos, en la Universidad para la Cooperación Internacional de Costa Rica, desarrolló una guía que permite a la División de Redes y Sistemas de Telecomunicaciones del Instituto Costarricense de Electricidad, cumplir con los estándares de calidad establecidos para el proyecto y sus entregables. La metodología aplicada es de tipo Análisis- Síntesis, para lo cual desagregó las unidades básicas de la División de Redes, realizó un análisis por separado y posteriormente las unificó.

La elaboración de esta guía aportó procedimientos metodológicos en la elaboración de un Plan de la Gestión de la Calidad en cualquier tipo de proyecto, sin verse limitado a su naturaleza. Palabras clave: Guía de Proyectos, Gestión de la Calidad, Metodología.

Ambrossetti (2007) en su Trabajo Especial de Grado **“Diseño de un Plan de la Calidad para la Instalación de Establecimientos de Salud Ambulatoria - Nivel de Atención II”**, para obtener su título de Especialista de Gerencia de Proyectos, en la Universidad Católica Andrés Bello, UCAB, enmarcado en una Investigación-Desarrollo, que fue aplicada mediante fases para realizar el proceso de recolección de información, análisis de casos y conceptualización, para realizar el diseño del Plan de Gestión de la Calidad que responde a las necesidades básicas en el sector salud, desde una perspectiva de derechos humanos naturales e inherentes a hombres y mujeres.

Esta investigación aportó una visión de la planificación de la calidad de proyectos, bajo una metodología gerencial aplicable a cualquier tipo de proyecto que impulse la garantía del ejercicio y goce de los derechos humanos en las diferentes áreas del proceso. Palabras Clave: Plan, Calidad, Establecimientos de Salud, Niveles de Atención de Salud, Requisitos, Planificación de la Calidad.

Díaz (2007) en su Trabajo de Grado de Maestría: **“Desarrollo de una Metodología de Gerencia de la Calidad en los Proyectos de CVG EDELCA”**, para obtener su título de, realizó un estudio de la calidad en la ejecución de proyectos en la Corporación Venezolana de Guayana de EDELCA, para establecer las directrices de la metodología a desarrollar. La

metodología aplicada partió de los cuestionarios aplicados a siete (7) expertos y treinta y cinco (35) empleados del área de definición de proyectos, para responder a los aspectos estratégicos del mejoramiento continuo, la productividad, interacción de los involucrados y madurez organizacional en la gestión de la calidad de proyectos.

Esta investigación a pesar de ser desarrollada en el área eléctrica, permitió visualizar la conducta de ejecución de proyectos en el sector público, así como define una metodología en la Gerencia de la Calidad que establece parámetros generales a ser contemplados en proyectos de cualquier naturaleza. Palabras clave: Calidad, Gerencia de Proyectos, Metodología.

Mendoza (2006), en su Trabajo Especial de Grado **“Diseño de un Sistema Integrado para el Control de la Gestión de Proyectos de los Organismos Públicos Venezolanos”**, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, en la Universidad Católica de Andrés Bello, UCAB, diseño un Sistema Integrado para el Control de la Gestión de Proyectos en entes gubernamentales, que permite ejecutar proyectos en el tiempo, costo y calidad establecidos.

La metodología aplicada fue de modalidad Investigación- Desarrollo, realizada con las siguientes fases: inicio, análisis y especificaciones de componentes, diseño técnico y funcional de los componentes, diseño del esquema de desarrollo, pruebas e implantación a seguir.

Esta investigación aportó un análisis de la conducta de los entes de la administración pública ante la Planificación de la Gestión de Proyectos, que ofrecerán elementos de alerta en el diseño de un Plan de Gestión de la Calidad. Palabras clave: Gestión, Proyectos, Organismos Públicos. Palabras Clave: Organismos Públicos, Gestión de la Calidad, Proyectos.

2.2 Fundamentos Teóricos de la Gerencia de Proyectos

A continuación se presentan aquellos conceptos que definen el estudio, enmarcados en la gerencia de proyectos, a fin de complementar el desarrollo de la presente investigación.

2.2.1. Proyecto

Las mejores prácticas de PMI (2013), define proyecto de la siguiente manera:

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Asimismo, se puede poner fin a un proyecto si el cliente (cliente, patrocinador o líder) desea terminar el proyecto. Que sea temporal no significa necesariamente que la duración del proyecto haya de ser corta. Se refiere a los compromisos del proyecto y a su longevidad. En general, esta cualidad de temporalidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero. (p. 3).

Por su parte, la Norma COVENIN ISO 10005: 2005 define proyecto “como el proceso único que consiste en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos”. (p 2).

Considerando las definiciones anteriores se concluye que un proyecto es el desarrollo de procesos previamente definidos, ejecutados en concordancia con unas metas planteadas, durante un tiempo establecido y con unos requisitos definidos.

2.2.2 Gerencia y Administración de Proyectos

La ejecución de proyectos como una “disciplina de gestión”, tiene una naturaleza variable y compleja pero innovadora, que afecta a la empresa a medio y/o largo plazo. Está motivada por los objetivos del proyecto (si el proyecto es estratégico los objetivos deben estar ligados a las líneas estratégicas de la organización, (Escuela de Organización Industrial, 2015). Asimismo, los objetivos de los proyectos, influirán en los procesos de la empresa y en sus cambios estructurales, Por tanto, se puede afirmar que:

- La existencia de proyectos en una organización está estrechamente relacionada con la estrategia.
- La existencia de múltiples proyectos indica que la organización está inmersa en un proceso de cambio para adaptarse al entorno externo y alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.
- Los proyectos son la esencia operacional del plan estratégico.
- Una comprensión adecuada de los objetivos del proyecto es esencial para la implementación estratégica.
- La decisión relacionada con los objetivos del proyecto ha de ser realizada a nivel estratégico o por la dirección estratégica de la empresa.
- La dirección de proyectos desempeña por tanto un papel intermedio entre el nivel estratégico y operacional de la organización. Escuela de Organización Industrial (p 4).

Palacios (2009) manifiesta que la Gerencia de Proyectos “es la aplicación de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o exceder los requerimientos de todos los involucrados con un proyecto” (p. 47). Esta combinación de elementos se puede lograr con los siguientes pasos:

- Identificar los requerimientos y las expectativas en torno al proyecto.
- Satisfacer las necesidades de la organización, de los clientes o consumidores, de los resultados obtenidos y del recurso humano utilizado para laborar en las actividades de proyecto.
- Determinar el alcance adecuado para el proyecto, en base a la situación y los objetivos del momento.
- Completar el proyecto en el tiempo establecido y para que termine con un desempeño aceptable, haciendo uso de los recursos dados. (p. 47).

La figura 1, muestra la forma en que converge la gerencia de proyectos, durante el ciclo de vida del mismo.



Figura 1. El Arte de Gerenciar un Proyecto
Fuente: Palacios (2009)

Por su parte, el PMI (2013), divide la gerencia de un proyecto en cinco fases que a su vez agrupan de procesos:

- **Inicio:** “Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase”.
- **Planificación:** “Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos del proyecto”.
- **Ejecución:** “Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en plan para la dirección del proyecto, a fin de satisfacer las especificaciones del mismo”.
- **Control y Seguimiento:** “Aquellos procesos requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cargos y para iniciar los cambios correspondientes”

- **Cierre:** “Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo” (p. 49).

Los proyectos, son desarrollados durante un “ciclo de vida”, el cual está compuesto por fases, a fin de garantizar la ejecución, el control y seguimiento apegado a los objetivos del proyecto. Estas fases concluyen con la entrega de un producto y generalmente se realizan en secuencia (a veces se solapan unas con otras) de actividades necesarias para la ejecución del proyecto, (Escuela de Organización Industrial, 2015) La figura 2, muestra la evolución de los proyectos, de acuerdo a sus fases de ejecución.

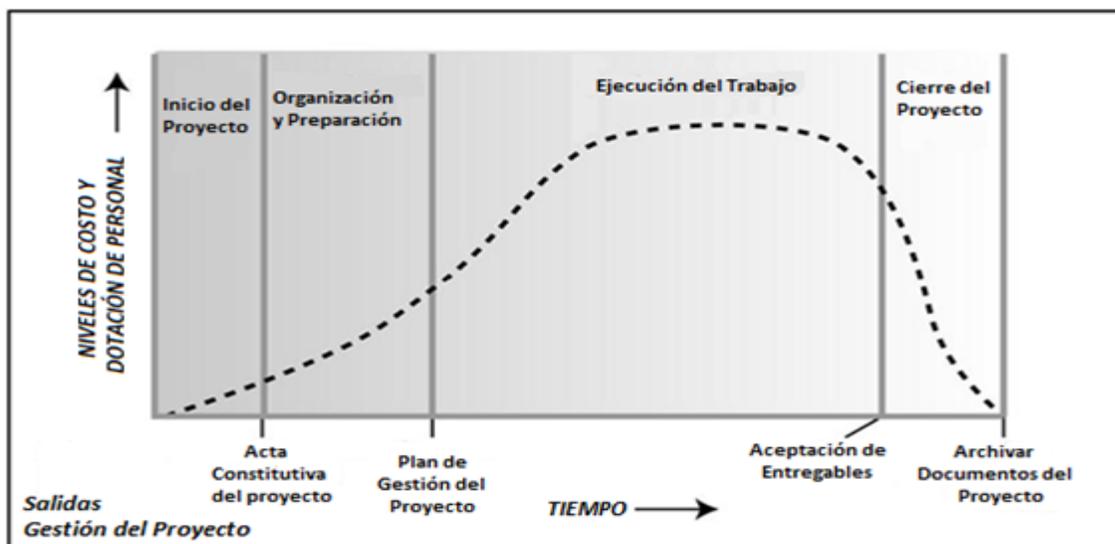


Figura 2. Ciclo de Vida del Proyecto
Fuente: PMI (2013)

2.2.3 Áreas de Conocimiento de la Gestión de Proyectos

La gestión de proyectos está seccionada por diferentes áreas de conocimiento, algunos autores como el PMI (2013), organismo responsable de la documentar en el PMBOK, las buenas prácticas para la dirección y gestión de proyecto, agrupa diez áreas de conocimiento. Otro autores como Palacios (2009) conservan sólo nueve (9) áreas.

Cada área de conocimiento, desarrolla de forma especializada un ámbito profesional en la gestión de proyectos y convergen entre ellas, para alcanzar el logro del objetivo del proyecto.

A continuación, se describen estas áreas de conocimiento, de acuerdo al PMI (2013):

- **Gestión de la Integración:** son todos los procesos y actividades necesarias para identificar, definir combinar, unificar y coordinar el resto de los procesos que conforman los grupos de la gerencia de proyectos. Este proceso incluye:
 - Desarrollar Acta de Constitución del Proyecto.
 - Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.
 - Dirigir y Gestionar el Trabajo del proyecto.
 - Monitorear y Supervisar el Trabajo del Proyecto.
 - Realizar el control Integrado de cambios.
 - Cerrar el Proyecto o Fase.

- **Gestión del Alcance:** son los procesos necesarios para garantizar que en el proyecto, sea considerado todo el trabajo requerido para completarlo con éxito; ni más, ni menos. Los procesos involucrados son:
 - Planificar la Gestión del Alcance.
 - Determinar los requerimientos.
 - Definir el Alcance.
 - Crear la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT).
 - Validar el Alcance.
 - Control del Alcance.

- **Gestión del Tiempo:** son los procesos requeridos para gestionar la finalización a tiempo del proyecto. Incluye:
 - Planificar la Gestión del Cronograma.
 - Definir de actividades.
 - Establecer la secuencia de actividades.

- Estimar los recursos para las actividades.
 - Estimar la duración de las actividades.
 - Desarrollar el Cronograma.
 - Controlar el Cronograma.
- **Gestión de los Costos:** son los procesos necesarios para estimar, presupuestar y controlar los costos, de manera tal que el proyecto finalice dentro del presupuesto aprobado. Se realiza a partir de:
 - Planificar la Gestión de los costos.
 - Estimar los Costos.
 - Determinar el Presupuesto.
 - Controlar el Costo.
- **Gestión de la Calidad:** son los procesos que determinan las responsabilidades, objetivos y políticas, a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue creado. Dentro de sus procesos se contempla:
 - Planificar la Calidad.
 - Realizar el Aseguramiento de Calidad.
 - Realizar el Control de Calidad.
- **Gestión del Recurso Humano:** incorpora los procesos con los que se organiza, gestiona y conduce el equipo del proyecto. El cual está conformado por aquellas personas a las que se les ha asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Requiere de:
 - Desarrollar el Plan de Recursos Humanos.
 - Adquirir el Equipo del Proyecto.
 - Desarrollar el Equipo del Proyecto.
 - Gestionar el Equipo del proyecto.
- **Gestión de las Comunicaciones:** son los procesos requeridos para garantizar que la generación, recopilación, distribución y almacenamiento de la información del

proyecto se haga de manera adecuada y oportuna. Dentro de sus procesos se encuentran:

- Desarrollar el Plan de Gestión de Comunicaciones.
 - Gestionar las Comunicaciones.
 - Controlar las Comunicaciones.
-
- **Gestión de los Riesgos:** Incorpora los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación, gestión identificación, análisis, respuesta, monitoreo y control de los riesgos del proyecto. Incluye:
 - Planificar la Gestión de Riesgos.
 - Identificar los Riesgos.
 - Realizar el análisis cualitativo de Riesgos.
 - Realizar el análisis cuantitativo de Riesgos.
 - Planificar las respuestas a los Riesgos.
 - Monitorear y controlar los Riesgos.
-
- **Gestión de las Adquisiciones:** son los procesos de compra o adquisición de productos o servicios que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto. Para su ejecución es necesario:
 - Planificar las Adquisiciones.
 - Efectuar las Adquisiciones.
 - Administrar las Adquisiciones.
 - Cerrar las Adquisiciones.
-
- **Gestión de los Involucrados:** incluye los procesos necesarios para identificar y desarrollar estrategias de gestión adecuadas de las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o verse afectados en el desarrollo del proyecto. Incluye:
 - Identificar a los Interesados.
 - Planificar la Gestión de los Interesados
 - Planificar la Relación con los interesados

- Gestionar la Relación con los interesados.
- Controlar la Relación con los Interesados.

2.2.4 Gestión de la Calidad en los Proyectos

Para definir la Gestión de la Calidad, es necesario tener claro el concepto de Calidad. La Real Academia Española (2014), la define con las siguientes acepciones:

1. f. Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.
2. f. Buena calidad, superioridad o excelencia.
3. f. Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas.
4. f. Carácter, genio, índole.
5. f. Condición o requisito que se pone en un contrato.
6. f. Estado de una persona, naturaleza, edad y demás circunstancias y condiciones que se requieren para un cargo o dignidad.

La norma COVENIN-ISO 9000:2005, define la calidad como “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Por su parte, Pradas (1997) manifiesta que al hablar de la calidad es necesario, plantearlo desde un enfoque filosófico y determina que la “Calidad es saber Gerenciar, es poseer un entendimiento claro y preciso de esta premisa, que más que un concepto se traduce en la manera de hacer las cosas” (p 4).

Asimismo, este autor manifiesta que el factor clave en la calidad es el “Capital Humano, porque no se trabaja, únicamente, con la perfección de la máquina”.

El PMI (2013), habla de la calidad, desde un enfoque gerencial alineado con los objetivos del proyecto, estableciendo que la Gestión de la Calidad “incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de la calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por la cuales fue emprendido” (p 227). Por otro lado, plantea que estos procesos se realizan con políticas

establecidas, así como procedimientos y actividades, que permitirán la mejora continua y se aplicaran durante el ciclo de vida del proyecto.

De acuerdo a Moreno, Peris y González (2001) la Gestión de la Calidad ha evolucionado su enfoque por fases, a saber:

- **Control de la Calidad**

- a. **Por inspección:** a principios el siglo XX, la calidad se enfocaba netamente al producto. La inspección era el método aplicado, que constaba desde la “observación visual, por parte del maestro, de las tareas realizadas por los aprendices y oficiales, hasta el establecimiento de herramientas de medida que permitían detectar si el producto cumplía con las especificaciones y características establecida” (p21).

La tarea de inspeccionar sólo se limitaba a la selección de las piezas defectuosas, sin incluir un plan de mejora. Este hecho aumentaba los costos, y el incremento de la industria manufacturera, exigía inspecciones en masa, que cada vez se hacían más complicadas de realizar.

- b. **Control de la Calidad:** los errores surgidos del proceso de inspección, dieron nacimiento a un nuevo método de evaluación, el cual, se basa en las estadística. Este nuevo proceso, no evaluaba el 100% de la muestra, sino un limitado número de muestras, para posteriormente hacer análisis estadístico de las posibles piezas defectuosas de un lote de productos.

Este nuevo enfoque, fue un avance en cuanto al proceso de inspección, sin embargo, era “rígido y mecánico” y no planteaba mejoras preventivas y sólo incluía el departamento de producción y no toda la organización.

- **El Aseguramiento de la Calidad**

La variación de los controles en el proceso, así como la detección de errores efectiva, dieron surgimiento del aseguramiento de la calidad, la cual se define de la siguiente manera:

Es un sistema que pone el énfasis en los productos, desde su diseño hasta el momento del envío al cliente y concentrar sus esfuerzos en la definición de procesos y actividades que permitan la obtención de productos conforme a unas especificaciones (p 23).

El objetivo de este nuevo enfoque es combinar la prevención de los errores, el control de la calidad de todas las unidades que intervienen en el proceso productivo, el diseño del producto, la unidad y definición de los procesos y productos y el compromiso de los trabajadores y trabajadoras para evitar errores.

La aplicación de la Gestión de la Calidad, debe estar desarrollado dentro de un sistema, el cual debe estar alineado con el sistema de la calidad de la organización en general. En consecuencia, el PMI (2013), alineado con la norma COVENIN ISO 10005: 2005, establece que es necesario diseñar un Plan de Gestión de Calidad, que este alineado a los objetivos del proyecto, desarrollando los procesos mostrados en la siguiente figura:

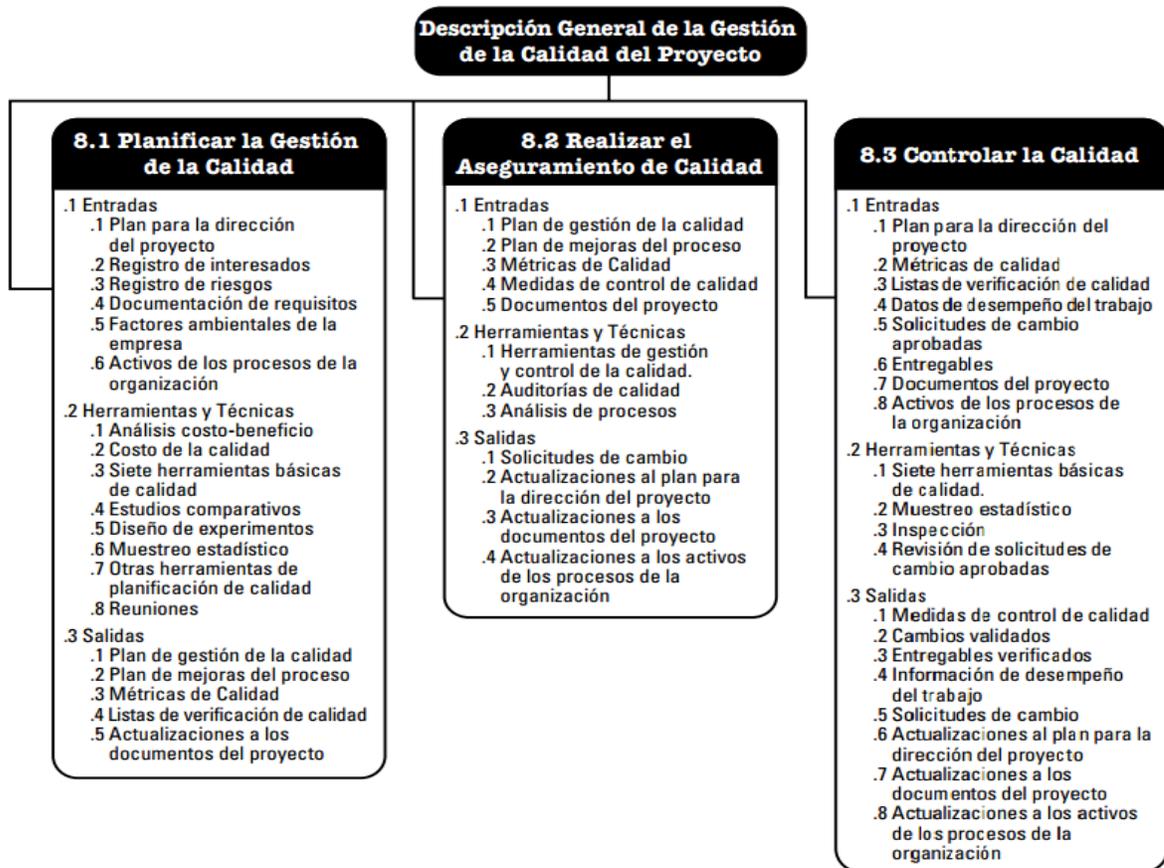


Figura 3. Procesos de Gestión de la Gerencia de la Calidad
Fuente: PMI (2013)

Cada uno de estos procesos, tiene una serie de pasos internos a seguir, los mismos serán descritos a continuación:

- **Planificar la Gestión de la Calidad**

“Es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos”, (PMI 2013, p. 231). La figura 5 muestra las entradas, herramientas y salidas de este proceso:

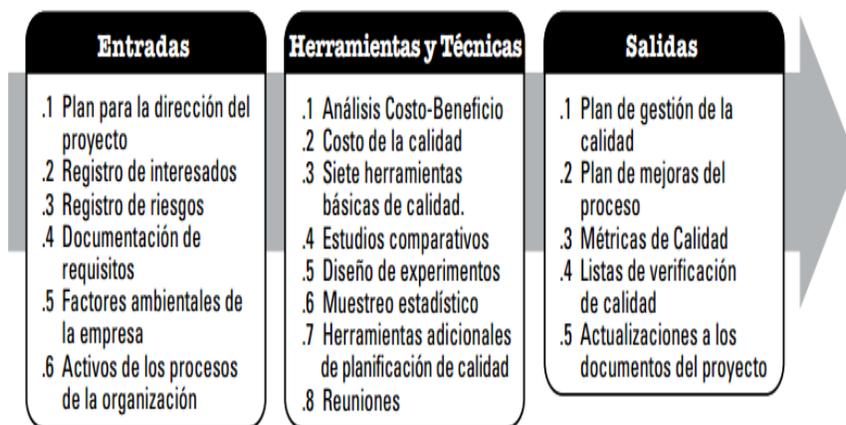


Figura 4. Procesos de Planificación de la Gestión de la Calidad
 Fuente: PMI (2013)

✓ **Entradas de la Planificar la Gestión de la Calidad**

El PMI (2013), define las siguientes entradas para la planificación de la gestión de la calidad:

- **Plan para la dirección del proyecto:** utilizado para el plan de gestión de la calidad. Para elaborar este plan es necesaria la siguiente información:
 - La línea base del alcance, que incluye el enunciado del alcance del proyecto, la estructura de desglose del trabajo (EDT/WBS) y el diccionario de la EDT/WBS.
 - Línea base del cronograma.
 - Línea base de costos.
 - Otros planes de gestión que contribuyan a la calidad global del proyecto y pueden resaltar áreas de acción a considerar en términos de la calidad del proyecto.

De acuerdo a la norma COVENIN ISO 10005: 2005, un Plan de la Calidad es un “documento que especifica cuáles procesos, procedimientos y recursos asociados se aplicarán, por quién y cuándo, para cumplir los requisitos de un proyecto, producto, proceso o contrato específico” (p 3). Igualmente acota que:

- Esos procedimientos generalmente incluyen aquellos que hacen referencia a los procesos de gestión de la calidad y a los procesos de realización del producto.
- Un plan de la calidad a menudo hace referencia a partes del manual de la calidad o a documentos de procedimiento.
- Un plan de la calidad generalmente es uno de los resultados de la planificación de la calidad.

Por otro lado, esta norma establece algunos criterios a considerar para desarrollar un Plan de la Calidad:

- **Identificación de la Necesidad de un Plan de la Calidad:** las organizaciones deben establecer sus necesidades primordiales, las cuales serán plasmadas en el plan de la calidad a fin de cumplir con requisitos, procesos, especificaciones de productos, actividades puntuales que no pueden evadirse, establecer criterios de calidad, minimizar riesgos, optimizar recursos, realizar evaluaciones de cumplimientos.
- **Entradas para el Plan de la Calidad:** las organizaciones deberán identificar su fuente de información, para desarrollar el plan de calidad, como por ejemplo, requisitos, especificaciones del cliente, leyes, reglamentos, normas, disponibilidad de recursos, las necesidades, histórico del proyecto y planes anteriores.
- **Alcance del Plan de la Calidad:** debe determinarse que cubrirá y que no cubrirá el plan de la calidad. El objetivo es evitar duplicidad de documentos innecesarios, por tanto aquello que no sea cubierto por el plan, debe estar identificado en otros documentos. El alcance estará determinado por los siguientes factores:
 - a) Los procesos y características de calidad que son particulares al caso específico, y por lo tanto necesitarán ser incluidos;
 - b) Los requisitos de los clientes u otras partes interesadas (internas o externas) para la inclusión de procesos no particulares al caso

específico, pero necesarios para que ellos tengan confianza en que sus requisitos serán cumplidos;

- c) El grado en el cual el plan de la calidad está apoyado por un sistema de gestión de calidad documentado” (p 4).

Adicional al plan para la dirección de proyecto, el PMI (2013) plantea otras entradas, para el proceso de planificación de la calidad de los proyectos, que se describen a continuación:

- **Registro de Interesados:** que identifica a quienes tienen un interés en específico o un impacto en el proyecto.
- **Registro de Riesgo:** contiene información sobre las amenazas y oportunidades que podrían tener impacto en los requisitos de calidad.
- **Documentación de Requisitos:** recoge los requisitos que debe cumplir el proyecto en relación con las expectativas de los interesados. Incluyen los requisitos del proyecto (incluyendo el producto) y los requisitos de calidad.
- **Factores Ambientales de la Empresa:** incluyen, entre otros, las normativas de las agencias gubernamentales; las reglas, estándares y guías específicas para el área de aplicación; las condiciones de trabajo u operativas del proyecto o de sus entregables que pueden afectar a la calidad del proyecto; y las percepciones culturales, que pueden influir en las expectativas respecto a la calidad.
- **Activos de los Procesos de la Organización:** incluyen, las políticas, los procedimientos y las guías de calidad de la organización; la política de calidad de la organización ejecutora, aprobada por la alta dirección, establece la orientación que desea seguir la organización en la implementación de su enfoque de gestión de la calidad; las bases de datos históricas; y las lecciones aprendidas procedentes de fases o proyectos anteriores.

✓ **Herramientas y Técnicas de la Planificación de la Calidad.**

El proceso de planificación de la calidad, se puede realizar mediante ciertas herramientas y técnicas, que facilitan su elaboración, las mismas están definidas por el PMI (2013), a saber:

- **Análisis Costo-Beneficio:** cumplir con los requisitos de calidad evitan el retrabajo, impulsan la productividad, aminora los costos, genera mayor satisfacción de los interesados y mayor rentabilidad. “La realización de un análisis costo-beneficio para cada actividad de calidad permite comparar el costo del nivel de calidad con el beneficio esperado”, (p 235).
- **Costo de la Calidad (COQ):** incluye todos los costos en los que se ha incurrido durante la vida del producto a través de inversiones para prevenir el incumplimiento de los requisitos, de la evaluación de la conformidad del producto o servicio con los requisitos, y del no cumplimiento de los requisitos (retrabajo). Los costos por fallas se clasifican a menudo en internos (constatados por el equipo del proyecto) y externos (constatados por el cliente). Los costos por fallas también se denominan costos por calidad deficiente.
- **Las siete herramientas básicas de calidad:** conocidas en la industria como Herramientas 7QC, se utilizan en el contexto del Ciclo PDCA para resolver problemas relacionados con la calidad. Estas herramientas son:
 - **Diagramas Ishikawa:** diseñado para identificar causas- efectos, conocido como espina de pescado, su objetivo es ilustrar todas las causas de un problema o efectos indeseados. Este diagrama se acompaña de otros sistemas de tormenta de ideas que permitan identificar y ordenar las causas del problema, Palacios (2009).

- **Diagramas de Flujo**, muestran las actividades, los puntos de decisión, las ramificaciones, las rutas paralelas y el orden general de proceso, al mapear los detalles operativos de los procedimientos existentes dentro de la cadena horizontal de valor de un modelo secuencial, PMI (2013).
- **Las hojas de verificación:** son hojas de control, utilizadas para la recolección de datos de manera ordenada y clasificada. Pueden ser representadas en un diagrama de Pareto, PMI (2013).
- **Los diagramas de Pareto:** también llamado diagrama de frecuencia, pues consiste en construir un histograma que ordena la frecuencia de las diferentes causas que generan un defecto. Se rigen por la Ley de Pareto, según la cual “un número relativamente pequeño de causas producirá la mayoría de los problemas”, Palacios (2009, p 661).
- **Los histogramas:** “son una forma especial de diagrama de barras y se utilizan para describir la tendencia central, dispersión y forma de una distribución estadística”, PMI (2013, p 238).
- **Diagramas de control:** consiste en graficar periódicamente una variable, determinando estadísticamente límites de control, los cuales permiten detectar cuando un resultado puntual muestra una variable superior a los niveles esperados según su distribución normal”, Palacios (2009, p 660).
- **Los diagramas de dispersión** “representan pares ordenados (X, Y) y a menudo se les denomina diagramas de correlación, ya que pretenden explicar un cambio en la variable dependiente Y en relación con un cambio observado en la variable independiente X”. La correlación puede ser positiva (proporcional), negativa (inversa), o dar cero (no hay patrón), PMI (2013, p 238).

Palacios Blanco (2006) considera que éstas herramientas, deben ser conocidas y aplicadas en todos los niveles de la organización. Asimismo, puntualiza que las 7 herramientas pueden detectar el 95 % de los problemas, el 5% restante debe ser identificado mediante técnicas avanzadas de estadísticas y métodos específicos de la empresa.

- **Estudios comparativos:** es la comparación entre proyectos reales y proyectos planificados, a fin de identificar las mejores prácticas y establecer ideas de mejora.
- **Diseño de Experimentos:** es un método estadístico para identificar qué factores pueden influir en variables específicas de un producto o proceso en desarrollo o en producción. Es utilizado en la planificación de la gestión de la calidad, para determinar la cantidad y el tipo de pruebas a realizar, así como su impacto en el costo de la calidad.
- **Muestreo Estadístico:** consiste en seleccionar una muestra de la población a estudiar. Esta selección se debe determinar durante el proceso Planificar la Gestión de la Calidad, de modo que el costo de la calidad tenga en cuenta el número de pruebas.
- **Herramientas Adicionales de Planificación de Calidad:** se pueden aplicar otras herramientas para la planificación de la calidad, tales como: tormenta de ideas, análisis de campo de fuerza, técnicas de grupo nominal, herramientas de Gestión y Control de Calidad.

✓ **Salidas de la Planificación de la Calidad**

La Planificación de la Calidad, también genera salidas, es decir, son el resultado obtenido de la documentación en conjunto con las técnicas aplicadas. El PMI (2013), las define de la siguiente manera:

- **Plan de Gestión de la Calidad:** es un componente del plan para la dirección de proyectos, que define “cómo se implementarán las políticas de calidad de una organización, la manera en que el equipo del proyecto planea cumplir los requisitos de calidad establecidos para el proyecto. Este plan puede ser formal o informal, detallado o general. Su estilo y grado de detalle se realizaran en función al proyecto. Se recomienda que este plan sea evaluado en una fase temprana del proyecto a fin de garantizar la toma decisiones en base a información real y exacta.

- **Plan de Mejoras del Proceso:** es un plan secundario del plan para la dirección del proyecto, el cual, detalla los pasos necesarios para analizar los procesos de dirección del proyecto y de desarrollo de producto a fin de identificar las actividades que incrementan su valor. Incluye:
 - Límites del proceso, que describen el propósito del proceso, su inicio y fin, sus entradas y salidas, el dueño y los interesados del proceso.
 - Configuración del proceso, que proporciona una descripción gráfica de los procesos, con las interfaces identificadas, y se utiliza para facilitar el análisis.
 - Métricas del proceso, que junto con los límites de control, permiten analizar la eficiencia del proceso.
 - Objetivos de mejora del desempeño, que guían las actividades de mejora del proceso.

- **Métricas de la Calidad:** describe de manera específica un atributo del producto o del proyecto, y la manera en que lo medirá el proceso de control de calidad. Una medida es un valor real.

- **Listas de Verificación de la Calidad:** es una herramienta estructurada, por lo general específica de cada componente, que se utiliza para verificar que se hayan ampliado los requisitos de la calidad.

- **Actualizaciones a los Documentos del Proyecto:** los documentos del proyecto susceptibles de actualización incluyen, entre otros: el registro de interesados, la matriz de asignación de responsabilidades (Sección 9.1.2.1) y la EDT/WBS con su Diccionario.
- **Asegurar la Calidad**

Es el proceso que consiste en auditar los requisitos de la calidad y los resultados de las medidas de control de calidad, para asegurar que se utilicen las normas de calidad apropiadas y las definiciones operacionales, (PMI 20013).

La figura 5, muestra la interacción del proceso de aseguramiento de gestión de la calidad



Figura 5. Entradas, herramientas, técnicas y salidas del Aseguramiento de la Calidad
Fuente: PMI (2013)

Palacios (2009), plantea que el aseguramiento de la calidad es el proceso en el cual se usa la información obtenida en la planificación de la calidad para garantizar su cumplimiento. El proceso se realiza, habitualmente, mediante auditorías de la calidad, para generar un mejoramiento continuo.

De acuerdo al PMI (2013) se identifican las siguientes, entradas, herramientas, técnicas y salidas que permiten el aseguramiento de la calidad de su proyecto, a saber:

✓ **Entradas para Asegurar la Calidad.**

Se utilizan los documentos de las entradas de la planificación de la calidad, con el objetivo de verificar su cumplimiento. Estos documentos son:

- Plan de Gestión de la Calidad
- Plan de Mejoras del Proceso
- Métricas de Calidad
- Mediciones de Control de Calidad
- Documentos del Proyecto

✓ **Herramientas y Técnicas para Asegurar la Calidad.**

Para este proceso, se pueden utilizar las mismas herramientas y técnicas descritas en la planificación de la gestión de la calidad. Asimismo, existen otros instrumentos como:

- **Diagramas de Afinidad.** Similar a los mapas mentales.
- **Gráficas de programación de decisiones de proceso (PDPC).** Es un método útil para la elaboración de planes de contingencia, ya que ayuda a los equipos a anticipar pasos intermedios que puede desviarnos del logro de la meta.
- **Dígrafos de Interrelaciones.** Son una adaptación de los diagramas de relaciones, que proporcionan un proceso para la resolución creativa de problemas en escenarios moderadamente complejos que poseen relaciones lógicas interconectadas con hasta 50 elementos relevantes.
- **Diagramas de Árbol.** También conocidos como diagramas sistemáticos, se pueden utilizar para representar las descomposiciones jerárquicas tales como la EDT/WBS, la RBS (estructura de desglose de riesgos) y la OBS (estructura de desglose de la organización).

- **Matrices de Priorización.** Utilizado para identificar problemas clave y las alternativas adecuadas a priorizar como un conjunto de decisiones de implementación. Los criterios se priorizan y se les asigna un peso antes de aplicarlos a todas las alternativas disponibles, para obtener una calificación matemática que categoriza las opciones.
- **Diagramas de Red de la Actividad.** Son los diagramas de nodos o flechas. Método.
- **Diagramas Matriciales.** Busca mostrar la fortaleza de las relaciones entre factores, causas y objetivos que existen entre las filas y columnas que conforman la matriz.

En la figura 6, se puede visualizar en forma gráfica las herramientas descritas anteriormente.

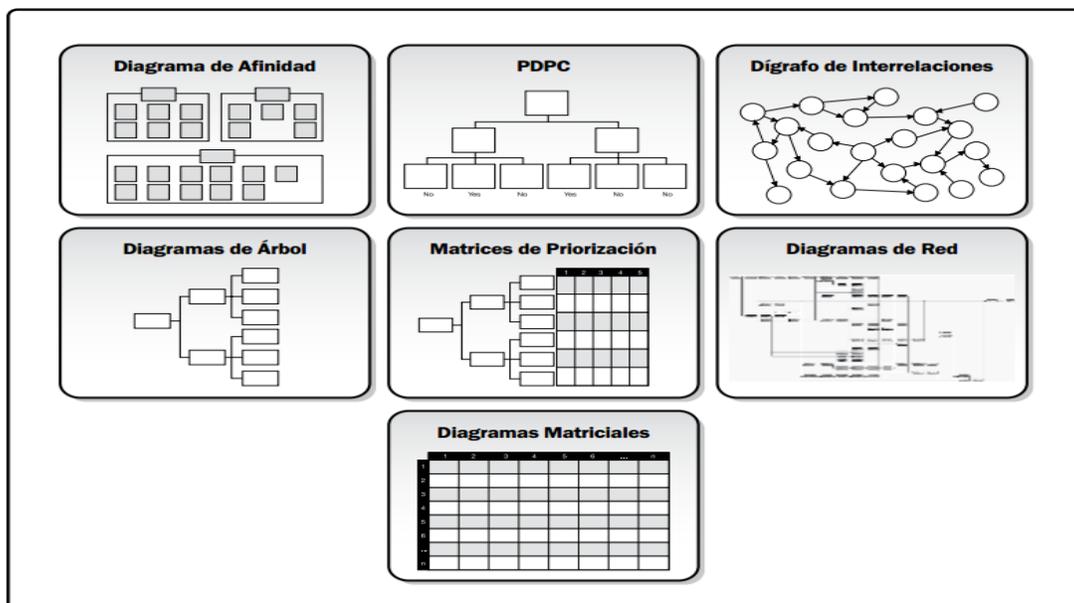


Figura 6. Herramientas y Técnicas para el Aseguramiento de la Calidad.
Fuente: PMI (2013)

Otras técnicas para el PMI (2013), son las siguientes:

- **Auditorías de la Calidad:** es un proceso estructurado e independiente cuyo objetivo es determinar si las actividades del proyecto cumplen con las políticas, los procesos y los procedimientos de la organización y del proyecto. Los objetivos de una auditoría de calidad pueden incluir:
 - Identificar todas las buenas y mejores prácticas implementadas;
 - Identificar todas las no conformidades, las brechas y los defectos;
 - Compartir las buenas prácticas introducidas o implementadas en proyectos similares de la organización y/o del sector;
 - Ofrecer ayuda de manera proactiva y positiva para mejorar la implementación de procesos que ayuden al equipo a incrementar su productividad; y
 - Resaltar las contribuciones de cada auditoría en el repositorio de lecciones aprendidas de la organización.

Realizar estas auditorías, reduce los costos de la calidad y permite una mayor aceptación del producto y del proyecto por ambas partes. Asimismo, estas auditorías pueden realizarse de manera programada o aleatoria, pudiendo ser realizada por auditores externos e internos. El objetivo de estas auditorías es generar mejoras continuas y necesarias.

- **Análisis de Procesos:** sigue los pasos descritos en el plan de mejora del proceso para determinar las mejoras necesarias.

✓ **Salidas para Asegurar de la Calidad.**

Es el resultado de la fusión del proceso de entradas con las herramientas y técnicas tanto de la planificación, como del aseguramiento de la gestión de la calidad. El PMI (2013), las define de la siguiente manera:

- **Solicitudes de Cambio:** se crean y utilizan como entradas del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios. Su objetivo es realizar acciones correctivas, acciones preventivas, o para proceder a la reparación de defectos.

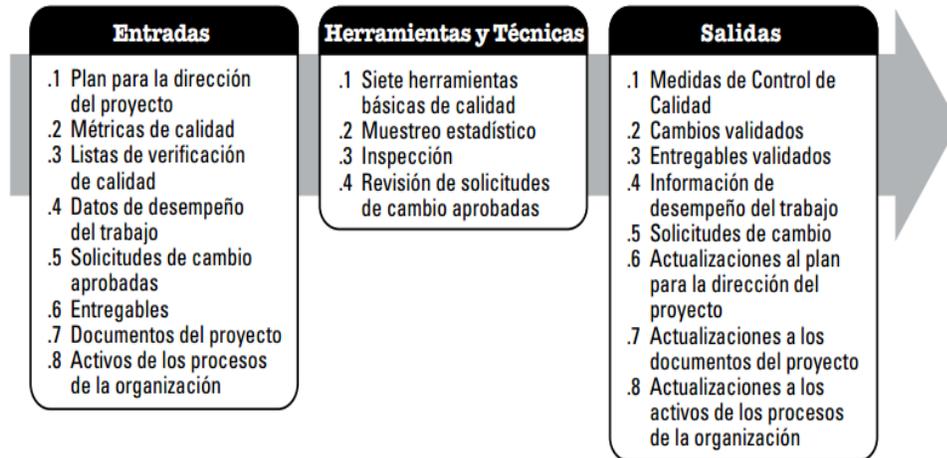
- **Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto:** contiene documentos susceptibles para la dirección de proyectos, tales como:
 - Plan de gestión de la calidad
 - Plan de gestión del alcance
 - Plan de gestión del cronograma
 - Plan de gestión de los costos

- **Actualizaciones a los Documentos del Proyecto:** los documentos que puedan presentar actualizaciones son:
 - Informes de auditorías de calidad.
 - Planes de formación
 - Documentación del proceso

- **Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización:** los elementos de los activos de los procesos de la organización susceptibles de actualización incluyen: los estándares de calidad y el sistema de gestión de calidad.

- **Control de la Calidad**

El PMI (2013) lo define como “el proceso por el que se monitorean y registran los resultados de la ejecución de actividades de control de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar los cambios que sean necesarios”, (p 248). La figura 7, muestra las entradas, herramientas y técnicas y salidas del proceso de control de la calidad de un proyecto



La figura 7, Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas, del Proceso de Control de la Calidad
Fuente: PMI (2013)

Palacios (2009) define el control de la calidad como el monitoreo de los principales indicadores en un proyecto. Este control requiere de un sistema de medición, realizado mediante técnicas de inspección y muestreo.

✓ Entradas del Control de la Calidad.

El PMI (2013), plantea documentos explicados en el proceso de planificación y aseguramiento de la gestión de la calidad, estas son:

- Plan para la Dirección del Proyecto
- Métricas de Calidad
- Listas de Verificación de Calidad
- **Datos de Desempeño del Trabajo:** pueden incluir el desempeño técnico planificado versus el real, el desempeño del cronograma planificado versus el real, y el desempeño del costo planificado versus el real.
- Solicitudes de Cambio Aprobadas
- **Entregables, que es un producto:** resultado o capacidad único y verificable, que se materializa en un entregable validado requerido por el proyecto.
- **Documentos del Proyecto,** que incluyen: acuerdos, informes de auditoría de calidad y registros de cambios, apoyados por planes de acciones correctivas, planes de formación y evaluaciones de eficacia, y documentación del proceso, como la

obtenida mediante la utilización de las siete herramientas básicas de calidad o de las herramientas de gestión y control de calidad.

- **Activos de los Procesos de la Organización**, que incluyen: los estándares y políticas de calidad de la organización, las guías normalizadas de trabajo, y los procedimientos de generación de informes relativos a los problemas y defectos, y las políticas de comunicación.

✓ **Herramientas y Técnicas para el Control de la Calidad.**

El PMI (2013), describe como herramientas y técnicas, más utilizadas las siguientes:

- Siete Herramientas Básicas de Calidad
- Muestreo Estadístico
- **Inspección**, que consiste en el examen del producto de un trabajo para determinar si cumple con los estándares documentados.
- **Revisión de Solicitudes de Cambio Aprobadas**, todas las solicitudes de cambio aprobadas deben revisarse para verificar que se implementaron tal como fueron aprobadas.

✓ **Salidas para el Control de la Calidad.**

El PMI (2013), establece los siguientes resultados en el proceso de Control de la Calidad en un proyecto:

- **Mediciones de Control de Calidad:** son los resultados documentados de las actividades de control de calidad. Deben recogerse en el formato especificado en el proceso Planificar la Gestión de la Calidad.
- **Cambios Validados:** cualquier elemento que haya sido cambiado o reparado deberá ser inspeccionado y deberá ser aceptado o rechazado antes de emitir una notificación de la decisión.
- **Entregables Verificado:** constituyen el resultado de la ejecución del proceso Controlar la Calidad.

- **Información de Desempeño del Trabajo:** consiste en los datos de desempeño recopilados de varios procesos de control, analizados en contexto e integrados sobre la base de las relaciones entre áreas.
- **Solicitudes de Cambio:** ocurre si las acciones correctivas o preventivas recomendadas o la reparación de un defecto requieren un cambio del plan para la dirección del proyecto.
- **Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto** los elementos del plan para la dirección del proyecto susceptibles de actualización incluyen, los plan de gestión de la calidad y plan de mejora del proceso.
- **Actualizaciones a los Documentos del Proyecto:** los documentos que pudieran actualizarse son: Estándares de calidad; Acuerdos; Informes de auditoría de calidad y registros de cambios, apoyados por planes de acciones correctivas; Planes de formación y evaluaciones de eficacia; y Documentación del proceso, como la información obtenida mediante la utilización de las siete herramientas básicas de calidad o de las herramientas de gestión y control de calidad.
- **Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización:** los elementos de los activos de los procesos de la organización susceptibles de actualización incluyen: listas de verificación completadas.
- Documentación sobre lecciones aprendidas.

✓ **Otro Aspectos a considerar en la Gestión de la Calidad**

Palacios Blanco (2006) plantea que es importante considerar los siguientes elementos, para garantizar la calidad total en las organizaciones:

- **Cliente:** representa la percepción de la organización de los clientes y el mercado, así como el valor que el cliente otorga a lo proporcionado por la organización. Por otro parte, también considera la relación entre la organización y el cliente final.

- **Liderazgo:** se refiere a la actitud de alta dirección en relación a la manera de dirigir la organización, es decir la forma de involucrarse en la cultura, el diseño, implementación y evaluación de los procesos y planes de mejora.
- **Planeación:** describe la manera en que planifica la orientación de la organización, asegurando que su competitividad este alineada a los objetivos y estrategias de acción.
- **Personal:** hace referencia a la forma como la organización diseña y opera sistemas, para lograr el desarrollo de su personal durante su vida laboral, alineados con el enfoque estratégico de la organización.
- **Procesos:** se refiere a la forma en que la organización diseña, mejora y controla, sus productos, servicios y procesos, considerando la relación con los proveedores, a fin de garantizar que el usuario reciba valor de manera consistente y de esta manera alcanzar, sus objetivos estratégicos.

En otro orden de ideas, Azuaje (2009) considera que la Gestión de la Calidad, debe ser visto como un Sistema Integrado por los elementos que conforman la estructura organizativa de la empresa, es decir, “el conjunto de los procesos, recursos y responsabilidades, sobre la base de los cuales se ejecuta la gestión de la calidad” (p 88). En consecuencia, la Política de Calidad de la organización, es fundamental, ya que representa las directrices y pautas de la empresa en relación a la calidad.

2.3 Fundamentos Teóricos de la Cooperación Internacional en Materia de Género y Derechos de las Mujeres

Los siguientes fundamentos técnicos, pretenden dar una dimensión más clara sobre el tema a ser abordado durante la investigación, a fin de garantizar la comprensión de aquellos aspectos y elementos claves en el estudio. En consecuencia, se iniciará definiendo los

aspectos fundamentales en la dinámica de la cooperación internacional, hasta llegar a los elementos de género que actualmente forman parte de la Agenda Internacional.

2.3.1 Convenios Internacionales

Un Tratado Internacional es un “acuerdo celebrado por escrito entre Estados y regido por el derecho internacional, ya conste en un instrumento único o en dos o más instrumentos conexos y cualquiera que sea su denominación particular”, así lo plantea los Considerando de la Convención de Viena sobre el Derecho de Los Tratados (1969).

Basado en este mismo principio, el artículo 38 de los Estatutos de la Corte Internacional de Justicia (1945), hacen referencia a los “Convenios Internacionales Genéricos”, como fuentes de derecho, además de la costumbre internacional y los principios generales del derecho internacional, que abarca los acuerdos de la misma forma que los “Tratados”.

Asimismo, los “Convenios Internacionales Específicos”, se refieren a la evolución de los acuerdo, donde no sólo se genera un vínculo bilateral, si no también multilateral, con la participación de diferentes Estados partes, e incluso cualquier actor de la comunidad internacional.

En consecuencia, y a fin de cumplir con éstos preceptos, los Convenios y Tratados Internacionales en materia de Derechos Humanos, ratificados por la República Bolivariana de Venezuela, “tiene jerarquía constitucional y prevalecen en el orden interno, en la medida que contengan normas sobre su goce y ejercicio más favorable a las establecidas por la misma Constitución y en las leyes de la República”, (CRBV, art. 23).

En este mismo orden de ideas, se fundamentan los siguientes Convenios en materia de género, a los que Venezuela es pertenece:

- **Convenio Sobre la Eliminación de Todas Forma de Discriminación contra la Mujer, (CEDAW):** es un instrumento jurídico internacional, aprobada por la ONU en 1979 y ratificada por 187 países, equivalentes al 96% de los países miembros de la ONU. Esta convención se considera como la “declaración internacional de derecho de las mujeres”. Contiene un preámbulo y 30 artículos organizados en seis partes, con el objetivo es definir la discriminación contra las mujeres, los medios para erradicarla, las obligaciones de los Estados, así como el funcionamiento administrativo y operativo de la Convención. Asimismo, este instrumento pretende crear una agenda para los países para erradicar la discriminación, (Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, 1979)

La CEDAW está regulada por un Comité de Derechos Humanos, que vela por su cumplimiento y es parte del sistema de Órganos de Tratados de la ONU. Este Comité evalúa un informe que debe ser presentado por los países cada cuatro (4) años, el cual debe elaborarse destacando los avances, logros y retos que ha alcanzado cada Nación para cumplir cada uno de los artículos de la Convención, (art. 17).

Este instrumento, adicionalmente, cuenta con un Protocolo Facultativo aprobado en 2001, el cual ha sido diseñado para permitir al Comité investigar y examinar denuncia de carácter particular (art. 30).

Por otro lado, el Comité permite que las diferentes ONGs y la misma Sociedad Civil envíen sus informes particulares, en el que expresan sus postura ante las políticas públicas en materia de género implementadas por los Estados, (Comité de la CEDAW, sf).

Esta Convención, define la discriminación como:

Cualquier distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las

libertades fundamentales en la esfera política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera. (Art. 1).

- **Convención para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (Belén do Pará):** fue adoptada en el marco del vigésimo cuarto período ordinario de sesiones de la Asamblea General de la Organización de los Estados Americanos, OEA, el día 9 de junio de 1994 en Belém do Pará, Brasil. Esta Convención define la violencia contra la mujer, así como establece el derecho de las mujeres a vivir una vida libre de violencia. La Belém do Pará, describe mecanismos de protección y defensa de los derechos fundamentales de las mujeres, a fin de luchar contra el fenómeno de la violencia machista en el ámbito público y privado y su reivindicación dentro de la sociedad, (Organización de los Estados Americanos, 1994).

En 2004, para analizar la aplicación de este instrumento, se crea el Mecanismo de Seguimiento de la Convención de Belém do Pará, MESECVI, que es una metodología de evaluación y seguimiento de la Convención, que mantiene sus fundamentos en el foro de intercambio de cooperación técnica entre los Estados Partes de la Convención y cuenta con un Comité de Expertas y Expertos. El MESECVI, funciona con una serie de indicadores de violencia, que son analizados mediante la aplicación de un cuestionario a los países, a fin de medir el avance en la materia, tanto en cada una de las Naciones, como a nivel regional, (OEA, 2004).

La Belém do Pará, define la violencia machista de la siguiente manera:

Para los efectos de esta Convención debe entenderse por violencia contra la mujer cualquier acción o conducta, basada en su género, que cause muerte, daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico a la mujer, tanto en el ámbito público como en el privado. (Art. 1).

Por su parte, la Ley Orgánica sobre el Derecho de la Mujer a una Vida Libre de Violencia (2007), define la violencia como:

La violencia contra las mujeres a que se refiere la presente Ley, comprende todo acto sexista o conducta inadecuada que tenga o pueda tener como resultado un daño o sufrimiento físico, sexual, psicológico, emocional, laboral, económico o patrimonial; la coacción o la privación arbitraria de la libertad, así como la amenaza de ejecutar tales actos, tanto si se producen en el ámbito público como en el privado (Art. 14).

Esta ley, adicionalmente tipifica 21 tipos de violencia a saber:

1. Violencia psicológica
2. Acoso u hostigamiento
3. Amenaza
4. Violencia física
5. Violencia doméstica
6. Violencia sexual
7. Acceso carnal violento
8. Prostitución forzada
9. Esclavitud sexual
10. Acoso sexual
11. Violencia
12. Violencia patrimonial y económica
13. Violencia obstétrica
14. Esterilización forzada
15. Violencia mediática
16. Violencia institucional
17. Violencia simbólica
18. Tráfico de mujeres, niñas y adolescentes
19. Trata de mujeres, niñas y adolescentes
20. Femicidio
21. Inducción al Suicidio

- **Plataforma de Acción Beijing:** aprobada en Beijing por 189 países, el 15 de septiembre de 1995, en la Cuarta Conferencia de la Mujer de la ONU. Beijing, esta estructurada considerando 12 esferas de acción, estas son:
 - La mujer y el medio ambiente
 - La mujer en el ejercicio del poder y la adopción de decisiones
 - La niña
 - La mujer y la economía
 - La mujer y la pobreza
 - La violencia contra la mujer

- Los derechos humanos de las mujeres
- Educación y capacitación de la mujer
- Mecanismos institucionales para el adelanto de las mujeres
- La mujer y la salud
- La mujer y los medios de difusión
- La mujer y los conflictos armados

Esta Plataforma, no tiene el Carácter de Convenio Internacional, sin embargo, es adoptada con compromiso por los países miembros, quienes rinden periódicamente sus respectivos informes, como resultado de su voluntad política en asumir las 12 esferas de acción.

2.3.2 Cooperación Internacional

La Universidad del Rosario de Bogotá (2014) define la cooperación internacional como una herramienta que impulsa el proceso de desarrollo, con la colaboración de los países, mediante la transferencia de recursos técnicos, económicos, financieros, del talento humano y la transferencia tecnológica. Esta interacción se realiza entre diferentes actores del Sistema Internacional, como los Estados, ONGs, Organizaciones Multilaterales, entre otros.

La ONU establece en el Artículo 55 de la Carta de las Naciones Unidas (1945) que el propósito de la cooperación internacional es crear condiciones de estabilidad y bienestar necesarias para las relaciones pacíficas y amistosas entre las naciones, basadas en el respeto al principio de la igualdad de derechos y al de la libre determinación de los pueblos. Asimismo, la ONU manifiesta que a través de éste mecanismo se promoverá: la solución de problemas internacionales, elevar los niveles de vida, impulsar en el progreso y las condiciones de desarrollo, así como el respeto de los derechos humanos y las libertades fundamentales de todos y todas.

- **Tipos de Cooperación**

En vista de la amplitud del alcance de la cooperación internacional, ésta se clasifica en varios tipos, puntualizados por la Universidad del Rosario (2013):

- **Cooperación Financiera:** dividida en Reembolsable, que hace referencia al intercambio financiero reembolsable, préstamos blandos, préstamos con facilidad de pago (intereses bajos, periodos de gracia y amplios plazos de pago) y no reembolsable, que hace referencia a la asignación de recursos financieros sin exigir el reembolso de los mismos.
- **Cooperación Técnica:** implica la transferencia de conocimiento, habilidades y experiencias de países u organizaciones con un nivel de desarrollo mayor a países menos desarrollados a fin de contribuir con el fortalecimiento de las capacidades, el avance tecnológico y la formación de los recursos humanos del beneficiario, entre otros.
- **Cooperación Técnica (CTPD):** también llamada cooperación sur- sur o cooperación horizontal. Se realiza entre países en desarrollo, mediante el intercambio de conocimientos y experiencias exitosas que pueden ser implementados entre países con similares niveles de desarrollo.
- **Cooperación Triangular:** se realiza entre tres (3) países, de los cuales dos (2) son en desarrollo y uno (1) desarrollado. Su objetivo es impulsar el intercambio y la aplicación de las ventajas comparativas presentes en el país oferente.
- **Cooperación Descentralizada:** este tipo de cooperación es realizada por administraciones subestatales y organizaciones sociales civiles, a través del intercambio de actividades de colaboración que promuevan el bien estar de los pueblos.

- **Ayuda Humanitaria y de Emergencia:** surge en momentos puntuales, como catástrofes naturales o conflictos armados, a fin de aliviar el sufrimiento de las poblaciones afectadas y garantizar su subsistencia. En este tipo de cooperación el país beneficiario no subsanará con sus propios recursos el fenómeno y la situación es considerada como anormal.
- **Ayuda Alimentaria:** puede ser bilateral, multilateral o no gubernamental, Consiste en la asignación de productos alimenticios, para aquellos productos que tienen deficiencia en su seguridad alimenticia, con el fin de apoyar sus procesos de desarrollo. Estos recursos pueden ser donados o vendidos con porcentajes condenables. Este tipo de cooperación se puede ejecutar en el marco de programas de ayuda alimentaria de los países donantes, o se pueden realizar ayudas por situaciones de emergencia derivadas de un desastre.
- **Cooperación Cultural:** impulsa el fortalecimiento de la identidad cultural, de los proyectos artísticos, la promoción del diálogo intercultural, la educación y la cohesión social, así como la protección de la diversidad cultural y las lenguas minoritarias, el fortalecimiento, entre otros. Se realizan entre museos, casas de la cultura, grupos culturales, Ministerios de Cultura, etc.
- **Becas:** son utilizadas para capacitar funcionarios, técnicos e investigadores en países más desarrollados para que puedan desempeñar una función importante en sus países de origen gracias a los conocimientos y capacidades adquiridos.

- **Proyectos de Cooperación Internacional**

Los proyectos de cooperación internacional, “son una herramienta de carácter socioeconómico que busca la superación de determinadas carencias en un colectivo concreto”, (González 2000, p 7).

González, establece las siguientes variables clave, para éste tipo de proyectos:

- Contexto social
- Contexto cultural
- Contexto económico
- Contexto político
- Nivel educativo de la población
- Época de ejecución
- Ubicación geográfica

Otros autores, como la Overseas Development Administration, ODA (1995), definen estos proyectos como el conjunto de fuentes financieras, personales y equipos diseñados para lograr un objetivo social y económico, en un período específico de tiempo.

- **Ciclo de Vida de los Proyectos Internacionales:**

Considerando el ciclo de vida y etapas establecidas en las mejores prácticas del PMI, definidos anteriormente, se puede definir el ciclo de vida de los proyectos de cooperación internacional, descrito por González (2000):

- **Preparación del Proyecto, Fase 1**

Durante esta fase, se toman los elementos cruciales para identificar, formular y planificar el proyecto. Esta fase se subdivide en dos etapas:

1. La Identificación: en esta etapa se hace un estudio de la situación actual, se identifican los problemas existentes, los afectados, las variables que intervienen, se priorizan las situaciones y se determinan las potencialidad o capacidades de solución. Para realizar esta evaluación, se pueden emplear las siguientes herramientas:

- **Análisis de participación:** se determinan los involucrados (beneficiarios, ejecutores, financistas, ejecutores, entre otros).
- **Análisis de vulnerabilidad y capacidad:** se determinan los riesgos de los beneficiarios si no se solventa la problemática.
- **Establecer prioridades:** comprender y priorizar las causas determinadas en el análisis de vulnerabilidad de mayor a menor grado.
- **Análisis de problemas:** se aplican herramientas para determinar “causa-efecto” del problema en la población seleccionada.
- **Análisis Institucional:** se aplica una matriz DOFA a la institución ejecutora.
- **Análisis de Género:** hacer un estudio de cómo se posiciona la mujer en esa población seleccionada.

2. Formulación y planificación: es un documento, que genera(n) la(s) institución(es) ejecutora(s) del proyecto, dónde se identifica la naturaleza del proyecto (derechos humanos, ambiente, salud, trabajo, entre otros), población a beneficiar, objetivos, justificación, acciones a emprender (alcance), propuesta, cronograma y presupuesto. Este documento contempla el Plan Operativo del proyecto donde se definen la gestión de la calidad, así como las otras nueve (9) áreas de conocimiento de los proyectos.

- **Implementación del Proyecto. Fase 2.**

Esta fase contempla dos etapas que se van realizando paralelamente a medida que avanza el proyecto. Éstas son la ejecución y el control y seguimiento, las cuales deben estar regidas por el Plan Operativo.

- **La Evaluación. Fase 3.**

En proyectos de desarrollo, la evaluación es entendida como “el proceso de determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficacia, e impacto de todas las actividades a la luz de sus objetivos” (p 14).

El proceso de evaluación de los proyectos de desarrollo, puede ser realizado por:

- **Agentes Externos:** tales como la comunidad, personal técnico, entes gubernamentales u organizaciones internacionales diferentes a las involucradas en el proyecto, entre otros. Estos agentes, pueden participar, siempre y cuando no transgredan los principios de soberanía y no injerencia en las políticas públicas de los gobiernos.
- **Agentes Internos:** se realizan por los involucrados del proyecto, a fin de medir dificultades y plantear procesos de mejora.
- **Agentes mixtos:** combina la evaluación externa e interna, con el objetivo de contrastar ambos resultados y tener una evaluación más certera.
- **Agentes participativos:** pueden ser externos o internos, esta evaluación se realiza de manera voluntaria a fin de evaluar los objetivos del proyecto, la metodología, la población beneficiada, los costos, la veracidad, la viabilidad y validez de lo observado.

Por otro lado, González, describe dos (2) etapas en esta fase:

- 1. Evaluación de fin de proyecto:** se realiza inmediatamente que concluye el proyecto, para evaluar su impacto inmediato, así como hacer el levantamiento de las acciones aprendidas del proyecto.
- 2. Evaluación post proyecto:** se realiza un tiempo después de haber concluido el proyecto, para medir la eficacia, eficiencia, efectividad, pertinencia, viabilidad e impacto del proyecto en la población beneficiada. El tiempo y variables a considerar de esta evaluación, también se determina en el Plan Operativo.

2.4. Bases Legales

- Carta de las Naciones Unidas (1945)
- Convención de Viena sobre el Derecho de los Tratados (1969)
- Convención para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres, Belém do Pará (1994)
- Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (1979)
- Plataforma de Acción Beijing, (1995)
- Estatutos de Corte Internacional de Justicia (1945):

Artículo 38

- 1.** La Corte cuyas funciones es decidir conforme al derecho internacional las controversias que le sean sometidas, deberá aplicar:
 - a.** Las convenciones internacionales, sean generales o particulares, que establecen reglas expresamente reconocidas por los Estados litigantes;
 - b.** La costumbre internacional como prueba de una práctica generalmente aceptada como derecho;
 - c.** Los principios generales del derecho reconocidos por las Naciones civilizadas.
- Norma COVENIN ISO 10005: 2005
 - Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

- Ley del Plan de la Patria. Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019.
- Ley Orgánica sobre el Derecho de la Mujer a una Vida Libre de Violencia (2007).
- Plan para la Igualdad y Equidad de Género “Mamá Rosa”, 2013- 2019.

2.5. Definición de Términos

- **Barreras:** Se refieren a aquellas causas, relacionadas con un conjunto de valores, creencias, expectativas, normativas, distribución de poder y prestigio en las relaciones sociales, que rigen a una determinada comunidad y que, de alguna forma, desalientan o estigmatizan conductas y valores que permitirían un cambio positivo en el reconocimiento y las capacidades. Estas barreras pueden ser: económicas culturales, estructurales y legales, (ONUMujeres, 2014).
- **Brechas:** Son formas sistemáticamente desiguales de acceso, de participación y de control de mujeres y hombres sobre los recursos, los servicios, las oportunidades y los beneficios del desarrollo. Pueden ser estructurales o funcionales a los géneros. Tienen la capacidad de reforzar las relaciones de poder desiguales entre mujeres y hombres o entre grupos al interior de cada sexo, (ONUMujeres, 2014)
- **Empoderamiento:** consiste en dotar a las mujeres de mayor poder y control sobre sus propias vidas, (Secretaría de Salud, 2014).
- **Feminismo:** tiene como punto de partida la crítica a la desigualdad entre sexos y a las desigualdades de género. Es una propuesta política que proclama la promoción de los derechos e intereses de las mujeres, (Secretaría de Salud, 2014).

- **Género:** para tratar temas relacionados con la diversidad sexo- género, deben ser tratados bajo una “perspectiva de género”, considerando los principios de los derechos humanos. La perspectiva de género se trata de:

Un abordaje comprensivo que releva la influencia de las construcciones socioculturales de sexo y género atribuidos al ser hombre y mujer, los cuerpos y sexualidades en las respuestas sociales, respecto a éstas personas y grupos por sus expresiones e identidades sexuales distintas y distantes de lo normativo. Esto implica deconstruir las consideraciones, valoraciones, conocimientos, y saberes predominantes sobre la homosexualidad, y más todavía sobre el transgenerismo, la transexualidad e intersexualidad, (Fundación Juan Vives Suriá, 2012, p 16).

- **Identidad Sexual:** se refiere al grado de conocimiento y aceptación el propio sexo, su corporalidad y características físicas asociadas al sexo de nacimiento, (Fundación Juan Vives Suriá, 2012, p 16).
- **Igualdad de Género:** es el disfrute pleno de iguales derechos y oportunidades para mujeres y hombres. Implica que mujeres y hombres deben potenciar sus capacidades con libertad de decisión, sin obstáculos, jerarquías, (Secretaría de Salud, 2014).
- **Inequidades y desigualdades:** En el lenguaje de derechos, se consideran inequidades aquellos patrones sistemáticos o transitorios considerados innecesarios, evitables y, además, injustos. Las desigualdades se conciben como aquellas situaciones que discriminan a grupos sociales específicos (mujeres, indígenas, afrodescendientes, niños, niñas y adolescentes) en lo que respecta al goce y al ejercicio de todos sus derechos humanos, (ONUMujeres, 2014)
- **Machismo:** es un fenómeno cultural sustentado en el poder masculino patriarcal que justifica y naturaliza la discriminación, opresión, servidumbre, subordinación, domesticidad, esclavitud y explotación de la mujer, (Secretaría de Salud, 2014).

- **Misoginia:** actitudes de odio, desprecio y desvalorización hacia las mujeres o al mundo femenino, Secretaría de Salud (2014).

- **Principios Fundamentales de los Derecho Humanos (DDHH)**

La Carta de las Naciones Unidas, plantea los siguientes principios fundamentales:

- **Universalidad:** los DDHH son aplicados a todas y todos, pues su objetivo de protección es válido para todo ser humanos.
 - **Temporalidad:** los DDHH existen en todos los tiempos, sólo se modifican para responder a nuevas necesidades.
 - **Progresividad:** los DDHH aumentan de acuerdo a las necesidades, evolución y cambios de la sociedad.
 - **Irreversibilidad:** imposibilidad de regresar a la condición previa.
 - **Transnacionalidad:** se refiere a la cooperación entre países y/u organizaciones.
 - **Integridad:** apegado al código de ética, las personas serán sólidas, completas, y honestas en el trabajo que se hace.
 - **Intransferibilidad:** los DDHH no son transferibles de persona a persona.
- **Sexismo:** es la creencia fundamental en una serie de mitos en la superioridad del sexo masculino. Es un mecanismo que privilegia a un sexo sobre otro y está presente en todas las formas de vida social, (Secretaría de Salud, 2014).
- **Sistema Patriarcal**

Es un orden sociocultural de poder basado en patrones de dominación, control o subordinación, corresponde a una distribución desigual del poder entre hombre y mujeres en la que los hombres tienen privilegios en algunos aspectos, como la libertad sexual, la participación en el espacio público, económico, político y religioso. Asimismo, tienen desventajas como la supresión de las emociones o la exigencia e imposición de mostrar virilidad permanente, (Secretaría de Salud, 2014).

- **Soberanía:** se refiere al poder legítimo y autónomo de los Estados; al derecho de dominar y de ejercer la autoridad, tanto al interior como al exterior del estado, (Romero, 2005).
- **Transversalidad del Enfoque de Género:** se refiere al impulso y promoción del enfoque de género en todas las políticas públicas institucionales de organismos gubernamentales y/o cualquier otro tipo de organización existente, a fin de alcanzar la transformación cultural de la sociedad, (Plan Mamá Rosa, 2013).

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se establecen los lineamientos metodológicos de realización del presente estudio. En él se detalla los siguientes elementos: tipo de investigación, diseño de la investigación, unidad de análisis, técnicas de recolección de datos, fases de la investigación, operacionalización de los objetivos, estructura desagregada de trabajo y aspectos éticos, cronograma.

3.1 Tipo de Investigación

La Investigación para este estudio se definió como investigación de tipo aplicada, ya que su propósito fue el diseño de un plan de la calidad en el área de conocimiento de la calidad de proyectos, posible de aplicar a fin de mejorar la gestión de proyectos de cooperación internacional en materia de género y derechos de las mujeres.

La investigación aplicada, según Funindes (2007), citado por Valarino, Yáber y Cemborain (2012) “es una actividad que tiene por finalidad la búsqueda y consolidación del saber, y la aplicación del conocimiento para el enriquecimiento del acervo cultural y científico, así como la producción de tecnologías al servicio del desarrollo integral del país”. (p 67).

El nivel de la investigación es de desarrollo, el cual tiene como propósito “indagar sobre las necesidades del ambiente interno o entorno de una organización (investigación), para luego desarrollar soluciones que pueda aplicarse a ella (desarrollo)”, (Valarino, Yáber y Cemborain, 2012, p 70).

3.2 Diseño de la Investigación

El diseño de campo de una investigación, según Ramírez (2007) es el estudio de los fenómenos sociales en su ambiente natural, para indagar la interrelación de las variables, Por su parte, Sabino (2007) determina que en la investigación de campo los datos son obtenidos de la experiencia empírica, los cuales denomina “datos primarios”, es decir, que son originarios y producto de la misma investigación.

Hernández, Fernández y Baptista (2010), clasifican la investigación de campo en experimental, la cual se presenta “cuando el investigador pretende establecer el posible efecto de una causa que se manipula” (p. 122), mediante la aplicación de experimentos; y no experimental, definida como los “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 149).

En cuanto a los “datos secundarios”, Sabino (2007) puntualiza que responden al diseño de investigación bibliográfica, ya que los datos han sido obtenidos, elaborados y procedidos por otros investigadores.

De acuerdo a lo antes expuesto esta investigación es de carácter mixto, es decir, se realizó un diseño de la investigación de campo, no experimental, para determinar las variables clave de la investigación a través de la recolección de datos de la muestra y la bibliográfica, ya que se tomaron documentos escritos, así como evaluaciones tomadas desde la realidad, que darán aportarán elementos fundamentales al proyecto.

3.3 Unidad de Análisis

La unidad de análisis es la definición y clasificación de aquello que se desea estudiar, la cual está representado por una muestra, que puede ser probabilística o no probabilística, (Hernández y Cols, 2014)

En el caso de la muestra no probabilísticas, Hernández y Cols, (2014) manifiestan que “implica un proceso de selección orientado a unas características de la investigación, más que por criterio estadístico de selección”, (p 185) el cual responde a la toma de decisiones del investigador y no a una fórmula de probabilidad.

Ramírez (2007), subdivide el muestreo no probabilístico en intencional, en el que “el investigador, obtiene información de unidades de la población escogida de acuerdo con los criterios previamente definidos, seleccionando unidades “tipos” o muy representativas” (p 98).

En consecuencia, la unidad de análisis de esta investigación estuvo conformada por los procesos para la elaboración de un plan de la calidad para la gestión de proyectos de cooperación internacional en materia de género y derechos de las mujeres.

Por su parte, de acuerdo a la explicación anterior, el tipo de muestra seleccionada para la investigación fue no probabilística, intencional, conformada por proyectos de cooperación internacional en materia de género y derechos de las mujeres, planificados por diferentes entes gubernamentales y ejecutados por el Minmujer, como órgano rector de las políticas públicas para garantizar los derechos de las mujeres venezolanas e impulsar una perspectiva de género igualitaria y equitativa, desde el año 2011 hasta el 2014, para un total de 10 proyectos. Por otro lado, se consideraron los planes de evaluación para garantizar la calidad de los proyectos en la materia, elaborados por organismo internacionales y las bases y fundamentos legales internacionales y nacionales que permitan impulsar iniciativas de ésta naturaleza.

Asimismo, se tomaron las opiniones y aportes de actoras relevantes en la materia, a través de la aplicación de entrevista y encuesta a mujeres que cumplen cuatro (4) de las siguientes características:

- Sensibilización en el tema de género.
- Militantes activas en la lucha por la vindicación y reivindicación de las mujeres.

- Servidoras públicas de diferentes organismos que impulsan políticas de género en Venezuela.
- Mujeres comprendidas entre 25 y 50 años de edad.
- Mujeres conocedoras del área gerencial.

En consecuencia, se entrevistaron y encuestaron a las personas con las siguientes responsabilidades:

- Las y los analistas, coordinadores y Directores de la Direcciones de Internacionales, Consultoría, Administración y Planificación del Minmujer y entes adscritos.
- Las y los analistas y directores de las unidades sustantivas del Minmujer e INAMUJER.
- Las y los representantes y analistas de las Agencias de Cooperación que desarrollan proyectos en la materia.
- Beneficiarias (movimientos sociales, feministas y organizados) de los proyectos realizados.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La recolección de los datos, “es el proceso para la selección y empleo de técnicas e instrumentos de recolección y registro de los datos, que luego serán analizados, para responder a la pregunta de la investigación en cada fase donde se requiera, (Valerino, Yáber y Cemborain, 2010, p 217).

Por otro lado, los instrumentos de recolección de datos “es cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”, (Sabino, 2007, p 101). Asimismo, se definen las siguientes herramientas para la recolección de datos según Sabino (2007) y el uso correspondiente en esta investigación (ver tabla 1), a saber:

- **Fuentes Primarias:** “son las recolectadas directamente de la realidad por el investigador, usando sus propios instrumentos de recolección”, (p 100). Entre ellas, encontramos la observación, la entrevista y la encuesta.

- **La observación:** “es el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la capacitación de la realidad que queremos estudiar”, (p 101). La observación debe ser registrada y formalizada, ya que no todo lo observado tiene el mismo peso para todas las variables de estudio, por lo tanto, se recomienda aplicar las siguientes estrategias a fin de documentar la mayor cantidad de información:
 - Tomar nota de todos los datos sin ningún tipo de orden (Registro no estructurado).
 - Establecer previamente una plantilla de recolección de datos y vaciar en ella, todo lo observado, (Registro estructurado).

- **La entrevista:** “es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación” (p 106). La entrevista puede ser estructurada o no estructurada. Dentro de las formas no estructuradas encontramos las siguientes herramientas:
 - **Guiada:** se realiza bajo una serie de preguntas establecidas y de interés para el entrevistador, a fin de hacer que el entrevistado centre su atención en esos puntos de interés. Es una herramienta muy útil cuando existe más de un entrevistado.

- Las **Entrevistas Formalizadas**, responden al desarrollo de una lista de preguntas fijas, son totalmente rígidas y no permiten la alteración de su formato. Son diseñadas como paso previo para la elaboración de las encuestas y por lo general, se elaboran con preguntas abiertas.

- **La encuesta:** “se apoya en la entrevista y otras herramientas” (p 107). Es totalmente estructurada y por lo general se elabora con preguntas cerradas o de selección. En la encuesta, no existe la interacción interpersonal y puede

ser autoadministrado, es decir, el formato es llenado por la persona que suministra la información.

Durante la investigación, se realizaron entrevistas guiadas- formalizadas (ver anexo B), para posteriormente estructurar la encuesta (ver anexo C). Las mismas se aplicaron a la muestra seleccionada con el objetivo de avanzar en el análisis nacional de la investigación.

- **Fuentes Secundarias:** “son aquellas que han sido recogidas, e incluso, procesadas por otros investigadores”, (p 100). Entre las más utilizadas, encontramos las siguientes herramientas:
 - **Análisis de contenido:** es una técnica aplica para el análisis de textos, se basa en el “estudio cuantitativo del contenido manifiesto de la comunicación”, (p 113). Para realizar en análisis de datos, es necesario previamente definir las variables de estudio, realizar un arqueo de los documentos de interés, realizar una revisión del contenido de los documentos y por último, clasificar y registrar la información.
 - **Fichaje:** es una técnica de recolección de datos que permita documentar información de fuente documental. Esta técnica permite, tener los datos del documento (autor, título, año, lugar, entre, otros). La toma de notas del fichaje puede registrarse de manera manual (notas en papel) o de manera digital (notas con herramientas tecnológicas).

Estas herramientas fueron aplicadas en el proceso de análisis del contexto internacional, con el objetivo de obtener la información pertinente sobre sus metodologías de evaluación aplicadas a los proyectos de cooperación internacional.

Balestrini (2006) plantea otras herramientas, tales como:

- **Juicio de Expertos:** que consiste en un conjunto de opiniones que pueden brindar profesionales expertos en una industria, disciplina o área específica, relacionadas al proyecto que se está ejecutando.

Para la investigación, se consideró el juicio experto de las y los analistas, coordinadores y directores del Minmujer, sus entes adscritos y de las Agencias de Cooperación que desarrollan proyectos de cooperación en el área.

- **Revisión Bibliográfica:** se refiere a todas las actividades relacionadas con la búsqueda de información escrita sobre un tema acotado previamente y sobre el cual, se reúne y discute de manera crítica, toda la información recuperada y utilizada.

La tabla 1 muestra las técnicas que se utilizarán para desarrollar cada objetivo, así como la utilidad de su aplicación.

Tabla 1. Técnicas utilizadas en la investigación

Objetivo	Técnica o Instrumento	Aplicación
Definir los elementos, herramientas e indicadores de los planes de la calidad establecidos por entes internacionales, para garantizar la gestión de los proyectos de cooperación internacional en materia de género y derechos de las mujeres.	Revisión Bibliográfica	Permitió seleccionar los documentos de interés para la investigación
	Fichaje	Permitió clasificar los documentos de interés para la investigación
	Análisis	Permitió registrar la información de interés para la investigación
Describir los elementos, herramientas e indicadores que deben ser definidos en el plan de la calidad para la gestión de proyectos de cooperación internacional en la materia	Juicio Experto	Permitió validar la información obtenida para definir cada una de las variables de la investigación.
	Observación	Permitió obtener información relevante de la realidad, para definir cada una de las variables de la investigación.
	Fichaje	Permitió registrar la información de interés obtenida en el juicio experto y la observación
Definir las fases de un plan de la calidad para la gestión de proyectos de ésta naturaleza.	Entrevista y encuesta	Permitió obtener información de la muestra seleccionada a fin de obtener datos e información pertinente para la investigación.
	Análisis	Permitió registrar la información de interés obtenida en las encuestas y entrevistas
Definir el plan de la calidad para la gestión de proyectos de cooperación en el área de estudio	Análisis	Basado en la información registrada anteriormente, Permitió definir las variables a contemplar en el Plan de la Calidad para proyectos de esta naturaleza.

3.5 Fases de la Investigación

Valerino, Yáber y Cemborain (2010), plantea que las fases de la investigación dependerán del tipo de investigación. En el caso de una investigación aplicada, se desarrolló en tres (3) etapas, con una serie de fases que se describen a continuación:

Etapa de Planificación

Durante esta etapa se planteó el problema, así como el objetivo de la investigación, su planteamiento conceptual, organizacional y el método para la ejecución de la investigación.

Esta etapa concluyó con la presentación del “Proyectos Especial de Grado”, que pasó al proceso de evaluación y fue aprobado por parte de las autoridades de la casa de estudio correspondiente.

Etapa de Ejecución

Durante esta etapa, se ejecutó el método, el marco conceptual y organización planteados anteriormente, a los fines de alcanzar los objetivos trazados. Esta etapa se realizó en varias fases, a saber:

Fase I. Investigación

Se realizó un diagnóstico sobre las diferentes metodologías que utilizan entes internacionales, para garantizar la calidad en la gestión de proyectos internacionales en materia de género y derechos de las mujeres. En consecuencia, se realizó una investigación sobre las modalidades de evaluación de los proyectos por parte de dos (2) entes internacionales reconocidos, como la ONUMujeres (Agencia de Cooperación de la ONU en materia de género) y la Agencia de Cooperación Española, AECID, seleccionada por su trayectoria en proyectos de cooperación de esta naturaleza.

Por otro lado, se consideraron los indicadores establecidos en los instrumentos internacionales ratificados por el Estado Venezolano, como referencia a los indicadores que deben ser contemplados en estos proyectos de cooperación.

Una vez identificadas estas variables, se procedió a realizar el mismo diagnóstico a nivel nacional, a fin de identificar las particulares que se presentan en Venezuela. Esta indagación se realizó a través de la aplicación de entrevistas y encuestas a la muestra seleccionada, a fin de determinar la metodología aplicada por el Minmujer, por ser el órgano rector de las políticas públicas de género en el país

Fase II. Definición

Una vez obtenido el diagnóstico a nivel internacional y nacional, se realizó un análisis de la información, con el objetivo de determinar las variables que deben ser consideradas en la propuesta del Plan de la Calidad para la gestión de proyectos internacionales en materia de género y derechos de las mujeres.

Fase III. Elaboración del Plan

Durante esta fase se realizó el diseño de los procesos y actividades del plan de la calidad, el cual, se basó en el análisis y sistematización de los documentos obtenidos en las fases anteriores.

Etapa de Evaluación

Durante esta etapa se contrastaron los resultados obtenidos con los objetivos planteados, a fin de obtener una conclusión y plantear recomendaciones pertinentes. Esa etapa concluyó con el Trabajo Especial e Grado y la aprobación del mismo por parte de las autoridades competentes.

3.6 Operacionalización de los Objetivos

A continuación en la tabla 2, se describe la operacionalización de los objetivos que fundamentan la presente investigación, además de la forma con la que se midió su aplicación:

Tabla 2. Operacionalización de los objetivos

Objetivo General: Diseñar de un plan de la calidad para la gestión de proyectos de cooperación internacional en materia de género y derechos de las mujeres.				
Evento	Sinergia	Indicios o Indicadores	Técnica o Instrumento	Fuente
Definición de los elementos, herramientas e indicadores de los planes de la calidad establecidos por entes internacionales, para garantizar la gestión de los proyectos de cooperación internacional en materia de género y derechos de las mujeres.	-Gestión de la Calidad definida por le PMI -Ciclo de vida de proyectos de cooperación internacional -Fundamentos teóricos de la cooperación internacional en materia de género y derechos de las mujeres	Tipo de elemento, herramientas e indicadores internacionales de los planes de evaluación en la materia.	-Revisión Bibliográfica -Fichaje -Análisis	-PMI -Antecedentes de la investigación -González, 2000 -Metodología aplicada por ONUMujeres y la AECID.
Descripción de los elementos, herramientas e indicadores nacionales que deben ser definidos en el plan de la calidad para la gestión de proyectos de cooperación internacional en la materia	-Gestión de la Calidad -Ciclo de vida de proyectos de cooperación internacionales -Fundamentos teóricos de la cooperación internacional en materia de género y derechos de las mujeres	Tipo de elemento, herramientas e indicadores nacionales para proyectos de cooperación internacional	-Juicio Experto -Observación -Fichaje	-Documentos Oficiales. -PMI -Leyes nacionales e internacionales. -Registro de los datos primarios.
Definir los criterios metodológicos a seguir en un plan de la calidad para la gestión de proyectos de ésta naturaleza	-Gestión de la Calidad definida por le PMI -Ciclo de vida de proyectos de cooperación internacionales	Fases del plan de la calidad	-Entrevista y encuesta -Juicio Experto -Análisis	-Documentos oficiales -PMI -Registro de los datos primarios
Formular un plan de la calidad para la gestión de proyectos de cooperación en el área de estudio	-Gestión de la Calidad definida por le PMI -Ciclo de vida de proyectos de cooperación internacionales	Plan de la Calidad para la Gestión de Proyectos Internacionales en la materia	-Análisis	-Documentos oficiales -PMI -Leyes nacionales e internacionales. -Registro de los datos primarios.

3.7 Estructura Desagregada de Trabajo

La EDT/ WBS responde a la investigación desarrollada. La misma, se muestra en la figura 8, que se presenta a continuación:

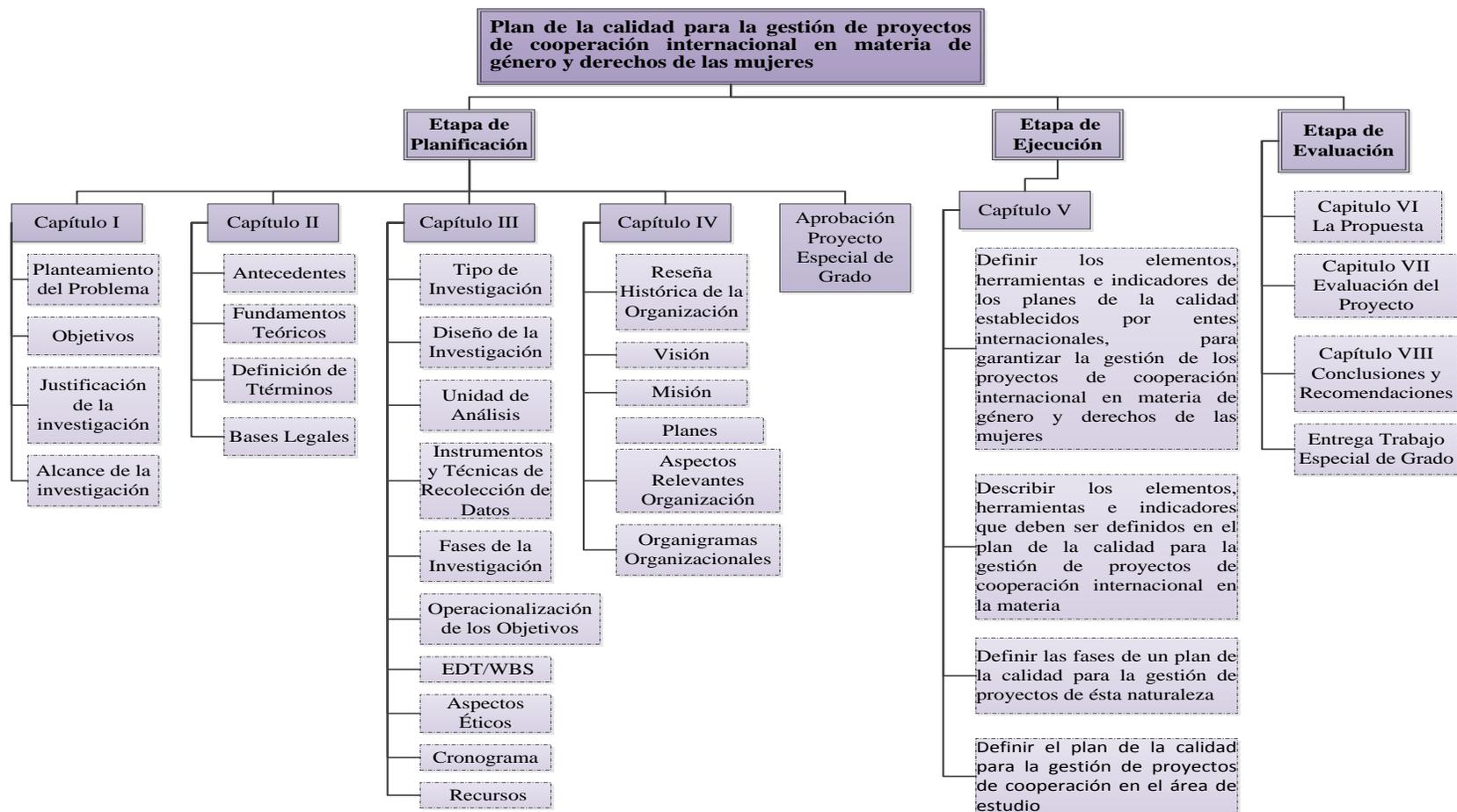


Figura 8. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT/WBS)

La EDT/ WBS contempla las etapas de la investigación explicadas en el punto de “Fases de la Investigación”. Asimismo, muestra los ocho (8) capítulos que serán desarrollados con cada uno de sus puntos a tratar.

3.8 Aspectos Éticos

Debido a la naturaleza de la investigación, se consideraron los siguientes aspectos éticos:

- Se respetaron los derechos de autor
- Se garantizaron la integridad y fiabilidad de los datos a recolectar en la investigación.
- Conducta Profesional del PMI.
- Principios fundamentales sobre los Derechos Humanos establecidos en la Carta de la Naciones Unidas.
- Principios fundamentales establecidos es la CRBV y demás instrumentos jurídicos venezolanos, utilizados en la investigación.

3.9 Cronograma

El cronograma de la investigación, refleja la línea base de la investigación, así como, las tareas predecesoras y sus hitos principales. Las figuras 9 y 10 muestran el cronograma de la investigación realizada.

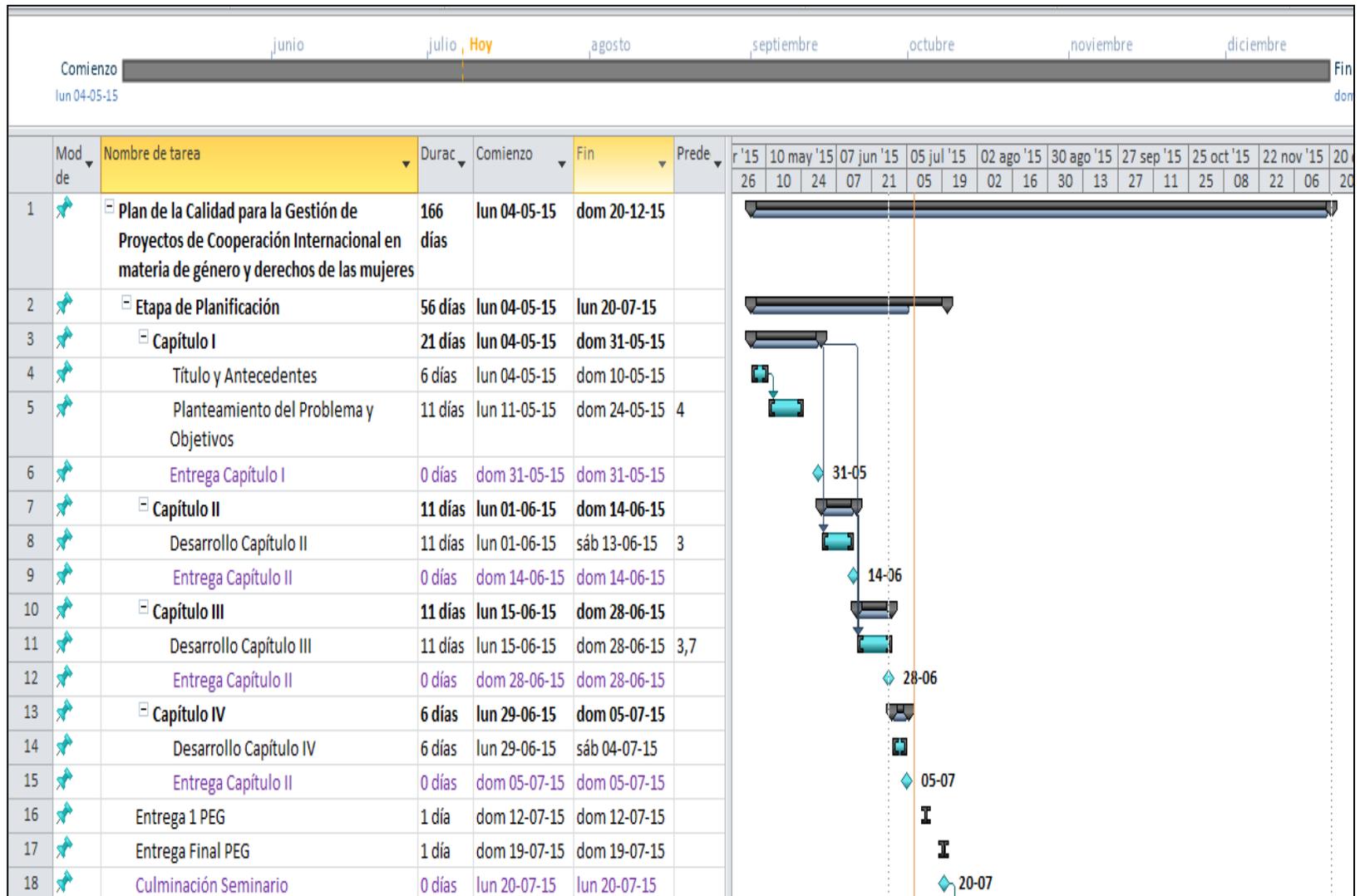


Figura 9. Cronograma de la Investigación.

19	➤	Etapa de Ejecución	100 días	lun 03-08-15	vie 18-12-15	
20	➤	Capítulo V	60 días	lun 03-08-15	vie 23-10-15	18
21	➤	Definir los elementos, herramientas e indicadores de los planes de la calidad establecidos por entes internacionales, para garantizar la gestión de los proyectos de cooperación internacional en materia de género y derechos de las mujeres	15 días	lun 20-07-15	vie 07-08-15	
22	➤	Describir los elementos, herramientas e indicadores que deben ser definidos en el plan de la calidad para la gestión de proyectos de cooperación internacional en la materia	15 días	lun 24-08-15	vie 11-09-15	
23	➤	Definir las fases de un plan de la calidad para la gestión de proyectos de ésta naturaleza	10 días	lun 14-09-15	vie 25-09-15	
24	➤	Definir el plan de la calidad para la gestión de proyectos de cooperación en el área de estudio	10 días	lun 28-09-15	vie 09-10-15	
25	➤	Capítulo VI. La Propuesta	10 días	lun 12-10-15	vie 23-10-15	
26	➤	Etapa de Evaluación	35 días	lun 26-10-15	vie 11-12-15	20
27	➤	Capítulo VII. Evaluación del Proyecto	10 días	lun 26-10-15	vie 06-11-15	
28	➤	Capítulo VIII. Conclusiones y Recomendaciones	10 días	lun 09-11-15	vie 20-11-15	27
29	➤	Entrega Trabajo Especial de Grado	0 días	lun 23-11-15	lun 23-11-15	

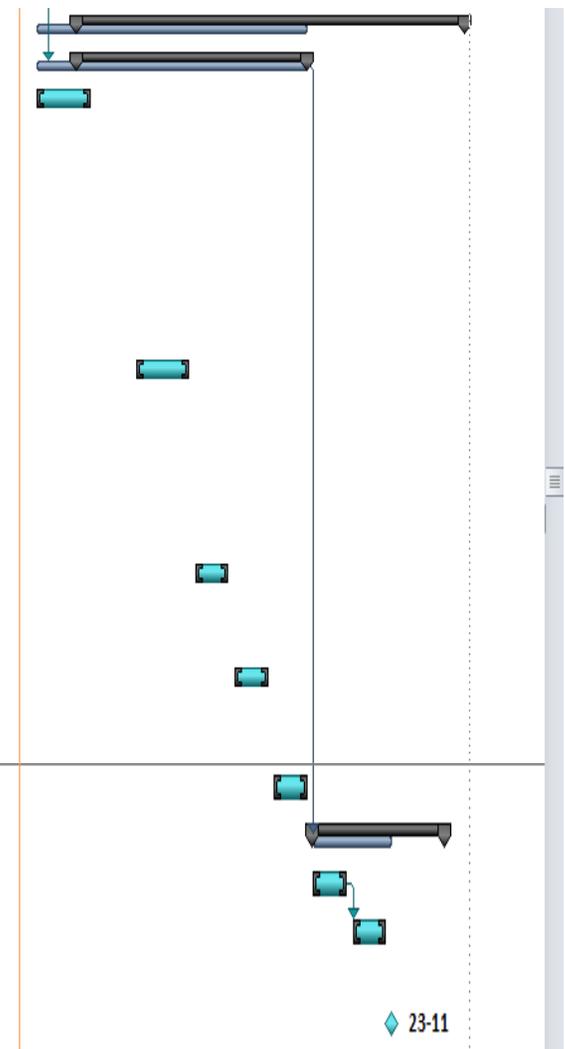


Figura 10. Continuación Cronograma de la Investigación.

El tiempo de duración de la investigación tuvo como fecha de inicio el 4 de mayo de 2015 y como fecha de fin el 23 de noviembre de 2015. La Etapa de Planificación, se desarrolló en un lapso comprendido de 3 meses, iniciando el 4 de mayo de 2015 y culminando el 20 de julio de 2015 con la entrega del Proyecto Especial de Grado y la culminación de la asignatura Seminario. Posteriormente las Etapas de Ejecución y Evaluación se realizaron en un lapso de cinco (5) meses, comprendido entre el 1 de agosto hasta el 23 de noviembre, etapa que culminó con la entrega del Trabajo Especial de Grado. Por otro lado, los hitos están identificados en color morado y reflejan la precedencia entre las tareas.

3.10 Recursos

La tabla 3 muestra el presupuesto estudiado para la elaboración de la presente investigación:

Tabla 3. Recursos de la Investigación

Descripción	Unidad	Cantidad	Coto Unitario (Bs)	Total (Bs)
Asesor TEG	HH	16	1.000	16.000
Estudiante		100	517	51.700
Seminario	UC	3	1.109	3.327
Inscripción de Trabajo Especial de Grado		4,8	1.109	5.323
Internet	Mes*	80	8	640
Computadora	Piezas*	1	53.333	53.333
Impresiones	Tomos	9	12.000	108.000
Trasporte	Días	31	60	1.860
Libros de investigación	U	5	2.000	10.000
TOTAL				250.184
Leyenda				
HH	Horas Hombre			
UC	Unidades de Crédito			
*	Rubro del que dispone el investigador			
U	Unidades			

La investigación tuvo un presupuesto estudiado de 250.184 Bs. Esta matriz de recursos fue calculada para desarrollar la investigación en ocho (8) meses y considera los aspectos necesarios con los que debe contar la investigadora para garantizar su ejecución. Asimismo, se tomó en cuenta que alguno de los recursos (computadora e internet) estuvieron a disposición de la investigadora, reduciendo los gastos de inversión.

CAPITULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL

En este capítulo describe los principales aspectos organizacionales que conforman la estructura actual del Ministerio del Poder Popular de la Mujer y la Igualdad de Género donde se presentará presenta el problema planteado en el capítulo I de la presente investigación.

1.1 Reseña Histórica

El Presidente Hugo Rafael Chávez Frías, Comandante de la Revolución Bolivariana, creó en 2008 el Ministerio de Estado para Asuntos de la Mujer con miras a acelerar la aplicación de políticas públicas, programas y proyectos dirigidos a las mujeres desde el tren ejecutivo.

En 2009, fue transformado en el Ministerio del Poder Popular para la Mujer y la Igualdad de Género (MPPMIG), como ente rector de la política pública diseñada para vindicar los derechos de las mujeres y erradicar las desigualdades de género en la Revolución Bolivariana, para la concreción del Socialismo Feminista del Siglo XXI.

1.2 Visión

Ser el órgano nacional encargado de contribuir a la integración Latinoamericana de las mujeres para la concreción de avances sustantivos en liderazgo político, soberanía e igualdad paritaria de género en la región.

1.3 Misión

El Ministerio del Poder Popular para la Mujer y la Igualdad de Género es el órgano rector encargado de transversalizar el enfoque de género en las políticas públicas, planes,

programas y proyectos del Estado Venezolano, para garantizar el empoderamiento y participación de las mujeres, en la construcción de una sociedad igualitaria y justa, tal como está establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el resto del ordenamiento jurídico vigente.

1.4 Planes

El Minmujer, cuenta con el Plan para la Igualdad y la Equidad de Género “Mamá Rosa” 2013-2019, para materializar sus políticas públicas. Este Plan, se encuentra enmarcado en el Plan Socialista de la Nación “Plan de la Patria” 2013-2019.

Objetivos del Plan

✓ Objetivo Histórico

Erradicar el patriarcado, como expresión del sistema de opresión capitalista y construir el SOCIALISMO-FEMINISTA.

✓ Objetivos Estratégicos

- Lograr la participación política protagónica y paritaria en condiciones de igualdad entre mujeres y hombres (50 y 50), en todos los ámbitos de la vida pública y en los cargos de elección popular. **(Dimensión Política e Ideológica).**
- Profundizar la participación de las mujeres en la construcción y consolidación del nuevo modelo de desarrollo económico productivo socialista, basado en la democratización y socialización de los medios de producción **(Dimensión Económica).**
- Velar por la inclusión de todas las mujeres del territorio nacional en todos los programas sociales: vivienda, salud, educación, alimentación, deporte, seguridad social, servicios penitenciarios y grupos de atención especial **(Dimensión Social).**

- Lograr la eliminación de la violencia de género en todas sus expresiones **(Dimensión Social)**.
- Concienciar la perspectiva de género en todos los sectores a nivel nacional y actores de las organizaciones políticas, movimientos, colectivos sociales y otras expresiones organizativas del Poder Popular **(Dimensión Cultural)**.
- Velar por la preservación de la Pachamama en todas las esferas donde se desenvuelven las mujeres y los hombres **(Dimensión Ambiental)**.

4.5 Aspectos Relevantes de la Organización

- **Entes Adscritos**

- ✓ **Instituto Nacional de la Mujer, INAMUJER**

El Instituto Nacional de la Mujer (Inamujer) fue creado el 25 de octubre de 1999, por disposición de la Ley de Igualdad de Oportunidades para la Mujer, para la defensa y materialización de los derechos de la población femenina y el incremento de su participación en las misiones, planes y programas sociales del Estado. Como parte de estas políticas públicas se destacan, entre otros, la creación de una infraestructura institucional de servicio para la atención, prevención y erradicación de la violencia contra las damas. Luego de la creación del Ministerio del Poder Popular para la Mujer y la Igualdad de Género (MinMujer) en el año 2009, el Inamujer se implantó como órgano del Estado para ejecutar las políticas públicas emanadas para la defensa permanente de los derechos humanos de las mujeres.

- ✓ **Fundación Misión Madres del Barrio “Josefa Joaquina Sánchez”**

Fue creado en el 2006 como parte del sistema de seguridad social, universal, justo y pleno de la República Bolivariana de Venezuela, es un cuerpo estructural de políticas, programas, recursos económicos, sujetas y sujetos institucionales y comunitarios, que se unen para apoyar a las amas de casa que se encuentren en estado de necesidad real, a fin de que logren, junto con sus familias, superar la situación de pobreza extrema y prepararse para

salir de la pobreza en su comunidad. Esta Misión brinda atención integral a las mujeres madres, a fin de empoderarlas y garantizar su participación de forma protagónica en el desarrollo de sus comunidades y del país.

✓ **Banco de Desarrollo de la Mujer (Banmujer)**

Institución microfinanciera pública, para el desarrollo de las mujeres en la producción de bienes, servicios, comercialización, conformación de microempresas en los sectores populares. Fue creado en el año 2001, y actualmente, se encuentra en proceso de transición, para formar parte del Banco Bicentenario de la Clase Obrera, de la Mujer y de las Comunas, de acuerdo a la fusión con Banco Bicentenario y Banco del Pueblo Soberano, anunciada por Decreto Presidencial, el 22 de noviembre de 2014. Esta medida se realizó con el objetivo de avanzar en el desarrollo socio productivo y trabajar de la mano con las comunas, las mujeres y la clase obrera, a través de la implementación de productos y servicios de fácil acceso, para impulsar la socialización bancaria y apoyar el desarrollo del país.

• **Principios y Valores**

Igualdad: Es la relación equitativa que debe existir entre todas las trabajadoras y trabajadores del Ministerio, para lograr el Bienestar colectivo sin discriminación alguna en sus espacios de trabajo. Es brindar lo mejor de sí mismos con un alto sentido del deber social.

Igualdad Paritaria: Representada equilibradamente por mujeres y hombres en todos los ámbitos de la vida social, económica, cultural y política con igualdad de números, derechos y oportunidades.

No Discriminación: Respetando la igualdad de trato y oportunidades en todos los ámbitos con el fin de evitar cualquier tipo de discriminación.

Amor a la Patria-Matria: Pensamiento que nos vincula a la tierra que nos vio nacer, que nos vio crecer, que nos adoptó como hijas e hijos de esta gran nación, es un sentimiento sublime que nos hace proteger sus valores, su cultura, su historia heroica y los afectos.

Disciplina; Actuación apegada a la Visión, Misión, Valores, Políticas, Normas y Procedimientos de la Institución. Permite que todas las trabajadoras y trabajadores del Ministerio se alineen en una misma dirección.

Ética: La convicción de lo que significa ser revolucionarias y revolucionarios en este momento histórico para la construcción de un nuevo modelo de sociedad basado en el humanismo, la solidaridad, la igualdad y equidad entre mujeres y hombres.

Honestidad: Manejando dentro de MINMUJER la confianza, la rectitud y la pulcritud de sus procesos. A través de las leyes, normas y procedimientos claros y sencillos, buscando garantizar la equidad en la selección y desarrollo de los profesionales técnicos, empleadas (os) y obreras (os) de la Institución.

Así como la transparencia de nuestros procesos administrativos; de la misma manera valoramos el comportamiento de nuestras trabajadoras y trabajadores en pro del cumplimiento de las responsabilidades del Ministerio para con las ciudadanas y ciudadanos.

Inclusión: Adaptada para atender las necesidades del género y trabajar por la inclusión efectiva de las mujeres real igualdad de oportunidades.

Lealtad: Pertenece a una Institución que propicia relaciones profundas, generando mística, sentido de pertenencia e identificación perdurable por lo cual asumimos al Ministerio del Poder Popular para la Mujer y la Igualdad de Género, como propio, con el estamos verdaderamente comprometidas comprometidos, sirviendo de portavoces de su misión y valores.

Participación: Respetando la igualdad de trato y oportunidades en todos los ámbitos con el fin de evitar cualquier tipo de discriminación.

Respeto: Reconocimiento que alguien o algo tiene un valor en la vida. Sentimiento que lleva a reconocer los derechos de los y las compañeras de trabajo, (sin importar el nivel que ocupa en la organización), así como los de nuestras Mujeres en general, cuidando en todo momento de mantener un trato cordial, prudente y considerado. Base del sustento de la Moral y la ética socialista.

Solidaridad: Movida por la convicción de justicia e igualdad con lazos sociales basados en metas o intereses comunes entre el género con determinación firme y perseverante.

Transversalidad: Dirigida a integrar a la mujer en todos los ámbitos, sin limitar los esfuerzos de promoción e igualdad de oportunidades de forma transversal en todas las acciones y políticas generales.

- **Líneas Estratégicas del Minmujer**

- 1. Protección Social**

- Violencia contra la mujer
 - Salud Materno-infantil
 - Embarazo temprano

- 2. Trabajo socioproductivo**

- Proletarización
 - Economía comunal hacia la equidad de género
 - Mujeres en situación de vulnerabilidad económica y social

- 3. Formación y profesionalización**

- Educación tradicional
 - Educación no convencional y feminización de la matrícula

- Formación profesional de las mujeres

4. Participación política

- Situación de las mujeres de base en la participación políticas
- Mujeres en las elecciones a cargos públicos
- Transversalización del enfoque de género en la institucionalidad de la RBV

4.6 Organigrama General

La estructura organizativa del Minmujer se encuentra en proceso de aprobación por parte del Ministerio del Poder Popular para la Planificación, MPPP, como ente responsable de la planificación y organización de la estructura gubernamental. La figura 11 muestra la estructura provisional y entes adscritos del que dispone el Minmujer.

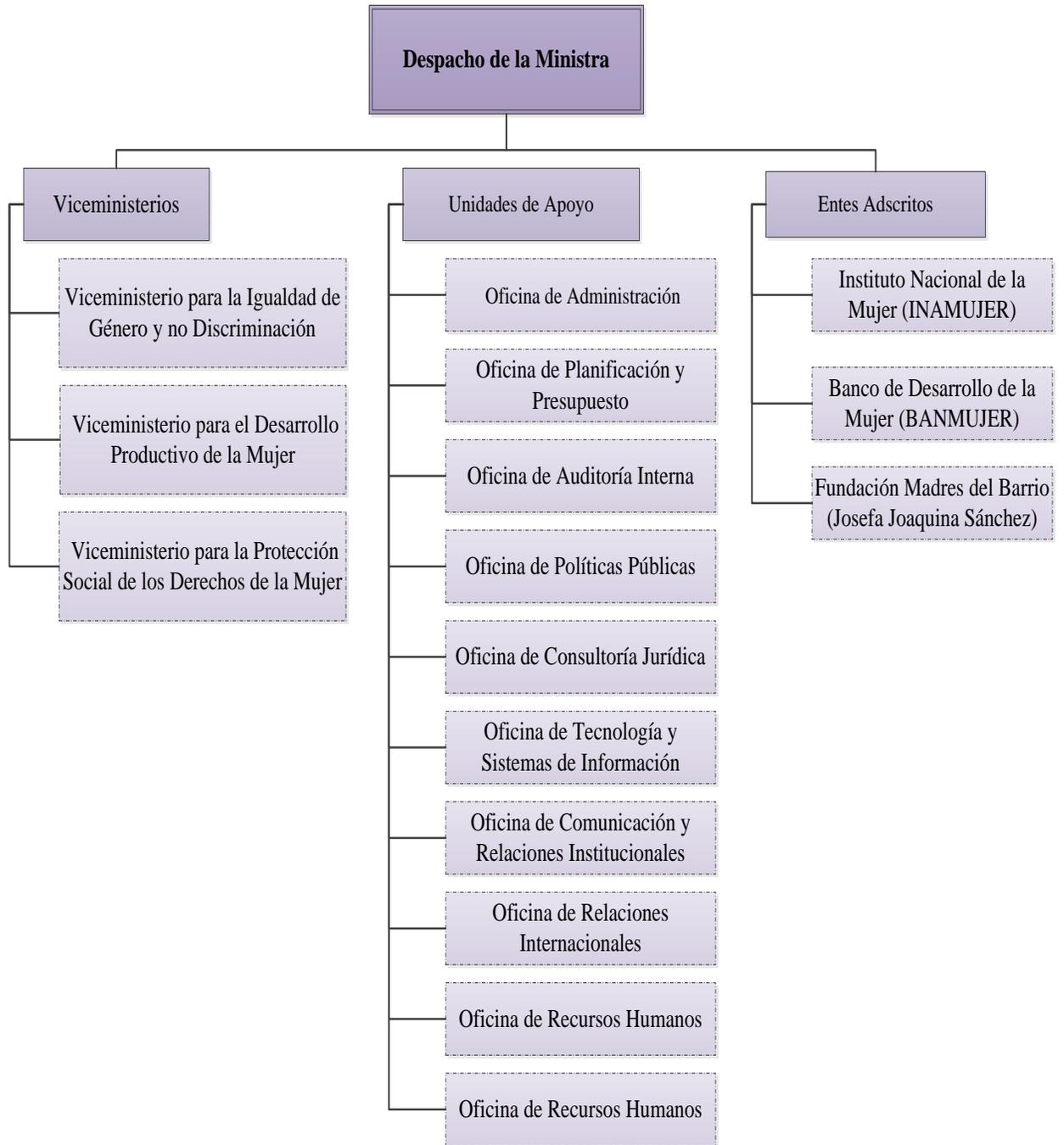


Figura 11. Estructura Organizativa Provisional del Minmujer.

Esta estructura ministerial, ha diseñada por la investigadora en base a la información obtenida en la página web oficial del Minmujer.

4.7 Estructura Organizativa del Departamento de Ejecución del Proyecto

El Minmujer cuenta con unidades de apoyos, que le permiten desarrollar sus actividades sustantivas; entre ellas, se encuentra la Oficina de Relaciones Internacionales, que realiza sus operaciones de la mano con el Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores, como ente rector de la política exterior del Estado Venezolano. La figura 12, muestra la estructura organizativa de esta oficina.

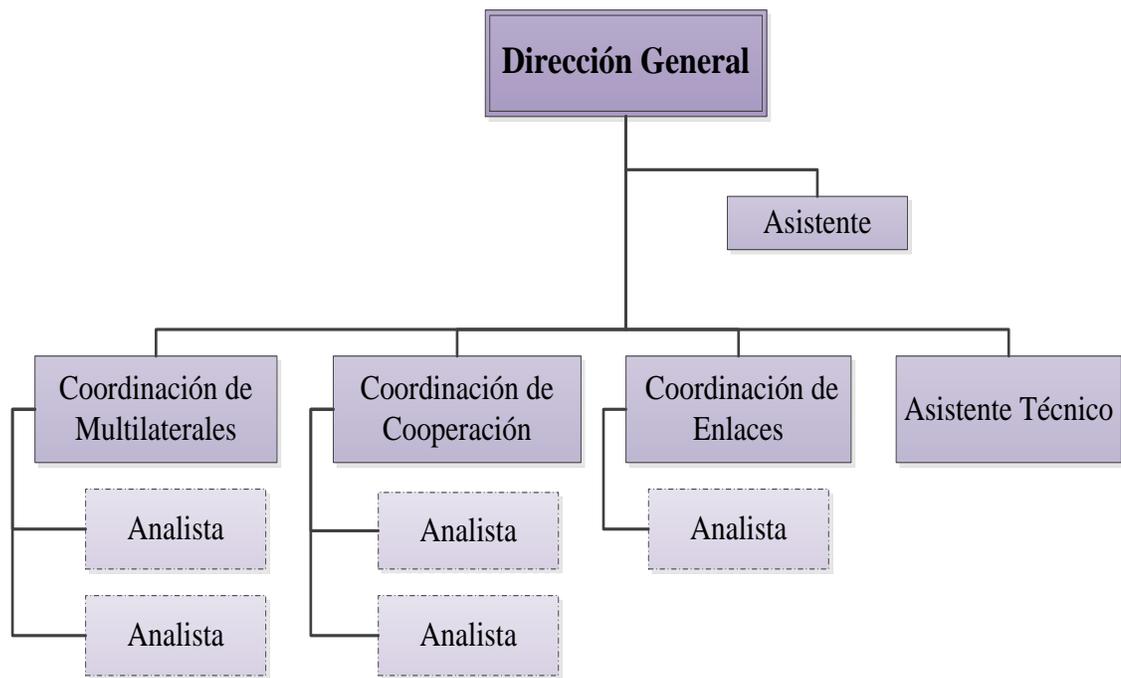


Figura 12. Estructura Organizativa Dirección de Relaciones Internacionales.

Esta estructura fue elaborada por la investigadora, de acuerdo a la información obtenida de una entrevista realizada a la Directora de la Oficina de Relaciones Internacionales.

CAPITULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo muestra el desarrollo de las fases de investigación y comparación, descritas en el Marco Metodológico, mostrando los elementos de evaluación de proyectos de cooperación internacional y nacional en materia de género.

5.1 Contexto Internacional

Partiendo de las Instrumentos Internacionales, que sirven de base fundamental para esta investigación, así como del Ciclo de Vida descrito por González (2000), se describirá el proceso de evaluación de proyectos de dos (2) entes de cooperación internacional importantes por su magnitud como organización y trayectoria en el área de estudio:

ONU Mujeres

La ONUMujeres⁴ realiza la evaluación de programas y proyectos con perspectiva de género a través de la *Guía de Evaluación de Programas y Proyectos con Perspectiva de Género, Derechos Humanos e Interculturalidad*, que describe los siguiendo los pasos a seguir, (ONUMujeres, 2014):

1. Fase I. Preparación de la Evaluación

Durante la etapa de la planificación del proyecto, se determina quienes serán parte del equipo evaluador del proyecto, a fin de contar con un grupo que contenga las y los involucrados internos y externos. Este equipo debe ser conocido por todas y todos los actores del proyecto.

⁴ Agencia de la ONU, creada en Asamblea General en el año 2010 con el objetivo de acelerar las metas de la ONU en materia de igualdad de género y de empoderamiento de la mujer a fin de centrarse exclusivamente en la igualdad y el empoderamiento de las mujeres. (ONUMUJERES 2012).

1.1 Identificación de actores involucrados

El equipo evaluador definirá los roles y el alcance de participación de las y los involucrados en la evaluación, para ello, responderán las preguntas que se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Preguntas de Identificación de los Actores en la Evaluación

Pregunta	Recomendación	Técnica de recolección
¿A quiénes se desea involucrar específicamente en la evaluación del proyecto? ¿Por qué?	El equipo evaluador tome un análisis exhaustivo de quiénes son los grupos afectados (directa o indirectamente) por el proyecto.	Consultas con informantes clave de participación en los comités de referencia (especialmente si se trata de grupos organizados), encuestas; entrevistas en profundidad; estudios de caso, etc.
¿Qué rol o aporte específico puede hacer la o él actor al proyecto? ¿En qué etapa debe hacerlo?	Es importante incluir a aquellos grupos o actores y actoras que tienen un importante rol en la comunidad de origen (autoridades tradicionales, líderes, referentes espirituales).	Se consideran aquellas personas que hacen un aporte no remunerado en la población.
¿Cuáles son las características e intereses que identifican a la población relevante?	Se debe distinguir entre necesidades prácticas e intereses estratégicos de los diferentes grupos.	Definir el alcance del proyecto.
¿Qué beneficios obtiene cada una de las personas al participar en la evaluación del programa/proyecto?	Debe considerarse el beneficio que reciben las y los actores en todas las fases del proyecto.	Definir cada fase del proyecto.

Una vez respondidas estas preguntas, el equipo evaluador completará la matriz que se muestra a continuación (tabla 5):

Tabla 5. Matriz básica para el análisis de las partes interesadas

¿QUIÉN? (PARTES INTERESADAS)	¿QUÉ? (ROL EN LA INTERVENCIÓN)	¿POR QUÉ? (BENEFICIOS DE SU PARTICIPACIÓN EN LA EVALUACIÓN)	PRIORIDAD (CUÁN IMPORTANTE ES QUE SEA PARTE DEL PROCESO)	¿CUÁNDO? (ETAPA DE LA EVALUACIÓN EN LA CUAL DEBE ESTAR INVOLUCRADA)	¿CÓMO? (DE QUÉ FORMA PARTICIPARÁ)
Garantes de derechos con autoridad para tomar decisiones relacionadas con la intervención: <ul style="list-style-type: none"> • organizaciones gubernamentales • oficiales de gobierno • líderes de gobierno • organismos multilaterales o donantes del país 					
Garantes de derechos directamente responsables por la intervención: <ul style="list-style-type: none"> • agencia financiadora del proyecto • gestores de programas • socios (personas y organizaciones) • funcionariado 					
Garantes de derechos secundarios: <ul style="list-style-type: none"> • sector privado • personal • otras autoridades en el contexto de la intervención 					
Titulares de derechos que se benefician con la intervención: mujeres, hombres, niñas, niños, pueblos indígenas, afrodescendientes, migrantes y otros grupos desagregados					
Titulares de derechos desfavorecidos por la intervención: mujeres, hombres, niñas, niños, pueblos indígenas, afrodescendientes, migrantes y otros grupos desagregados					
Otros grupos interesados que no participan directamente en la intervención: <ul style="list-style-type: none"> • otras agencias de desarrollo que trabajan en esa área 					

Fuente: (ONUMujeres, 2014)

1.2 Verificación de la evaluabilidad del proyecto.

El estudio de la evaluabilidad “es un proceso sistemático que ayuda a identificar si se dan ciertas condiciones para incluir los enfoques de igualdad de género, de derechos humanos y de interculturalidad de manera integral en un proyecto determinado” (p 11).

Este instrumento permite a la organización tomar decisiones estratégicas sobre el proyecto o programa antes, durante y después de la evaluación. Por tanto, es importante considerar los siguientes aspectos:

- a. **Diseño de la intervención:** el equipo evaluador deberá tomar en cuenta si fue considerado el enfoque de género, de manera transversal desde la planificación del proyecto, de lo contrario, deberá diseñar una estrategia de recolección de la información que le permita medir el impacto del proyecto.
- b. **Disponibilidad de la Información:** el equipo evaluador deberá realizarse las siguientes preguntas, para avanzar en su evaluación
 - ¿Existe información previa con los valores de referencia necesarios para un diagnóstico desagregado según sexo, raza, etnia y edad?
 - ¿El proyecto tiene capacidad para aportar datos desagregados según sexo, raza, etnia y edad, como parte de su línea de base para formular una intervención?
 - ¿Las y los involucrados solicitan y registran información desagregada durante la ejecución del proyecto?
 - ¿Las partes interesadas pueden aportar información desagregada para el proyecto?
- c. **Contexto conducente:** es necesario evaluar el contexto en el que se desarrolla el proyecto, a fin de determinar cuánto facilitara la ejecución del mismo. En este caso, es necesario revisar las siguientes preguntas:

- ¿El contexto es conducente a incorporar el enfoque integrado en la evaluación del proyecto?
- ¿Se han considerado recursos en el presupuesto para incorporar el enfoque integrado en las distintas fases del proyecto (personal adecuadamente capacitado, fondos, equipos, traductores)?
- ¿Existen la capacidad y la pericia en la institución para llevar a cabo la incorporación del enfoque integrado en la fase de evaluación del proyecto?

1.3 Definición del Diseño de la Evaluación

La metodología de evaluación debe diseñarse de acuerdo a los propósitos y objetivos del proyecto, los cuales, deben estar bajo los principios de derechos humanos de todas y todos los involucrados. Asimismo, el proyecto debe incentivar la participación e inclusión de aquellos grupos más vulnerables.

Los Términos de Referencia deben proporcionar una orientación general de manera anticipada y los detalles se negociarán durante la elaboración del informe de inicio o al momento de clarificar el plan de trabajo.

Por otro lado, el equipo evaluador debe considerar tres (3) aspectos importantes como la duración del proyecto, ya que en algunas ocasiones, la población beneficiada deberá pasar por un proceso de maduración para tratar temas complejos; la información disponible y su clasificación por edad, sexo y/o etnia, que permitirá contar con una base de datos importante para medir el impacto real del proyecto; y la utilización de un método apropiado de acuerdo a cada caso a evaluar. El equipo evaluador debe tomar en cuenta el estado o situación de vulnerabilidad en el que se encuentre la mujer o población para el momento de ejecución del proyecto, a fin de evitar la revictimización o interferir en el proceso psicológico de recuperación.

Este enfoque integral de evaluación se puede garantizar, tomando en cuenta:

- Presencia de mujeres y hombres.
- Evaluadores y evaluadoras locales e internacionales.
- Conocimiento y experiencia en el uso de métodos cuantitativos y cualitativos.
- Conocimiento de los sectores que trate la evaluación.
- Conocimientos y experiencia en igualdad de género, en derechos humanos y en interculturalidad.
- Comprensión y aplicación de los mandatos internacionales sobre los DDHH, la igualdad de género y los derechos de los grupos vulnerables.
- Experiencia y conocimiento de enfoques y métodos participativos, y capacidades de investigación y de relación.
- Debe incluirse la capacidad de tener empatía con las partes involucradas.

2. Fase II. Ejecución de la evaluación

Durante esta fase “se espera que el equipo a cargo de la evaluación pueda coordinar a las y los evaluadores a través de un seguimiento periódico y estratégico para que la evaluación logre los objetivos esperados” (p 16). La idea principal es que el informe final sea un documento de calidad que entregue recomendaciones para futuras intervenciones y juicios rigurosos acerca de la implementación del proyecto.

2.1 Criterios y preguntas de evaluación

La identificación de los criterios y preguntas de evaluación son claves, ya que proporcionan el marco general, orientan la recolección de información y proporcionan aspectos importantes donde el equipo evaluador debe hacer mayor énfasis. Los criterios y preguntas de evaluación, serán planteados en la Fase de Diseño del proyecto, sin embargo, al momento de la ejecución se debe ajustar el diseño propuesto con la gestión de la evaluación.

La tabla 6, muestra la relación entre las preguntas pertinente a realizar de acuerdo a cada uno de los criterios a evaluar.

Tabla 6. Preguntas de Evaluación para el Enfoque Integrado de Proyectos

Criterio	Definición	Preguntas sugeridas
Pertinencia	<p>En qué medida los objetivos de una intervención de desarrollo son consistentes con las necesidades de las partes beneficiarias o del país, con las prioridades globales, y con las políticas de socios y donantes.</p>	<p>¿El proyecto se fundamenta y sostiene como parte de un mandato para una población específica en alguna Declaración o Tratado vinculante?</p> <p>¿El proyecto se fundamenta en el logro de objetivos específicos de igualdad de género, derechos de los pueblos indígenas y/o de otros derechos humanos, como parte irrenunciable y fundamental del mismo?</p> <p>¿El proyecto está alineado con la planificación estratégica de ONU Mujeres?</p> <p>¿El proyecto está alineado con algún otro plan más amplio que incorpore los temas de derechos humanos, interculturalidad y/o igualdad de género?</p> <p>¿El donante exige consideración de un enfoque integrado, o de alguno en particular, como parte del proyecto?</p> <p>¿Entre las autoridades del país o de las instituciones contrapartes del proyecto, existe un interés particular en incluir las consideraciones de estos enfoques?</p> <p>¿El proyecto define con claridad el problema que se desea solucionar? ¿Éste tiene relación con los derechos humanos, la igualdad de género y la interculturalidad?</p> <p>¿Se identifican de manera clara y explícita los factores o causas de las desigualdades o inequidades que el proyecto pretende resolver, disminuir o erradicar?</p> <p>¿Se ha establecido la población destinataria del proyecto con distinciones según el sexo, la raza, la etnia, la edad u otra variable?</p>
Eficacia	<p>En qué medida se alcanzaron o se espera alcanzar los objetivos de la intervención para el desarrollo.</p> <p>Debe tomar en cuenta su importancia relativa.</p> <p>La <i>eficacia</i> estudia el nivel de resultados, previstos como una asimilación o como el resultado de un producto.</p>	<p>¿Los resultados responden a las necesidades identificadas para la población beneficiaria con distinciones según sexo, raza, etnia, edad u otra variable?</p> <p>¿En qué medida han contribuido, las estrategias y actividades planeadas, a avanzar hacia el logro de los resultados?</p> <p>¿Cuáles han sido los principales resultados y su nivel de calidad con atención a los estándares de los mandatos internacionales?</p> <p>¿Cuáles son las principales dificultades, riesgos, oportunidades y desafíos relacionados con la implementación de los resultados de los diferentes componentes?</p> <p>¿Los indicadores identificados han sido adecuados en los documentos del proyecto para dar cuenta de los avances en el ejercicio de los derechos humanos, particularmente, de las mujeres, niños, niñas y adolescentes pertenecientes a grupos étnicos? ¿Se han cumplido?</p>

		<p>¿Qué mecanismos se implementaron para coordinar y articular el trabajo entre los distintos actores involucrados? ¿Se consideró una perspectiva que abarque los diferentes ámbitos de gobierno (regional, nacional y local) si la intervención así lo considera?</p> <p>¿Qué ventajas comparativas tenían los socios de la intervención y cómo fueron desarrolladas en la práctica?</p> <p>¿En qué medida la Teoría del Cambio y el marco de resultados de la intervención integraron los DD.HH., la igualdad de género y la interculturalidad?</p> <p>¿La intervención considera explícitamente un enfoque de igualdad de género, derechos humanos e interculturalidad con respecto a los resultados esperados?</p> <p>¿El equipo implementador ha realizado cambios y ajustes en la intervención a partir de la aplicación de un enfoque integrado?</p>
Sostenibilidad	<p>Continuación de los beneficios de una intervención de desarrollo luego de que finalice la cooperación.</p> <p>La probabilidad de obtener beneficios continuados a largo plazo. La resistencia a los riesgos del flujo de beneficios netos en el transcurso del tiempo</p>	<p>¿Puede esperarse que los resultados continúen una vez finalizada la intervención?</p> <p>¿En qué medida, las capacidades instaladas, favorecen el avance hacia el pleno respeto de los derechos humanos de toda la población, sin discriminación por razones de género o pertenencia étnica?</p> <p>¿Qué nuevas capacidades se requieren en dicha dirección?</p> <p>¿Hasta qué punto, el programa, ha contribuido a crear mecanismos de diálogo (sostenibles una vez que la evaluación haya finalizado) entre los ciudadanos, la sociedad civil y el Estado?</p>
Impacto	<p>Efectos a largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, previstos o imprevistos, producidos directa o indirectamente por una intervención de desarrollo.</p>	<p>¿Se cumplió la teoría de cambio del proyecto?</p> <p>¿Cuáles son las capacidades instaladas al finalizar la intervención en los y las titulares de derechos y de deberes?</p> <p>¿Se transformaron las situaciones de exclusión y discriminación en aquellas poblaciones o colectivos afectados?</p>
Coordinación, alianzas y participación de las partes interesadas	<p>A lo largo de la implementación, en qué medida, la intervención, ha logrado sostener un adecuado nivel de coordinación entre los actores involucrados.</p> <p>En qué medida se ha promovido la participación de los actores involucrados, particularmente de las mujeres y los grupos.</p>	<p>¿En qué medida se han apropiado del proyecto, las mujeres, niños, niñas, adolescentes de diversas localidades y orígenes étnicos?</p> <p>¿Qué modos de participación (liderazgo) se han impulsado?</p> <p>¿Las autoridades locales y nacionales se han implicado en los procesos y han desempeñado un papel activo y eficaz?</p> <p>¿Se ha logrado construir alianzas estratégicas y sinergias entre la agencia ejecutora y los organismos públicos para fortalecer los resultados del proyecto?</p> <p>¿Qué factores políticos y/o culturales de largo aliento han favorecido o dificultado las alianzas?</p>

Fuente: (ONUMujeres, 2014)

2.2 Técnicas de recolección de información

Realizadas las preguntas de evaluación, el equipo evaluador realizará una matriz que sintetice toda la información. Asimismo, las técnicas empleadas para recopilar la información (encuestas, entrevistas, observación, entre otras), deben considerar y respetar los siguientes aspectos:

- Principios de no discriminación, autodeterminación, protección, participación.
- Lenguas, rituales, tiempos y espacios sagrados.
- Informar prudente y transparentemente el objetivo de la evaluación a las y los involucrados.
- Protocolos propios de organización.
- Respeto del anonimato tanto en la información visual como en la auditiva, especialmente si se practican iniciativas con víctimas de violencia (sólo deben indicarse las instituciones u organizaciones a donde pertenecen).
- Experiencia y sensibilidad para tratar con respeto y dignidad a las mujeres víctimas de violencia y orientarlas acudir a los servicios de atención pertinentes.

2.3 Análisis de la información

El análisis de la información no es más que la síntesis de los datos recopilados en función a los criterios y las preguntas de evaluación, en consecuencia “el equipo evaluador debe usar su conocimiento y capacidad analítica para fundamentar con evidencias sus juicios sobre cada una de las preguntas de evaluación” (p 22).

Es importante que al realizar el análisis, se identifique la construcción del problema y la teoría de cambio que se encuentra tras el diseño del proyecto. En este sentido, es necesario tener claro si el problema/necesidad que dio origen al proyecto está bien identificado, si

éste afecta de manera diferente a hombres y mujeres según los contextos culturales en que se desenvuelven, si la población objetivo ha sido bien definida y caracterizada en función del problema/necesidad que dio origen a la intervención.

Por otro lado, es “relevante observar y analizar principalmente las brechas, las inequidades, desigualdades y las barreras para identificar si su carácter es estructural, subyacente e inmediato” (p 23). Para ello, es imprescindible definir los indicadores a ser evaluados. La tabla siete (7), refiere una clasificación de indicadores de género.

Tabla 7. Tipo de Indicadores

Tipo de Indicador	Definición	Ejemplo
Procesos	Se refieren a los procedimientos y acciones realizados para generar productos (bienes y servicios).	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de materiales de sensibilización en temas de derechos entregados en la comunidad. • Porcentaje del presupuesto etiquetado para actividades de género. • Porcentaje de recursos financieros disponibles en créditos para mujeres jefas de hogar. • Cantidad de personal capacitado en interculturalidad para desarrollar acciones de prevención
Productos	<p>Se refieren a los bienes y servicios que reciben directamente los usuarios del programa y que favorecen la igualdad de género, el ejercicio de los derechos humanos y la interculturalidad.</p> <p>Es el efecto más inmediato que reciben las y los destinatarios de un programa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de familias de zonas en conflicto que reciben capacitación para enfrentar emergencias. • Días promedio de tramitación de actas de nacimiento según sexo y pertenencia étnica del usuario. • Porcentaje de personal policial con capacidades y habilidades desarrolladas para prevenir la trata de personas con enfoque de igualdad de género, derechos humanos e interculturalidad.
Resultado	Miden el logro y la magnitud de los cambios en el comportamiento, en el estado, en la actitud o en las competencias de la población objetivo del programa. Deben ser atribuibles exclusivamente al propio programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Población migrante de ambos sexos con acceso a información sobre derechos humanos. • Porcentaje de lideresas indígenas que participan en los consejos consultivos locales con respecto al total de miembros de los consejos. • Becados egresados satisfechos con sus becas de estudio según sexo, edad, etnia y área de estudio.
Impacto	<p>Evalúan transformaciones en las relaciones de género en los distintos ámbitos y entre poblaciones de diferentes orígenes étnicos. Estas transformaciones son el fruto de múltiples factores o procesos.</p> <p>Miden los resultados que implican una mejora significativa y sostenible de las condiciones de vida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de alfabetismo de hombres y mujeres según su pertenencia étnica y racial. • Tiempo promedio dedicado a las tareas domésticas por sexo, pertenencia étnica y edad. • Brecha de ingresos entre hombres y mujeres según pertenencia étnica y racial.

Fuente: (ONUMujeres, 2014)

2.4 Informes de evaluación

Los informes deben contener datos obtenidos, las conclusiones, lecciones aprendidas y las recomendaciones pertinentes. El equipo evaluador deberá realizar dos tipos de informes uno preliminar y uno final. El Informe Preliminar debe contener los siguientes elementos:

- **Introducción:** debe contener el propósito y alcance de la evaluación, los criterios éticos así como la descripción general del proyecto (problema y justificación, objetivos, vinculación con políticas o estrategias institucionales, componentes, resultados esperados, actores involucrados, principales actividades, duración, presupuesto).
- **Criterios y preguntas de evaluación:** debe contener las preguntas para cada criterio (pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto).
- **Metodología:** definirá los métodos y técnicas de recopilación de datos y fuentes de información.
- **Matriz de evaluación:** instrumento para la articulación coherente de los criterios de evaluación, las preguntas clave, los indicadores, las fuentes de verificación, los métodos de recolección y análisis de datos, y la selección de actores.
- **Cronograma de Trabajo:** instrumento para el establecimiento de las etapas de la evaluación con sus respectivas actividades, y fechas de realización y de entrega de productos.
- **Recursos necesarios:** determinación de los requisitos de apoyo que el equipo evaluador necesitará de su contraparte para llevar a cabo su tarea con éxito.

En cuanto al informe final, éste deberá contener la siguiente información detallada:

- Información básica del proyecto.
- **Resumen ejecutivo:** incluye una caracterización general de la población y objetivo del proyecto, destacando las desigualdades de género que sufren, los contextos culturales en que se desenvuelven, los posibles factores facilitadores u obstaculizadores para desarrollo del proyecto, se enumera los actores involucrados,

señalando el papel que juegan en el proyecto y describiendo brevemente cómo participaron en la evaluación.

- **Propósito de la Evaluación:** explica los contenidos fundamentales de los enfoques de derechos humanos, de igualdad de género y de interculturalidad que orientan la evaluación. Asimismo, muestra cómo se vinculan con el diseño de la evaluación.
- **Objetivos y alcance de la evaluación:** debe resaltar elementos importantes como la diversidad cultural de los actores, la incorporación de los principios de igualdad y de no discriminación como orientadores para la formulación de las preguntas de evaluación; y considerar entre las preguntas de evaluación, la concepción de igualdad de género, de derechos humanos y de interculturalidad que manejan los ejecutores del programa y los actores involucrados.
- **Metodología de la evaluación:** considera los siguientes aspectos:
 - Evalúa si el enfoque de evaluación, la recolección de datos y los métodos de análisis son sensibles a los derechos humanos, a la igualdad de género y a la interculturalidad.
 - Examina si el enfoque, datos y métodos son apropiados para los análisis de los cuestionarios de igualdad de género, de derechos humanos y de respeto a la diversidad cultural identificados en las preguntas de evaluación.
 - Analiza si la variable identidad étnica debe considerarse como parte de los criterios de selección de muestra.
 - Explica los resguardos éticos que se tuvieron en cuenta para el respeto a las diferencias culturales y las facilidades la expresión de estas diferencias.
 - Presenta los mecanismos de participación de los actores involucrados a lo largo del proceso de evaluación.
- **Contexto en que se enmarca el objeto de la evaluación:** incluye la existencia de eventuales conflictos étnicos y sociales, así como la presencia de una notoria desigualdad de género. Por otro lado hace referencia a los procesos sociales y

políticos que dificultan o favorecen la vigencia de los derechos humanos y la no discriminación hacia grupos tradicionalmente excluidos (mujeres, niñas, niños y adolescentes, pertenecientes a pueblos indígenas o afrodescendientes).

3. Fase III. Utilización de la evaluación

Es una de las fases más importantes de la evaluación pues permite la incorporación el enfoque integrado de derechos humanos, de igualdad de género y de interculturalidad. En consecuencia, permite destacar los siguientes aportes:

- Da a conocer la situación real de los grupos vulnerables e invisibilizados.
- Muestras buenas prácticas sobre proyectos que solucionan retos y desafíos sociales, como bases para desarrollar futuros proyectos.
- Permite la reflexión de las situación de discriminación cultural que sufren algunos grupos de mujeres, para avanza en su empoderamiento.
- Da a conocer la rendición de cuentas detectando: vicios o limitaciones de ejecución, mejoras en los sistemas de registro de la información, detectando nuevas problemáticas
- Permite institucionalizar los resultados y los aprendizajes de los proyectos.

3.2 Utilización de los resultados

Elaborar el informe final, debe ir más allá de entregar la evaluación de todo el proceso de ejecución del proyecto y sus resultados, es vital, incluir cómo se va utilizar la información obtenida de la evaluación, a fin de mejorar las condiciones vida de las poblaciones históricamente excluidas. La utilización de los resultados, debe estar incorporada en el informe inicial y debe ser conocida por todos los involucrados del proyecto.

3.3 Respuesta de gestión

El seguimiento de las recomendaciones surgidas de la evaluación permite entablar un diálogo con todas las partes interesadas para reflexionar sobre las conclusiones, las recomendaciones y las lecciones de las evaluaciones e incorporarlas a los programas ya existentes o en proceso de formulación. Por otro lado, generar este debate, permite mitigar, posibles riesgos.

3.4 Difusión

La evaluación realizada, debe contener una estrategia de divulgación, a través de métodos eficaces y creativos, con el objetivo de garantizar la comunicación y la difusión de los resultados de evaluación entre las partes interesadas (internas y externas) para maximizar su aprovechamiento.

Agencia de Cooperación Española AECID

El Ministerio de Asuntos Exteriores de España (2001) publicó la metodología de evaluación de la AECID con el propósito de dar inicio a un proceso sistemático de análisis de la calidad de la ayuda internacional para el desarrollo otorgada por España. Esta metodología se aborda de la siguiente manera (AECID, 2001):

- a. Construcción de criterios e indicadores:** la AECID establece un Enfoque del Marco Lógico, EML, el cual, “considera que la ejecución de un proyecto es consecuencia de un conjunto de acontecimientos con una relación causal interna.” En consecuencia, el nivel de certeza será equivalente al control interno del proyecto y a pesar que los factores externos escapan del control directo del proyecto, éstos deben cumplirse para que el objetivo sea cumplido.

Por otro lado, se establecen cinco (5) criterios de evaluación, los cuales, son incluidos de manera general en los Términos de Referencia, TR (documento elaborado por la persona

que encarga la evaluación y que define los criterios generales del proyecto). Estos criterios están definidos como:

- **Pertinencia:** se fijará esencialmente en los objetivos del proyecto, (en su relación con el contexto y las políticas relevantes).
- **Eficacia:** analizará los niveles correspondientes al objetivo específico y los resultados.
- **Eficiencia:** se concentrará en la relación de los objetivos con los recursos
- **Impacto:** intentará percibir el logro del objetivo general de desarrollo y de los efectos no previstos (y que por lo tanto no son incluidos en la matriz de planificación).
- **Viabilidad:** hace referencia a la duración del objetivo específico en el tiempo, aunque para ello habrá que considerar la lógica vertical en su conjunto.

La evaluación de los proyectos, se realiza a diferentes escalas considerando la formulación de las acciones, su ejecución, resultados o impacto, a saber:

- **La evaluación del diseño:** debe proporcionar información sobre el problema que se pretende resolver con la acción, las necesidades de la comunidad o la institución beneficiaria y la calidad de la formulación de la intervención según el Enfoque del Marco Lógico, así como la racionalidad intrínseca del proyecto o programa en cuestión.
- **La evaluación de la ejecución o procesos:** referida a la evaluación de la cobertura de la intervención (área de alcance) y a la forma de administrar los recursos y el talento humano. Uno de los objetivos es comparar los costes y los beneficios durante todo el proyecto.
- **La evaluación de resultados u objetivos:** examina la medida en que los resultados concretos (los cambios deseados) de la iniciativa que se valora han sido efectivamente alcanzados. Por lo tanto, los objetivos deben ser claros y definidos. Por otro lado, supone que los “cambios observados corresponden en realidad a la ejecución de las actividades, ya que la relación lógica entre éstas y

aquéllos es una de las hipótesis de la formulación según el Enfoque del Marco Lógico”, 13.

- **La evaluación del impacto:** contempla los resultados del proyecto en el mediano y el largo plazo, así como los efectos no previstos o buscados durante la formulación original. “Este tipo de análisis exige la determinación de los efectos netos o, en otras palabras, la distinción entre aquellos atribuibles a la acción valorada de los que son consecuencia de otros factores contemporáneos”, p 13.

Los criterios de evaluación serán más relevantes en la evaluación de una fase que otra. La tabla 8 muestra el nivel de importancia del criterio de acuerdo a la fase evaluada.

Tabla 8. Relevancia de los criterios de evaluación

Fase	Criterios	Nivel de Relevancia
La evaluación del diseño	Pertinencia	Alto
	Eficacia	Bajo
	Eficiencia	Bajo
	Impacto	Medio
	Viabilidad	Alto
La evaluación de la ejecución o procesos	Pertinencia	Bajo
	Eficacia	Alto
	Eficiencia	Alto
	Impacto	Medio
	Viabilidad	Bajo
La evaluación de resultados u objetivos	Pertinencia	Bajo
	Eficacia	Medio
	Eficiencia	Alto
	Impacto	Alto
	Viabilidad	Bajo
La evaluación del impacto	Pertinencia	Bajo
	Eficacia	Ato
	Eficiencia	Alto
	Impacto	Alto
	Viabilidad	Medio

En cuanto a los indicadores, deben ser creados a fin de: determinar la manera de apreciar el cumplimiento de los objetivos para determinados grupos o comunidades receptoras (cómo, dónde y para quién); cuantificar el umbral o punto crítico que permite afirmar que se han alcanzado esos objetivos (cuánto); determinar el momento en que se espera alcanzarlo (cuándo).

Durante la evaluación, la relación entre criterios e indicadores debe ser clara y precisa, determinada de acuerdo a los TR, al plan de trabajo y a los documentos de formulación del proyecto a fin de obtener las respuestas precisas, así como definir la fuente de búsqueda de la información.

b. Herramientas de recolección de la información

La AECID, utiliza las encuestas, las entrevistas, la observación, la documentación bibliográfica y otras herramientas convencionales de recolección de de información sistematizados cuantitativamente o cualitativamente de acuerdo a las especificaciones del "Diagnóstico Rural Rápido" (DRR) o el "Diagnóstico Rural Participativo" (DRP). La tabla nueve (9), muestra las diferencias básicas entre el DRR y el DRP, de acuerdo al Diccionario Humanitario y Cooperación al Desarrollo (Zabala, 2005).

Tabla 9. Diferencias entre el "Diagnóstico Rural Rápido" (DRR) y el "Diagnóstico Rural Participativo" (DRP)

DRR	DRP
Tiene un enfoque extractivo: los agentes externos actúan como investigadores que utilizan determinadas técnicas para recoger de la población información sobre sus conocimientos y su situación.	El agente externo hace funciones de facilitador y la información obtenida se analiza y gestiona por la propia población local, que determina con sus prioridades el diseño de los proyectos.
La información recopilada es utilizada por esos agentes externos para diseñar proyectos de desarrollo en base a los objetivos que ellos mismos determinan, sin que la población local defina sus prioridades con respecto al proyecto.	Estimula el empoderamiento de la población, por lo tanto los objetivos son diseñados por ellos mismo en base a sus necesidades.
Es una recopilación de datos, que por su rapidez resulta eficiente en cuanto a tiempo y coste.	Requiere mayor cantidad de tiempo para su diagnóstico, diseño y ejecución.

c. Análisis de los Datos

Esta agencia de cooperación, en primer lugar y como elemento esencial, establece un equipo evaluador que actuará durante todas las fases del proyecto. Este equipo tomará los

datos recopilados de acuerdo a la herramienta establecida para el proyecto. Asimismo, durante la evaluación determina las variaciones de la situación y la relación de causalidad entre los cambios percibidos y las acciones ejecutadas.

En el caso de analizar datos cuantitativos se emplean herramientas derivadas del análisis exploratorio básico o avanzado, con un importante componente estadístico y de manera sistematizada, mientras que en los datos cualitativos se utilizan técnicas de análisis de contenidos o del discurso.

d. Preparación del informe y la retroalimentación de la información

El equipo evaluador realiza un informe de evaluación como el principal producto del proyecto. Este informe responde a un formato acordado a partir de los términos de referencia y de las reuniones para la formulación del plan de trabajo. La AECID, tiene tres (3) tipos de informes: un documento final, un resumen ejecutivo y la ficha para la base de datos del Comité de Ayuda al Desarrollo, (los parámetros generales para la redacción de los informes, referidos al estilo y a los procedimientos de trabajo, se resumen en los anexos A-1 y A-2).

Posterior al informe final, el trabajo del equipo evaluador continúa, aplicando los siguientes canales de retroalimentación:

- Publicación y difusión de informes de distinto tipo, en papel o en otros formatos, y en diferentes medios de comunicación.
- Seminarios o reuniones internas o abiertas sobre los resultados de la evaluación.
- Reuniones informales entre el equipo de evaluación y los diferentes implicados, en el trabajo de campo, durante la fase de preparación del informe o con posterioridad a su entrega.
- Comunicaciones informales (correos electrónicos, conversaciones telefónicas, etc.) con interesados en la evaluación.
- Presentación de la información de una manera clara y sencilla y por los medios que la administración y el equipo de evaluación consideren más conveniente.

Por otro lado, algunas de las recomendaciones que considera la AECID para la elaboración de sus informes son:

- Centrar las conclusiones en las cuestiones negativas que pueden ser mejoradas gracias a la evaluación, destacando los aspectos positivos en el caso de que estos sean interesantes como elementos reproducibles en otros contextos o proyectos.
- No realizar evaluaciones "triumfalistas" ni "pesimistas", se debe buscar un punto medio.
- Introducir las críticas de una manera positiva, destacando el potencial de mejora y las soluciones constructivas propuestas.
- En ningún caso se debe plantear una
- Utilizar un lenguaje adecuado para el receptor de la información, sin menospreciar su capacidad de comprensión de la situación que se expone pero evitando provocar aburrimiento o hastío con jergas técnicas.
- Dirigir las recomendaciones hacia una instancia de gestión concreta, con el fin de señalar un camino posible para su aplicación y asignar responsabilidades.
- Emplear recursos gráficos y diseños llamativos para destacar los puntos más importantes de una presentación.

Asimismo, otro punto importante que aborda el equipo de evaluación es la elaboración de las comunicaciones con los involucrados del proyecto, pues en cada una de ellas se debe detallar las conclusiones de las lecciones aprendidas a fin de destacar los resultados de los análisis así como los procedimientos aplicados por la acción que pueden servir para mejoras en el futuro o como lección para otras intervenciones.

Otro documento que soporta el proyecto es el Recomendaciones, el cual, describirá procedimientos administrativos, prácticas operativas, modalidades de ejecución o de gestión y todas aquellas características de la Cooperación Española que afecten significativamente el desarrollo de actividades y el alcance de objetivos de una intervención. Las recomendaciones deben ser numeradas de forma consecutiva, dirigidas a

una instancia específica y que se incluya una apreciación temporal sobre el momento de su implantación, con el objetivo de servir como insumo en la toma de decisiones.

Indicadores de Género

Las metodologías descritas anteriormente, toman como base en su evaluación los indicadores establecidos en los tres (3) instrumentos internacionales definidos en el Marco Teórico, por ser los de mayor amplitud y con mayor ratificación por parte de los países. La tabla 10 muestra los grupos de indicadores contemplados en cada uno de los instrumentos y el respectivo órgano internacional que vela por la aplicación de cada Convención y evaluación del cumplimiento de las recomendaciones dadas a cada país.

Tabla 10. Indicadores de Género

Instrumentos Internacional	Organismo Internacional	Órgano Evaluador	Grupos de Indicadores
CEDAW	ONU	Comité de Seguimiento de la CEDAW	Todas formas de discriminación contra las mujeres en todas sus áreas de acción y desenvolvimiento.
Plataforma Beijing	ONU	ONUMujeres	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La mujer y el medio ambiente ▪ La mujer en el ejercicio del poder y la adopción de decisiones ▪ La niña ▪ La mujer y la economía ▪ La mujer y la pobreza ▪ La violencia contra la mujer ▪ Los derechos humanos de las mujeres ▪ Educación y capacitación de la mujer ▪ Mecanismos institucionales para el adelanto de las mujeres ▪ La mujer y la salud ▪ La mujer y los medios de difusión ▪ La mujer y los conflictos armados
Belén do Pará	OEA	MESECVI	Todo tipo de violencia machista

5.1 Contexto Nacional

El Ministerio de la Mujer como ente rector de las políticas públicas en materia de género y derechos de las mujeres realiza proyectos de cooperación internacional a fin de impulsar los programas planteados por esta Institución, así mismo y considerando la transversalidad del tema de género, tiene la responsabilidad de participar en la ejecución de proyectos de esta naturaleza planificados por otras instituciones.

En relación a estos proyecto, es muy poca la información que se encuentra documentada e institucionalizada, sin embargo, de acuerdo a la muestra seleccionada se entrevistaron y encuestaron (ver tabla 11) a las y los involucrados en los proyectos de cooperación del Minmujer, a fin de determinar la metodología de evaluación utilizada por la Institución y por ende los niveles de la calidad de los proyectos:

- **Entrevista realizada en las personas responsables de la cooperación en la Dirección de Internacionales del Minmujer**

Pregunta 1. ¿Durante el proceso de planificación de los proyectos de cooperación internacional en materia de género, se establece la metodología de evaluación?

Las compañeras entrevistadas coincidieron en que no existe un proceso de evaluación permanente en todas las fases del proyecto. Cada producto es ejecutado por un responsable, quien hace el debido seguimiento, sin embargo, los no se documentan los avances, ni se mide si existen desviaciones del proyecto. Una vez finalizado el proyecto, las analistas de la Dirección de Internacionales, elaboran un informe final detallando todo el proceso de desarrollo de las actividades y si fue logrado el objetivo general. Este informe final, es avalado por la Directora de Internacionales y por la persona Responsable del Proyecto por la contraparte, posteriormente, es elevado a la Ministra para notificar los resultados y cerrar el proyecto.

Pregunta 2. ¿Cómo se determina quienes serán las personas involucradas en el proyecto y se definen sus roles?

Las entrevistadas destacaron que las y los involucrados son seleccionados de acuerdo a los productos que se obtendrán en el proyecto, por otro lado, existen actores y actoras puntuales de acuerdo a su grado de responsabilidades en la institución. Asimismo, es necesaria la intervención del alto nivel de otros ministerios para la planificación y aprobación del proyecto. En cuanto a la contraparte, por ser agencias de cooperación internacionales (por lo general), las y los actores son designados por ese organismo de acuerdo a sus regulaciones internas. Considerando lo expuesto, puntualizaron que el equipo de trabajo está conformado de la siguiente manera y cumpliendo los siguientes roles:

- Por el Minmujer:
 - Ministra (avala y aprueba el proyecto)
 - Presidenta del INAMUJER (firma el Acuerdo del proyecto y es la responsable por la institución)
 - Directora (o) de Relaciones Internacionales (revisa y aprueba el proyecto)
 - Consultor (a) Jurídica (revisa los términos legales y aprueba el proyecto)
 - Coordinadora (o) de Cooperación Internacional (revisa la propuesta de proyecto y coordina todo el proceso de ejecución del mismo).
 - Analistas de Internacionales (elaboran la propuesta de proyecto, hacen seguimiento de ejecución del mismo y realizan actividades operativas)
 - Administración y presupuesto (revisa los términos de contratación de los asesores del proyecto)
 - Directoras de Áreas Sustantivas del INAMUJER (responsable de la ejecución del producto correspondiente a su área)
 - Analista de Áreas Sustantivas del INAMUJER (ejecutan las actividades pertinentes para obtener los productos).
 - Directora (o) Administración del INAMUJER (responsable de realizar la asesoría de contratación de las y los consultores del proyecto).

- Otros Ministerios y entes Gubernamentales:
 - Ministro (a) de Planificación (avala y aprueba el proyecto)
 - Director (a) General de la Oficina de Cooperación y Financiamiento Multilateral del Ministerio de Planificación (revisa el proyecto y lo eleva al Ministro)
 - Consultor (a) Jurídico del Ministerio de Relaciones Exteriores (avala y aprueba el proyecto).
 - Director (a) de la Oficina Sustantivas correspondiente al tema ejecutado del Ministerio de Relaciones Exteriores
 - Director (a) de Internacionales de la Vicepresidencia del Área Social (avalan y aprueban el proyecto)

- Contraparte:
 - Representante acreditado en Venezuela por la Agencia de Cooperación (avala, aprueba y firma el Acuerdo del proyecto)
 - Responsable del proyecto (articula con el Ministerio y coordina todas las actividades dependientes de la Agencia de Cooperación, incluyendo los trámites administrativos y desembolsos)

Pregunta 3. ¿Cómo es el proceso planificación, ejecución y evaluación de los proyectos de cooperación internacional?

Las trabajadoras de la ORI manifestaron que los proyectos cumplen los siguientes pasos:

1. La Agencia de Cooperación, notifica a la Dirección el presupuesto disponible, para elaborar un proyecto.
2. La ORI formula la propuesta del proyecto (Términos de Referencia, descripción de productos, cronograma, contrato), con el apoyo de las oficinas sustantivas del Ministerio.

3. Formulado la propuesta, se inician mesas técnicas con la Agencia de Cooperación para evaluar los documentos y establecer la gerencia de costos del proyecto.
4. Conformes las partes con la propuesta de proyecto, es remitida al Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Planificación y Vicepresidencia Social, para su evaluación y aprobación.
5. Posteriormente, es remitido el proyecto y el Acuerdo a la oficina de Consultoría y Administración tanto del INAMUJER y Minmujer.
6. Avalado el proyecto por todos estos entes y direcciones, es remitido a la Ministra del Minmujer para su aprobación.
7. Aprobado por la Ministra, es remitido a la Presidenta del INAMUJER y al Representante de la Agencia acreditada en Venezuela para la firma del Acuerdo del proyecto.
8. Culminado el proceso administrativo, se inicia la ejecución del proyecto por los consultores.
9. Las analistas de la ORI y el o la representante ante la Agencia de Cooperación realizan el acompañamiento a las y los consultores durante toda la ejecución del proyecto.
10. Finalizado los productos, la ORI elabora un informe final que es avalado por la Agencia de Cooperación.
11. Una vez conforme la Agencia con los resultados obtenidos, realiza el desembolso de pago a las y los consultores.
12. Finalmente, el Informe Final es remitido en puto de información a la Ministra.

Pregunta 4. ¿Cómo se realiza la sistematización de la documentación del proyecto?

Las responsables de la cooperación internacional de la ORI, indicaron que se utilizan los formatos de documentación de la Agencia de Cooperación. Estos documentos son: Proyecto, Acuerdo, Términos de Referencia, Plan de Trabajo (Cronograma), Informe Final.

Por otro lado, cada reunión (mesas técnicas) es documentada en una minuta, que responde a la plantilla establecida por el ministerio, con el fin de registrar cada uno de los acuerdos establecidos.

Pregunta 5. ¿Qué información contiene el informe final?

El Informe Final, responde al formato establecido por el Ministerio de Planificación con las Agencias de Cooperación y contiene la siguiente información:

- País
- Periodo del Programa
- Producto del Programa de País (nombre del proyecto)
- Plan Anual de Trabajo (Cronograma)
- Contraparte(s)
- Referencias de proyecto (para proyectos cofinanciados)
- Co financista(s) (si aplica)
- Nombre de la persona responsable del proyecto por el país beneficiario
- Propósito
- Contribución del Producto del Programa de País con el marco internacional
- Contribución del Producto del Programa de País con la prioridad del Plan de la Nación
- Recursos
- Resultados en el período que se reporta
- Lecciones aprendidas
- Desarrollo de Capacidades (aportes para la toma de decisiones futuras, como influyó la capacitación en la eficacia, evalúe la calidad y cantidad de la asistencia técnica prestada por la Agencia de Cooperación).
- Describir si la calidad fue optima, oportuna, eficiente y pertinente en cada de uno de los casos, según las actividades planificadas y bajo los parámetros establecidos, que perimieron el logro de los objetivos acordados

- Indique los sistemas de organización, incluida la gestión de programas y acuerdos de coordinación que se han desarrollado, y su impacto en el logro de este resultado en particular.
- Implementación Financiera (relación de gastos con el proyecto para el año según producto del Programa de País)

Pregunta 6. ¿Cómo se determina el objetivo del proyecto y su alcance?

Partiendo del monto que esté dispuesto a financiar la Agencia de Cooperación, la ORI solicita a las direcciones sustantivas propuestas a desarrollar. Una vez obtenidas, la ORI analiza las propuestas más pertinentes, considerando su magnitud, el tiempo de ejecución disponible (los proyectos deben estar comprendidos en el marco del año en curso, ya que las Agencias deben hacer cortes anuales de su gestión) y la cantidad de recursos necesarios por cada producto.

Definidos los productos, se procede a realizar el Plan de Trabajo, para continuar con todo el proceso administrativo correspondiente.

Pregunta 7. ¿Cómo se determina la importancia y pertinencia del proyecto, de acuerdo a las líneas de acción del Ministerio?

Las compañeras coincidieron en que las oficinas sustantivas, proponen productos de acuerdo a las investigaciones previas, recopilación de datos y análisis de la información, a fin de establecer una serie de retos prioritarios para avanzar en las metas del Ministerio.

Pregunta 8. ¿Cómo se mide el impacto del proyecto, para el avance en los temas de género y derechos de las mujeres?

El grupo de trabajo de la ORI, coincidió que no existe un control cuantitativo y cualitativo de los resultados, sin embargo el 80% de los proyectos ejecutados anteriormente están enmarcados en la capacitación y formación de mujeres y hombres de acuerdo a los retos y

dificultades en la materia que ha podido detectar el Ministerio. Asimismo, las personas que hacen vida en los movimientos y organizaciones sociales de mujeres y de feministas, son las primeras beneficiadas de los mismos.

Pregunta 9. ¿En caso de no ejecutarse el proyecto, o sufrir modificaciones importantes, quiénes y cómo se determinan las acciones pertinentes al caso?

En caso de no concluir los productos, dentro del tiempo establecido o establecer modificaciones del alcance del proyecto, es necesario realizar un Adendum al Acuerdo Inicial, el cual debe ser firmado por la Presidenta del INAMUJER y pasar por todo el proceso administrativo correspondiente.

- **Encuesta para determinar el manejo de la información y los niveles de participación de las y los involucrados en la evaluación de proyectos de cooperación internacional en materia de género y derechos de las mujeres, (ver resultados en tabla 11).**

Pregunta 1. ¿Su responsabilidad le permite tomar decisiones en alguna de las fases del proyecto (planificación, ejecución, evaluación)?: El 20% de las y los encuestados respondió afirmativamente y 80% respondió negativamente.

Pregunta 2. ¿Existe un equipo institucionalizado que evalúe los proyectos de cooperación internacional realizados por la Institución?: El 50% de los encuestados respondió negativamente y el 50% restante desconoce la información.

Pregunta 3. ¿Los proyectos de cooperación internacional realizados por la Institución son evaluados por?:

- **Consultoría de Ambas Partes:** el 35% respondió afirmativamente y 65% desconoce la información
- **Dirección de Internacionales de la Institución:** 50% de las y los encuestados respondió afirmativamente y el 50% restante desconoce la información.

- **Políticas Públicas del Minmujer:** el 35% respondió afirmativamente y 65% desconoce la información
- **Direcciones sustantivas de ambas partes:** 50% de las y los encuestados respondió afirmativamente y el 50% restante desconoce la información.
- **Responsable del tema ante Agencia de Cooperación:** el 30% de las personas encuestadas respondieron positivamente, el 20% negativamente y el 50% desconoce la información.
- **Dirección de Administración de ambas partes:** el 30% de las personas encuestadas respondieron positivamente, el 20% negativamente y el 50% desconoce la información.
- **Mujeres Feministas:** 40% de las y los encuestados respondieron negativamente y el 60% restante desconoce la información.
- **Planificación de ambas partes:** 50% de las y los encuestados respondió afirmativamente y el 50% restante desconoce la información.
- **Movimientos Sociales:** 40% de las y los encuestados respondieron negativamente y el 60% restante desconoce la información.

Pregunta 4. ¿Se establecen criterios específicos para determinar las personas que evaluarán el proyecto?: El 10% de las y los encuestados respondieron afirmativamente, el 15% negativamente y el 75% desconoce la información.

Pregunta 5. ¿Se definen los roles de todas y todos los involucrados del proyecto?: El 10% de las y los encuestados respondieron afirmativamente, el 15% negativamente y el 75% desconoce la información.

Pregunta 6. ¿El proyecto contiene un enfoque transversal de género?: el 100% de las personas entrevistadas coincidieron positivamente.

Pregunta 7. ¿Existe información sobre la problemática a tratar en el proyecto?: El 60% de las y los encuestados respondieron afirmativamente, el 15% negativamente y el 25% desconoce la información.

Pregunta 8. ¿Se realizó un diagnóstico previo sobre la problemática tratada en el proyecto?: El 25% de las y los encuestados respondieron afirmativamente, el 15% negativamente y el 60% desconoce la información.

Pregunta 9. ¿La información disponible esta disgregada por?:

- **Sexo:** el 75% de las personas encuestadas respondió afirmativamente, el 15% negativamente y el 10% no conoce la información.
- **Etnia:** el 15% de las personas encuestadas respondió afirmativamente, el 75% negativamente y el 10% no conoce la información.
- **Grupo cultural:** el 15% de las personas encuestadas respondió afirmativamente, el 75% negativamente y el 10% no conoce la información.
- **Religión:** el 15% de las personas encuestadas respondió afirmativamente, el 75% negativamente y el 10% no conoce la información.
- **Edad:** el 12% de las personas encuestadas respondió afirmativamente, el 25% negativamente y el 15% no conoce la información.

Pregunta 10. ¿La información obtenida en el proyecto se sistematiza y documenta?: el 10% de las personas encuestadas respondieron afirmativamente, el 30% negativamente y el 60% no conoce la información.

Pregunta 11. ¿Se evalúa el contexto actual donde se desenvuelven las personas beneficiadas del proyecto?: el 20% de las personas encuestadas respondieron afirmativamente, el 15% negativamente y el 60% no conoce la información.

Pregunta 12. ¿Las personas involucradas en el proyecto están?:

- **Capacitadas:** 30% de la muestra respondió afirmativamente, el 10% negativamente y el 60% no conoce la información.
- **Sensibilizadas:** 15% de la muestra respondió afirmativamente, el 55% negativamente y el 30% no conoce la información.

- **Conocen la realidad social de las personas beneficiadas:** 80% de la muestra respondió afirmativamente, 20% negativamente y el 30% no conoce la información.

Pregunta 13. ¿En el diseño, ejecución y/o evaluación del proyecto fueron consultadas?:

- **Trabajadoras y trabajadores en el área:** 25% de la muestra respondió afirmativamente, 25% negativamente y el 50% no conoce la información.
- **Activistas Feministas:** 20% de la muestra respondió afirmativamente, 30% negativamente y el 50% no conoce la información.
- **Movimientos Sociales:** 20% de la muestra respondió afirmativamente, 30% negativamente y el 50% no conoce la información.
- **Hombres:** 20% de la muestra respondió afirmativamente, 30% negativamente y el 50% no conoce la información.
- **Expertas en el área:** 20% de la muestra respondió afirmativamente, 30% negativamente y el 50% no conoce la información.

Pregunta 14. ¿Se aplica alguno de los siguientes métodos para la sistematización y análisis de la información del proyecto?:

- **Cuantitativos:** el 10% de las y los encuestados respondieron afirmativamente, el 40% negativamente y el 60% no tiene conocimiento de la información.
- **Cualitativos:** el 10% de las y los encuestados respondieron afirmativamente, el 40% negativamente y el 60% no tiene conocimiento de la información.
- **Participativos:** el 10% de las y los encuestados respondieron afirmativamente, el 40% negativamente y el 60% no tiene conocimiento de la información.

Pregunta 15. ¿El proyecto está acorde con los objetivos de la organización?: el 75% de las y los encuestados respondieron afirmativamente, el 10% negativamente y el 15% no tiene conocimiento de la información.

Pregunta 16. ¿Existe un instrumento internacional que fundamentes el proyecto?: el 25% de las y los encuestados respondieron afirmativamente y el 75% no tiene conocimiento de la información.

Pregunta 17. ¿El proyecto está alineado con la planificación estratégica del Minmujer?: el 50% de las y los encuestados respondieron afirmativamente y el 50% no tiene conocimiento de la información.

Pregunta 18. ¿El proyecto está alineado con un plan más amplio del Minmujer?: el 100% de la población encuestada coincidió afirmativamente.

Pregunta 19. ¿Los resultados del proyecto responden a las necesidades de las y los beneficiarios?: 25% de la muestra respondió afirmativamente, 25% negativamente y el 50% no conoce la información.

Pregunta 20. ¿El proyecto es sostenible en el tiempo?: 30% de la muestra respondió afirmativamente, 15% negativamente y el 60% no conoce la información.

Pregunta 21. ¿La ejecución del proyecto ha producido cambios reales en la comunidad de las y los beneficiarios?: 20% de la muestra respondió afirmativamente, 50% negativamente y el 30% no conoce la información.

Pregunta 22. ¿El proyecto ha generado nuevos vínculos de articulación entre la institución y las y los beneficiarios?: 60% de la muestra respondió afirmativamente, 15% negativamente y el 25% no conoce la información.

Pregunta 23. ¿Existe una matriz de indicadores del proyecto?: el 50% de las personas encuestadas respondieron negativamente y el 50% de diferencia 50% desconoce la información.

Pregunta 24. ¿Se realizan informes de evaluación?:

- **Al inicio (planificación):** el 50% de las personas encuestadas respondieron negativamente y el 50% de diferencia 50% desconoce la información.
- **Durante (control y seguimiento):** el 50% de las personas encuestadas respondieron negativamente y el 50% de diferencia 50% desconoce la información.
- **Al concluir (evaluación):** el 50% de las personas encuestadas respondieron afirmativamente y el 50% de diferencia 50% desconoce la información.

Preguntas 25. ¿Los resultados de la evaluación se?:

- **Sistematizan:** el 50% de las personas encuestadas respondieron negativamente y el 50% de diferencia 50% desconoce la información.
- **Divulgan:** el 50% de las personas encuestadas respondieron negativamente y el 50% de diferencia 50% desconoce la información.

Pregunta 26. ¿Se realizan recomendaciones de los resultados de las evaluaciones?: el 75% de las personas encuestadas respondieron negativamente y el 25% de diferencia 50% desconoce la información.

Preguntas 27. ¿Se realiza seguimiento a las recomendaciones obtenidas?: 15% de la muestra respondió afirmativamente, 75% negativamente y el 25% no conoce la información.

Al analizar estos resultados, se evidencia que el 45% de las personas entrevistadas, (equivalentes a 9) desconocen la información pertinente a este tipo de proyectos y la relevancia en su participación en el mismo, un 28% (equivalentes a 6) tienen un mediano conocimiento de la información, sin embargo no toma decisiones en el proyecto y el 27% (equivalentes a 5 personas) que si conoce la información y toma decisiones en el proyecto.

Tabla 11. Resultados de Encuesta aplicada

Encuesta para determinar el manejo de la información y los niveles de participación de las y los involucrados en la evaluación de proyectos de cooperación internacional en materia de género y derechos de las mujeres							
Instrucciones: marque con un X la respuesta que considere pertinente, de acuerdo al conocimiento que maneje sobre los proyectos de cooperación internacional ejecutados por el Minmujer							
Responsabilidad ante el Minmujer: _____							
#	Preguntas	Si		No		No sé	
		# de personas	%	# de personas	%	# de personas	%
1	¿Su responsabilidad le permite tomar decisiones en alguna de las fases del proyecto (planificación, ejecución, evaluación)?	4	20	16	80	0	0
2	¿Existe un equipo institucionalizado que evalúe los proyectos de cooperación internacional realizados por la Institución?	0	0	10	50	10	50
3	¿Los proyectos de cooperación internacional realizados por la Institución son evaluados por?:						
	• Consultoría de Ambas Partes	7	35	0	0	13	65
	• Dirección de Internacionales de la Institución	10	50	0	0	10	50
	• Políticas Públicas del Minmujer	7	35	0	0	13	65
	• Direcciones sustantivas de ambas partes	10	50	0	0	10	50
	• Responsable del tema ante Agencia de Cooperación	6	30	4	20	10	50
	• Dirección de Administración de ambas partes.	7	35	3	15	10	50
	• Mujeres Feministas	0	0	8	40	12	60
	• Planificación de ambas partes	10	50	0	0	10	50
	• Movimientos Sociales	0	0	8	40	12	60
4	¿Se establecen criterios específicos para determinar las personas que evaluarán el proyecto?	2	10	3	15	15	75
5	¿Se definen los roles de todas las y los involucrados del proyecto?	2	10	3	15	15	75
6	¿El proyecto contiene un enfoque transversal de género?	20	100		0		0
7	¿Existe información sobre la problemática a tratar en el proyecto?	12	60	3	15	5	25
8	¿Se realizó un diagnóstico previo sobre la problemática tratada en el proyecto?	5	25	3	15	12	60
9	¿La información disponible está disgregada por?:						
	• Sexo	15	75	3	15	2	10
	• Etnia	3	15	15	75	2	10
	• Grupo cultural	3	15	15	75	2	10
	• Religión	3	15	15	75	2	10
	• Edad	12	60	5	25	3	15

10	¿La información obtenida en el proyecto se sistematiza y documenta?	2	10	6	30	12	60
11	¿Se evalúa el contexto actual donde se desenvuelven las personas beneficiadas del proyecto?	4	20	3	15	13	65
12	¿Las personas involucradas en el proyecto están?:						
	• Capacitadas	6	30	2	10	12	60
	• Sensibilizadas	3	15	11	55	6	30
	• Conocen la realidad social de las personas	16	80	4	20	0	0
13	¿En el diseño, ejecución y/o evaluación del proyecto fueron consultadas?						
	• Trabajadoras y trabajadores en el área	5	25	5	25	10	50
	• Activistas Feministas	4	20	6	30	10	50
	• Movimientos Sociales	4	20	3	15	13	65
	• Hombres	4	20	3	15	13	65
	• Expertas en el área	4	20	3	15	13	65
14	¿Se aplica alguno de los siguientes métodos para la sistematización y análisis de la información del proyecto?						
	• Cuantitativos	2	10	8	40	12	60
	• Cualitativos	2	10	8	40	12	60
	• Participativos	2	10	8	40	12	60
15	¿El proyecto está acorde con los objetivos de la organización?	15	75	2	10	3	15
16	¿Existe un instrumento internacional que fundamentes el proyecto?	5	25	0	0	15	75
17	¿El proyecto está alineado con la planificación estratégica del Minmujer?	10	50	0	0	10	50
18	¿El proyecto está alineado con un plan más amplio del Minmujer?	20	100	0	0	0	0
19	¿Los resultados del proyecto responden a las necesidades de las y los beneficiarios?	5	25	5	25	10	50
20	¿El proyecto es sostenible en el tiempo?	6	30	3	15	12	60
21	¿La ejecución del proyecto ha producido cambios reales en la comunidad de las y los beneficiarios?	4	20	10	50	6	30
22	¿El proyecto ha generado nuevos vínculos de articulación entre la institución y las y los beneficiarios	12	60	3	15	5	25
23	¿Existe una matriz de indicadores del proyecto?	0	0	10	50	10	50
24	¿Se realizan informes de evaluación?						
	• Al inicio (planificación)	0	0	10	50	10	50
	• Durante (control y seguimiento)	0	0	10	50	10	50
	• Al concluir (evaluación)	10	50	0	0	10	50
25	¿Los resultados de la evaluación se?:						
	• Sistematizan	0	0	10	50	10	50
	• Divulgan	0	0	10	50	10	50

26	¿Se realizan recomendaciones de los resultados de las evaluaciones?	0	0	15	75	5	25
27	¿Se realiza seguimiento a las recomendaciones obtenidas?	3	15	15	75	5	25

Fuente: Encuesta (2015)

El análisis de los resultados de la encuesta y entrevista realizada, determina que el Minmujer, debe trabajar en los siguientes aspectos, a fin de mejorar la gestión de la calidad de sus proyectos de cooperación, a saber:

- Formar un grupo de trabajo que evalúe el proyecto durante todo su ciclo de vida.
- Generar mecanismos de sistematización de los datos y la información, que estén al alcance de todas y todos los involucrados en el proyecto.
- Establecer variables apegadas a las metodologías internacionales, que estén adaptadas a la realidad venezolana.
- Dar a conocer la información a todas y todos los involucrados, a fin de sensibilizarlos e incentivar el concepto de participación.
- Establecer una metodología que desarrolle las actividades, operativa, sustantivas y administrativas paralelamente, respetando los requisitos legales pertinentes.
- Definir responsables puntuales por áreas que respondan y velen por la ejecución de cada una de las actividades, durante todo el ciclo de vida del proyecto.
- Realizar recomendaciones pertinentes, partiendo de los resultados de los proyectos y los beneficios generados en la población.
- Dar a conocer la información a las mujeres y hombres beneficiarios del proyecto.
- Considerar las recomendaciones realizadas a Venezuela, por parte de los entes intencionales, en la rendición de informes país, como base para la planificación de los proyectos.
- Establecer una matriz de riesgo y criterios de la calidad considerando toda la información disponible, así como los criterios internacionales replicables en Venezuela.

CAPITULO VI: LA PROPUESTA

En este capítulo se desarrolla la propuesta del Plan de la Calidad, para la Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional en Materia de Género y Derecho de las Mujeres, basado en las metodologías descritas anteriormente y adaptado a la realidad de las mujeres venezolanas.

6.1 Justificación

Realizar este Plan permite al Minmujer y los diferentes entes que desarrollan iniciativas a favor de las mujeres y la igualdad de género, garantizar que los proyectos se ejecuten adecuadamente, considerando las necesidades reales de las mujeres y los grupos históricamente excluidos, así como los elementos gerenciales que facilitaran la aplicación de las políticas públicas gubernamentales.

Por otro lado, es importante resaltar, que estos proyectos de cooperación son financiados por entes internacionales, que manejan una metodología específica de ejecución y debe ser contemplada por los entes nacionales, a fin de mantener la consonancia de las políticas internas de estas organizaciones.

6.2 Objetivo de la propuesta

Diseñar un Plan de la Calidad para la gestión de proyectos de cooperación internacional en materia de género y derechos e las mujeres, permitirá mejorar las deficiencias encontradas en los proyectos de cooperación diseñados, ejecutados y/o supervisados por el Minmujer. Por otro lado, establecerá herramientas para el control y seguimiento del proyecto, de las políticas públicas aplicadas y de los posibles riesgos del proyecto.

6.3 Alcance

Este Plan de la Calidad, contendrá III fases fundamentales para su aplicación, donde se describirán todas las entradas, herramientas y salidas necesarias para garantizar su ejecución. El mismo será un modelo aplicable y adaptable a cada proyecto a desarrollar.

Cada entrada, herramienta y salida, contará con una pequeña definición, considerando el marco teórico y los resultados de la investigación.

6.4 Formulación del Plan

La tabla 12 muestra el Plan de la Calidad para la Gestión de Proyectos Internacionales en Materia de Género.

Tabla 12. Plan de la Calidad para la Gestión de Proyectos Internacionales en Materia de Género

Plan de la Calidad para la Gestión de Proyectos Internacionales en Materia de Género		
Fase I. Planificación		
Entradas	Herramientas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Informes de evaluación de las necesidades de las mujeres venezolanas y/o grupos vulnerables. • Informes Nacionales • Matriz de indicadores • Plan de Trabajo del Proyecto • Metodología de ejecución del proyecto • Términos de Referencia • Propuesta del Acuerdo del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Memos internos al Minmujer • Reuniones • Estrategia de recolección de datos e información • Instrumento de evaluación de las entradas • Estrategia comunicacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Minutas de las reuniones • Lista de verificación • Plan de la Calidad
Fase II. Aprobación y Aseguramiento de la calidad		
Entradas	Herramientas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Punto de cuenta a la Ministra del Minmujer • Propuesta de Acuerdo del Proyecto • Plan de Trabajo del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficios ministeriales • Reuniones entre las y los involucrados del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficios de respuesta • Punto de Cuenta de la Ministra Aprobado • Acuerdo del Plan de Trabajo del Proyecto
Fase III. Ejecución y Cierre		
Entradas	Herramientas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Trabajo del Proyecto • Términos de Referencia • Informe final de la Agencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Entrevistas y/o encuestas • Análisis estadístico • Inspección de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe final ministerial • Punto de Información

El Plan diseñado contiene III Fases para su desarrollo, las mismas se describen a continuación:

Fase I. Planificación.

Se realizará durante el proceso de planificación del proyecto, a fin de garantizar que esté toda la información pertinente y establecer un plan de evaluación que permita el seguimiento y control durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Entradas

Para realizar este Plan es necesario consignar la siguiente información:

- **Informes de evaluación de las necesidades de las mujeres venezolanas y/o grupos vulnerables**, realizado por las unidades sustantivas del Minmujer. Este informe debe contener datos estadísticos de la problemática y/o necesidades a tratar y las posibles soluciones a ser ejecutadas para solventar la situación, así como la descripción del contexto y realidad social de la población que será Beneficiada. Por otro lado, debe detallar que se va a realizar con la información recopilada a fin de orientar el proyecto que se va a diseñar y si existen antecedentes o resultados de proyectos anteriores.
- **Informes Nacionales** presentados ante los diferentes organismos internacionales a los que Venezuela rinde respuestas sobre el tema a abordar y las últimas recomendaciones realizadas por el Comité Evaluador del mismo.
- **Matriz de indicadores** a los cuales se les quiere dar respuesta con la ejecución del proyecto. Esta matriz debe ser elaborada por las unidades sustantivas responsables del tema a abordar.
- **Plan de Trabajo del Proyecto**, conteniendo de la siguiente información:
 - Agencia de Cooperación o contraparte (ente financiero)
 - Nombre del proyecto

- Cronograma
- Productos a realizar (ETD/WBS) con su descripción
- Alcance del proyecto
- Objetivos del proyecto
- Matriz de responsables y roles
- Contribución del Producto del Programa de País con el marco internacional
- Contribución del Producto del Programa de País con la prioridad del Plan y Panes Nacionales
- Recursos (financiamiento)
- Bases y criterios legales nacionales e internacionales, para la contratación de asesores y ejecución del proyecto.
- Procedimientos administrativos interno a seguir con sus respectivos responsables.
- **Metodología de ejecución del proyecto**, esbozado en un formato que incluya los pasos a seguir del proyecto, así como los criterios de control y seguimiento de la calidad a considerar en la ejecución del proyecto y cada uno de sus productos)
- Matriz de riesgos
- **Términos de Referencia**, contiene la información de los productos del proyecto. Especifica qué, cómo, cuándo, dónde y quién va a realizar cada producto, así como la forma de contratación y evaluación de los asesores y los respectivos desembolsos de pago de los mismos.
- **Propuesta del Acuerdo del Proyecto** que incluye la información pertinente, para ser presentado a las autoridades competentes.

Herramientas.

- **Memos internos al Minmujer**, los enviará la ORI a todas las unidades sustantivas y entes adscritos del Minmujer, a fin de notificar una fecha de reuniones para iniciar a planificar el proyecto.
- Reuniones con las unidades sustantivas, entes adscritos y contraparte

- Estrategia de recolección de datos e información de la población o muestra beneficiada considerando los principios de igualdad de género y de interculturalidad
- **Instrumento de evaluación de las entradas** tanto para su verificación como para medir su nivel de pertinencia en el proyecto. Este instrumento será diseñado entre la Unidad Sustantiva, la Oficina de Relaciones Internacionales y la Agencia de Cooperación a fin de incluir todos los elementos que se desean abordar en el proyecto y garantizar que todos manejen un mismo lenguaje. Este instrumento debe dar respuesta a los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, impacto y coordinación, alianza y participación de las partes involucradas.
- **Estrategia comunicacional** para acceder a la información tanto por parte de las y los involucrados directamente, como para todas aquellas personas que puedan aportar información valiosa al proyecto (involucradas e involucrados indirectamente, como las y los beneficiarios).

Salidas

- **Minutas de las reuniones**, que deben contener información sobre:
 - Asistentes a cada reunión
 - Sinopsis de la reunión
 - Acuerdos detallados con fechas y responsables de la reunión
- **Lista de verificación** donde se constate que se encuentra disponible la información pertinente.
- **Plan de la Calidad**, el cual será una carpeta con toda la información seleccionada y clasificada contendiente de los siguientes documentos:
 - Informes de evaluación de las necesidades de las mujeres venezolanas.
 - Informes Nacionales
 - Matriz de indicadores
 - Plan de Trabajo del Proyecto
 - Bases legales nacionales e internacionales

- Procedimientos administrativos interno a seguir con sus respectivos responsables
- Términos de Referencia
- Propuesta del Acuerdo del Proyecto

Fase II. Aprobación y Aseguramiento de la calidad

Esta fase es una de las más importantes, pues se realizará la aprobación de los documentos pertinentes por parte de las autoridades competentes a fin de dar inicio al proyecto. Los retrasos en el aval del proyecto, desviarán considerablemente el proyecto y deberá realizarse una estrategia alternativa de ejecución. Esta fase cuenta con las siguientes entradas, herramientas y salidas.

Entradas

- **Punto de cuenta a la Ministra del Minmujer.** Este documento contendrá toda la información del proyecto, la Propuesta de Acuerdo del Proyecto y los oficios de aval firmados por los demás instituciones involucradas en el proyecto. Será elevado a la Ministra para su aprobación con el objetivo de dar inicio a la ejecución del proyecto.
- Propuesta de Acuerdo del Proyecto
- Plan de Trabajo del Proyecto

Herramientas

- **Oficios ministeriales.** Estos oficios contendrán la Propuesta de Acuerdo del Proyecto, se realizarán bajo el formato del Minmujer, deberán estar firmados por la Directora de la ORI, como responsable de la cooperación internacional y serán enviados a todos los entes gubernamentales correspondientes para la aprobación del proyecto.

- Reuniones entre las y los involucrados del proyecto, para discutir avances en la aprobación y de ser necesario modificaciones en la metodología de ejecución del proyecto.

Salidas

- Oficios de respuesta firmados por los entes gubernamentales que avalan el proyecto
- Punto de Cuenta de la Ministra Aprobado
- Acuerdo del Proyecto firmado por los responsables del Minmujer y la Agencia de Cooperación (una vez firmado, pasa de ser propuesta a ser un documento oficial)
- Plan de Trabajo del Proyecto

Fase III. Ejecución y Cierre

Es la fase final donde se ejecuta el proyecto, considerando los criterios de control y seguimiento de la calidad, especificados en el Plan de Trabajo. Esta fase culmina con un informe final que recopilará toda la información. Esta fase presenta las siguientes entradas, herramientas y salidas:

Entradas

- Plan de Trabajo del Proyecto
- Términos de Referencia
- **Informe final de la Agencia**, la Agencia de Cooperación exige un formato de informe final el cual debe ser respetado y completado por las partes involucradas.

Herramientas

- Reuniones de seguimiento del proyecto ente las partes involucradas
- Entrevistas y/o encuestas a las y los beneficiados del proyecto
- Análisis estadístico de resultados obtenidos
- Inspección de evaluación de las actividades realizadas

Salidas

- **Informe final ministerial**, contendrá la siguiente información
 - **Resumen ejecutivo:** incluye una caracterización general de la población y objetivo del proyecto, destacando las desigualdades de género que sufren, los contextos culturales en que se desenvuelven, los posibles factores facilitadores u obstaculizadores para desarrollo del proyecto, se enumera los actores involucrados, señalando el papel que juegan en el proyecto y describiendo brevemente cómo participaron en la evaluación.
 - Información básica del proyecto (nombre del proyecto, Contraparte(s), Co financista(s) (si aplica), Nombre de la persona responsable del proyecto por el país beneficiario y la Agencia de Cooperación
 - Objetivos y alcance de la evaluación del proyecto
 - Impacto del proyecto (descripción de cómo se benefició la población, productos obtenidos del proyecto)
 - Resultados y logros obtenidos
 - Lecciones Aprendidas
 - Recomendaciones internacionales ejecutadas
 - Retos y dificultades a fortalecer

- **Punto de Información**, se elevará a la ministra con el informe final en anexo

6.5 Consideraciones de la Propuesta

Para diseñar este Plan de la calidad, se tomaron en cuentas las siguientes condiciones:

- **Ciclo de vida del proyecto:** todos los proyectos realizados con las Agencias de Cooperación, deben estar formulados dentro de un mismo año calendario, pudiendo iniciar el 1 de enero y culminar el 31 de diciembre. En caso de no finalizar el proyecto en ese periodo, es necesario realizar un Ademdun para su continuación.

Por otro lado, si el proyecto se desprende de un documento más macro, como en el caso de los Acuerdos de Binacionales⁵, debe contemplarse en la planificación mínimo un período de dos (2) años mínimo, a fin de no retrasar el proyecto en por los trámites administrativos correspondientes (éstos serán de mayor densidad a los descritos en esta investigación, pues se toma en cuenta la legislación nacional de la contraparte).

- **Recursos:** estos proyectos son financiados y/o cofinanciados por organismos internacionales, por lo tanto, deben ser calculados en dólares como la moneda oficial internacional, haciendo referencia al equivalente en bolívares. La conversión debe considerarse de acuerdo al cambio oficial aplicado para la Administración Pública en el momento de ejecución del proyecto. Es importante resaltar, que todos los documentos oficiales deben contener las cifras de los recursos en bolívares al momento de ser elevados y presentados para su firma.
- **Contexto de ejecución:** a pesar de trabajar con organismos que anejan otros idiomas, todos los documentos deben ser presentados en español, por ser el idioma oficial de Venezuela, en caso de requerir alguna traducción, deberá ser asumida por la Agencia de Cooperación. Sin embargo, cuando son proyectos desprendidos de Acuerdos Binacionales, las traducciones oficiales serán asumidas por el Ministerio de Relaciones Exteriores.
- **Divulgación:** el diseño de las estrategias de divulgación de todo el proyecto, serán asumidas por el Minmujer, como parte de sus políticas comunicacionales, sin embargo las publicaciones y metodología podrán ser asumidas como parte de los productos del proyecto a realizar.

⁵ Los Acuerdos Binacionales son acuerdos marcos firmados entre dos países en el marco de Comisiones Mixtas Binacionales, que legaliza la ejecución de proyectos considerando la cooperación, la transferencia tecnológica y el avance de los pueblos.

CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

En este capítulo se muestra la factibilidad de aplicación de la propuesta descrita, considerando sus beneficios, elaboración y recursos.

7.1 Factibilidad de aplicación del Plan de la Calidad para la Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional en Materia de Género y Derechos de las Mujeres

En cuanto a sus Beneficios

Diseñar este Plan durante el proceso de planificación del proyecto, permitirá definir todos los elementos favorables y desfavorables, los riesgos y criterios de la calidad pertinentes, así como la especificidad de lo que se desea alcanzar, eliminando los vacíos del proyecto y garantizando que cumpla su objetivo.

Por otro lado, el diseño del Plan, permitirá calcular los tiempos reales del proyecto, específicamente en los trámites administrativos que depende de las autoridades nacionales, evitando retrasos no considerados y permitiendo reajustar el proyecto en caso de presentarse una desviación de cualquier naturaleza.

Finalmente, este Plan determinará roles puntuales de acción, con el objetivo que cada involucrado este consciente de qué, cómo y cuando debe realizar sus actividades.

En cuanto a su Elaboración

El Plan de la Calidad, será incluido en los proyecto de cooperación, contemplados en Plan Operativo Anual Ministerial, POA, para el desarrollo de la cooperación internacional tanto con organismos internacionales como con otros países.

Esta Propuesta, podrá ser adaptada a cada proyecto, considerando la magnitud del proyecto y la contraparte de la cooperación. Asimismo, será replicable en todos los entes gubernamentales que desarrollen proyectos de ésta naturaleza.

En Cuanto a los Recursos

El diseño de esta propuesta será parte del presupuesto considerado para el proyecto. El Plan de la Calidad al ser parte del proyecto general, no incurrirá en gastos adicionales ni a la contraparte ni a la Institución que lo aplique, ya que el personal que diseñe el proyecto será parte de la nómina de cada una de los organismos involucradas y los gastos de papelería están cubiertos por la cuota correspondiente a la Partida de Materiales asignada a cada una de las unidades sustantivas involucradas en el proyecto.

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RCOMENDACIONES

En este capítulo muestra las conclusiones y recomendaciones desprendidas de la investigación y el análisis de los resultados.

8.1 Conclusiones

- El presente estudio se realizó enmarcado en los enfoques de investigación aplicada, propios de las áreas gerenciales, de la cooperación internacional y en materia de género y derecho de las mujeres.
- El estudio llevado a cabo implicó una extensa actividad de investigación bibliográfica, documental y de campo para lograr conformar el contenido descriptivo presente en las diferentes secciones que conforman este trabajo.
- Con la propuesta desarrollada en esta investigación “Pla de la Calidad para la Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional en materia de Género y Derechos de as Mujeres”, se dio respuesta a cada uno de los objetivos planteados inicialmente.
- Todos los criterios y elementos que componen el Plan de la Calidad están sustentados en la dinámica nacional e internacional en la materia.
- La metodología utilizada para desarrollar este Plan de la Calidad, podrá ser utilizada para elaborar los planes de la calidad de los otros proyectos relacionados o afines a la materia de género y derecho de las mujeres.
- El Plan propuesto está alineado con las políticas y objetivos estratégicos de la Ley del Plan de la Patria 2013- 2019, que regula la gestión de los entes gubernamentales del Estado.
- El tema de la Calidad representa, en la actualidad, un aspecto de vital importancia para el éxito de cualquier proyecto.

- La aplicación de un Plan de la Calidad en entes como el Minmujer garantizará la eficacia, eficiencia y pertinencia de sus políticas públicas.

8.2 Recomendaciones

- Se recomienda que el Plan de la Calidad diseñado, sea considerado de manera oficial, por la Oficina de Relaciones Internacionales del Minmujer.
- Se recomienda extender la propuesta de manera oficial, a todos los procesos de planificación del Minmujer.
- Se recomienda extender la propuesta de manera oficial y de todos las Instituciones de la Administración Pública.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia de Cooperación Española, AECID. (2001). *Meodología de Evaluación de Proyectos*. España: Miniserios de Asuntos Exteriores.
- Agencia Estatal de Evaluación de Políticas y Calidad de los Servicios AEVAL. (2013). *"Informe Sobre Actividad 2013. Agencias Estatales"*. España: AEVAL.
- Ambrossetti, A. (2007). Diseño de un Plan de la Calidad para la Instalación de Establecimientos de Salud Ambulatori. "Nivel de Atención II". *Trabajo Especial de Grado presentado ante Universidad Católica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para obtener al grado de Especialista en Gerencia de Postgrado*. Caracas: UCAB.
- Asamblea Nacional. (16 de marzo de 2007). Ley Orgánica Sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. Caracas, Venezuela.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (15 de Diciembre de 1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (4 de Diciembre de 2013). Ley del Plan de la Patria . *Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019*. Caracas, Venezuela: Gaceta Oficial No 6.118 Extraordinario.
- Azuaje, E. (2009). *Pensamiento Gerencial*. Caracas: Pomaie Venezuela S.A.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. (7° ed.). Caracas: Consultores Asociados OBL.
- Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer . (1979). Organización de Naciones Unidas, ONU. *CEDAW*. Ginebra.
- Convención de Viena sobre el Derecho de Los Tratados. (27 de enero de 1969). Viena.
- Convención para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres . (9 de junio de 1994). Belém do Pará, Brasil.

- Díaz, M. (2007). Desarrollo de una Metodología de Gerencia de la Calidad en los Proyectos de CVG EDELCA. *Trabajo de Grado de Maestría presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para obtener el grado de Magister en Ciencias Administrativas y Gestión de Gerencia de Proyectos.* Caracas: UCAB.
- Escuela de Organización Industrial. (2015.). *Gerencia de Proyectos. Nota Técnica.* España: EOI.
- Espinosa, J. (2011). La Igualdad de Género en la Evaluación de la Ayuda al Desarrollo. *Tesis Doctoral presentada ante la Universidad Complutense de Madrid. Decanato de Postgrado, para obtener el grado de Doctora en Ciencias Políticas y Sociología.* Madrid, España: UCM.
- Estatutos de la Corte Internacional de Justicia . (1945). *Carta de las Naciones Unidas.* a Haya, L, Países Bajos.
- Fundación de Investigación y Desarrollo, Funindes. (2007). *Definición de Investigación Aplicada.* Caracas: USB.
- Fundación Juan Vives Suriá. (2012). *Minorías Sexuales.* Caracas: Pentagáfica.
- González, L. (Septiembre de 2000). La Evaluación Ex- post o de Impacto. Un reto para la Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional al Desarrollo. *Folleto N° 29.* Bilboa: LANKOPI, S.A.
- Grupo Sartu. (2007). *Cuaderno de Trabajo SENDOTU.* Obtenido de Diseño de Proyectos Sociales desde una Perspectiva de Género.: http://www.sartu.org/wp-content/uploads/Cuaderno_trabajo_Sendotu_n3.pdf
- Hernández, A. (2008). Guía para la Elaboración del Plan de Gestión de la Calidad de los Proyectos en la Dirección Técnica Desarrollo y Ejecución de Proyectos del ICE. *Trabajo de Grado de Maestría presentado ante la Universidad de la Cooperación Internacional. Decanato de Estudios de Postgrados, para obter al grado de Magister en Administración de Proyectos.* San José, Costa Rica: UCI.

- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: mac Graw Hill. 5ta edición.
- Hernández, S. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mac Graw Gill.
- Mendoza, M. (2006). *Sistema Integrado para el Control de la Gestión de Proyectos de los Organismos Públicos Venezolanos*. Trabajo Especial de Grado presentado ante Universidad Católica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para obtener al grado de Especialista en Gerencia de Postgrado. Caracas: UCAB.
- Ministerio del Poder Popular para la Mujer y la Igualdad de Género. (2014). Plan para la Igualdad y Equidad de Género "Mamá Rosa" 2013-2019. Caracas.
- Moreno, Peris y González (2001). *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*. Madrid: Prentice Hall.
- Noriega, F. (2013). La Gerencia de Proyectos. *Project Management*, 50-62.
- Norma COVENIN ISO 10005: 2005. (01 de junio de 2005). “*Sistemas de gestión de la calidad — Directrices para los planes de la calidad*”. Fondonorma. Caracas, Venezuela: 2da Edición.
- Observatorio Venezolano de los Derechos Humanos de las Mujeres. (15 de Agosto de 2014). *Informe Alternativo ante la CEDAW*. Obtenido de <http://observatorioddhmujeres.org/documentos/informe%20alternativo.htm>
- ONUMujeres. (2014). *Guía de Evaluación de Programas y Proyectos con Perspectiva de Género, Derechos Humanos e Interculturalidad*. Recuperado el 27 de octubre de 2015, de Organización de Naciones Unidas, ONU:
<http://www.unwomen.org/~media/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2014/Gu%C3%ADa%20de%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20Programas%20ONU%20Mujeres%20-%20ESP%20pdf.pdf>
- ONUMujeres. (2015). *Organización de Naciones Unidas, ONU*. Recuperado el 27 de octubre de 2015. Obtenido de Conferencias Mundiales de la Mujer:
<http://www.unwomen.org/es/how-we-work/intergovernmental-support/world-conferences-on-women>

- Organización de las Naciones Unidas. (17 de diciembre de 1945). *Carta de Naciones Unidas*. Recuperado el 11 de junio de 2015, de <http://www.un.org/es/documents/charter/chapter9.shtml>
- Organización de los Estados Americanos. (9 de junio de 1994). *Convención para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres*. Belém do Pará, Brasil.
- Organización de Naciones Unidas. (18 de Diciembre de 1979). Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW). *Entrada en Vigor: 3 de Septiembre de 1981*. Ginebra, Suiza.
- Organización de Naciones Unidas. (2014). *Comité de la CEDAW*.
- Overseas Development Administration, ODA. (1995). *A Guide to Social Analysis for Projects in Development Countries*. London: HMSO.
- Palacios, B. (2006). *Administración de la Calidad*. Mexico: Trillas.
- Palacios, L. (2009). *Gerencia de Proyectos: Un enfoque latino*. Caracas: UCAB.
- Pérez, A., & Salazar, M. (2014). *La escuela*. Caracas: Panapo.
- Pradas, F. (1997). *Calidad como Filosofía*. Calidad Empresarial. N, 4.
- Project Management Institute, Inc. (2014). Código de Ética y Conducta Profesional. Obtenido de: https://www.pmi.org/en/About-Us/Ethics/~/_media/PDF/Ethics/ap_pmicodeofethics_SPA-Final.ashx.
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. (5ta edición ed.). Estados Unidos: Globalstandard.
- Ramírez, G. (2011). *El Ecuador y la Cooperación Internacional no Reembolsable, Promovida por las Agencias del Sistema de Naciones Unidas y los Organismos Multilaterales*. Trabajo de Grado de Maestría presentado ante la Universidad Central del Ecuador. Instituto Superior de Ciencias Internacionales, para obtener el grado de Magister en Ciencias Internacionales. Quito, Ecuador: UCE.

- Ramírez, T. (2007). *Cómo hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas: Panapo.
- Real Academia Española. (07 de Octubre de 2014). RAE. 23 Edición.
- Romero, M. (2005). *Diccionario de Política*. Caracas: Panapo de Venezuela.
- Sabino, C. (2007). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.
- Secretaría de Salud . (2014). *Saexualidad: Saber Pega Full*. Quito: Ultragraf.
- Universidad del Rosario de Botogá. (2014). *Cooperación internacional*. Recuperado el 11 de junio de 2015, de <http://www.urosario.edu.co/Internacionalizacion/Oportunidades-Cooperacion-Internacional/Que-es/>
- Universidad Politécnica de Cataluña. (Noviembre de 2011). Manual para Incorporar la Perspectiva de Género en los Proyectos de Cooperación y Salud Visual. Barcelona, España.
- Valarino, E., Yáber, G. y Cemborain, M. (2012). *Metodología de la Investigación Paso a Paso*. México: Trillas.
- Véliz, A. (2011). *Como Hacer y Defender una Tesis*. Caracas: Texto C.A.
- Zapata, D. (2007). *Indicadores para el cumplimiento de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Fomas de Discriminación contra la Mujer, CEDAW*. Santiago de Chile, Chile: Comisión, Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL.

ANEXOS

Anexo A-1. Procedimientos de trabajo para la elaboración de informes de la AECID

ESTILO	PROCEDIMIENTO DE TRABAJO
<ul style="list-style-type: none"> - Evitar la utilización de un lenguaje excesivamente técnico en el cuerpo principal del informe (limitarlo a los anexos, si es posible). En el caso de ser necesario, explicar los términos de forma precisa y sencilla (en el texto o en notas a pie de página). - No utilizar párrafos excesivamente largos y engorrosos, así como palabras y conceptos ambiguos o vagos. En este último caso, precisar convenientemente el significado que se les asigna. - No abundar en críticas poco constructivas o centradas en nombres concretos. Recordar que lo que se evalúa son las intervenciones y no las personas. - Asegurarse de que todas las siglas y acrónimos estén desarrollados la primera vez que aparecen en el texto, y que las referencias a instrumentos o mecanismos propios de la Cooperación Española puedan ser comprendidas por cualquier lector. - Las notas deben ser incluidas al pie de cada página y numeradas correlativamente desde el primer capítulo. Su contenido debe servir para ampliar un concepto desarrollado en el texto o para ejemplificar un comentario realizado (por ejemplo, con citas textuales de entrevistas), pero no para introducir ideas nuevas. - Es posible incluir en el texto los gráficos y tablas necesarios para el desarrollo de la argumentación. Si no son 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Con anterioridad al diseño del índice del informe será importante la realización de tareas tendentes a la identificación de documentación existente sobre la intervención o intervenciones que se pretende evaluar. La cantidad y calidad de la documentación existente condicionará la profundidad de la evaluación y, por tanto, el alcance del informe. 2. La redacción del informe puede comenzar en las primeras fases de ejecución de la evaluación, sobre un índice previamente discutido con los contratantes durante la preparación del plan de trabajo. De este modo podrían quedar acotadas las exigencias del cliente sobre su alcance. 3. En la misma línea, puede ser recomendable consensuar los modelos de cuestionarios y guiones de entrevistas, documentos base de los contactos con informadores, gestores y usuarios. De esta manera se podrá evitar la utilización de encuestas cuya cumplimentación resulte muy improbable. 4. Puede ser pertinente contar, de forma preliminar a la realización de encuestas, con los diseños de soportes informatizados para el tratamiento de la información. Obviamente no se trata de adecuar los cuestionarios a las exigencias de las aplicaciones de tratamiento de datos, sino de limitar las consultas a niveles "manejables" de información, fácilmente abordables en informes como los comentados.

Anexo A-2. Continuación de Procedimientos de trabajo para la elaboración de informes de la AECID

imprescindibles, es conveniente que formen parte de los anexos técnicos. Aquellos que sean incluidos deben estar insertados en su lugar correspondiente y ser referidos en el informe. Su numeración será correlativa, y todos tienen que poseer un título descriptivo. Es recomendable evitar la repetición en el texto de las conclusiones que se obtienen directamente de la observación de las figuras.

- Las recomendaciones constituyen un documento distinto al informe principal, por lo que en su redacción deben evitarse las referencias a éste. Recíprocamente, en el texto del informe no se señalará la existencia de recomendaciones. Todo aquello que surja como conclusión será incluido en el capítulo de enseñanzas obtenidas.
- La utilización de bibliografía adicional a los documentos generados por la intervención es válida y, en muchos casos, imprescindible. En las referencias bibliográficas deben incluirse los datos completos de la obra de referencia (nombres completos de los autores, fecha de edición, título y subtítulo, editorial o revista, volumen, tomo o número, si corresponde, ciudad de edición y páginas).

5. Se recomienda la presentación de informes "borrador" durante la ejecución de la evaluación. En este sentido, será importante que las conclusiones que se van alcanzando sean discutidas con los implicados en la intervención analizada (desde beneficiarios del proyecto hasta la persona de contacto "facilitadora" de la información en la agencia donante, pasando por contrapartes y gestores).
6. Para que la sugerencia anterior pueda tener una aplicación operativa es recomendable que los primeros borradores de informe se redacten en el país receptor, superando, en cierta medida, el esquema tradicional de recopilación de información sobre el terreno y trabajo de gabinete para la redacción en el país de origen. Los participantes en una intervención suelen facilitar opiniones sobre la forma de presentar las conclusiones, ya que disponen de más información que la que proporcionan en la fase de recopilación de datos.
7. Lo anterior no debe ir en detrimento de la opinión del equipo evaluador.
8. Es imprescindible incluir una recomendación sobre la necesidad habitual de trabajar en equipo, no sólo en lo que se refiere a los consultores externos, sino en cuanto a la participación de responsables y gestores de la cooperación. Se sugiere que, en el caso de que aparezcan discrepancias sobre las conclusiones entre los diversos agentes que accedan a los borradores del texto, en el informe final se reflejen dichas opiniones divergentes y su justificación.

Fuente: Metodología de evaluación de la Cooperación Española, páginas 259 a 261.

Anexo B. Formato de Entrevista Aplicada en la Investigación

Entrevista realizada en las personas responsables de la cooperación en la Dirección de Internacionales del Minmujer	
Cargo desempeñado: _____	
Pregunta 1	¿Durante el proceso de planificación de los proyectos de cooperación internacional en materia de género, se establece la metodología de evaluación? _____ _____
Pregunta 2	¿Cómo se determina quienes serán las personas involucradas en el proyecto y se definen sus roles? _____ _____
Pregunta 3	¿Cómo es el proceso planificación, ejecución y evaluación de los proyectos de cooperación internacional? _____ _____
Pregunta 4	¿Cómo se realiza la sistematización de la documentación del proyecto? _____ _____
Pregunta 5	¿Qué información contiene el informe final? _____ _____
Pregunta 6	¿Cómo se determina el objetivo del proyecto y su alcance? _____ _____
Pregunta 7	¿Cómo se determina la importancia y pertinencia del proyecto, de acuerdo a las líneas de acción del Ministerio? _____ _____
Pregunta 8	¿Cómo se determina la importancia y pertinencia del proyecto, de acuerdo a las líneas de acción del Ministerio? _____ _____
Pregunta 9	¿Cómo se determina la importancia y pertinencia del proyecto, de acuerdo a las líneas de acción del Ministerio? _____ _____

Anexo C. Formato de Encuesta Aplicada en la Investigación

Encuesta para determinar el manejo de la información y los niveles de participación de las y los involucrados en la evaluación de proyectos de cooperación internacional en materia de género y derechos de las mujeres							
Instrucciones: marque con un X la respuesta que considere pertinente, de acuerdo al conocimiento que maneje sobre los proyectos de cooperación internacional ejecutados por el Minmujer							
Responsabilidad ante el Minmujer: _____							
#	Preguntas	Si		No		No sé	
		# de personas	%	# de personas	%	# de personas	%
1	¿Su responsabilidad le permite tomar decisiones en alguna de las fases del proyecto (planificación, ejecución, evaluación)?						
2	¿Existe un equipo institucionalizado que evalúe los proyectos de cooperación internacional realizados por la Institución?						
3	¿Los proyectos de cooperación internacional realizados por la Institución son evaluados por?:						
	• Consultoría de Ambas Partes						
	• Dirección de Internacionales de la Institución						
	• Políticas Públicas del Minmujer						
	• Direcciones sustantivas de ambas partes						
	• Responsable del tema ante Agencia de Cooperación						
	• Dirección de Administración de ambas partes.						
	• Mujeres Feministas						
	• Planificación de ambas partes						
	• Movimientos Sociales						
4	¿Se establecen criterios específicos para determinar las personas que evaluarán el proyecto?						
5	¿Se definen los roles de todas las y los involucrados del proyecto?						
6	¿El proyecto contiene un enfoque transversal de género?						
7	¿Existe información sobre la problemática a tratar en el proyecto?						
8	¿Se realizó un diagnóstico previo sobre la problemática tratada en el proyecto?						
9	¿La información disponible está disgregada por?:						
	• Sexo						
	• Etnia						
	• Grupo cultural						
	• Religión						
	• Edad						

10	¿La información obtenida en el proyecto se sistematiza y documenta?						
11	¿Se evalúa el contexto actual donde se desenvuelven las personas beneficiadas del proyecto?						
12	¿Las personas involucradas en el proyecto están?:						
	• Capacitadas						
	• Sensibilizadas						
	• Conocen la realidad social de las personas						
13	¿En el diseño, ejecución y/o evaluación del proyecto fueron consultadas?						
	• Trabajadoras y trabajadores en el área						
	• Activistas Feministas						
	• Movimientos Sociales						
	• Hombres						
	• Expertas en el área						
14	¿Se aplica alguno de los siguientes métodos para la sistematización y análisis de la información del proyecto?						
	• Cuantitativos						
	• Cualitativos						
	• Participativos						
15	¿El proyecto está acorde con los objetivos de la organización?						
16	¿Existe un instrumento internacional que fundamentes el proyecto?						
17	¿El proyecto está alineado con la planificación estratégica del Minmujer?						
18	¿El proyecto está alineado con un plan más amplio del Minmujer?						
19	¿Los resultados del proyecto responden a las necesidades de las y los beneficiarios?						
20	¿El proyecto es sostenible en el tiempo?						
21	¿La ejecución del proyecto ha producido cambios reales en la comunidad de las y los beneficiarios?						
22	¿El proyecto ha generado nuevos vínculos de articulación entre la institución y las y los beneficiarios?						
23	¿Existe una matriz de indicadores del proyecto?						
24	¿Se realizan informes de evaluación?						
	• Al inicio (planificación)						
	• Durante (control y seguimiento)						
	• Al concluir (evaluación)						
25	¿Los resultados de la evaluación se?:						
	• Sistematizan						
	• Divulgan						

26	¿Se realizan recomendaciones de los resultados de las evaluaciones?						
27	¿Se realiza seguimiento a las recomendaciones obtenidas?						