

REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE LA HABANA
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN

Plan de prevención de riesgos del proyecto denominado Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios Estudiantiles para garantizar el buen vivir de los estudiantes universitarios a nivel nacional.

Tesis presentada en opción al título de académico de Master en Dirección.

AUTOR: Ing. Johan Walther Chacón Chacón.

TUTOR: Ms.C. Francisco Rodríguez González.

Caracas, abril de 2013.

[Escriba texto]

DECLARACION DE AUTORIA

Yo, Johan Walther Chacón Chacón, declaro que el trabajo que presento como tesis de la Maestría en Dirección, titulado Plan de prevención de riesgos del proyecto denominado Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios estudiantiles para garantizar el buen vivir de los estudiantes universitarios a nivel nacional, es original, que soy el único autor de este trabajo y autorizo al Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana para que haga uso del mismo con fines docentes.

Para que así conste firmo la presente a los 02 días del mes de abril de 2013.

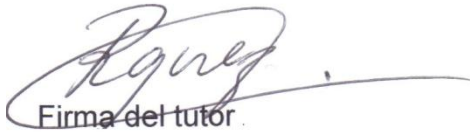

Firma del autor.

[Escriba texto]

AUTORIZACION DE DEFENSA

Yo, Máster en Ciencia Francisco T. Rodríguez González, tutor de la tesis de Maestría en Dirección, titulada: Plan de prevención de riesgos del proyecto denominado Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios Estudiantiles para Garantizar el Buen Vivir de los Estudiantes Universitarios a Nivel Nacional, declaro que he realizado la última revisión de la tesis y considero que se encuentra apta para su defensa, por lo que solicito al Comité Académico de la maestría que convoque el tribunal de defensa correspondiente.

Para que así conste, firma la presente a los 4 días de abril de 2013.



Firma del tutor.

[Escriba texto]

Agradecimientos.

A *Yessica*, mi esposa pero sobre todo mi compañera incondicional de sueños y luchas.

A Simón Ernesto y Dagna Miroslava, mis hijos y motivos de inspiración, por el tiempo que me cedieron.

Al colectivo de profesores del CETED cuya labor y modelo de intercambio de conocimientos y experiencias hicieron posible este logro.

Al Comandante Invicto Hugo Chávez cuyo sueño de integración y complementariedad entre los pueblos de Bolívar y Martí, se materializa también con la formación de este grupo de maestrantes.

A los comandantes Fidel y Raúl Castro por su solidaridad con el pueblo venezolano.

Dedicatoria:

A los imprescindibles cuyo legado y ejemplo permanecerá en generaciones que creen y luchan por el mundo mejor que apenas ha comenzado a construirse.

[Escriba texto]

RESUMEN

El presente trabajo investigativo tuvo como propósito principal gestionar los riesgos del proyecto social “Fortalecer el sistema nacional de servicios estudiantiles para garantizar el buen vivir de los estudiantes universitarios a nivel nacional”, del cual está a cargo la Dirección General de Calidad de Vida Estudiantil adscrita al Despacho del Viceministro de Políticas Estudiantiles del MPPEU.

La gestión de riesgos de este proyecto fue el marco metodológico, que permitió que se concretara como resultado práctico de la presente investigación un plan de prevención con capacidad de generar las condiciones y actitudes necesarias para anticiparse en la solución de los principales problemas, que pudieran poner en peligro el logro de los resultados previstos con la ejecución del proyecto.

Este plan se estructuró a partir de la identificación de las relaciones causales que generan los riesgos en el proyecto estudiado, las cuales fueron identificadas por los propios involucrados en la dirección del mismo, en un proceso participativo y creativo de construcción de conocimientos conjunto.

Palabras Claves: Gestión por proyectos, gestión de riesgos, plan de prevención.

Índice

Introducción:	8
Capítulo I. La gestión de riesgos en proyectos sociales	14
1.1 La gestión de proyectos como enfoque de dirección.....	14
1.2. La gestión de proyectos sociales.	18
1.2.1. Metodología para la formulación de proyectos.....	20
1.3 La gestión de riesgos y el control interno.....	27
1.3.1. Metodologías de gestión de riesgos de proyectos.....	29
Capítulo II. Caracterización del marco general para la gestión de riesgos de proyectos sociales del Despacho del Viceministro de Políticas Estudiantiles del MPPEU	39
2.1. El marco institucional para la ejecución del proyecto.	39
2.2. Características generales del proyecto.	44
2.3. Identificación y análisis de los riesgos del proyecto Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios Estudiantiles para garantizar el buen vivir de los estudiantes universitarios a nivel nacional.	53
Capítulo III. Diseño de un plan de prevención de riesgos para la ejecución del proyecto denominado “Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios estudiantiles para garantizar el buen vivir de los estudiantes universitarios a nivel nacional”	69
3.1. Evaluación de riesgos en la ejecución del proyecto “Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios Estudiantiles para Garantizar el Buen Vivir de los Estudiantes Universitarios”	69
3.2. Plan de prevención de riesgos asociados a la gestión del proyecto “Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios Estudiantiles para Garantizar el Buen Vivir de los Estudiantes Universitarios”.	84
3.3. Valoración de los especialistas para la corroboración de la propuesta de plan de prevención de riesgos del proyecto.	101
Conclusiones	103
Recomendaciones	105
Bibliografía	106
Anexos	

Introducción:

Los métodos y maneras de gestionar a las personas y a las organizaciones han ido evolucionando casi en paralelo al desarrollo de la humanidad y de los cambios, que en el ámbito de sus necesidades han surgido, desde el punto de vista económico, psicológico, social y político. La gestión de las organizaciones ha transitado desde las formas primitivas de dirigir aspectos cotidianos y triviales como la división y cooperación del trabajo para la caza, la pesca y la recolección, hasta la implantación de las actuales y modernas herramientas de dirección, que tienen su plataforma en las tecnologías de la informática y las comunicaciones (TIC).

Ya en la segunda mitad del siglo XX, en el ámbito de la existencia de un mundo bipolar (dos sistemas económico-sociales distintos: capitalismo y socialismo) y la guerra fría, se inició el desarrollo de técnicas de investigación de operaciones, de control y organización de procesos y de decisiones, que sentaron las bases para lo que hoy se conoce por gestión de proyectos (Ajenjo, 2005).

La gestión de proyectos se fundamenta de acuerdo con el Project Management Institute (PMI), en la aplicación e integración de las distintas áreas del conocimiento de la administración en todas las fases y procesos del mismo, de manera sistemática, con carácter crítico y reflexivo sobre el desempeño de los distintos actores y expertos.

Lo anteriormente explicado le confiere al proyecto una propiedad basada en el mejoramiento continuo, a partir de la retroalimentación que se genera como resultado de las acciones de verificación y seguimiento permanente, y además, por la visión integral que se debe tener de este, de su alcance en la ejecución, de la inversión en costos y de la situación entre los cronogramas de tiempo planeados y los consumidos realmente.

No obstante, para poder gestionar un proyecto, es preciso que este reúna determinados atributos como son: la temporalidad claramente establecida, la correcta definición de los objetivos enmarcados en la realidad de su realización, la orientación hacia la estrategia de la organización; una ejecución que se proyecta por etapas con el consecuente encadenamiento lógico entre estas, y además, con adecuados indicadores de impacto y correctos medios de verificación.

Los atributos a los que se hace mención, deben ser característicos de cualquier tipo y naturaleza de proyecto, incluidos los proyectos sociales, máxime, en un país en el cual se ha implementado un modelo de desarrollo económico y social, donde la direccionalidad política del mismo está orientada en función de garantizar a la población la mayor suma de felicidad posible.

En este contexto, es cada vez más pertinente la implementación de mecanismos que posibiliten mayor efectividad en el accionar de los gobiernos, para lograr mayores impactos en los beneficiarios directos e indirectos de la aplicación de las políticas, planes y proyectos, y que permita además la racionalización de la inversión social y por ende, ganar en eficacia en la administración de los fondos públicos.

Una de las herramientas que por su utilidad y base conceptual orientada al futuro, puede ser utilizada para lograr la efectividad y eficacia que buscan hoy las organizaciones sin ánimo de lucro y la administración pública en general, es la gestión de riesgos en la dirección de los proyectos sociales, lo cual se percibe como una oportunidad en el presente trabajo, ya que contribuye a la elaboración de un conjunto de acciones relacionadas con la prevención de los riesgos identificados y el logro de los objetivos y resultados propuestos.

En el caso de Venezuela, el Gobierno Bolivariano instituyó, la gestión del presupuesto por proyectos en la búsqueda de ser más efectivos en la materialización de sus políticas de elevado impacto social. Esta modalidad de gestión ha facilitado mayor seguimiento y control de las inversiones y costos, con lo cual se producen mayores fortalezas de sostenimiento de la direccionalidad del modelo de desarrollo trazado (Giordani, 2012).

Teniendo en cuenta lo anterior, en el presente trabajo se realizó un estudio del proyecto social (caso de estudio seleccionado) denominado “Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios Estudiantiles para Garantizar el Buen Vivir de los Estudiantes Universitarios a Nivel Nacional” que se gestiona en la Dirección General de Calidad de Vida Estudiantil adscrita al Despacho del Viceministro de Políticas Estudiantiles del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria.

El análisis de dicho proyecto arrojó una serie de dificultades que de manera general y sintética se pueden relacionar como: deficiencias en la formulación del proyecto, el cual se caracteriza por la definición de objetivos irrealizables, difíciles de lograr e imposibles de cuantificar; y por la ausencia de un plan de acción que garantice la consecución de los mismos.

Todo ello muestra la vulnerabilidad que caracteriza la gestión del proyecto social denominado “Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios Estudiantiles para Garantizar el Buen Vivir de los Estudiantes Universitarios a Nivel Nacional” esencialmente por los riesgos a que está sometido y que ponen en peligro el logro de los resultados planteados y la consolidación de los servicios estudiantiles en el ámbito de la educación universitaria venezolana.

La investigación realizada, permitió identificar un grupo de riesgos en la ejecución del proyecto social seleccionado, que se clasifican entre extremos y bajos, y que están muy

relacionados con las áreas de gestión, como son la planificación, mando, control, recursos humanos, normas y procedimientos, organización y comunicación.

Los riesgos identificados fueron analizados en el desarrollo de la etapa de diagnóstico y a cada uno se le definió las causas más relevante, que a criterios de los principales involucrados en dicho proceso, son las que generan las condiciones necesarias para que estos puedan ocurrir y poner en peligro las metas comprometidas en el marco del proyecto. De manera general, las principales causas identificadas evidenciaron determinadas dificultades relacionadas con la gestión del proyecto, entre ellas se puede mencionar las siguientes: falta de personal calificado con las competencias necesarias, falta de liderazgo, insuficiente coordinación entre los principales factores involucrados, excesiva burocratización de los procedimientos administrativos y una deficiente planificación.

Teniendo en cuenta la **situación problemática** anteriormente descrita, el autor del presente trabajo definió el problema científico de la manera siguiente:

¿Cómo perfeccionar el proceso de gestión del proyecto “Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios Estudiantiles para Garantizar el Buen Vivir de los Estudiantes Universitarios a Nivel Nacional” a partir de un enfoque orientado a futuro con carácter preventivo?

A partir del problema planteado se definió como **objeto de estudio** la gestión por proyectos y el **campo de acción** el proceso de gestión y tratamiento de los riesgos.

En este trabajo científico se definió como **Objetivo General**: Gestionar los riesgos del proyecto denominado “Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios Estudiantiles para Garantizar el Buen Vivir de los Estudiantes Universitarios a Nivel Nacional”.

A partir de este objetivo general, se plantearon los siguientes **objetivos específicos**:

- Analizar los referentes teórico-metodológicos y antecedentes de la gestión de riesgos como herramienta de la dirección.
- Caracterizar el proceso de gestión del proyecto “Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios Estudiantiles para Garantizar el Buen Vivir de los Estudiantes Universitarios a Nivel Nacional” a partir de la identificación y análisis de los riesgos en su ejecución.
- Diseñar el plan de prevención de riesgos para la gestión del proyecto “Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios Estudiantiles para Garantizar el Buen Vivir de los Estudiantes Universitarios a Nivel Nacional”

Para el cumplimiento de estos objetivos específicos, en el presente trabajo se desarrolló un proceso de construcción teórica a partir de la argumentación de las bases conceptuales de la gestión de proyectos, la valoración de la metodología de uso más común en la región para la planificación y formulación de estos, que es el marco lógico, y de la aplicación de un sistema de herramientas para la identificación, análisis, evaluación y tratamientos de los riesgos en el ámbito de la gestión.

La **idea a defender** en el trabajo investigativo desarrollado se formuló de la siguiente manera: Si se aplica una metodología de gestión de riesgos con un enfoque de proyección a futuro, para la valoración del proyecto “Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios Estudiantiles para Garantizar el Buen Vivir de los Estudiantes Universitarios a Nivel Nacional”, se podrá diseñar un plan de prevención, que garantice la posibilidad de anticiparse a los problemas en la gestión del mismo.

Teniendo en cuenta la idea a defender planteada, se definieron las siguientes preguntas científicas que sirvieron de guía al proceso investigativo:

1. ¿Cuáles son los referentes teórico-metodológicos que justifican la gestión de riesgos para el análisis y valoración de la gestión de proyectos sociales?
2. ¿Cuál es el estado actual de la gestión del proyecto Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios Estudiantiles para Garantizar el Buen Vivir de los Estudiantes Universitarios a Nivel Nacional?
3. ¿Cuál es la propuesta de plan de prevención de riesgos para anticiparse a los problemas en la gestión del proyecto Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios Estudiantiles para Garantizar el Buen Vivir de los Estudiantes Universitarios a Nivel Nacional?

Teniendo en cuenta la naturaleza del problema planteado en esta investigación, se puede afirmar que la misma tiene un carácter descriptivo e integra en su desarrollo tanto elementos de la investigación cuantitativa como de la investigación cualitativa.

Se consideró necesario en el desarrollo de la investigación utilizar los siguientes **métodos**, llamados a garantizar el nivel científico de los resultados a obtener:

El empleo del método **lógico-histórico**, permitió abordar el objeto de estudio en su desarrollo histórico, sus antecedentes y forma de manifestarse en determinados contextos económico-sociales. El objeto de estudio y el campo de acción fueron descritos y analizados en sus diferentes etapas de desarrollo, a partir de los criterios asumidos por el investigador.

El método **sistémico-estructural** permitió estudiar el objeto y campo de acción de la investigación como un todo, formado por sus diferentes partes, relacionadas entre sí en

un proceso de sinergia, así como en su interrelación con el entorno. Aquí el enfoque de proceso es esencial para el análisis de la gestión por proyectos y la gestión de riesgos.

El uso del método de **análisis y síntesis** permitió realizar el estudio de las partes del objeto y de los fenómenos sociales por separado, para posteriormente integrarlos en un todo que expresa una categoría de orden superior. Este método garantizó la posibilidad de conjugar los métodos empírico-analíticos con los métodos cualitativos de la investigación social. El mismo jugó un papel esencial en el análisis teórico práctico de la literatura revisada, de la documentación analizada y en la utilización del criterio de los especialistas como herramienta de corroboración.

En el desarrollo de la investigación se utilizó el análisis documental, lo cual permitió profundizar en las temáticas abordadas a partir del estudio de una bibliografía actualizada, compuesta por libros, revistas especializadas, documentos y sitios Web oficiales del gobierno bolivariano de Venezuela, artículos publicados en páginas Web y otros documentos.

Los **métodos empíricos** utilizados permitieron recopilar, procesar y analizar la información sobre los procesos y fenómenos estudiados. La información obtenida fue el producto de la aplicación de encuestas, la realización de la observación directa, la ejecución de dinámicas grupales y la consulta de documentos técnicos, entre otros. También se utilizaron métodos estadísticos para el análisis de datos y validación de resultados.

Los métodos utilizados pertenecen a la estadística descriptiva y de ellos se utilizaron con mayor frecuencia los siguientes: el cálculo y análisis porcentual, las medidas de tendencia central, la utilización e interpretación de gráficos o histogramas y el análisis del Diagrama de Pareto.

La presente investigación constituye un **estudio de caso**, ya que la misma se centra en el análisis de la gestión de riesgos de un proyecto social que se ejecuta desde el Despacho del Viceministro de Políticas Estudiantiles del MPPEU.

La investigación desarrollada presenta novedad científica, para la gestión de proyectos en el MPPEU, este criterio se fundamenta en el hecho de que hasta el momento, no existía antecedente alguno, que mostrara una gestión de riesgos en la ejecución de un proyecto de este ministerio y menos, que se haya elaborado un plan de prevención que permita anticiparse a los problemas en la dirección de los mismos. Por tanto, las herramientas, metodología y los resultados obtenidos pueden constituir un referente para la gestión de los proyectos de otras unidades organizativas del MPPEU.

Para su desarrollo, la Tesis de Maestría se estructuró de la forma siguiente: una **Introducción**, donde se presenta el diseño de la investigación; un **Capítulo I: La**

gestión de riesgos en proyectos sociales, que contiene el marco teórico-referencial que sustenta la investigación y se muestra el estado del arte del objeto de estudio; un **Capítulo II**: Caracterización del marco general para la gestión de riesgos de proyectos sociales del Despacho del Viceministro de Políticas Estudiantiles del MPPEU, en el cual se caracteriza el estado actual de la gestión del proyecto y un **Capítulo III**: Diseño de un plan de prevención de riesgos para la ejecución del proyecto denominado “Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios estudiantiles para garantizar el buen vivir de los estudiantes universitarios a nivel nacional”, donde se diseña el plan de prevención para la gestión del proyecto estudiado; un cuerpo de **Conclusiones** y **Recomendaciones**, derivadas de la investigación; la **Bibliografía** consultada y finalmente, un grupo de **Anexos** como complemento de los resultados expuestos.

Capítulo I. La gestión de riesgos en proyectos sociales.

1.1 La gestión de proyectos como enfoque de dirección.

Las formas de gestión han ido evolucionado casi en paralelo al desarrollo de la humanidad y su forma de satisfacer sus necesidades, de allí que en campos de la ciencia como la antropología se hayan dedicado esfuerzos al estudio y la comprensión de este fenómeno, llegando a documentar aspectos relacionados a las formas primitivas de gestionar aspectos cotidianos y triviales como la división y cooperación en el trabajo para la caza, la pesca y la recolección.

En el siglo XX, particularmente durante la segunda guerra mundial, las estrategias establecidas por los militares en áreas de la gestión se vincularon a la optimización de los recursos disponibles, para someter al enemigo y garantizar todos los insumos y medios necesarios de la economía de vidas, en estas difíciles condiciones. Estas estrategias sirvieron de referente después de la guerra, a las empresas proveedoras de bienes y servicios, para implementar formas y mecanismos que le permitieran ser más eficientes y eficaces.

En la segunda mitad del siglo XX, en el ámbito de la existencia de un mundo bipolar (dos sistemas económico-sociales distintos: capitalismo y socialismo) y la guerra fría, se inició el desarrollo de técnicas de investigación operativa, de control y organización de procesos y de decisiones, que sentaron las bases para lo que hoy se conoce por gestión de proyectos (Ajenjo, 2005).

La invención de la gestión por proyectos se atribuye al arquitecto que desarrolló los misiles balísticos Polaris, Bernard Schriever (Prieto H, 2005), quien integro todos los elementos del plan de desarrollo en un solo programa y presupuesto, ejecutándolos en paralelo y en contraposición a la forma secuencial que tradicionalmente se había aplicado. Posteriormente fue la industria automovilística, la primera en asumir en la economía civil las prácticas y herramientas para una gestión y coordinación integral de todo el proceso de producción, en base al empleo de equipos de trabajo.

A la luz de esta invención surge el uso de técnicas y herramientas como los cronogramas de trabajo, los conceptos de ciclo de vida del proyecto y la descomposición de este en tareas.

En la actualidad, la gestión de proyectos, supone un conjunto de procedimientos explícitos cuya finalidad es mejorar la toma de decisiones en relación con la asignación de recursos para el logro de los objetivos, a través de la movilización de los medios adecuados para su obtención. Su concreción en el denominado ciclo de gestión de los proyectos, supone una atención detallada e integral de todos los pasos por los que un

proyecto transita: desde su concepción hasta la evaluación final o posterior, pasando por todas las etapas correspondientes (Otero, 2010) .

Esta definición revela la visión holística e integradora que debe darse a todos los procesos y etapas que conforman el proyecto. Por esto, el autor del presente trabajo asume como definición de proyecto la que aparece en la norma ISO 10006 que señala que el “proyecto es un proceso único, que consiste en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos y requerimientos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, coste y recursos”. (ISO 10006, citado por Otero 2010)

El enfoque clásico de dirección de proyectos presupone que se focalice la atención en las variables consideradas de mayor significación e impacto. Este proceder generalmente está altamente influenciado por la visión y la cultura del responsable del proyecto, lo cual genera la posibilidad de que queden fuera de la atención y control del mismo, algunas variables específicas de significativa importancia para la consecución de los objetivos y metas establecidas.

De esta manera la gestión en este caso, se enfoca en el análisis de todas las variables que intervienen en el proyecto, haciendo especial énfasis en aquellas que pueden tener mayor incidencia sobre este. Ello no significa que se tenga que dejar de considerar los factores internos y del entorno, que pueden en mayor o menor medida tributar o influir en la consecución de los objetivos y en la materialización de los resultados esperados. Gestionar supone además la direccionalidad racional y efectiva de la asignación de recursos de distinta naturaleza al proyecto, particularmente en los momentos claves, para así tributar al desencadenamiento de los hechos positivos concebidos en la fase de planeación.

De esta manera la gestión de proyectos se circunscribe a la definición que establece “es el conjunto de actividades encaminadas a ordenar, disponer y organizar los recursos y las necesidades para completar con éxito un proyecto dado” (Ajenjo, 2005, pág. 22)

Así entonces, la gestión de proyectos, es genérica para cualquier tipo y naturaleza de proyecto, pudiendo ser estos de gran envergadura o simples, en dependencia de los objetivos que persiguen, su duración o por la inversión realizada. De allí la posibilidad de adecuar la gestión de proyectos a cada realidad específica y cualquier contexto.

El Project Management Institute (PMI), define la gestión de proyectos como el conjunto de herramientas, técnicas, metodologías, recursos y procedimientos utilizados para gestionar un proyecto. Puede ser formal o informal, y ayuda al director del mismo a gestionarlo de forma eficaz hasta su conclusión. (Project Management Institute, 2004)

La definición del PMI, muestra de manera tácita los elementos descritos y reconoce como una de las variables más importante dentro de la gestión de proyecto la satisfacción de los beneficiarios, clientes o usuarios, los cuales en dependencia del tipo del mismo, pudieran actuar las comunidades u otros actores sociales, empresas, gobiernos, etc. De allí, la necesidad de que la formulación de estos sea muy bien planeada, con objetivos claramente definidos que posibiliten incluso el establecimiento de criterios de medida e indicadores, que faciliten la evaluación del o de los impactos, y por ende, cuantificar los niveles de satisfacción en los destinatarios principales del proyecto.

Además de esto, una condición de primer orden la constituye el hecho de que los responsables de la gestión de proyecto deben adquirir las competencias, que le permitan el uso de métodos y herramientas a partir de los cuales puedan proyectar y simular alcances, efectos, desviaciones y tiempos de ejecución en la fase de planificación de los proyectos, así como, ejecutar de manera sistemática las actividades de seguimiento y control en todas las fases de este.

La gestión de proyectos se fundamenta de acuerdo con el PMI, en la aplicación e integración de las distintas áreas del conocimiento de la administración en todas las fases y procesos del proyecto, de una manera sistemática, con carácter crítico y reflexivo sobre el desempeño de los distintos actores y expertos. Esto le confiere al proyecto la cualidad de mejoramiento continuo, a partir de la retroalimentación producto de las acciones de verificación y seguimiento permanente, y además, por la visión integral que se debe tener de este, de su alcance en la ejecución, de la inversión en costos y de la situación entre los cronogramas de tiempo planeados y los consumidos realmente.

La gestión de un proyecto en particular contempla en su ejecución varias sub-áreas de gestión, dependiendo del tipo y naturaleza del proyecto, las cuales pueden ser de acuerdo con (Ajenjo, 2005), las siguientes:

- **Gestión de alcance y contenido:** Orientado a que se garantice que se desarrollen las actividades que satisfagan las tareas necesarias, para completar el proyecto incluyendo la identificación del alcance completo, la verificación del cumplimiento, y la gestión de los cambios al mismo que puedan producirse durante los trabajos.
- **Gestión técnica:** Incluye las actividades necesarias para garantizar que el resultado del proyecto satisfaga los requisitos y necesidades de beneficiarios e implicados, y que las mismas se organicen y resuelvan de manera eficaz y eficiente.

- **Gestión de recursos temporales:** Comprende las actividades necesarias para asegurar que el proyecto se ejecuta en el plazo previsto, y los resultados están a la disposición de los beneficiarios e implicados en la fecha comprometida. Se incluyen en este apartado la identificación de las actividades proyectuales, la estimación de la duración, su encadenamiento, la supervisión de la ejecución en el tiempo y la corrección de las desviaciones.
- **Gestión de costos:** Trata los procesos orientados a asegurar que los trabajos se llevan a cabo dentro de los límites económicos impuestos al proyecto, e incluye las actividades de planificación de recursos, estimación y control de costos y gastos.
- **Gestión de calidad:** Comprende las actividades orientadas a asegurar que el proyecto satisface los requisitos bajo los que se contrató, e incluye la elaboración de un plan de calidad, su aplicación y seguimiento.
- **Gestión de recursos humanos:** Incluye las actividades orientadas a hacer un uso lo más eficiente posible de las personas que participan en el proyecto, incluyendo la organización jerárquica y funcional del mismo, la selección del equipo de trabajo, la asignación de responsabilidades y la supervisión del grupo. A diferencia de la actividad de dirección, la gestión de recursos humanos no comprende las actividades propias del liderazgo, tales como la motivación, la interrelación, etc.
- **Gestión de la comunicación:** Tiene como objeto garantizar que la información del proyecto, formal e informal, se genera, se recoge, se almacena, se disemina y se utiliza de forma adecuada en volumen y tiempo.
- **Gestión de riesgos:** Identifica, analiza y cuantifica los riesgos propios de un proyecto y anticipa mecanismos de corrección de los potenciales efectos negativos, asociados a los mismos.
- **Gestión de compras:** Adquisiciones, sub contratos, en proyectos de cierto tamaño, se hace necesario un conjunto de procesos orientados a la correcta definición y obtención de bienes y servicios procedente de fuera de la empresa.

El éxito de un proyecto, independientemente de su tamaño y naturaleza, va a estar condicionado por la capacidad de gestionarse, tomando en consideración las distintas sub áreas mencionadas. La pertinencia de este enfoque radica en que no es suficiente gestionar aisladamente la parte técnica del proyecto o la de costos, o la administración, sino se logra el manejo a la par del resto de las áreas. Por lo tanto, para gestionar adecuadamente un proyecto es necesario partir de un enfoque integrador y sistémico-

estructural, a partir del cual todas sus partes sean tratadas en su interrelación con las demás.

Para que exista la integralidad de todas estas áreas es necesario que el proyecto presente las siguientes características, señaladas por (Toro, 2011):

1. Que esté enmarcado en un lapso de tiempo determinado con claridad en las fechas de inicio y culminación.
2. Que posea objetivos claramente definidos, con medidas que posibiliten su evaluación y perfectamente alineados con los planes estratégicos de la organización.
3. Que el plan del proyecto se formule considerando la ejecución y desarrollo por etapas, delimitando de manera concreta las actividades que se desarrollan en cada una de estas y su interdependencia cuando exista.
4. La asignación y valoración concienzuda de los recursos de que se puede disponer, ya que se puede considerar la existencia de una relación proporcional de la calidad y cantidad de estos con el logro de objetivos.

El autor considera que una especial importancia en todo el proceso de gestión de los proyectos lo posee la gestión de riesgos, sub-área que refuerza el carácter estratégico y preventivo en la ejecución del mismo, y que permite además, crear las condiciones para prevenir los posibles eventos que pudieran limitar los resultados a alcanzar. No obstante, en este proceso de gestión es importante identificar y tratar no solo los riesgos, sino las posibles causas que pudieran generarlos, cuestión que es insuficientemente tratada por (Ajenjo, 2005) en la sub-área respectiva definida por él y citada anteriormente.

La gestión de proyectos como se concibe en este trabajo investigativo a partir de un enfoque sistémico, es aplicable a cualquier tipo y naturaleza de proyectos, incluyendo a aquellos que se puedan desarrollar en la esfera social, vinculados a la mejora de las condiciones de vida y trabajo de las personas.

1.2. La gestión de proyectos sociales.

En los proyectos sociales, los fundamentos son los mismos que se aplican a cualquier tipo de proyectos, solo varían las técnicas, herramientas, dado que los objetivos que se persiguen tienen atributos distintos a los de una empresa o a una fábrica industrial en la que se procesan insumos o materias primas. Sin embargo, la metodología para la gestión que se ha venido aplicando en muchos casos no ha sido la adecuada, ni ha sido coherente con los proyectos, planes y programas con una clara orientación social. Esta situación ha tenido expresión directa incluso, en la excesiva dispersión y

fragmentación de las competencias en materia de atención social que exhiben los gobiernos y que en esencia, impiden que se aborden los problemas de las comunidades de manera integral.

La gestión de proyectos sociales, entendidos estos como la traducción operacional de las políticas sociales de gobiernos, debe encaminarse en la adopción de una concepción, que permita mayor racionalidad en el gasto social a través de acciones que aseguren su impacto positivo y una elevada eficiencia (CEPAL, 1998).

De esta manera agencias internacionales y organismos de gobiernos, reconocen la necesidad de generar cambios en la metodología de gestión a fin de obtener mejores logros, incluso han sugerido cambiar los medios de medición y verificación, los cuales han estado limitados principalmente a la ejecución presupuestaria y al cumplimiento de los cronogramas de ejecución, dejando de lado aspectos como el impacto de estos en las comunidades objeto de atención.

Las orientaciones para revertir estos esquemas pasan por la necesaria revisión de los procesos de reformulación de las políticas públicas y la necesidad imperiosa de vincular estrechamente los proyectos con la acción de estas, los planes y programas, lo que debe conllevar a la eliminación de la formulación de proyectos con objetivos y metas etéreos y dispersos, con escenarios de logros irreales o subestimados, que la gestión en sí misma no puede resolver.

Así entonces los proyectos sociales desde su concepción deben estar basados en enfoques de desarrollo, que deben estar en franca correspondencia con la filosofía, misión y valores del ente que lo promueva y por tanto insertos en la lógica de la planificación que en este se haya adoptado, lo cual significa que debe ser congruente con el esquema de tributar a las políticas que generan los planes de desarrollo y los programas de acción.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el autor comparte el criterio de que un proyecto social, es toda intervención intencionada y limitada en el tiempo, que utiliza o no los recursos del Estado, con la finalidad de satisfacer las demandas de las personas, especialmente de aquellos grupos tradicionalmente excluidos y vulnerables para contribuir al desarrollo de sus capacidades, empoderarlos y mejorar su calidad de vida, de las relaciones entre las personas y por lo tanto, la calidad de acceso a los bienes y servicios públicos (García, 2008)

Los proyectos constituyen la unión entre las necesidades detectadas y las formas de superación, que se formulan a partir del análisis de factibilidad en un contexto de superación en el tiempo, a partir de una visión global con acciones plenamente focalizadas, por tanto se sustentan en criterios de planificación estratégica, con enfoques participativos y prospectivos. Todo proyecto social, implica por tanto:

1. Una reflexión seria y rigurosa sobre el problema social que se busca mejorar.
2. Tomar conciencia de las múltiples necesidades existentes, de las situaciones problemáticas, a partir de las cuales es posible focalizar los esfuerzos del proyecto.
3. La selección de un problema concreto que presente una solución viable, aunque sea difícil y costosa.
4. Elaborar un diseño lo más completo posible, sistemático y reflexivo. Intentar responder a necesidades concretas.
5. Aplicarlo a la realidad con el fin de transformarla y mejorarla.
6. Concebir en todo momento la apertura y flexibilidad en su aplicación, dando lugar a la innovación.

La institucionalización de la planificación por proyectos por parte de los estados, ocurre en el ámbito de los nuevos esquemas de la administración pública, orientados al desarrollo humano y que dejaron a un lado los modelos inspirados en el liberalismo económico, que propugnaban la no intervención estatal aún en cuestiones que se consideran de interés social.

Todo lo cual ha condicionado que en el presente, los gobiernos de muchos países en las distintas regiones han adoptado la planificación de su desarrollo económico y social en sendos programas, que inspirados en políticas según la orientación ideológica y filosófica de los gobernantes, se traducen en planes que utilizan como herramientas de acción concreta los proyectos.

Por esta razón, se han desarrollado distintas metodologías para la planificación y formulación de proyectos, con los cuales, se han homogenizado criterios para el abordaje y búsqueda de las mejores y más innovadoras soluciones, en la implementación de mecanismos eficaces de seguimiento y control y la evaluación de los resultados. La instrumentación de estas metodologías, constituyen un eslabón fundamental para poder gestionar los proyectos.

De esta manera para los efectos de la presente investigación se conceptualiza una metodología de planificación y formulación de proyectos.

1.2.1. Metodología para la formulación de proyectos.

Existen diferentes metodologías que guían de manera lógica y coherente el desarrollo de los proyectos, independientemente del ámbito en el cual se ejecuten. El autor del presente trabajo considera que toda metodología para la gestión por proyectos constituye un sistema de procedimientos, actividades, herramientas y técnicas que son

aplicables en un contexto particular, para lograr los objetivos propuestos y que además, debe ser coherentes con determinadas premisas y principios que establecen los marcos normativos y políticos de la ejecución del mismo.

En las últimas décadas, se ha generalizado el uso de la metodología de marco lógico para la formulación de los proyectos, en razón de que la misma constituye un sistema de herramientas para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas (ILPES, 1998).

En este sentido el autor, seleccionó la metodología de marco lógico para la planificación, seguimiento y la evaluación de proyectos y programas entre otras razones, por la practicidad de su aplicación y el encadenamiento de sus elementos a partir de los cuales se puede identificar los elementos claves como son los indicadores, riesgos y formas de medición, elementos que son vitales para realizar el adecuado seguimiento y evaluación del mismo. Esta metodología favorece la gestión de los proyectos en general y la gestión de riesgos como sub-área de esta, en particular.

El uso de esta metodología en el campo de la planificación estratégica permite ordenar, conducir y orientar las acciones hacia el desarrollo integral, y realiza como funciones básicas de esta, la prospectiva o visión a largo plazo, la coordinación, evaluación y la concertación estratégica. Estas funciones son determinantes a la hora de establecer el horizonte de la acción y la consecución de los objetivos de los proyectos.

Otros atributos de esa metodología, se resumen en la estandarización de una terminología mediante la cual se reducen las ambigüedades y se facilitan los procesos de comunicación; aporta un formato para llegar a acuerdos precisos sobre los objetivos, metas y riesgos que comparten los diferentes actores relacionados con el proyecto; suministra un temario analítico común que pueden utilizar los involucrados y el equipo de gestión en particular.

La metodología sintetiza el proceso de formulación de proyectos en dos etapas, a saber (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005):

La identificación del problema y de las alternativas de solución:

En esta fase se analiza la situación problemática existente y se reproduce una visión general de la situación deseada a partir de la cual se seleccionan las estrategias que se aplicarán, previa evaluación de su viabilidad técnica y económica. Este análisis permite realizar un diagnóstico del contexto general en el que se prevé actuar, identificar las necesidades colectivas de los interesados (población objetivo) y evaluar el impacto en el desarrollo local/regional/nacional y organizacional, a partir de la satisfacción de estas

necesidades y del logro de los beneficios económico-sociales orientados a la elevación de la calidad de vida.

El análisis al que se hace referencia, debe ser estructurado para lo cual la metodología sugiere cuatro elementos analíticos:

Análisis de los involucrados:

En la búsqueda de inventariar los grupos sociales, instituciones o empresas susceptibles a tener algún tipo de vínculo con el proyecto, persigue optimizar los beneficios sociales e institucionales y limitar los impactos negativos, implica por tanto:

- Identificar todos aquellos que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente
- Investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación
- Identificar su posición, de cooperación o conflicto, frente al proyecto y entre ellos y diseñar estrategias con relación a dichos conflictos.
- Interpretar los resultados del análisis y definir cómo pueden ser incorporados en el diseño del proyecto.

Análisis del problema:

Persigue identificar con la mayor rigurosidad y precisión posible el problema que se desea intervenir, sus elementos desencadenantes o causas y los efectos que este tiene para la población meta en sus distintos niveles de afectación. Este procedimiento contempla los siguientes pasos:

- Analizar e identificar lo que se considere como problemas principales de la situación a abordar.
- A partir de una primera “lluvia de ideas” establecer el problema central que afecta a la comunidad, aplicando criterios de prioridad y selectividad.
- Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de esta forma se analiza y verifica su importancia.
- Anotar las causas del problema central detectado. Esto significa buscar qué elementos están o podrían estar provocando el problema.
- Una vez que tanto el problema central, como las causas y los efectos están identificados se construye el árbol de problemas. El árbol de problemas da una imagen completa de la situación negativa existente.

- Revisar la validez e integridad del árbol dibujado, todas las veces que sea necesario. Corroborando que efectivamente las causas y efectos sinteticen adecuadamente las relaciones causales a partir de lo cual se puede definir inequívocamente el problema central.

Análisis de objetivos:

Permite describir la situación futura deseada una vez se haya atacado y resuelto el problema central y los colaterales, este análisis se basa en cambiar los estados negativos del árbol de problemas en soluciones que se expresan en estado positivo. Se emplean para este análisis el árbol de objetivos en el que además se jerarquizan los medios y fines, con lo cual se obtiene la visión general de los aspectos positivos.

Identificación de alternativas de solución al problema:

La metodología de marco lógico, sugiere iniciar el desarrollo de esta fase a partir de medios que están más abajo en el árbol de problemas ya que parte del supuesto de que si se eliminan las causas más profundas se estaría eliminando el problema como tal. Igualmente no considera los medios que estén fuera del alcance del proyecto.

La planificación del proyecto.

La metodología de marco lógico sintetiza esta fase en un instrumento denominado Matriz de Marco Lógico (ver Tabla No. 1), en la cual se condensa la operación de proyecto dando respuesta a una serie de interrogantes.

Tabla No. 1 Matriz de Marco Lógico.

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

Fuente: (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005).

En la columna de resumen narrativo de objetivos, se deben delimitar los siguientes elementos:

Fin. Con el cual se debe dar respuesta a la siguiente pregunta; ¿Por qué el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad?

El Fin de un proyecto es una descripción de la solución a problemas de nivel superior e importancia nacional, sectorial o regional que se han diagnosticado. El fin representa un objetivo de desarrollo que generalmente obedece a un nivel estratégico (políticas de desarrollo), es decir, ayuda a establecer el contexto en el cual el proyecto encaja, y describe el impacto a largo plazo al cual el proyecto, se espera, va a contribuir.

Deben enfatizarse dos cosas acerca del Fin. Primero, no implica que el proyecto, en sí mismo, será suficiente para lograr el Fin. Es suficiente que el proyecto contribuya de manera significativa al logro del Fin. Segundo, la definición del Fin no implica que se logrará poco después de que el proyecto esté en funcionamiento. Es un Fin a largo plazo al cual contribuirá la operación del proyecto.

Diversos proyectos o medidas pueden contribuir a la solución de problemas que han sido identificados, pero es improbable que un proyecto, en sí mismo, resuelva el problema o problemas.

Propósito: ¿Por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios?

El Propósito describe el efecto directo (cambios de comportamiento) o resultado esperado al final del periodo de ejecución. Es el cambio que fomentará el proyecto. Es una hipótesis sobre lo que debiera ocurrir a consecuencia de producir y utilizar los Componentes. El título del proyecto debe surgir directamente de la definición del Propósito. La matriz de marco lógico requiere que cada proyecto tenga solamente un Propósito. La razón de ello es claridad. Si existe más de un Propósito, hay ambigüedad. Si hay más de un Propósito puede surgir una situación de trueque en el cual el proyecto se aproxima más a un objetivo al costo de alejarse de otro. En tal situación el ejecutor puede escoger perseguir el Propósito que percibe como el de mayor importancia, o el más fácil de lograr, o el de menos costo.

Dado que es una hipótesis, es importante reconocer que el logro del Propósito del proyecto está fuera del control de la gerencia del proyecto o del ejecutor. La gerencia del proyecto tiene la responsabilidad de producir los Componentes (las obras físicas, las cooperaciones técnicas y la capacitación). Sin embargo, otras personas tienen que utilizar estos Componentes para que se logre el Propósito del proyecto.

Componentes; ¿Qué entregará el proyecto?

Los Componentes son las obras, estudios, servicios y capacitación específicos que se requiere que produzca la gerencia del proyecto dentro del presupuesto que se le asigna. Cada uno de los Componentes del proyecto tiene que ser necesario para lograr el Propósito, y es razonable suponer que si los Componentes se producen adecuadamente, se logrará el Propósito. La gerencia del proyecto es responsable de la producción de los Componentes del proyecto. Los Componentes son el contenido del

contrato del proyecto. Deben expresarse claramente. En la matriz de marco lógico, los Componentes se definen y redactan en función de resultados, vale decir, como obras terminadas, estudios terminados, capacitación terminada.

Actividades; ¿Qué se hará?

Las Actividades son aquellas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada Componente e implican la utilización de recursos. Es importante elaborar una lista detallada de Actividades debido a que es el punto de partida del plan de ejecución, las cuales deben estar en orden cronológico y agrupado por componente. Sin embargo, la matriz no debe incluir todas las actividades, se sugiere presentar separadamente el detalle de acciones, con sus tiempos y recursos, de tal manera que la ejecución se vincula en forma directa con el diseño del proyecto.

La matriz de marco lógico, se construye de forma tal que se puedan examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba entre los niveles de objetivos, a esto se le denomina Lógica Vertical.

Indicadores; presentan información necesaria para determinar el progreso hacia el logro de los objetivos establecidos por el proyecto. Los indicadores se constituyen en parámetros objetivos que sirven para evaluar el proyecto en sí, y para comparar dicho proyecto con otros de la propia empresa u organización o por otras (Ajenjo, 2005)

De la formulación adecuada de estos, dependerá la evaluación veraz y objetiva del desempeño e impacto del proyecto, así entonces se deben considerar los siguientes tipos de indicadores:

a) Indicadores de fin y propósito: Los indicadores hacen específicos los resultados esperados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo. Los indicadores de cantidad son cuantitativos y mensurables, por tanto deben ser estrictamente formulados a objeto de que puedan ser efectivamente utilizados.

Aunque hay varios indicadores potenciales de resultados esperados, la matriz de marco lógico debe especificar la cantidad mínima necesaria para concluir que el Propósito se ha logrado. Los indicadores deben medir el cambio que puede atribuirse al proyecto, y deben obtenerse a costo razonable, preferiblemente de las fuentes de datos existentes. Los mejores indicadores contribuyen a asegurar una buena gestión del proyecto y permiten que los gerentes de proyecto decidan si serán necesarios componentes adicionales o correcciones de rumbo para lograr el Propósito del proyecto.

b) Indicadores de los componentes: Los indicadores de los Componentes son descripciones breves de los estudios, capacitación y obras físicas que suministra el proyecto. La descripción debe especificar cantidad, calidad y tiempo.

c) Indicadores de actividades: Un indicador clave de este tipo es el presupuesto, que relaciona la actividades o actividades a desarrollar con un costo asociado.

Medios de verificación; la Matriz de marco lógico señala dónde el ejecutor o el evaluador pueden obtener información acerca de los indicadores. Ello obliga a los planificadores del proyecto a identificar fuentes existentes de información o a hacer previsiones para recoger información, quizás como una actividad del proyecto. No toda la información tiene que ser estadística. La producción de Componentes puede verificarse mediante una inspección visual del especialista. La ejecución del presupuesto puede verificarse con los recibos presentados para reembolso o como justificación para volver a integrar el fondo rotatorio.

Supuestos; cada proyecto comprende riesgos operacionales, ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos o de índole, que pueden hacer que el mismo fracase. La matriz de marco lógico requiere que el equipo de diseño de proyecto identifique los riesgos en cada Etapa, Actividad, Componente, Propósito y Fin. El riesgo se expresa como un supuesto que debe ser cumplido para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos.

Aquí, el razonamiento es el siguiente: al llevar a cabo las Actividades indicadas y que ciertos supuestos se cumplan, entonces se obtienen los componentes indicados. Cuando se producen los Componentes indicados y otros supuestos se cumplen, entonces se alcanza el Propósito del proyecto. Cuando se alcanza el propósito del proyecto, y todavía se siguen demostrando los supuestos ulteriores, entonces se contribuye al logro del Fin. Los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del proyecto que comparte el equipo de diseño del mismo, el prestatario, el financiador y el ejecutor, que deben participar en el proceso de diseño de este.

En la actualidad la gestión de riesgos de los proyectos constituye, una herramienta estratégica para el aseguramiento de los objetivos que se proponen alcanzar a través de la ejecución de los proyectos, a partir de la identificación y tratamiento de la mayor cantidad de eventos, hechos o circunstancias que puedan sucederse e impactar las metas. De esta manera se reduce a su mínima expresión la incertidumbre y se potencia el manejo y control de las áreas de proyecto.

Por otra parte, la gestión de riesgos se convierte en un instrumento para el seguimiento, con lo cual forma parte del necesario control interno en razón de que a partir de esta, se demarca una seguridad razonable para la ejecución del proyecto. Así mismo, permite la salvaguarda de recursos y bienes, la confiabilidad en operaciones y el cumplimiento de la legislación.

1.3. La gestión de riesgos y el control interno.

Las actividades de control en la gestión están estrechamente vinculadas con las actividades de planificación, por lo que deben ser vistas y abordadas en los roles de dirección como un binomio indisoluble, ya que es indispensable conocer los objetivos y metas previstas por la dirección para valorar el logro y desempeño de estas.

El control interno se define como las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para proporcionar una razonable confianza que garantice que los objetivos de los proyectos sean alcanzados y que los eventos indeseados sean prevenidos o detectados y tratados (Gaitán R. E., 2006)

El modelo COSO¹ de control interno, propone cinco componentes interrelacionados: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo. Todos los cuales deben ser tratados a partir de un enfoque sistémico en sus indisolubles interrelaciones.

Antes de abordar la conceptualización de la gestión de riesgo es pertinente definir algunos conceptos para homologar criterios a los fines y el propósito de este trabajo.

Riesgo: ha tenido hasta la fecha muy diversas interpretaciones. En términos muy simples existe riesgo en cualquier situación en la que no es posible predecir con exactitud lo que ocurrirá a futuro.

La International Organization for Standardization, se refiere al riesgo como la combinación de la probabilidad de un evento y su consecuencias y además, aclara que es generalmente usado siempre y cuando existan las posibilidades de pérdidas (ISO, 2013).

Por su parte el “The Institute of Internal Auditors” lo cataloga como la posibilidad de ocurrencia de un evento cuyo impacto tenga repercusiones en los objetivos de un proyecto como riesgo e indica que estos deben medirse en términos de impacto y probabilidad. (The Institute of Internal Auditors, 2012)

En esta investigación, se adopta el criterio de que riesgo es aquel factor que afecta o puede afectar los resultados y objetivos del proyecto, por tanto la gestión de estos se enfocara en la implementación de acciones planificadas tendientes a: mitigar, transferir o eliminar los riesgos.

La medida del riesgo abarca dos dimensiones básicas: la probabilidad de que se produzca la amenaza latente, que se puede expresar en términos de frecuencia o,

¹ Committee of sponsoring organization of the treadway commission (COSO), el cual emitió el documento “International de Control Integrated”.

mejor en términos de frecuencia relativa, medida en función del coeficiente de eventos o resultados específicos con relación a la cantidad total de eventos posibles.

La otra medida viene dada por la severidad del impacto o la afectación que el evento produzca sobre los objetivos del proyecto, esta puede medirse en términos cualitativos y cuantitativos.

Por gestión de riesgos se entiende en general como el proceso consistente en identificar acontecimientos posibles, cuya materialización afectará al logro de los objetivos y la aplicación de las medidas destinadas a reducir la probabilidad o el impacto de esos acontecimientos. Un factor fundamental para la gestión de riesgos es la eficacia de los controles institucionales internos. Entre las principales definiciones se pueden resaltar la del Project Management Institute, “Es el proceso por el que los factores de riesgo se identifican sistemáticamente y se evalúan sus propiedades” (Nuchera, 2013).

La anterior definición adolece de insuficiencia, al limitar exclusivamente a la fase de identificación y evaluación el proceso de gestión de riesgos. Este punto de vista obvia la planificación de la gestión de riesgos, que entre otros aspectos permite a la organización contextualizar estrategias en función de sus intereses, el monitoreo, el plan de respuestas y la comunicación.

La gestión de riesgos, es por tanto, una metodología sistemática y formal que se concentra en identificar y controlar áreas de eventos que tienen la capacidad de provocar un cambio no deseado. En el contexto de un proyecto, es el arte y ciencia de identificar, analizar y responder a los factores de riesgo a lo largo de la vida del proyecto para el mejor cumplimiento de sus objetivos.

Se parte de la realidad, de que siempre existe una probabilidad (por mínima que esta sea) de no alcanzar los objetivos planteados en el proceso proyectual, por factores, en la mayoría de los casos exógenos a este, que se expresan en la cotidianidad como algo que sale mal y puede ser de orden de técnico, económico, operacional o social. La gestión de riesgos, pretende entonces reducir a la mínima expresión la incertidumbre y en contraposición identificar las posibles alteraciones y actuar metódicamente en el manejo de las mismas.

El objetivo de la gestión de los riesgos del proyecto se fundamenta en la necesidad de concientizar a todos los involucrados sobre la existencia de elementos que pueden afectar el desarrollo, objetivos y metas de este, y con la integralidad que debe caracterizar el equipo de gestión promover las acciones de identificación, análisis y tratamiento. Este aspecto, se sustenta en el hecho de que en el mundo real no hay nada certero, lo que conlleva a la búsqueda y sistematización de los elementos y la información apropiada sobre los efectos de los eventos y de estos en sí para combatir la

incertidumbre. Por lo cual es fundamental en todo este proceso, tomar como base de análisis un enfoque estratégico.

A la luz de la importancia que en la actualidad ha adquirido la gestión de riesgos, se han desarrollado varias metodologías, entre los que vale la pena destacar: el AS/NZS 4360:1999, Estándar Australiano; la Guía de los fundamentos de la administración de proyectos; la metodología de evaluación de procesos de Software (SPICE) entre otros. En el desarrollo de la presente investigación se realizó una caracterización de las referidas metodologías.

1.3.1. Metodologías de gestión de riesgos de proyectos.

En este trabajo de investigación se analizan cinco metodologías, en busca de similitudes y elementos que las caracterizan así como los campos o áreas de aplicación. Para ello se consideran incluso, algunas metodologías denominadas de madurez, que han resultado de mucha utilidad en el campo de la industria de producción de software, siendo una de ellos el señalado a continuación.

Capability Maturity Model (CMMI):

CMMI - Modelo de Madurez de Capacidad del Software, es una metodología de evaluación de los procesos de una organización. Fue concebido para el desarrollo de productos y servicios relacionados con componentes de hardware y de aplicaciones de software. Sin embargo, su uso por parte de empresas se ha generalizado en el mundo.

Esta metodología consiste en una serie de mejores prácticas que deben caracterizar las actividades de desarrollo y mantenimiento que cubren el ciclo de vida del proyecto. El enfoque de procesos se articula por categorías: gestión de procesos, de proyectos, y de ingeniería y soporte.

Modelo de Evaluación de Procesos de Software (SPICE):

La metodología de evaluación de procesos, SPICE es una adaptación para la valoración de los procesos, por niveles de madurez y que en su nivel tres, incorpora la gestión de riesgos como un elemento estratégico para la mejora continua y el logro de los objetivos.

El modelo describe los procesos que una organización debe ejecutar para adquirir, proveer, desarrollar, operar, evolucionar y dar soporte al software, y las prácticas genéricas que caracterizan la capacidad de esos procesos.

Cada procedimiento de la metodología se describe en términos de prácticas básicas, que son las actividades esenciales de un proceso específico. La metodología clasifica

los procesos en cinco categorías que son: Cliente-Proveedor, Ingeniería, Proyecto, Soporte y Organización.

PRINCE2 – Projects in Controlled Environments.

Es una metodología de gestión de proyectos desarrollada inicialmente por el Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA) del Gobierno del Reino Unido, que actualmente ha sido adoptado por muchas organizaciones públicas y privadas a lo largo del mundo.

La metodología PRINCE2, se sustenta en los mismos principios que la Guía de los fundamentos de la administración de proyectos (PMBOK® Guide), e incluso amplía conceptos de este, proporcionando además técnicas complementarias en las distintas áreas del conocimiento.

AS/NZS 4360:1999, Estándar Australiano. Administración de Riesgos

A diferencia de las otras metodologías señaladas, en las cuales la gestión de riesgos es un apartado o fase dentro de la gestión de proyectos en general, este ha sido diseñado y formulado exclusivamente para la gestión de riesgos de proyectos, por tanto es una metodología estandarizada de amplia adopción por empresas, agencias y organismos y entes públicos.

Esta metodología comprende una serie de procesos estructurados y concatenados, de cuya aplicación integral dependerá su efectividad, es muy amplio pero adaptable al tamaño de la organización y del proyecto.

Su implementación demanda el desarrollo de una política organizacional de administración de riesgos y una estructura de soporte, que permita implementar un programa de administración de riesgos en el nivel sub-organizacional y de proyectos.

Guía de los fundamentos de la administración de proyectos (PMBOK® Guide)

Es un estándar en la administración de proyectos desarrollado por el Project Management Institute (PMI).

Esta metodología identifica el conjunto de fundamentos reconocidos como buenas prácticas en la dirección de proyectos. Se sustenta a partir de la descripción general de los fundamentos sin llegar a descripciones exhaustivas.

En la Tabla N° 2, se resumen los procesos básicos que sustentan cada una de las metodologías mencionadas, que si bien en la mayoría de los casos difieren por el número y tipo de las etapas que la conforman, en esencia se circunscriben a los mismos fines.

En el caso concreto de las metodologías que surgen a partir de los modelos de madurez, cuyo diseño estuvieron contextualizados a la mejora de los productos de hardware y software, pero que hoy han sido adoptados por empresas para la gestión de proyectos, los procesos se reducen a tres fases o etapas básicas que son: identificar, evaluar y manejar los riesgos.

Tabla No. 2. Comparación de las metodologías de gestión de riesgos.

Modelo SPICE	Modelo CMMI	Modelo PRINCE2	PMBOK® Guide	Estándar Australiano
Actividades del Proceso de GRP.	Actividades del proceso	PROCESOS	Procesos	Proceso
Establecer el alcance de la gestión de riesgos	Prepararse para una gestión de riesgos	Identificar	Planificación de la gestión de riesgos	Establecer el contexto
Definir estrategias de gestión de riesgos	Identificar y analizar los riesgos	Evaluar	Identificación de riesgos	Identificar riesgos
Identificar los riesgos	Mitigar riesgos	Controlar	Análisis cualitativo de riesgos	Analizar riesgos
Analizar los riesgos			Análisis cuantitativo de riesgos	Evaluar riesgos
Definir y realizar acciones de tratamiento de riesgos			Planificación de respuesta a los riesgos	Tratar riesgos
Monitorear riesgos			Monitoreo y control de los Riesgos	Monitorear y revisar
Tomar acciones preventivas y correctivas de los riesgos				Comunicar y consultar

Fuente: Elaboración propia.

El autor del presente trabajo asumió la metodología de gestión de riesgos de la Guía de los fundamentos de la administración de proyectos (PMBOK® Guide), por cuanto este

es, el que más se adapta a las condiciones de la gestión de proyecto en el país en que se enmarca la investigación y particularmente al contexto de la gestión de proyectos sociales del Despacho del Viceministro de Políticas Estudiantiles del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria de Venezuela.

De acuerdo a los procesos que implica la gestión de riesgos de proyectos, se definen a continuación cada uno de ellos, haciendo énfasis en los adoptados por la guía de los fundamentos de dirección de proyectos del PMI, el cual es de elevada difusión y uso en muchos países y particularmente en América Latina, tanto entre empresas como entre agencias e instituciones de gobierno.

- Planificación de la gestión de riesgos: Para decidir cómo enfocar, planificar y ejecutar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto.
- Identificación de los riesgos: determinar qué riesgos pueden afectar el proyecto y documentar sus características.
- Análisis cualitativo de riesgos: priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando su probabilidad de ocurrencia y su impacto.
- Análisis cuantitativo de riesgos: analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados en los objetivos generales del proyecto.
- Planificación de la respuesta a los riesgos: desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir amenazas a los objetivos del proyecto.
- Seguimiento y Control de Riesgos

Estos procesos interactúan con las demás áreas de conocimientos del proyecto (gestión del alcance del proyecto, gestión del tiempo, gestión de costos, gestión de calidad, gestión de la integración, gestión de recursos humanos, gestión de comunicaciones y la gestión de adquisiciones), demandan en lo posible la participación de la mayor cantidad de involucrados y se nutre en gran medida de la experiencia de estos. Asimismo, estos procesos deben darse al menos una vez en cada una de las etapas del proyecto.

La planificación de gestión de riesgos; es el proceso para decidir cómo tratar y llevar a efecto las actividades de gestión de riesgos de un proyecto. Una planificación temprana, cuidadosa, clara y explícita aumenta la probabilidad de éxito del resto de procesos de gestión de riesgos.

El plan de gestión de riesgos describe cómo se va a estructurar y realizar la gestión de riesgos en el proyecto, siendo una planificación subsidiaria al plan de gestión del

mismo, la cual debe considerar los siguientes aspectos: metodología, roles y responsabilidades, preparación del presupuesto, periodicidad, categorías de riesgo, definiciones de probabilidad e impacto, matriz de probabilidad e impacto, entre otros.

La identificación de riesgos; consiste en determinar los riesgos que probablemente afecten el proyecto y documentar las características de cada uno de ellos. La identificación de los riesgos no es un evento puntual en el tiempo, sino que debe realizarse sobre una base regular a lo largo de la realización del proyecto. Se deben identificar tanto los riesgos internos como los externos. Los riesgos internos son aspectos sobre los cuales el equipo de proyecto puede controlar y ejercer su influencia, no obstante los riesgos externos son aspectos que se escapan al control e influencia del equipo de proyecto.

Se logra a partir de la utilización de técnicas y herramientas tales como:

- Revisión de documentación
- Tormenta de ideas
- Delphi.
- Entrevistas
- Identificación de las causas a través del Diagrama de Ishikawa
- Análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades
- Análisis mediante listas de chequeo

El principal resultado, de este proceso, es el registro de riesgos, que en lo posible debe contener las causas de que los generan y constituyen eventos o condiciones que pueden dar lugar al riesgo identificado.

El análisis cualitativo de riesgos; incluye los métodos necesarios para priorizar los riesgos identificados y realizar otras acciones como Análisis Cuantitativo de Riesgos o Planificación de la Respuesta a los Riesgos. Las organizaciones pueden mejorar el rendimiento del proyecto de manera efectiva si se centran en los riesgos de prioridad más elevada.

Para determinar la prioridad de un riesgo se deberá tener en consideración la probabilidad de que ocurra y el correspondiente impacto sobre los objetivos del proyecto, así como otros factores en los cuales se incluyen: el plazo y la tolerancia al riesgo en el ámbito de las restricciones que impone el proyecto (calendario, coste, alcance y calidad).

El registro de riesgos realizado en el proceso de identificación, se actualiza con información del análisis cualitativo. Las actualizaciones del registro de riesgos provenientes del análisis cualitativo incluyen: lista priorizada de riesgos en función de los niveles de criticidad por la probabilidad de ocurrencia y el impacto que puedan generar.

Para la valoración respecto a la probabilidad de ocurrencia se propone el uso de los parámetros señalados en la Tabla No.3.

Tabla No. 3 . Parámetros para determinar la prioridad de los riesgos según la probabilidad de ocurrencia.

Nivel de Ocurrencia	Denominación	Descripción
Entre 81%-100% Valor : 5	Casi certeza	Sucede regularmente. Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.
Entre 61%-80% Valor : 4	Probable	Se espera que ocurra en determinadas circunstancias.
Entre 41%-60% Valor : 3	Posible	Podría ocurrir en algún momento.
Entre 21%-40% Valor : 2	Improbable	Ocurrió en algún momento.
Entre 0%-20% Valor : 1	Raro	Puede ocurrir sólo en situaciones excepcionales. Prácticamente el evento no sucede.

Fuente: E Zabolinsky. (2004).Curso de Gestión del Riesgo Empresarial.

Para medir el impacto o consecuencias de los riesgos se clasifica la prioridad de los mismos en los diferentes niveles organizativos de la dirección, proyectos, procesos o actividades, según la magnitud de sus consecuencias. Se utiliza para ello los siguientes parámetros reflejados en la Tabla No. 4.

Tabla No. 4. Parámetros para determinar la prioridad de los riesgos según la magnitud de sus consecuencias.

Nivel de Impacto	Denominación	Descripción
Valor : 5	Riesgo Catastrófico	Enormes pérdidas. Tratamiento Especial: sistemático y detallado.
Valor : 4	Riesgo Mayor	Pérdidas de consideración. Tratamiento frecuente.
Valor : 3	Riesgo Moderado	Pérdidas altas. Tratamiento periódico.
Valor : 2	Riesgo Menor	Pérdidas medias. Tratamiento menor.
Valor : 1	Riesgo Insignificante	Pérdidas bajas. Tratamiento mínimo.

Fuente: E Zabolinsky. (2004).Curso de Gestión del Riesgo Empresarial.

A partir de la categorización de los riesgos en función de la probabilidad de ocurrencia y el impacto que sobre los objetivos del proyecto puedan ocasionar, se procede a determinar la Prioridad Resultante del Riesgo (PRR), mediante la aplicación matemática $PRR = F \text{ (frecuencia)} \times C \text{ (consecuencias)}$, con el fin de que puedan ser ubicados en la matriz definitiva de prioridad de riesgos representada en la Tabla No 5.

Cada riesgo se ubica en la Matriz definitiva de prioridad de riesgos, según la clasificación final en dependencia del producto PRR. La Matriz de riesgos es la que permite clasificar a los mismos de: Riesgos **extremos** (E), **altos** (A), **moderados** (M) o **bajos** (B).

Tabla No. 5. Matriz de prioridad definitiva de riesgos.

Probabilidad		Consecuencia				
	Valor	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Casi certeza	(5)	A (5)	A (10)	E (15)	E (20)	E (25)
Probable	(4)	M (4)	A (8)	A (12)	E (16)	E (20)
Posible	(3)	B (3)	M (6)	A (9)	E (12)	E (15)
Improbable	(2)	B (2)	B (4)	M (6)	A (8)	E (10)
Raro	(1)	B (1)	B (2)	M (3)	A (4)	A (5)

Fuente: E Zabolinsky. (2004). Curso de Gestión del Riesgo Empresarial.

El análisis cualitativo se puede complementar a partir del análisis de los riesgos agrupados por categorías. La categorización de riesgos puede revelar causas comunes de riesgos o áreas del proyecto que requieren particular atención.

El análisis cuantitativo de riesgos; se realiza respecto a los riesgos priorizados en el análisis cualitativo debido a que tienen un impacto más significativo. El análisis cuantitativo analiza el efecto de los riesgos priorizados y les asigna una calificación

numérica. Así mismo también presenta un método cuantitativo para la toma de decisiones en caso de incertidumbre.

Para realizar este proceso se utilizan técnicas como la simulación de Monte Carlo (con parámetros y valores históricos), Diagrama Pareto, el análisis mediante árbol de decisiones para:

- Cuantificar los posibles resultados del proyecto y sus probabilidades.
- Evaluar la probabilidad de conseguir los objetivos específicos del proyecto.
- Identificar los riesgos que requieran una mayor atención.
- Identificación de objetivos de costo, calendario o alcance realista y viable, dados los riesgos del proyecto.
- Determinación de la mejor decisión de gestión de proyectos cuando existe incertidumbre en ciertos resultados y condiciones.

La planificación de respuestas al riesgo: es el proceso de desarrollar opciones y determinar acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto. La planificación de la respuesta a los riesgos trata a los mismos en función de su prioridad, introduciendo recursos y actividades en el presupuesto, calendario y plan de gestión del proyecto, según se requiera. La respuesta a los riesgos deben ser congruentes con la importancia del riesgo, tener un coste efectivo en relación al mismo, ser aplicadas a su debido tiempo, ser realistas dentro del contexto del proyecto, estar acordadas por todas las partes implicadas y a cargo de una persona responsable.

Las respuestas a los riesgos deben estar contextualizadas en la estrategia principal que se orienta a la *prevención de los riesgos*, en la cual se debe sustentar la propuesta de gestión de riesgos de proyectos sociales del Despacho del Viceministro de Políticas Estudiantiles del MPPEU. Sin embargo debe considerar las posibles respuestas enmarcadas en estrategias de prevención, mitigación y reducción.

Seguimiento y Control de Riesgos: Implica realizar el seguimiento de los riesgos previamente identificados, supervisar los riesgos residuales identificar nuevos riesgos, ejecutar los planes de respuesta a los riesgos y evaluar su efectividad durante el ciclo de vida del proyecto.

El proceso de control y seguimiento de riesgos, debe ser permanente y continuo, e implica por tanto elegir estrategias alternativas, ejecutar un plan para contingencias o de reserva, adoptar acciones correctivas y modificar el plan estratégico de gestión del proyecto.

Este proceso se apoya en los documentos denominados; plan de gestión de riesgos, registro de riesgos, solicitudes de cambio aprobadas e información del rendimiento de los trabajos.

La gestión de riesgos de proyectos sociales, considera distintos elementos y aspectos claves que deben concebirse desde la etapa de concepción de la idea del proyecto o detección de oportunidad, hasta la fase de evaluación y cierre de este, para lo cual resulta útil seguir las pautas de la metodología de marco lógico en la formulación de proyectos, a fin de que se consideren todas los elementos claves que harán factible y viable el mismo.

Cubiertas las fases señaladas, es viable la aplicación de los procesos que contemplan la metodologías de gestión de riesgos, como herramientas válidas para minimizar la probabilidad de ocurrencia de efectos adversos al proyecto o la implantación de medidas de manejo que impliquen la mitigación, transferencia o eliminación de los riesgos y tributar así al incremento de las posibilidades de éxito expresadas en la materialización de los objetivos propuestos.

La inversión social, constituye hoy por hoy la punta de lanza de la gestión del Gobierno Bolivariano de Venezuela, signada por la inclusión y la disminución de las inequidades y desigualdades de los últimos anos. Esa inversión se materializa a partir de importantes y diversos proyectos en todo el territorio nacional, enmarcados dentro de las estrategias del plan de desarrollo Simón Bolívar.

La gestión de proyectos, puede llegar a constituir el factor que ponga los cimientos y permita la consolidación y sostenibilidad futura de este modelo de desarrollo, que en la actualidad representa la esperanza de la mayoría de los venezolanos y ha captado el interés de muchas personas en el mundo. De allí la imperiosa necesidad de alcanzar elevados niveles de efectividad, para lo cual resulta útil la gestión de proyectos sociales.

En plena correspondencia con este planteamiento y sobre la base de la necesaria incorporación de los sujetos de atención con los proyectos en la fase de identificación de su problemas principales y las más adecuadas vías de solución, así como en las actividades de monitoreo y control, se sustenta la necesidad de adoptar metodologías para la adecuada formulación y ejecución de estos.

En el caso concreto de la presente investigación se asumió la metodología de marco lógico, que permite cubrir los anteriores señalamientos y sentar las bases que posibilitan el establecimiento de mecanismos y herramientas de gestión.

La tendencia global de la gestión proyectos es otorgar cada vez más, la importancia necesaria al control interno. En este enfoque se inserta la gestión de riesgos de proyectos sociales, que en el caso del proyecto analizado se basa en la **Guía de los**

fundamentos de la administración de proyectos (PMBOK® Guide), estándar de la administración de proyectos desarrollado por el Project Management Institute (PMI), que Identifica el conjunto de fundamentos reconocidos como buenas prácticas en la gestión de proyectos y se sustenta a partir de la descripción general de estos, lo cual facilita su aplicabilidad en el contexto de cualquier proyecto.

Capítulo II. Caracterización del marco general para la gestión de riesgos de proyectos sociales del Despacho del Viceministro de Políticas Estudiantiles del MPPEU.

En este capítulo se desarrolló el marco general para la gestión de riesgos del proyecto denominado Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios Estudiantiles para Garantizar el Buen Vivir de los Estudiantes Universitarios a Nivel Nacional, el cual forma parte de los proyectos que en la actualidad ejecuta el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, a través del Despacho del Viceministro de Políticas Estudiantiles. Este estudio permitió ejecutar la descripción general de las bases y características del proyecto analizado, según lo que plantea la **Guía de los fundamentos de la administración de proyectos (PMBOK® Guide)** desarrollada por el Project Management Institute (PMI).

Esta guía modelo, comprende una serie de procesos o etapas, siendo una de ellas la de planificación de la gestión de riesgos, cuyo propósito es decidir cómo enfocar, planificar y ejecutar las actividades de gestión de riesgos de proyectos. Estos aspectos fueron tenidos en cuenta a partir de la descripción y caracterización del marco general en el cual se desenvuelve el proyecto seleccionado como caso de estudio, lo cual incluye el análisis de las condiciones internas y externas que condicionan su ejecución.

Como parte del desarrollo de esta etapa, se identificaron los riesgos del proyecto estudiado, correspondientes a cada una de las acciones componentes del mismo y las posibles causas que influyen en la generación de estos.

2.1. El marco institucional para la ejecución del proyecto.

El Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria es el órgano rector de las políticas de educación universitaria de la República Bolivariana de Venezuela, creado el 08 de enero del año 2002, según Decreto N° 1.634 y Gaceta Oficial N° 37362. El 25 de marzo de 2010, según Decreto N° 7.333, publicado en Gaceta Oficial N° 39.394, cambió de denominación a Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU); está conformado por un Despacho del Viceministro (a) de Desarrollo Académico, un Despacho del Viceministro (a) de Políticas Estudiantiles y un Despacho del Viceministro (a) de Planificación Estratégica. Las competencias del MPPEU están orientadas a planificar, dirigir y coordinar actividades inherentes a la asesoría, ejecución, seguimiento, evaluación, control y difusión de las políticas académicas y estudiantiles a fin de fortalecer la calidad, equidad y pertinencia social de la educación universitaria, en concordancia con las políticas del Estado venezolano.

El 14 de mayo de 2008, mediante el Decreto 6.076, la Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela dicta el Reglamento Orgánico del Ministerio del Poder

Popular para la Educación Universitaria mediante el cual se establece su forma de organización administrativa y se asignan las funciones de las dependencias que integran el ministerio.

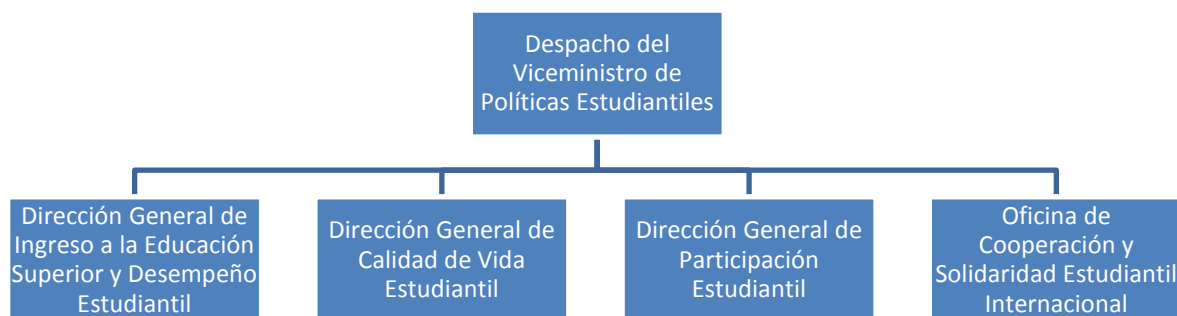
El MPPEU para cumplir su encargo social ejecuta importantes proyectos de carácter social dirigidos a la población universitaria, para lo cual se apalanca en su estructura funcional, en la que está inserto el despacho del Viceministro de Políticas Estudiantiles responsable de la formulación y ejecución de proyectos con incidencia directa en la razón de ser de todos los centros de educación universitaria del país, sus estudiantes.

En este contexto y a la luz del decreto antes señalado, el Despacho del Viceministro de Políticas Estudiantiles tiene las siguientes atribuciones (ver Anexo 1). Aquí solo se mencionan las atribuciones vinculadas a los servicios estudiantiles, las cuales son:

- Formular las políticas estudiantiles para garantizar la accesibilidad universal a la educación superior, el desarrollo del poder popular estudiantil, el mejoramiento del desempeño y la calidad de vida estudiantil, la inserción socio-productiva de las y los estudiantes el fomento de la solidaridad.
- Realizar estudios, formular, coordinar y supervisar acciones dirigidas a la creación de una educación superior inclusiva, que garantice condiciones para la participación en la educación superior de sectores históricamente discriminados, en especial personas con discapacidad, pueblos indígenas, afrodescendientes, personas privadas de libertad, refugiados y desplazados.
- Fomentar la movilidad estudiantil nacional e internacional, como experiencia formativa, expresión de solidaridad entre los pueblos y motor de la unidad latinoamericana y caribeña. Promover y difundir estudios sobre las y los estudiantes, el movimiento estudiantil, el desempeño y la calidad de vida estudiantil y otros aspectos vinculados a las áreas de su competencia.

El Despacho del Viceministro de Políticas Estudiantiles para el cumplimiento del encargo social, se estructura de acuerdo al reglamento orgánico vigente, a través de la Dirección General de Ingreso a la Educación Superior y Desempeño Estudiantil, la Dirección General de Calidad de Vida Estudiantil, la Dirección General de Participación Estudiantil y la Oficina de Cooperación y Solidaridad Estudiantil Internacional, tal como se señala en la figura No.1.

Figura No. 1. Organigrama del Despacho del Viceministro de Políticas Estudiantiles del MPPEU.



Fuente: <http://www.mppeu.gob.ve/web/index.php/organizacion/estructura>

Para el ejercicio fiscal 2013, el despacho del Viceministro de Políticas Estudiantiles cumple su encargo social a través de sus direcciones generales a partir de la ejecución de cuatro proyectos, cuya asignación está en la Ley de Presupuesto, los cuales se detalla la Tabla No.6:

Tabla No. 6. Relación de proyectos adscritos al Despacho del Viceministro de Políticas Estudiantiles.

Código	Nombre del Proyecto	Acciones específicas
118902	Fortalecer la atención integral a los estudiantes beneficiados por los convenios de cooperación internacional	1.- Consolidar el sistema nacional de atención integral de cooperación y solidaridad estudiantil en las instituciones de educación universitaria. 2.- Participar y coordinar los procesos de selección, formación, orientación académicas y apoyos socioeconómicos a los estudiantes beneficiados por los convenios internacionales.
118225	Organización y fortalecimiento del poder popular estudiantil	1.- Organización y fortalecimiento del poder popular estudiantil. 2.- Desarrollar políticas para la promoción y el ejercicio de la contraloría social estudiantil. 3.- Promover el servicio comunitario en las instituciones de educación universitaria (IEU).
118188	Ingreso a la educación universitaria y desempeño estudiantil	1.- Desarrollo e instrumentación de políticas para garantizar la planificación y aplicación del sistema nacional de ingreso a la educación universitaria. 2.- Desarrollo de políticas sobre la igualdad de

		derechos y equiparación de oportunidades a la población históricamente discriminadas en la educación universitaria. 3.-Desarrollo instrumentación y consolidación de políticas que garanticen la orientación, prosecución, desempeño y egreso de estudiantes universitarios.
118266	Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios Estudiantiles para Garantizar el Buen Vivir de los Estudiantes Universitarios a Nivel Nacional.	1.- Implementar y difundir políticas que permitan potenciar los servicios estudiantiles con las IEU a través del Sistema Universitario de Certificación y Registros Estudiantiles (SUCRE). 2.- Dotación para el fortalecimiento de los servicios estudiantiles conjuntamente con las IEU. 3.-Apoyo a las diversas organizaciones del Poder Popular Estudiantil en actividades extracurriculares. 4.- Desarrollar políticas para la atención integral del estudiante universitario. 5.- Consolidación de la red universitaria en materia de prevención integral contra el consumo de alcohol, tabaco y otras drogas

Fuente: Adaptado de ficha de proyecto Sistema Nueva Etapa.

En el ámbito de esta investigación, se asumió como caso de estudio el proyecto denominado: Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios Estudiantiles para Garantizar el Buen Vivir de los Estudiantes Universitarios, el cual se ejecuta desde la Dirección General de Calidad de Vida Estudiantil y cuya ficha de proyecto se puede visualizar a través del anexo No.2.

La Dirección General de Calidad de Vida Estudiantil, tiene como propósito supervisar la ejecución de políticas dirigidas a garantizar el mejoramiento de las condiciones de vida de los y las estudiantes como sujeto y centro del quehacer de las Instituciones de Educación Universitaria (IEU), y que comprende entre otros, los servicios de prevención, asistencia, apoyo a los estudiantes, considerados como elementos clave para el desempeño estudiantil en condiciones de equidad y calidad, los cuales exigen el desarrollo de grandes esfuerzos bajo un enfoque preventivo e integral, haciendo énfasis en su función educativa.

Corresponde entre otras funciones, a la Dirección General de Calidad de Vida Estudiantil:

-Diseñar e implementar programas preventivos, asistenciales, de apoyo económico y social, dirigidos a los estudiantes, en estrecha coordinación con las instituciones de educación Universitaria.

-Promover un sistema de atención y asesoría estudiantil ante situaciones propias de la vida académica de los estudiantes de las instituciones de educación universitaria.

-Asesorar al Viceministro de políticas estudiantiles en el ámbito de su competencia.

Para el cumplimiento de estas responsabilidades, la Dirección General de Calidad de Vida Estudiantil se estructura funcionalmente con una coordinación, un grupo de trabajo que se encarga de los servicios estudiantiles que incluye: servicios de salud, transporte, comedor, residencias, ambiente, becas, biblioteca y cultura; el grupo de trabajo denominado Oficina de Atención al Estudiante (OFAES), y el grupo de trabajo denominado Comité de Prevención Integral del Consumo de Drogas (CPCD-MPPEU).

Como se puede observar son varios los proyectos que ejecuta el Despacho del Viceministro de Políticas Estudiantiles y todos son de una significativa importancia por lo que representan para el sistema de la educación universitaria de Venezuela, no obstante, la selección del proyecto tomado como caso de estudio se argumenta a partir del hecho, de representar el 78,31% de la inversión social total que destina el despacho del Viceministro de Políticas Estudiantiles para el ejercicio fiscal 2013.

Así mismo, por la implicación política que tiene para un gobierno que se ha empeñado en garantizar a su pueblo la mayor suma de felicidad posible y convertido toda la patria en una escuela, logro reconocido por la Agencia de la Naciones Unidas para la Educación y la Cultura (UNESCO) que ubica a la República Bolivariana de Venezuela en la el 5to país del mundo y el 2do de Latinoamérica con la mayor matrícula escolar. (Instituto Internacional para la Educación Superior en America Latina y el Caribe, 2013)

Por otra parte, vale la pena destacar el permanente empeño que como lineamiento de trabajo manifestó el comandante presidente de la República Hugo Chávez, en materia de atención a las necesidades de los estudiantes, las cuales se han traducido en la homologación de las becas en todas las instituciones de educación universitaria del país, con el consecuente significativo incremento de las asignaciones por parte del Ejecutivo Nacional en el presupuesto para atender esta materia.

El Congreso de la Juventud Bicentenaria realizado en el año 2011, las olimpiadas venezolanas de informática, los juegos deportivos de institutos y colegios universitarios, por citar solo algunos, forman parte de las actividades que las y los estudiantes universitarios han organizado y ejecutado a partir del desarrollo, creación y consolidación de grupos y movimientos estudiantiles, que motivados por el interés y empoderados de los atributos de este modelo de democracia participativa y protagónica son también expresión de la atención que el gobierno nacional promueve y ejecuta a través de los distintos entes y órganos del poder público nacional.

Las rutas estudiantiles universitarias creadas en el 2011 en algunos municipios priorizados del país dentro de los estados Vargas, Portuguesa, Anzoátegui y Mérida, que involucró la participación de otros ministerios, y dieron origen la posibilidad de la creación de la empresa nacional de transporte estudiantil, forman también ejemplos concretos de la importancia y el papel que ocupan los servicios estudiantiles dentro de la agenda y de los proyectos del ejecutivo nacional.

La necesaria consolidación de los servicios estudiantiles, constituye una herramienta de apalancamiento para lograr los objetivos y metas trazados en torno a la política de universalización de la educación universitaria, el ingreso y la prosecución académica de los estudiantes de los distintos estratos socioeconómicos, ya que prevé la posibilidad de garantizar la movilidad y transportación de los estudiantes desde y hasta sus residencias y centros de enseñanza, la atención médica de carácter preventiva y curativa, los servicios de comedor que permitan la alimentación balanceada y oportuna, las asesorías y atención psicológica y legal.

Estas acciones están destinadas a desarrollarse con alcance que va desde el enfrentamiento y la búsqueda de la solución a los problemas y conflictos en los cuales se puedan ver involucrados los estudiantes, hasta la formación de una cultura de prevención para la vida, que contribuya a la disminución del consumo de drogas, y con ello a minimizar la incidencia de acciones delictivas en los recintos de educación universitaria, y en el país en general.

En este último campo mencionado, resulta interesante el significativo avance que tiene la conformación de las brigadas de prevención que se han constituido en las instituciones de educación universitaria, que cuentan adicionalmente con la asesoría y tutelaje de la Oficina Nacional Antidrogas adscrita al Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia. Estas brigadas ya han ejecutado acciones en el marco del plan denominado Misión a Toda Vida Venezuela, con lo que se abre la posibilidad de una atención oportuna a los casos vinculados a este flagelo que tienen como principales víctimas a los jóvenes y los estudiantes en el mundo.

Por lo tanto el autor del presente trabajo consideró para seleccionar este proyecto como caso de estudio su alto impacto social y político, explicado a partir de los argumentos relacionados anteriormente, y su enfoque holístico, integral en el abordaje de la problemática de los estudiantes de la educación universitaria venezolana.

2.2. Características generales del proyecto.

Las características y alcances del proyecto Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios Estudiantiles para Garantizar el Buen Vivir de los Estudiantes Universitarios a Nivel Nacional, se sintetizan en la Tabla No.7. Este proyecto sintetiza, agrupan e integra los

que hasta hace poco se le llamó providencias estudiantiles y que son los servicios de apoyo que se le brinda al estudiante para garantizar su consecución académica.

Tabla No. 7. Datos básicos de Identificación del proyecto: Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios Estudiantiles para Garantizar el Buen Vivir de los Estudiantes Universitarios a Nivel Nacional.

Breve descripción	Está enfocado al fortalecimiento de los Servicios estudiantiles (comedor, bibliotecas, transporte, residencia estudiantil, salud, becas), la atención, asesoría y apoyo a los estudiantes universitarios además del apoyo a todo tipo de actividades deportivas, culturales, de extensión y recreación, los cuales mejoraran la calidad de vida de los estudiantes universitarios
Problema o necesidad que da origen al proyecto.	El sistema nacional de servicios estudiantiles, requiere ser fortalecido para garantizar la inclusión, territorialización, eficiencia y transparencia de los servicios estudiantiles, para generar condiciones óptimas del buen vivir de las y los estudiantes de educación universitaria.
Indicador de la situación actual del problema.	Un 25% de la población universitaria a nivel nacional, no son beneficiados por los servicios estudiantiles (salud, comedor, beca, transporte, residencia).
Fecha de última data	20/06/2011
Fórmula del indicador	N de estudiantes universitarios beneficiados en el N total de los estudiantes por cien.
Fuente del Indicador	M.P.P.E.U
Impacto del proyecto	Potenciar en un 15% la efectividad de las políticas destinadas al funcionamiento de los servicios estudiantiles para todas las casas de estudio, para garantizar su uso de manera eficiente y así contribuir con el bienestar de los estudiantes universitarios.
Tiempo de impacto	Un año
Resultados Bien o servicio	Potenciar los sistemas de atención al estudiante de educación universitaria, así como la promoción, defensa, vigilancia de sus derechos y deberes estudiantiles
Unidad de medida	Informe técnico

Fuente: Adaptada de la ficha de proyectos del Sistema Nueva Etapa.²

La información contenida en la ficha proyecto del Sistema Nueva Etapa (Anexo No.02), permite relacionar el objetivo de fin del mismo con los diez objetivos estratégicos del Proyecto Nacional Simón Bolívar, Primer Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007- 2013.

Para contrastar y analizar si la ficha de proyecto en su formulación se ajusta a los requerimientos de la metodología de marco lógico, se aplicó una lista de chequeo

²El Sistema Nueva Etapa es una aplicación informática de uso obligatorio para la administración pública venezolana, que está destinada al registro de acciones y proyectos.

(Anexo No.03) elaborada por el autor del trabajo a partir de los estudios desarrollados en el Capítulo I del mismo, y las consultas realizadas a especialistas en la materia. Del análisis hecho se desprenden los siguientes hallazgos:

El objetivo estratégico o de fin, el cual sugiere la metodología antes citada, debe ser un gran objetivo político, que no será logrado exclusivamente con la ejecución del proyecto. No obstante, el proyecto en ejecución debe tributar al logro del mismo. En el caso de estudio, el objetivo general del proyecto es parte de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Nacional, con lo cual debe satisfacer este criterio, tal y como recomienda la metodología asumida.

El resto de los objetivos se evalúan de acuerdo a lo que la metodología ha dado en llamar análisis de la lógica vertical de objetivos, que se hace a partir de la revisión de los vínculos causales de estos, de abajo hacia arriba, es decir, desde las actividades hasta el fin, y deben cumplirse todas las condiciones para que un proyecto este adecuadamente formulado.

De la revisión y análisis de los objetivos del proyecto, caso de estudio, se evidencian que no se cumplen tres de las seis condiciones que deben observar los mismos, según la metodología de marco lógico. Lo que permite inferir que los objetivos no están bien formulados. Esta situación se puede observar en la Tabla No.8.

Tabla No. 8. Evaluación del cumplimiento de las condiciones que deben cumplir los objetivos, según la metodología de marco lógico.

Condiciones	SI	NO
Las actividades especificadas para cada Componente son necesarias para producir el componente		√
Cada Componente es necesario para lograr el Propósito del proyecto		√
No falta ninguno de los Componentes necesarios para lograr el Propósito del proyecto	√	
Si se logra el Propósito del proyecto, contribuirá al logro del Fin	√	
Se indican claramente el Fin, el Propósito, los Componentes y las Actividades		√
El Fin es una respuesta al problema más importante en el sector.	√	

Fuente: ILPES 2003

En cuanto al objetivo de propósito, el cual está redactado en los siguientes términos: “Apoyo a las políticas de atención al estudiante universitario”, se puede decir que es muy general, está redactado de forma tal que se percibe poco realista y no realizable, difícil de cuantificar de manera tangible, dado que las políticas de atención se formulan como planes. El objetivo de propósito debe estar redactado en forma de hipótesis, que pudiera ser cumplida solo mediante el logro de los componentes y productos.

Para reforzar la revisión, análisis y evaluación del objetivo de propósito, se utilizó la Guía de Evaluación de Objetivos (Anexo No.04), adaptada por Díaz, C.R (1991), de cuya aplicación se pudieron constatar los siguientes resultados.

1. Está por escrito.
2. Si contribuye con los objetivos del proyecto.
3. Si es importante.
4. Es coherente con el resto de los objetivos.
5. No es verificable.
6. Está orientado a resultados.
7. No tiene alcance específico concreto.
8. No está formulado con claridad.
9. No está enmarcado en la variable temporal.
10. No se estableció con los beneficiarios.
11. No fue aceptado por los involucrados.
12. No es factible su cumplimiento.
13. Constituye un reto.
14. Es respaldado por la autoridad.
15. No se estableció con los beneficiarios del proyecto.

Con relación a los objetivos de componentes, de manera general el proyecto persigue lograr: “Potenciar los sistemas de atención al estudiante de educación universitaria, así como la promoción, defensa, vigilancia de sus derechos y deberes estudiantiles”. La metodología de marco lógico señala que los objetivos de componentes son las obras, servicios terminados, las capacitaciones, entre otros, que se deben producir con los recursos que se le asignan al proyecto. Por tanto, desde su formulación estos deben ser verificables, medibles, realizables. En el caso estudiado se pudo constatar que el objetivo, al igual que el de propósito, está formulado de manera muy general, lo cual permite inferir que es poco probable que se pueda alcanzar.

De acuerdo con la información contenida en la ficha de proyectos que emite el “Sistema Nueva Etapa”, las actividades del proyecto están englobadas dentro de lo que se denominan acciones específicas, que según el glosario de los campos de la ficha Nueva Etapa, expresan en forma detallada las operaciones o actividades que deben adelantarse para obtener los bienes y/o servicios, que son requeridos para cumplir con el objetivo propuesto y concretar el resultado del proyecto.

De manera general, por los resultados obtenidos a partir del análisis realizado a los objetivos de los componentes del proyecto por cada acción, podemos afirmar que los mismos no están formulados según las exigencias de la metodología de marco lógico y los requerimientos que plantea la guía de evaluación de objetivos aplicada. Los resultados anteriores quedaron evidenciados a través de la Tabla No.9.

Tabla No. 9. Evaluación de los objetivos de los componentes y productos, por acciones específicas y en general del proyecto.

Atributos	Componentes y Productos					
	Gral. del Proyecto	Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5
¿Está por escrito?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
¿Contribuye con los objetivos del proyecto?	No	Si	No	Si	No	Si
¿Es importante? (¿vale la pena controlarlo?)	No	Si	No	Si	Si	Si
¿Es coherente con los restantes objetivos del proyecto?	No	No	No	Si	Si	Si
¿Es verificable?	No	No	No	Si	No	Si
¿Está orientado a los resultados?	Si	Si	No	Si	Si	No
¿Tiene un alcance específico, concreto?	No	No	No	No	No	No
¿Está formulado con claridad?	No	No	No	No	No	No
¿Está enmarcado en el tiempo?	No	No	No	No	No	No
¿Se estableció conjuntamente (jefe y subordinado)?	No	No	No	No	No	No
¿Fue aceptado por ambos (jefe y subordinado)?	No	No	No	No	No	No
¿Es factible de cumplimiento?	Si	No	No	No	No	No
¿Constituye un reto?	Si	No	Si	Si	No	Si
¿Es respaldado por la autoridad?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
¿Está soportado por un plan de acción?	No	No	No	No	No	No

Fuente: Elaboración propia.

Como parte de este trabajo investigativo, el autor del mismo decidió valorar si las principales categorías que conforman la ficha proyecto responden a las exigencias de la metodología de marco lógico para cada acción específica.

La acción específica N° 118266-1 denominada “Implementar y difundir políticas que permitan potenciar los servicios estudiantiles con las IEU a través del Sistema Universitario de Certificación y Registros Estudiantiles (SUCRE)”, se materializa de acuerdo con lo formulado en el proyecto, a partir de la realización de dos jornadas, que incluyen una serie de actividades, contenidas en la matriz de programación de metas del DVPE (Anexo No.5).

Los resultados de las actividades que engloban la acción específica antes mencionada, denotan debilidades en la formulación del proyecto, las cuales se expresan en indicadores inapropiados y no coherentes con los objetivos.

En la matriz de programación de metas del DVPE se enuncian actividades a ejecutar, sin especificar ni aclarar en qué consisten las jornadas y quiénes son los responsables de las mismas.

Para las actividades de seguimiento y control se establecen como unidad de medida: las visitas. Sin embargo, no se especifica en qué consisten, no se verifica las competencias del funcionario que la realizará y de qué manera se concreta a través de ellas el logro de los objetivos.

No están enunciados en ninguna parte los medios de verificación ni los supuestos o riesgos, que pudiesen afectar el logro de los componentes y por ende la consecución de los objetivos.

Con respecto a la acción específica 118266-2 denominada “Dotación para el fortalecimiento de los servicios estudiantiles, conjuntamente con las IEU”, se prevé la realización de tres (03) dotaciones a partir de la ejecución de las actividades señaladas en la matriz. Estas dotaciones están relacionadas en el anexo No.5.

En esta acción específica los componentes y productos que se esperan generar, difieren drásticamente de lo que en realidad está programado en la matriz anteriormente mencionada.

Por otra parte se evidencia incongruencia entre las unidades de medición y la actividad que se ejecutará para lograr la dotación de materiales e insumos para el mejoramiento del servicio de salud estudiantil.

Por otra parte el término de “dotación de materiales e insumos” es muy general, lo cual constituye un factor de ambigüedad para el seguimiento y la evaluación del proyecto.

En relación a la acción específica No. 118266-3, denominada “Apoyo a las diversas organizaciones del Poder Popular Estudiantil en actividades extra curriculares”, están previstas las actividades que se señalan en la matriz de programación de metas Anexo No.5.

Las actividades previstas en la matriz de programación de las metas difieren de las reflejadas en el proyecto, ya que en este último se indican treinta y cinco apoyos y en la matriz se señala apenas veinticuatro y cuatro reuniones.

El alcance de las actividades es etéreo y por tanto no está claro qué tipo de apoyo son, por lo cual, se asume que su impacto, indicadores y formas de medición pudieran ser muy generales y ambiguos.

En cuanto a la acción específica 118266-4 denominada “Desarrollar políticas para la atención integral del estudiante universitario”, se proyectó como meta elaborar dos

informes, lo cual implica la ejecución de las actividades, señaladas en la matriz de programación de las metas (Anexo No.5).

Para esta acción la matriz de programación de metas no detalla el alcance en cuanto a cantidad y calidad del desarrollo de estas actividades, ni su fecha de realización. Una característica común de estas es que están planteadas de forma muy general, lo cual genera dificultades para su concreción y realización.

Por último, la acción específica N° 118266-5 denominada “Consolidación de la red universitaria en materia de prevención integral contra el consumo de alcohol, tabaco y otras drogas”, tiene propuesta la ejecución de setenta talleres / jornada / reuniones. Las actividades programadas para esta acción se detallan en la matriz de programación de metas (Anexo No.5)

Las actividades están planteadas en términos muy generales y al igual que las anteriores los impactos que se deriven de su materialización pueden ser muy difusos con lo cual, se dificulta su medición.

Con respecto a las actividades planteadas, es preciso resaltar que aún, cuando puedan resultar muy importantes para lograr los objetivos que se pretenden alcanzar con la ejecución del proyecto, tal y como están planteadas, permiten inferir que su ejecución (en muchos de los casos) sea poco probable.

Por otra parte, es necesario acotar que en las actividades, así como en los componentes y productos y en el propósito, no se establecen indicadores a partir de los cuales se pueda determinar el progreso de los objetivos establecidos en el proyecto en sus distintas etapas. Los indicadores que existen, son tan generales que carecen de atributos vinculados a la calidad, cantidad y tiempo y en otros casos, no están en plena correspondencia con los impactos a medir y con los objetivos generales del proyecto.

En el caso de los indicadores de actividades para lo cual la metodología sugiere el uso del presupuesto, dada la manera general como fueron redactadas y la falta de precisión de algunos elementos hacen poco viable y efectivo el uso de este como indicador.

A este diagnóstico se llega a partir de la interpretación y análisis de la información contenida en la ficha proyecto, que se obtuvo por la comparación realizada contra lo que sugiere la bibliografía revisada en el capítulo I , la cual se refiere a las condiciones que deben cumplir los indicadores propuestos según la metodología de marco lógico. Tal y como se muestra en la tabla No.10, una vez que se realizó la valoración, se pudo inferir que en el caso de estudio no se cumplen dichas condiciones.

Tabla No. 10. Evaluación del cumplimiento de las condiciones de los indicadores según la MML.

Condiciones	SI	NO
Los indicadores de propósito no sean un resumen de los Componentes, sino una medida del resultado de tener los componentes en operación.		X
Los indicadores de propósito midan lo que es importante		X
Todos los indicadores estén especificados en términos de cantidad, calidad y tiempo.		X
Los indicadores para cada nivel de objetivo sean diferentes a los indicadores de los otros niveles		X
El presupuesto sea suficiente para llevar a cabo las actividades		X

Fuente: (ILPES, 2003).

Por otra parte se observa que no se establecen todos los medios de verificación requeridos, los cuales son cruciales, para hacer monitoreo, seguimiento y control a la ejecución del proyecto y que permita por ende, gestionar el mismo en sus distintas etapas.

La formulación del propósito es un aspecto clave, de acuerdo a lo que señala la metodología de marco lógico. En el caso estudiado no se satisface esta condición, debido a que no se redactan en los términos adecuados.

A partir de la revisión y el análisis de los elementos que debe contener la matriz de Marco Lógico, se construyó una lista de chequeo de los elementos que debe tener en cuenta el proyecto, lo cual se muestra en la Tabla No.11.

De la revisión si se cumple o no con los criterios de la matriz de marco lógico, se pudo definir en qué grado el proyecto responde los requerimientos de la misma. La tabla No. 10 muestra la falta de indicadores adecuadamente formulados para los niveles de Fin, Propósito, Componentes y Actividades.

Tabla No. 11. Evaluación del proyecto estudio de caso, según los requerimientos contemplados por la matriz de marco lógico.

Elementos del Proyecto	SI	NO
¿Está formulado el objetivo de fin?	X	
¿Está planteado indicadores de fin?		X
¿Se formulan medios de verificación de fin?		X
¿Se señalan los supuestos o riesgos?		X
¿Se formula adecuadamente objetivos de propósito?		X
¿Se formulan indicadores de propósito?	X	
¿Se formulan medios de verificación de propósito?		X
¿Se consideración supuestos o riesgo para alcanzar el propósito?		X
¿Se formulan adecuadamente los objetivos de componentes?		X
¿Se formulan adecuadamente indicadores de componentes y productos?		X

¿Se formulan adecuadamente los medios de verificación de componentes y productos?	X
¿Se formulan supuestos o riesgos que puedan incidir en la producción de los componentes?	X
¿Se formulan adecuadamente las actividades?	X
¿Se formulan adecuadamente indicadores de las actividades?	X
¿Se establecen medios de verificación para las actividades?	X
¿Se establecen los supuestos o riesgos asociados a las actividades?	X

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los aspectos analizados con base en la Metodología de Marco Lógico para la Planificación, el Seguimiento y la Evaluación de Proyectos y Programas, se puede afirmar que el proyecto no ha sido adecuadamente formulado a partir de los siguientes aspectos:

- ✓ No se formula adecuadamente el objetivo de propósito: La metodología sugiere que este debe formularse con claridad, para evitar ambigüedades.
- ✓ Los objetivos de componentes y productos no se formulan adecuadamente.
- ✓ No se formulan indicadores de propósito, de componentes y productos: Este aspecto coloca el proyecto en una situación crítica en virtud de que impide gestionar de manera integral y adecuadamente el mismo.
- ✓ Al no estar adecuadamente definidos los indicadores, es imposible determinar el estado de avance en un momento determinado del proyecto y su impacto en la población beneficiaria.
- ✓ No se establecen medios de verificación a partir de los cuales se puedan ejecutar de manera adecuada las acciones de monitoreo y evaluación en las distintas etapas del proyecto.
- ✓ Las actividades planteadas no responden al análisis y al encadenamiento de relaciones causales, a partir de las cuales se puedan categorizar y programar, con lo cual se garantiza plena coherencia con los objetivos del proyecto.
- ✓ El presupuesto es el indicador principal de las actividades que sugiere la metodología para las actividades. Sin embargo, la aplicación de este no será muy útil por las propias debilidades ya detectadas en la formulación de las actividades.
- ✓ Con respecto a los medios de verificación, los mismos no se establecen por escrito.

- ✓ Los riesgos o supuestos de acuerdo con la metodología, no se consideran en ninguna de las etapas ni en los elementos del proyecto. O sea no están documentados.
- ✓ En líneas generales, se puede afirmar que las actividades planteadas no pueden tributar al logro de los objetivos del proyecto.
- ✓ La inexistencia del plan de acción del proyecto, imposibilita la delimitación de funciones y asignación de tareas, y en general todos los aspectos importantes de la gestión de proyectos.

Teniendo en cuenta las dificultades hasta aquí planteadas, que demuestran un marco general poco favorable, el cual genera por sí mismo, toda una serie de riesgos para el cumplimiento del proyecto analizado, se decidió desarrollar una etapa de identificación y análisis de los riesgos que pueden afectar el alcance de los resultados propuestos en el mismo y en cada una de sus acciones. Esta etapa es básica en todo el proceso de diagnóstico y evaluación del proyecto analizado, según la metodología de gestión de riesgos asumido por el autor.

2.3. Identificación y análisis de los riesgos del proyecto Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios Estudiantiles para garantizar el buen vivir de los estudiantes universitarios a nivel nacional.

Identificación riesgos

La identificación de los riesgos se realizó a través de una dinámica grupal, la cual involucró a especialistas y funcionarios (total 8), adscritos al despacho del Viceministro de Políticas Estudiantiles, y que son los encargados de la formulación y ejecución del proyecto, y responsables a la vez, de la planificación y seguimiento de las actividades de cada acción específica. Las áreas representadas por los participantes fueron las siguientes: comité de prevención integral del consumo de drogas, oficina de atención al estudiante universitario y los grupos de trabajo encargados de garantizar la atención desde el ministerio a los servicios estudiantiles (salud, comedores, bibliotecas, transporte y becas).

El ejercicio grupal se desarrolló a través de la técnica de Brainstorming o Lluvia de ideas, la cual sirvió para identificar los posibles eventos o riesgos que pudieran afectar el logro de los productos o servicios formulados para cada acción específica del proyecto. El énfasis fundamental se realizó por parte de los participantes en los riesgos operacionales del proyecto, aunque no fueron los únicos analizados.

El autor del presente trabajo tomó los bienes y servicios (componentes y productos de MML) formulados para cada acción del proyecto, como base de análisis para la identificación de los riesgos. Para ello se basó en las siguientes consideraciones:

- Los objetivos de componentes y productos están mejor formulados que los de propósito, representan además los resultados del proyecto (bienes y servicios) que son entregados a la población beneficiaria que en este caso son los estudiantes universitarios.
- La decisión del autor de utilizar los resultados a alcanzar tal y como se formulan en las acciones del proyecto es consistente con las reflexiones del Dr. Carlos Díaz Llorca, el cual señala que “no podemos evaluar los riesgos posibles si previamente no tenemos identificados los objetivos que pretendemos alcanzar o lo que es lo mismo, los resultados que queremos lograr” (Díaz Llorca, 2009, pág. 6), sean aquellos que explícitamente están enunciados o los implícitos de la unidad organizativa u organización objeto de análisis.

En la identificación de los riesgos operacionales de cada acción del proyecto, se partió de la interrogante dirigida a responder cuales serían los posibles eventos capaces de afectar el cumplimiento o logro de cada uno de los resultados analizados (componentes y productos de MML) que se prevén alcanzar con la ejecución del mismo, buscando en el proceso de generación de ideas, las respuestas de los asistentes a la dinámica grupal a las interrogantes formuladas. Para cada acción del proyecto se procedió al registro, limpieza y clarificación de la ideas y posteriormente a la priorización de las mismas, a través de la técnica de consenso.

En este mismo orden una vez identificados los riesgos, se procedió a clasificarlos en interno y externo, según el criterio de si estaba fuera o dentro del ámbito de la gestión y control del área organizativa Dirección General de Calidad de Vida Estudiantil y sus coordinaciones.

Para la identificación de los riesgos que pudiesen impactar la acción específica N° 118266-1, fue formulada la interrogante: ¿Cuáles serían las situaciones, hechos o eventos posibles que pueden afectar la promoción, difusión y fortalecimiento del sistema SUCRE³?, de esta manera quedó formulada la lista que se muestra en la Tabla No.12.

³ El Sistema Universitario de Certificación y Registro Estudiantil (SUCRE), contiene la información pertinente de los estudiantes universitarios que actualmente reciben un beneficio socioeconómico (Beca), por parte de su CASA DE ESTUDIOS. Así como también, permitirá caracterizar y cuantificar a esta población, contribuyendo en la planificación del sistema de educación universitaria de la República Bolivariana de Venezuela (<http://becasucre.opsu.gob.ve/>).

Tabla No. 12. Riesgos identificados para el componente Promoción, difusión y fortalecimiento del Sistema Universitario de Certificación y Registros Estudiantiles (SUCRE).

No.	Riesgos Identificados	Internos	Externos
1	Ausencia de coordinación entre las distintas áreas que conforman el sistema SUCRE.	X	
2	Inexistencia de base de datos de usuarios de los servicios estudiantiles.	X	
3	Indefinición de las atribuciones y competencias de la DGCVE en materia de salud.		X
4	Falta de planificación y priorización de las actividades	X	
5	Funcionarios encargados del sistema no están comprometidos.	X	
6	El Sistema (SUCRE) solo puede implementarse parcialmente por falta de desarrollo de otras aplicaciones o módulos.	X	
7	Bajos niveles de adiestramiento y capacitación del personal encargado del proyecto.	X	
8	Colapso del sistema por falta de desarrollo y soporte técnico.	X	
9	Duplicidad de carga en el sistema de la información relativa al mismo estudiante.	X	
10	Los usuarios desconocen las funcionalidades del sistema.	X	
11	Deficiente unificación de criterios y metodologías para la evaluación de los servicios estudiantiles	X	

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la acción específica 118266-2 se identificaron los riesgos a partir de la interrogante ¿Cuáles serían las situaciones, hechos o eventos posibles que pueden afectar el levantamiento de información para la dotación básica del Sistema Universitario de Certificación y Registro Estudiantil?, y se obtuvo el listado que se relaciona en la Tabla No.13.

Tabla No. 13. Riesgos que pueden afectar el levantamiento de información para la dotación básica del Sistema Universitario de Certificación y Registro Estudiantil.

No.	Riesgos Identificados	Internos	Externos
1	Múltiples instrumentos y criterios para solicitar la información con el mismo propósito.	X	
2	Deficiente gestión integral del proyecto	X	
3	Atención deficiente de las necesidades de dotación, particularmente a núcleos, aldeas y extensiones de IEU.	X	
4	Falta de estandarización en las estructuras organizativas responsables de los servicios estudiantiles en las IEU		X
5	Excesiva burocratización de los procesos y trámites administrativos.		X
6	Deficiencia en los códigos y canales de información.	X	
7	Deficientes acciones de monitoreo y control del proyecto.	X	

Fuente: Elaboración propia.

Para la acción específica N° 118266-3, se partió de la interrogante ¿Cuáles serían las situaciones, hechos o eventos posibles que pueden afectar Incentivar el poder creativo y deportivo del estudiante universitario, con apoyo logístico e institucional?, y se identificaron los riesgos que se muestran en la Tabla No.14.

Tabla No. 14. Riesgos que pueden afectar incentivar el poder creativo y deportivo del estudiante universitario, con apoyo logístico e institucional.

No.	Riesgos Identificados	Internos	Externos
1	Uso de los fondos de la ayuda otorgada a los estudiantes con fines distintos a los que motivaron su solicitud.	X	
2	Excesiva burocratización de los procedimientos administrativos de pagos, compras, transferencias y donaciones.		X
3	Recepción de las solicitudes de los estudiantes por diferentes áreas del Ministerio.	X	
4	Las autoridades del MPPEU devuelven sin procesar las solicitudes estudiantiles.	X	
5	Los estudiantes formulan las solicitudes de manera extemporánea.	X	
6	Múltiples criterios para aprobar las donaciones.	X	

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la acción específica 118266-4, se partió de la interrogante: ¿Cuáles serían las situaciones, hechos o eventos posibles que pueden afectar los bienes o servicios que tributen a tener estudiantes Universitarios Atendidos?, y se identificaron los riesgos que se relacionan en la Tabla No.15.

Tabla No. 15. Riesgos identificados para el bien o servicio denominado estudiantes universitarios atendidos.

No.	Riesgos Identificados	Internos	Externos
1	Insuficiencia de personal competente en la OFAES para atender las necesidades estudiantiles	X	
2	Proyecto con alcances no delimitados y actividades poco definidas.	X	
3	Ausencia frecuente de las autoridades del MPPEU para aprobar y procesar las solicitudes.		X
4	Desconocimiento en las IEU de la existencia de OFAES y de sus atribuciones y competencias	X	
5	Desconocimiento a lo interno del MPPEU de las funciones y competencias de las áreas del MPPEU	X	
6	Los estudiantes no respaldan sus solicitudes con todos los recaudos requeridos.	X	
7	Ausencia de oficinas regionales de atención al estudiante universitario.		X
8	Llegada intempestiva de los estudiantes.		X

Fuente: Elaboración propia.

Para la acción específica N° 118266-5, se partió de la interrogante ¿Cuáles serían las situaciones, hechos o eventos posibles que pueden afectar la Formación y capacitación en materia de prevención integral de droga?, y se obtuvieron los riesgos que se listan en la Tabla No.16.

Tabla No. 16. Riesgos que pueden impactar el bien o servicio denominado formación y capacitación en materia de prevención integral de drogas.

No.	Riesgos Identificados	Internos	Externos
1	Poca actuación de las autoridades de las IEU sobre el creciente consumo de drogas por miembros de la comunidad universitaria.		X
2	Falta de interés en las autoridades del MPPEU, para promover la prevención del consumo de drogas en las IEU.		X
3	Deficiente articulación y coordinación interinstitucional entre la ONA y el MPPEU.	X	
4	Baja sensibilización sobre la prevención de consumo de drogas en la comunidad universitaria.	X	
6	Insuficiente personal capacitado en materia de prevención del consumo de drogas.	X	
7	Bajos niveles de coordinación entre los Comités de Prevención del Consumo de Drogas existentes en las IEU y las Oficinas Estadales antidrogas	X	
8	Ningún apego a lo establecido en las leyes y convenios		x

Fuente: Elaboración propia.

Los eventos identificados como riesgos, en términos generales reflejan las debilidades de la formulación del proyecto, que se acentúan por la inexistencia de los planes de aseguramiento respectivos, tal como lo prevé la metodología de marco lógico y que fueron señalados en párrafos anteriores.

De aquí que vale la pena resaltar, que los riesgos identificados guardan estrecha relación con las dificultades detectadas a partir de la revisión y análisis de los objetivos de propósito y de componentes y productos.

Otro elemento que llama la atención con relación a los riesgos identificados, es que la forma de “gestionar” el proyecto, no se enmarca en lo que se conoce en la actualidad por “Gestión de proyectos”, cuyo principal atributo es la consideración de las distintas sub-áreas. Lo anteriormente planteado, se evidencia en los riesgos relacionados con la falta de articulación, la deficiencia en códigos y canales de comunicación, los múltiples criterios e instrumentos para solicitar información con el mismo propósito y los diversos criterios para tramitar y otorgar ayudas y donaciones.

Por otra parte, se identifican algunos riesgos que son comunes para varias acciones específicas, como es el caso de la falta de personal en general y en particular las carencias de recursos humanos con habilidades y destrezas suficientes para poder

acometer las tareas, acciones y actividades del proyecto. Se evidenciaron también riesgos vinculados a la falta o deficiencias de comunicación, los cuales aparecieron planteados en más de una acción específica.

Todo lo anterior revela, que en general existen dificultades con la metodología que se aplica en la gestión del proyecto estudiado.

Otro aspecto que vale la pena resaltar, es la cantidad de riesgos identificados, que llegan a la suma total de cuarenta, solo para los componentes y productos que fueron seleccionados en la presente investigación. Del total de riesgos identificados, solamente la acción específica No. 1, concentra el 27,5% de los mismos, lo cual responde con toda certeza a las ambigüedades y la generalidad con que están planteados sus objetivos, resultados y actividades. Significativo es además, que la acción para la cual se identificaron la mayor cantidad de riesgos concentra el 86,6% del presupuesto total asignado al proyecto, lo cual refleja el valor que tiene la misma para la ejecución de los servicios a la población estudiantil universitaria de Venezuela.

El resto de los riesgos identificados se distribuye entre las acciones específicas No. 4 y 5, con un 20% para cada una, 17,5% para la No. 2 y 15% para la No. 3.

Es interesante destacar que la mayor cantidad de riesgos identificados fueron considerados como internos (75 % de los mismos), y solo el 25 % se consideró externos.

El proceso de validación de las listas definitivas de riesgos, que fueron identificados en la dinámica grupal, se realizó a través de la aplicación de un cuestionario (Anexo No. 6) a los propios participantes de dicho ejercicio. La herramienta utilizada le permitió a cada uno reflexionar de manera independiente acerca de los riesgos identificados, y revisar si las ideas planteadas por ellos estaban contenidas en los mismos.

La aplicación del mencionado cuestionario permitió además, identificar las causas capaces de generar cada riesgo, definido para los componentes y productos en cada acción específica del proyecto “Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios Estudiantiles para Garantizar el Buen Vivir de los Estudiantes Universitarios”, el cual se ejecuta desde la Dirección General de Calidad de Vida Estudiantil.

El cuestionario se aplicó a través del correo electrónico a la población definida, que fueron los asistentes a la dinámica grupal, seleccionados de manera determinística. De los 8 servidores público a los cuales se le envió el cuestionario se recibió respuesta de los 8, para un 100 %.

Los encuestados tuvieron la oportunidad de responder a través del cuestionario si los riesgos enunciados en las listas que se le presentaban, contenían las ideas planteadas por ellos mismos en el trabajo grupal. El 100% de los encuestados respondió a las

interrogante formulada y se realizaron rectificaciones al 5% de los riesgos identificados, acotando que para los componentes y productos de la acción específica N° 118266-5 “Consolidación de la red universitaria en materia de prevención integral contra el consumo de alcohol, tabaco y otras drogas”, los riesgos deberían plantearse o redactarse de nuevo en los términos siguiente: No. 1- Poca actuación de las autoridades de las IEU, sobre el peligro del consumo de drogas por miembros de la comunidad universitaria y No. 2- Ningún apego a lo establecido en las leyes y convenios.

La identificación de las causas realizada a partir de la aplicación del cuestionario antes señalado, arrojó que fueron enunciadas 135 causas, como respuesta a la interrogante: **¿Por qué puede ocurrir cada evento identificado como riesgo?**

Los especialistas que dieron respuesta al cuestionario, identificaron en su mayoría (92,5%) más de 3 causas por cada riesgo. Estas fueron sometidas a revisión y depuración, ya que muchas se repetían. Las causas que se relacionaron como definitivas después de todo este proceso fueron agrupadas, según las siguientes áreas afectadas de la gestión de proyecto: planificación, organización, mando, control, comunicación, recursos humanos, normas y procedimientos y tecnológicos.

Las causas que podrían generar los riesgos identificados para los componentes y productos de la acción específica No. 118266-1, denominada: Implementar y difundir políticas que permitan potenciar los servicios estudiantiles, con las IEU a través del Sistema Universitario de Certificación y Registros Estudiantiles (SUCRE), se señalan en la Tabla No.17, la cual muestra que el 39% de las causas que se señalan para esta acción, se distribuyen en proporciones iguales, en las áreas afectadas de comunicación y recursos humanos; seguidas por las de planificación y mando con 14,6%; control y organización con 12,2% y normas y procedimientos con el 7,3%.

Tabla No. 17. Causas que pueden ocasionar los riesgos para la acción específica No. 118266-1.

Riesgos	Causas identificadas	P	M	C	C M	R H	N P	T	O
Ausencia de coordinación entre las distintas áreas que conforman el sistema (SUCRE).	Falta de liderazgo de la dirección.			x					
	Aislamiento y falta de integración entre las distintas áreas de la DGCVE y del despacho del VPE		x						
	Falta de seguimiento y control.				x				
	Falta de comunicación al planificar.				x				
	La no socialización de la planificación de cada área.		x						
	No hay reunión periódica para informar los avances del trabajo.								
	No hay evaluación de los resultados mensual /trimestral.			x					

	Uso de métodos y herramientas poco confiables en la planificación y gestión del proyecto.	x							
Inexistencia de base de datos de usuarios de los servicios estudiantiles.	Falta de liderazgo de la dirección.			x					
	Falta de personal que se dedique a la base de datos exclusivamente.					x			
	Las IEU no atienden los requerimientos de información del MPPEU.								x
	Subestimación de la importancia de los registros estadísticos.			x					
Indefinición de las atribuciones y competencias de la DGCVE en materia de salud.	No se respeta el procedimiento institucional para dar respuestas.								x
	Desconocimiento por parte del estudiante de los procedimientos y requisitos establecidos para la atención en materia de salud.				x				
Falta de planificación y priorización de las actividades	Falta de liderazgo de la dirección.		x						
	Prevalece la improvisación sobre la planificación.	x							
	Falta de estímulo al personal.					x			
	Falta de lineamientos claros al personal								x
	Los compromisos contraídos por la alta dirección no son coherentes con los objetivos del proyecto.				x				
	Falta de revisión de los planes y cronogramas de ejecución.	x							
	Las directrices ministeriales se conocen extemporáneamente.				x				
Funcionarios encargados del sistema no están comprometidos.	Falta de colaboración entre autoridades y funcionarios.								x
	Falta de personal capacitado					x			
	Prevalece la improvisación sobre la planificación.	x							
	Falta de información con respecto a las bondades del sistema.				x				
	Ausencia de capacitación y adiestramiento técnico para el manejo del sistema.					x			
	Ausencia de protocolos de funcionamiento y operación del sistema.						x		
El Sistema (SUCRE) solo puede implementarse parcialmente por falta de desarrollo de otras aplicaciones o módulos	Falta de liderazgo de la dirección.		x						
	Falta de personal que se dedique a la base de datos exclusivamente					x			
	Las IEU no atienden los requerimientos de información del MPPEU				x				
Bajos niveles de adiestramiento y	Falta de liderazgo de la dirección.		x						
	Apatía del personal.					x			

capacitación del personal encargado del proyecto.	Ausencia de trabajo en equipo					x			
	Falta de preparación, actualización y práctica en temas relacionados con la planificación.						x		
Colapso del sistema por falta de desarrollo y soporte técnico.	Falta de desarrollo y soporte técnico.								x
Los usuarios desconocen las funcionalidad del sistema	Falta de inducción					x			
	No se desarrollan pruebas pilotos	x							
	No se promociona en forma general.				x				
Deficiente unificación de criterios y metodologías para la evaluación de los servicios estudiantiles	Falta de liderazgo de la dirección.		x						
	Apatía del personal.					x			
	Prevalece la improvisación sobre la planificación.	x							
	No existe metodología para la evaluación de los servicios estudiantiles.			x					

Legenda: P = Planificación, M = Mando, C = Control, CM = Comunicación, RH = Recursos humanos, NP = Normas y procedimientos, T = Tecnológicas, O = Organización.
Fuente: Elaboración propia.

A los riesgos identificados para los componentes y productos de la acción específica No. 118266-2, denominada: “Dotación para el fortalecimiento de los servicios estudiantiles, conjuntamente con las IEU.”, se identificaron las causas señaladas en la Tabla No.18.

La mayor cantidad de causas identificadas están relacionada con el área de recursos humanos con el 20%, seguido por las funciones de control con el 17,1%, mando y comunicación con el 14,3%, planificación y organización con el 11,4%, normas y procedimientos 8,6% y el 2,9% están asociadas a la cuestión tecnológica.

Tabla No. 18. Causas que pueden generar los riesgos de los componentes y productos de la acción específica No. 118266-2.

Riesgos	Causas identificadas	P	M	C	CM	RH	NP	T	O
Múltiples instrumentos y criterios para solicitar la información con el mismo propósito.	Falta de comunicación al panificar.				x				
	Apatía del personal					x			
	Falta de liderazgo de la dirección.		x						
	Ausencia de estadístico o afín					x			
	Incumplimiento de las IEU en la entrega de información				x				
	Aislamiento y falta de integración entre las distintas áreas de la DGCVE y del despacho del VPE		x						
Deficiente gestión integral del proyecto	No se cumple con la programación de actividades.			x					

	Aislamiento y falta de integración entre las distintas áreas de la DGCVE y del despacho del VPE								
	Apatía del personal					x			
	Falta de liderazgo de la dirección.		x						
	Falta de seguimiento y control			x					
	Recursos humanos no especializados en el área					x			
	Prevalece la improvisación sobre la planificación.	x							
	Procesos de contratación que no se cumplen en los lapsos						x		
Atención deficiente de las necesidades de dotación, particularmente a núcleos, aldeas y extensiones de IEU.	Ausencia de registros y datos estadísticos.			x					
	Incumplimiento de las IEU en la entrega de información				x				
	Poca información de núcleos y aldeas lejanas	x							
	Solo se atienden a las sedes principales								x
	No existe un mapa priorizado de dotaciones								x
	Falta de personal					x			
Falta de estandarización en las estructuras organizativas responsables de los servicios estudiantiles en las IEU	Incumplimiento de las políticas, lineamientos e instrucciones del MPPEU a las IEU.				x				
Excesiva burocratización de los procesos y trámites administrativos	Normas y procedimientos muy rígidos						x		
	Prevalece la improvisación sobre la planificación.	x							
	Desordenada distribución y flujo de la correspondencia			x					
	Dependencia excesiva de los más altos niveles de dirección del MPPEU para la toma de decisiones.								x
	Varios funcionarios realizando la misma labor								x
	No hay sistematización de procesos							x	
Deficiencia en los códigos y canales de información.	Falta de liderazgo de la dirección.		x						
	Incumplimiento de las políticas, lineamientos e instrucciones del MPPEU a las IEU.						x		
	Difícil acceso a los directivos				x				
	No se dan respuestas oportunas								
Deficientes acciones de monitoreo y control del proyecto.	Falta de liderazgo de la dirección.		x						
	Apatía del personal					x			
	Prevalece la improvisación sobre la	x							

	planificación.								
	Falta de seguimiento y control			x					
	Falta de estandarización y homogenización de criterios y métodos de seguimiento y control.			x					
	Falta de capacitación y adiestramiento					x			

Leyenda: P = Planificación, M = Mando, C = Control, CM = Comunicación, RH = Recursos humanos, NP = Normas y procedimientos, T = Tecnológicas, O = Organización.

Fuente: Elaboración propia.

Los riesgos identificados para los componentes y productos de la acción específica No. 118266-3, denominada: “Apoyo a las diversas organizaciones del Poder Popular Estudiantil en actividades extra curriculares”, obedecen a las causas que se señalan en la Tabla No.19.

De las causas asociadas a los riesgos identificados para los componentes y productos de esta acción específica, el 20,6% corresponden a las funciones de la dirección de recursos humanos, seguidas por el control con el 17,6%, 14,7% están relacionadas con el mando y la comunicación, el 11,8% de las causas relacionadas se vinculan a la organización, el 8,8% a las áreas de normas y procedimientos y planificación, y el 2,9 % a tecnologías.

Tabla No. 19. Causas que pueden generar los riesgos de los componentes y productos de la acción específica No.118266-3.

Riesgos	Causas identificadas	P	M	C	CM	RH	NP	T	O
Uso de los fondos de la ayuda otorgada a los estudiantes con fines distintos a los que motivaron su solicitud.	Falta de seguimiento y control			x					
	Prevalece la improvisación sobre la planificación.	x							
	Ausencia de mecanismos de confirmación de las actividades financiadas a los estudiantiles			x					
	Ausencia de criterios para asignación de ayudas		x						
Excesiva burocratización de los procedimientos administrativos de pagos, compras, transferencias y donaciones.	Normas y procedimientos muy rígidas			x					
	Falta de planificación	x							
	La administración activa no da respuestas oportunas a las solicitudes del proyecto.				x				
	Falta de simplificación de trámites administrativos						x		
	No están claramente establecidos los criterios para el otorgamientos de ayudas						x		
Recepción de las	Recepción de solicitudes en						x		

solicitudes de los estudiantes por diferentes áreas del Ministerio.	distintas oficinas del MPPEU								
	No se sistematiza la información relativa a la recepción de solicitudes			x					
	Falta de seguimiento y control			x					
	Falta de articulación entre las direcciones y oficinas del VPE								x
Las autoridades del MPPEU devuelven sin procesar las solicitudes estudiantiles.	Falta de planificación	x							
	No hay revisión permanente de la correspondencia		x						
	Recepción de solicitudes fuera de lapso suficientes para procesar y atender				x				
	Recepción de solicitudes sin información de contactos ni medios de medios comunicación						x		
	No están claramente establecidos los criterios para el otorgamientos de ayudas						x		
Los estudiantes formulan las solicitudes de manera extemporánea.	Falta de difusión de los criterios, lapsos y requisitos exigidos por el MPPEU para tramitar las solicitudes.				x				
	Autoridades aceptan las solicitudes aun cuando están conscientes de que las mismas no pueden procesarse		x						
Múltiples criterios para aprobar las donaciones.	Aislamiento y falta de integración entre las distintas áreas de la DGCVE y del despacho del VPE		x						
	No están claramente establecidos los criterios para el otorgamientos de ayudas						x		
	Excesiva discrecionalidad en las autoridades del MPPEU						x		

Leyenda: P = Planificación, M = Mando, C = Control, CM = Comunicación, RH = Recursos humanos, NP = Normas y procedimientos, T = Tecnológicas, O = Organización.

Fuente: Elaboración propia.

Las relaciones causales de los riesgos identificados para los componentes y productos de la acción específica No. 118266-4., titulada “Desarrollar políticas para la atención integral del estudiante universitario”, quedan identificadas en la Tabla No.20.

De la investigación se evidencia que el 35,3% de las causas se asocian a la función de recursos humanos, 29,4% a comunicación, el 17,6% a la función de planificación y el 5,9% para mando, control y organización.

Tabla No. 20. Causas que pueden generar los riesgos de los componentes y productos de la acción específica No. 118266-4.

Riesgos	Causas identificadas	P	M	C	C M	R H	N P	T	O
Falta de personal competente en OFAES para atender las necesidades estudiantiles.	Ingreso de funcionarios sin un proceso adecuado de selección y reclutamiento.					x			
	Excesiva rotación del personal					x			
	Personal femenino en plena edad y planes reproductivos y de consolidación familiar.					x			
	Ausencia de incentivos (morales o materiales) para el personal.					x			
	Desgaste del personal por su permanente atención a actividades fuera del proyecto.	x							
Proyecto con alcances no delimitados y actividades poco definidas.	Prevalece la improvisación sobre la planificación.	x							
	Falta de personal capacitado en planificación de proyectos					x			
Ausencia frecuente de las autoridades del MPPEU para aprobar y procesar las solicitudes	Ocupan múltiples cargos		x						
	Falta de seguimiento y control			x					
	Falta de un equipo de seguimiento a las decisiones					x			
	La atención al estudiante no forma parte de las prioridades de las autoridades.								
Desconocimiento en las IEU de la existencia de OFAES y de sus atribuciones y competencias	Desconocimiento a lo interno del MPPEU de la OFAES				x				
	Escasa difusión de la OFAES y sus programas en las IEU.				x				
Los estudiantes no respaldan sus solicitudes con todos los recaudos requeridos.	Desconocen los requisitos				x				
	Falta de divulgación de los lineamientos de la oficina				x				
Desconocimiento a lo interno del MPPEU de las funciones y competencias de las áreas del MPPEU	Deficiente comunicación y articulación dentro de la DGCVE, el VPE y el MPPEU en general.				x				
Ausencia de oficinas regionales	Dejo de ser proyecto para convertirse en una acción	x							

de atención al estudiante universitario	específica.								
	Menor cobertura de la atención a los estudiantes a nivel nacional.								x

Leyenda: P = Planificación, M = Mando, C = Control, CM = Comunicación, RH = Recursos humanos, NP = Normas y procedimientos, T = Tecnológicas, O = Organización.

Fuente: Elaboración propia.

Las causas que podrían generar los riesgos identificados para los componentes y productos de la acción específica No. 118266-5 denominada “Consolidación de la red universitaria en materia de prevención integral contra el consumo de alcohol, tabaco y otras drogas”, quedan reflejados en la Tabla No.21.

Las causas asociadas a la función de comunicación en esta acción representan el 50% seguidas con un 25% por las vinculadas a la función de mando y 12,5% para organización y recursos humanos.

Tabla No. 21. Causas que pueden generar los riesgos de los componentes y productos de la acción específica No. 118266-5.

Riesgos	Causas identificadas	P	M	C	CM	RH	NP	T	O
Poca actuación de las autoridades de las IEU sobre el peligro del consumo de drogas por miembros de la comunidad universitaria.	No están sensibilizadas sobre el tema del consumo de en las IEU				x				
Falta de interés en las autoridades del MPPEU, para promover la prevención del consumo de drogas en las IEU.	Desconocimiento sobre el consumo de drogas y sus consecuencias				x				
Deficiente articulación y coordinación interinstitucional entre la ONA y el MPPEU.	Ausencia de comunicación interdepartamental.								x
Baja sensibilización sobre la prevención de consumo de drogas en la comunidad universitaria.	No hay perseverancia de los programas.		x						
	Falta de información				x				

Insuficiente personal capacitado en materia de prevención del consumo de drogas.	No es una prioridad					x			
Bajos niveles de coordinación entre los Comités de Prevención del Consumo de Drogas existentes en las IEU y las Oficinas Estadales Antidrogas	Falta de compromiso		x						
Ningún apego a lo establecido en las leyes y convenios	Falta de difusión de la legislación				x				

Legenda: P = Planificación, M = Mando, C = Control, CM = Comunicación, RH = Recursos humanos, NP = Normas y procedimientos, T = Tecnológicas, O = Organización.

Fuente: Elaboración propia.

Del proceso general de identificación de las causas que pueden generar los eventos, hechos o circunstancias (riesgos), que de producirse pueden ocasionar impactos en los componentes y productos del proyecto, es necesario resaltar que el 30,4% de las causas están asociados a los riesgos de la acción específica No. 1. Aspecto que está en plena correspondencia con los hallazgos anteriores de la investigación, en los que se destaca, que la mayor parte de los riesgos identificados corresponden a esta misma acción específica.

El resto de las causas identificadas corresponde con un valor del 25,9% para la acción específica No.2; 25,2% para la acción No.3; 12,6% para la acción No. 4 y 5,9% para la acción No. 5.

Con relación a la forma como se agrupan las causas identificadas en cada una de las áreas afectadas de la dirección, se puede señalar que la mayoría están relacionadas con los recursos humanos. El 21,5% de las causas se vincula con esta área de gestión.

De manera general, los hallazgos obtenidos en esta fase de caracterización del marco general para la gestión de riesgos de proyectos sociales del Despacho del Viceministro de Políticas Estudiantiles del MPPEU, permiten señalar que los proyectos que en ésta instancia de gobierno se gestionan, no se formulan atendiendo la metodología de marco lógico, aspecto que quedó suficiente demostrado en el desarrollo del trabajo investigativo por los señalamientos y valoraciones realizadas por el autor.

Este planteamiento queda demostrado a partir de la gran cantidad de riesgos identificados y sus causas. Los cuales revelan los factores que inciden en que no se puedan alcanzar los objetivos propuestos, por lo que es apremiante tomar acciones a partir de las técnicas y herramientas que brinda la gestión de proyectos.

En este contexto general, se justifica de manera más que suficiente la necesidad de implementar acciones que en lo sucesivo se puedan orientar fundamentalmente, a la prevención de los riesgos identificados en la gestión del proyecto estudiado, lo cual debe partir necesariamente de una voluntad política clara de los responsables y encargados de este, apoyados en el uso de técnicas y herramientas enmarcada en la gestión de proyectos y riesgos y así, poder contar con un poderoso instrumento de control de gestión y planificación preventiva.

Capítulo III. Diseño de un plan de prevención de riesgos para la ejecución del proyecto denominado “Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios estudiantiles para garantizar el buen vivir de los estudiantes universitarios a nivel nacional”.

Corresponde en este capítulo plantearse las acciones que permitan prevenir o minimizar las amenazas en el cumplimiento de los componentes y productos del proyecto objeto de estudio. Para lo cual, fue analizado el contexto general donde se desarrolla el proyecto y los elementos que conforman a este, se identificaron los riesgos y las causas que los generan a partir de la realización de la dinámica grupal, la aplicación de los cuestionarios y del análisis de los referentes teóricos señalados en el capítulo I. De esta manera se obtuvo los listados de riesgos y sus causas, por cada una de las acciones específicas que componen el proyecto

Agotado el proceso de identificación de riesgos, se desarrolló en este capítulo III la evaluación de los mismos y se formuló el plan de tratamiento, para lo cual se utilizaron diferentes herramientas que permitieron priorizar los eventos de mayor relevancia por la frecuencia en probabilidad de ocurrencia y el impacto que puede ocasionar en el cumplimiento de los componentes y productos.

3.1. Evaluación de riesgos en la ejecución del proyecto “Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios Estudiantiles para Garantizar el Buen Vivir de los Estudiantes Universitarios

Sobre la base de la metodología de evaluación de riesgos asumida por el autor Guía de los fundamentos de la administración de proyectos (PMBOK® Guide), se procedió a valorar los mismos. Este proceso se llevó a cabo a partir de la aplicación de un cuestionario con una escala de Likert, según recomienda la metodología empleada por Zabotinsky (2004) (Anexo No.7), y que fue aplicada a los funcionarios encargados de la ejecución y seguimiento de las metas físicas del proyecto.

Con la información recolectada, apoyado en la hoja de cálculo de office, se determinó el promedio o media aritmética, la moda y la mediana para cada riesgo identificado. (Anexo No.8). En este estudio, se asumió la moda como el criterio principal para el análisis de los resultados obtenidos, ya que como medida de tendencia central identifica el criterio que más se repite entre los encuestados, y por tanto, se entiende como que refleja con mayor certeza la percepción de estos.

En el estudio realizado se tuvo en cuenta que una de las limitaciones de la media aritmética radica en que se trata de una medida de tendencia central muy sensible a los valores extremos; valores muy grandes tienden a aumentarla, mientras que valores muy

pequeños tienden a reducirla, lo que implica que puede dejar de ser representativa de la población estudiada.

De esta manera para cada riesgo identificado, se asignó un valor de probabilidad entre las siguientes escalas: Casi cierta entre (81-100) % con un valor de - 5, probable entre (61-80) % con valor de 4, posible entre (41-60) % valor de 3, imposible entre (21-40) % 2, raro entre (0-20) con valor 1.

De la evaluación de los riesgos a partir de la escala antes señalada, se obtuvo, que el 32,5% de los riesgos tienen una probabilidad de ocurrencia casi cierta y probable, a este hallazgo debemos añadir que el 30% de los riesgos se insertan en el rango de posibles. Este resultado indica que más de dos tercios de los riesgos identificados tienen probabilidades altas de ocurrir. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla No.22.

Tabla No. 22. Listado de riesgos por categorías de probabilidad de ocurrencia.

Riesgos	Probabilidad
Bajos niveles de coordinación entre los Comités de Prevención del Consumo de Drogas existentes en las IEU y las Oficinas Estadales antidrogas	Casi cierta
Múltiples instrumentos y criterios para solicitar la información con el mismo propósito.	Casi cierta
Desconocimiento en las IEU de la existencia de OFAES y de sus atribuciones y competencias	Casi cierta
Los usuarios desconocen las funcionamiento del sistema	Casi cierta
Insuficiencia de personal competente en la OFAES para atender las necesidades estudiantiles	Casi cierta
Deficiente articulación y coordinación interinstitucional entre la ONA y el MPPEU.	Casi cierta
Deficiencia en los códigos y canales de información.	Probable
El Sistema (SUCRE) solo puede implementarse parcialmente por falta de desarrollo de otras aplicaciones o módulos.	Probable
Proyecto con alcances no delimitados y actividades poco definidas.	Probable
Insuficiente personal capacitado en materia de prevención del	Probable

consumo de drogas.	
Deficientes acciones de monitoreo y control del proyecto.	Probable
Ausencia frecuente de las autoridades del MPPEU para aprobar y procesar las solicitudes	Probable
Ausencia de oficinas regionales de atención al estudiante universitario	Probable
Deficiente gestión integral del proyecto	Posible
Baja sensibilización sobre la prevención de consumo de drogas en la comunidad universitaria.	Posible
Bajos niveles de adiestramiento y capacitación del personal encargado del proyecto.	Posible
Excesiva burocratización de los procesos y trámites administrativos.	Posible
Recepción de las solicitudes de los estudiantes por diferentes áreas del Ministerio.	Posible
Baja sensibilización sobre la prevención de consumo de drogas en la comunidad universitaria.	Posible
Colapso del sistema por falta de desarrollo y soporte técnico.	Posible
Uso de los fondos de la ayuda otorgada a los estudiantes con fines distintos a los que motivaron su solicitud.	Posible
Falta de planificación y priorización de las actividades	Posible
Excesiva burocratización de los procedimientos administrativos de pagos, compras, transferencias y donaciones.	Posible
Los estudiantes formulan las solicitudes de manera extemporánea.	Posible
Falta de interés en las autoridades del MPPEU, para promover la prevención del consumo de drogas en las IEU.	Posible
Funcionarios encargados del sistema no están comprometidos.	Imposible
Las autoridades del MPPEU devuelven sin procesar las solicitudes estudiantiles.	Imposible
Ausencia de coordinación entre las distintas áreas que conforman	Imposible

el sistema SUCRE.	
Desconocimiento a lo interno del MPPEU de las funciones y competencias de las áreas del MPPEU	Imposible
Indefinición de las atribuciones y competencias de la DGCVE en materia de salud.	Raro
Deficiente unificación de criterios y metodologías para la evaluación de los servicios estudiantiles	Raro
Múltiples criterios para aprobar las donaciones.	Raro
Los estudiantes no respaldan sus solicitudes con todos los recaudos requeridos.	Raro
Inexistencia de base de datos de usuarios de los servicios estudiantiles.	Raro
Atención deficiente de las necesidades de dotación, particularmente a núcleos, aldeas y extensiones de IEU.	Raro
Falta de estandarización en las estructuras organizativas responsables de los servicios estudiantiles en las IEU	Raro
Poca sensibilización en las autoridades de las IEU sobre el creciente consumo de drogas por miembros de la comunidad universitaria.	Raro
Duplicidad de carga en el sistema de la información relativa al mismo estudiante.	Raro
Llegada intempestiva de los estudiantes	Raro
Desconocimiento de la Ley de drogas.	Raro

Fuente: Elaboración propia.

Para la asignación de categorías de impacto a los riesgos identificados, se utilizó el mismo procedimiento del cual se obtuvieron resultados entre la escala: 5 - Catastrófico, 4 - Mayor, 3 - Moderado, 2- Menor, 1 - Insignificante. Los resultados de la aplicación de esta escala se señalan en la Tabla No.23

Los resultados obtenidos producto de la clasificación de los impactos, muestran que los riesgos con consecuencias catastróficas para el proyecto representan el 32,5% del total, 15% para los de impacto mayor y 20% para los moderados, con lo cual se

evidencia que más de dos tercios de los riesgos deben ocupar la atención de la gerencia del proyecto a fin de poder lograr los resultados propuestos.

Tabla No. 23. Listado de riesgos por categorías de impacto.

Riesgos	Impacto
Los usuarios desconocen las funcionabilidad del sistema	Catastrófico
Los estudiantes formulan las solicitudes de manera extemporánea.	Catastrófico
Llegada intempestiva de los estudiantes	Catastrófico
Insuficiencia de personal competente en la OFAES para atender las necesidades estudiantiles	Catastrófico
Falta de planificación y priorización de las actividades	Catastrófico
Falta de interés en las autoridades del MPPEU, para promover la prevención del consumo de drogas en las IEU.	Catastrófico
Excesiva burocratización de los procedimientos administrativos de pagos, compras, transferencias y donaciones.	Catastrófico
Duplicidad de carga en el sistema de la información relativa al mismo estudiante.	Catastrófico
Desconocimiento de la Ley de drogas.	Catastrófico
Deficientes acciones de monitoreo y control del proyecto.	Catastrófico
Deficiente articulación y coordinación interinstitucional entre la ONA y el MPPEU.	Catastrófico
Ausencia frecuente de las autoridades del MPPEU para aprobar y procesar las solicitudes	Catastrófico
Ausencia de oficinas regionales de atención al estudiante universitario	Catastrófico
Uso de los fondos de la ayuda otorgada a los estudiantes con fines distintos a los que motivaron su solicitud.	Mayor
Insuficiente personal capacitado en materia de prevención del consumo de drogas.	Mayor
Desconocimiento en las IEU de la existencia de OFAES y de sus atribuciones y competencias	Mayor

Desconocimiento a lo interno del MPPEU de las funciones y competencias de las áreas del MPPEU	Mayor
Colapso del sistema por falta de desarrollo y soporte técnico.	Mayor
Ausencia de coordinación entre las distintas áreas que conforman el sistema SUCRE.	Mayor
Recepción de las solicitudes de los estudiantes por diferentes áreas del Ministerio.	Moderado
Proyecto con alcances no delimitados y actividades poco definidas.	Moderado
Poca sensibilización en las autoridades de las IEU sobre el creciente consumo de drogas por miembros de la comunidad universitaria.	Moderado
Múltiples instrumentos y criterios para solicitar la información con el mismo propósito.	Moderado
Inexistencia de base de datos de usuarios de los servicios estudiantiles.	Moderado
Falta de estandarización en las estructuras organizativas responsables de los servicios estudiantiles en las IEU	Moderado
Baja sensibilización sobre la prevención de consumo de drogas en la comunidad universitaria.	Moderado
Atención deficiente de las necesidades de dotación, particularmente a núcleos, aldeas y extensiones de IEU.	Moderado
Las autoridades del MPPEU devuelven sin procesar las solicitudes estudiantiles.	Menor
Funcionarios encargados del sistema no están comprometidos.	Menor
Excesiva burocratización de los procesos y trámites administrativos.	Menor
El Sistema (SUCRE) solo puede implementarse parcialmente por falta de desarrollo de otras aplicaciones o módulos.	Menor
Bajos niveles de adiestramiento y capacitación del personal encargado del proyecto.	Menor
Múltiples criterios para aprobar las donaciones.	Insignificante
Los estudiantes no respaldan sus solicitudes con todos los recaudos requeridos.	Insignificante

Indefinición de las atribuciones y competencias de la DGCVE en materia de salud.	Insignificante
Deficiente unificación de criterios y metodologías para la evaluación de los servicios estudiantiles	Insignificante
Deficiente gestión integral del proyecto	Insignificante
Deficiencia en los códigos y canales de información.	Insignificante
Bajos niveles de coordinación entre los Comités de Prevención del Consumo de Drogas existentes en las IEU y las Oficinas Estadales antidrogas	Insignificante
Baja sensibilización sobre la prevención de consumo de drogas en la comunidad universitaria.	Insignificante

Fuente: Elaboración propia.

Luego de asignado el valor numérico asociado a la probabilidad de ocurrencia y al impacto se procedió al cálculo la prioridad resultante del riesgo (PRR) a partir de la expresión matemática **(PRR= F (Frecuencia) x I (Impacto))**

El cálculo de PRR, permitió determinar la categoría de los riesgos los cuales se dividen de acuerdo a la Tabla No.5, en riesgo extremo representados con el color rojo, riesgo alto resaltados con el color anaranjado, riesgo moderado con el color amarillo, y riesgo bajo resaltados con el color verde.

De la aplicación de la matriz de prioridad definitiva del riesgo, se identifican dieciséis (16) riesgos categorizados como extremos tal como se demuestra en la Tabla No.24, por la magnitud del impacto sobre los productos y componentes de las acciones específicas y por la probabilidad de ocurrencia que estos pueden tener.

De estos resultados, se debe destacar que los riesgos identificados a los componentes y productos de la acción específica No. 4, constituyen el 31,25% de los categorizados como “extremos”, lo cual tiene su razón de ser entre otras, por las siguientes razones: constituye el área de recibimiento y atención de los estudiantes universitarios en el MPPEU, representa la segunda acción específica en cuanto a la asignación presupuestaria con el 6,5% del total del proyecto y tal como se señala en uno de los riesgos identificados, dejó de ser un proyecto para convertirse en una acción específica.

En este mismo grupo de riesgos extremos se incluyen aquellos que ponen en peligro el logro de los componentes y productos de las acciones específicas No.1, 3 y 5, en las cuales se concentra el 18,75% de total de riesgos identificados como extremos. En la acción específica No. 2 solo se concentra el 12,5% de estos riesgos.

Tabla No. 24 Listado de riesgos identificados como extremos a partir de la aplicación de la matriz priorizada de riesgos.

No.	Riesgos	PRR
1	Los usuarios desconocen las funcionabilidad del sistema	25
2	Falta de personal competente en la OFAES para atender las necesidades estudiantiles	25
3	Deficiente articulación y coordinación interinstitucional entre la ONA y el MPPEU.	25
4	Deficientes acciones de monitoreo y control del proyecto.	20
5	Ausencia frecuente de las autoridades del MPPEU para aprobar y procesar las solicitudes	20
6	Ausencia de oficinas regionales de atención al estudiante universitario	20
7	Falta de planificación y priorización de las actividades	15
8	Excesiva burocratización de los procedimientos administrativos de pagos, compras, transferencias y donaciones.	15
9	Los estudiantes formulan las solicitudes de manera extemporánea.	15
10	Falta de interés en las autoridades del MPPEU, para promover la prevención del consumo de drogas en las IEU.	15
11	Colapso del sistema por falta de desarrollo y soporte técnico.	12
12	Uso de los fondos de la ayuda otorgada a los estudiantes con fines distintos a los que motivaron su solicitud.	12
13	Desconocimiento en las IEU de la existencia de OFAES y de sus atribuciones y competencias	20
14	Insuficiente personal capacitado en materia de prevención del consumo de drogas.	16
15	Proyecto con alcances no delimitados y actividades poco definidas.	12
16	Múltiples instrumentos y criterios para solicitar la información con el mismo propósito.	15

Fuente: Elaboración propia.

De cómo se distribuyen los riesgos identificados como extremos a partir de su clasificación con el uso de la matriz de prioridad definitiva de los riesgos, tenemos que en la acción específica No. 1, hay un total de tres eventos que pueden afectar los objetivos del proyecto y once causas. El riesgo identificado como “Falta de planificación y priorización de las actividades” aglutina siete de las causas tal como se muestra en la Tabla No.25.

Tabla No. 25 Riesgos identificados como extremos correspondientes a la acción específica No. 1.

Riesgos	Causas identificadas	P	M	C	C M	R H	N P	T	O
Falta de planificación y priorización de las actividades	Falta de liderazgo de la dirección.		x						
	Prevalece la improvisación sobre la planificación.	x							
	Falta de estímulo al personal.					x			
	Falta de lineamientos claros al personal								x
	Los compromisos contraídos por la alta dirección no son coherentes con los objetivos del proyecto.				x				
	Falta de revisión de los planes y cronogramas de ejecución.	x							
	Las directrices ministeriales se conocen extemporáneamente.				x				
Colapso del sistema por falta de desarrollo y soporte técnico.	Falta de desarrollo y soporte técnico.							X	
Los usuarios desconocen las funcionalidad del sistema	Falta de inducción						x		
	No se desarrollan pruebas pilotos	x							
	No se promociona en forma general.				x				

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la acción específica No. 2, en ella fueron identificados dos riesgos catalogados como extremos, los cuales a su vez agrupan doce causas, las cuales se señalan en la Tabla No.26.

Tabla No. 26. Riesgos identificados como extremos correspondientes a la acción específica No. 2.

Riesgos	Causas identificadas	P	M	C	C M	R H	N P	T	O
Múltiples instrumentos y criterios para solicitar la información con el mismo propósito.	Falta de comunicación al panificar.				x				
	Apatía del personal					x			
	Falta de liderazgo de la dirección.		x						
	Ausencia de estadístico o de un profesional con competencias similares.					x			
	Incumplimiento de las IEU en la entrega de información				x				
	Aislamiento y falta de integración entre las distintas áreas de la DGCVE y del despacho del VPE		x						
Deficientes acciones de monitoreo y control del proyecto.	Falta de liderazgo de la dirección.		x						
	Apatía del personal					x			
	Prevalece la improvisación sobre la planificación.	x							
	Falta de seguimiento y control			x					
	Falta de estandarización y homogenización de criterios y métodos de seguimiento y control.			x					
	Falta de capacitación y adiestramiento					x			

Fuente: Elaboración propia.

Los riesgos categorizados como extremos de la acción específica No.3, suman tres y fueron identificadas once causas que los generan, las cuales se señalan en la Tabla No.27

Tabla No. 27. Riesgos identificados como extremos correspondientes a la acción específica No. 3.

Riesgos	Causas identificadas	P	M	C	C M	R H	N P	T	O
Uso de los fondos de la ayuda otorgada a los estudiantes con fines distintos a los que motivaron su solicitud.	Falta de seguimiento y control			x					
	Prevalece la improvisación sobre la planificación.	x							
	Ausencia de mecanismos de confirmación de las actividades financiadas a los estudiantiles			x					
	Ausencia de criterios para asignación de ayudas		X						
Excesiva burocratización de los procedimientos administrativos de pagos, compras, transferencias y donaciones.	Normas y procedimientos muy rígidas			x					
	Falta de planificación	x							
	La administración activa no da respuestas oportunas a las solicitudes del proyecto.				x				
	Falta de simplificación de trámites administrativos						x		
	No están claramente establecidos los criterios para el otorgamientos de ayudas						x		
Los estudiantes formulan las solicitudes de manera extemporánea.	Falta de difusión de los criterios, lapsos y requisitos exigidos por el MPPEU para tramitar las solicitudes.				x				
	Autoridades aceptan las solicitudes aun cuando están conscientes de que las mismas no pueden procesarse		X						

Fuente: Elaboración propia.

En la categoría de extremos fueron identificados seis riesgos de la acción específica No.4, los cuales están condicionados a quince causas tal como se muestra en la Tabla No.28.

Tabla No. 28 Riesgos identificados como extremos correspondientes a la acción específica No. 4.

Riesgos	Causas identificadas	P	M	C	C M	R H	N P	T	O
Falta de personal competente en OFAES para atender las necesidades estudiantiles.	Ingreso de funcionarios sin un proceso adecuado de selección y reclutamiento.					x			
	Excesiva rotación del personal					x			
	Personal femenino en plena edad y planes reproductivos y de consolidación familiar.					x			
	Ausencia de incentivos (morales o materiales) para el personal.					x			
	Desgaste del personal por su permanente atención a actividades fuera del proyecto.	x							
Proyecto con alcances no delimitados y actividades poco definidas.	Prevalece la improvisación sobre la planificación.	x							
	Falta de personal capacitado en planificación de proyectos					x			
Ausencia frecuente de las autoridades del MPPEU para aprobar y procesar las solicitudes	Ocupan múltiples cargos		x						
	Falta de seguimiento y control			x					
	Falta de un equipo de seguimiento a las decisiones					x			
	La atención al estudiante no forma parte de las prioridades de las autoridades.								
Desconocimiento en las IEU de la	Desconocimiento a lo interno del MPPEU de la OFAES				x				

existencia de OFAES y de sus atribuciones y competencias	Escasa difusión de la OFAES y sus programas en las IEU.				x				
Ausencia de oficinas regionales de atención al estudiante universitario	Dejo de ser proyecto para convertirse en una acción específica.	x							
	Menor cobertura de la atención a los estudiantes a nivel nacional.								x

Fuente: Elaboración propia.

Para la acción específica No. 5, fueron identificados tres riesgos categorizados como extremos, los cuales a su vez están condicionados a la ocurrencia de tres causas, tal como se señala la Tabla No.29.

Tabla No. 29 Riesgos identificados como extremos correspondientes a la acción específica No. 5.

Riesgos	Causas identificadas	P	M	C	C M	R H	N P	T	O
Falta de interés en las autoridades del MPPEU, para promover la prevención del consumo de drogas en las IEU.	Desconocimiento sobre el consumo de drogas y sus consecuencias				x				
Deficiente articulación y coordinación interinstitucional entre la ONA y el MPPEU.	Escasa articulación								x
Insuficiente personal capacitado en materia de prevención del consumo de drogas.	No es una prioridad					x			

Fuente: Elaboración propia

Así mismos, de acuerdo con la clasificación de prioridades de riesgos, la investigación permitió detectar la cantidad de nueve (09) eventos que se categorizan como de riesgo alto, los cuales se señalan en la Tabla No.30. Los que corresponden a las acciones específicas No. 1 y 5 ocupan el 33,3% cada una, la acción No. 4 22,2% y la No.3 11,1%.

Tabla No. 30 Listado de riesgos identificados como altos.

No.	Riesgos	PRR
1	Duplicidad de carga en el sistema de la información relativa al mismo estudiante.	5
2	Llegada intempestiva de los estudiantes	5
3	Desconocimiento de la Ley de drogas.	5
4	Ausencia de coordinación entre las distintas áreas que conforman el sistema SUCRE.	8
5	Desconocimiento a lo interno del MPPEU de las funciones y competencias de las áreas del MPPEU	8
6	Recepción de las solicitudes de los estudiantes por diferentes áreas del Ministerio.	9
7	Baja sensibilización sobre la prevención de consumo de drogas en la comunidad universitaria.	9
8	El Sistema (SUCRE) solo puede implementarse parcialmente por falta de desarrollo de otras aplicaciones o módulos.	8
9	Bajos niveles de coordinación entre los Comités de Prevención del Consumo de Drogas existentes en las IEU y las Oficinas Estadales antidrogas	5

Los riesgos que a partir de la evaluación fueron categorizados como Moderados, son un total de (07), los cuales se señalan en la Tabla No.31 y corresponden a las acciones específicas No. 2 con el 57,1%, a la No.1 con 28,6% y la No.5 con 14,3%.

Tabla No. 31 Listado de riesgos identificados como moderados.

No	Riesgos	PPR
1	Inexistencia de base de datos de usuarios de los servicios estudiantiles.	3
2	Atención deficiente de las necesidades de dotación, particularmente a núcleos, aldeas y extensiones de IEU.	3
3	Falta de estandarización en las estructuras organizativas responsables de los servicios estudiantiles en las IEU	3
4	Poca sensibilización en las autoridades de las IEU sobre el creciente consumo de drogas por miembros de la comunidad universitaria.	3
5	Bajos niveles de adiestramiento y capacitación del personal encargado del proyecto.	6
6	Excesiva burocratización de los procesos y trámites administrativos.	6
7	Deficiencia en los códigos y canales de información.	4

Por último los riesgos identificados como bajos en la matriz priorizada, fueron ocho (08) y están señalados en la Tabla No.32, de los cuales el 75% corresponden a las acciones específicas No. 1, No.2 y No.3 con el 25% cada una y a las No. 4 y No.5 con 12,5%.

Tabla No. 32. Listado de riesgos identificados como bajos.

No.	Riesgos	PPR
1	Funcionarios encargados del sistema no están comprometidos.	4
2	Las autoridades del MPPEU devuelven sin procesar las solicitudes estudiantiles.	4
3	Indefinición de las atribuciones y competencias de la DGCVE en materia de salud.	1
4	Deficiente unificación de criterios y metodologías para la evaluación de los servicios estudiantiles	1
5	Deficiente gestión integral del proyecto	3
6	Múltiples criterios para aprobar las donaciones.	1
7	Los estudiantes no respaldan sus solicitudes con todos los recaudos requeridos.	1
8	Baja sensibilización sobre la prevención de consumo de drogas en la comunidad universitaria.	3

3.2. Plan de prevención de riesgos asociados a la gestión del proyecto “Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios Estudiantiles para Garantizar el Buen Vivir de los Estudiantes Universitarios”.

La elaboración del plan consistió en determinar las acciones a ejecutar con el fin, en primera instancia, de prevenir los riesgos y en aquellos casos, en los cuales esa estrategia no sea posible, se plantea minimizarlos y mitigar sus efectos sobre el proyecto denominado: “Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios Estudiantiles para Garantizar el Buen Vivir de los Estudiantes Universitarios”.

A los efectos de la presente investigación las acciones de prevención se circunscriben solo a los riesgos categorizados como Extremos, desde el punto de vista de su prioridad y peligrosidad para la consecución del componente y productos esperados en cada una de las acciones específicas formuladas en la ficha del proyecto. Además se excluyeron del tratamiento los riesgos definidos como externos, ya que están fuera del alcance del proyecto y la dirección de la unidad organizativa correspondiente no tiene manera de influir sobre ellos.

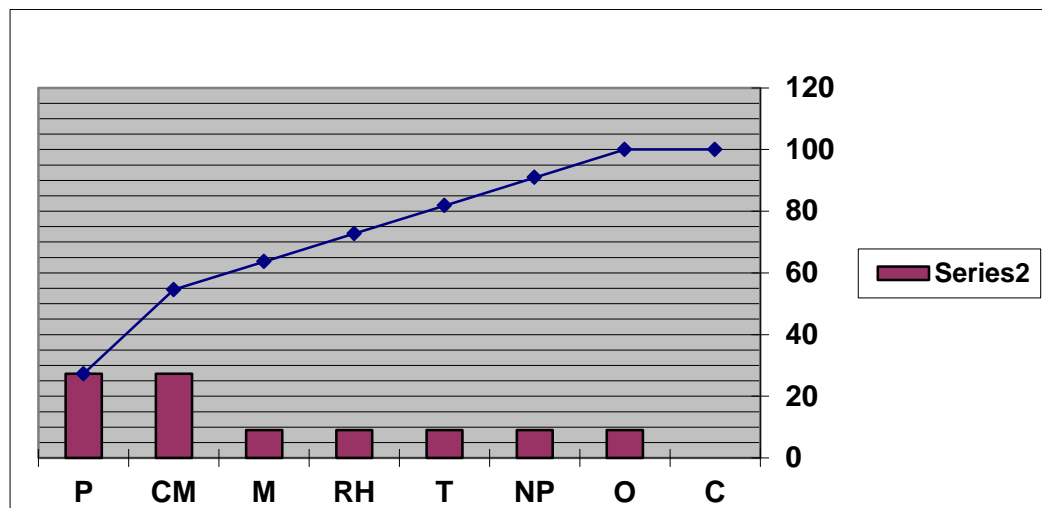
Este plan de respuesta sugiere medidas que persiguen como principal objetivo la prevención a partir del cuestionamiento de lo que podría hacerse para evitar que estos llegasen a suceder (Barker, 2012)

En aquellos casos en los cuales no es posible prevenir, se plantean acciones orientadas a mitigar o aceptar el riesgo, como estrategias de gestión a partir de la revisión y análisis por parte del autor de documentos, metodologías y la consulta con expertos, entre otras.

La formulación del plan de respuesta considera acciones a realizar en los distintos niveles de la dirección, (operativo, táctico y estratégico), circunscritas a los riesgos categorizados como extremos, a partir de un proceso de priorización de causas para lo cual se utilizó como herramienta el Diagrama de Pareto, sobre la base de la hoja de cálculo de Excel.

Las causas priorizadas correspondientes a los riesgos extremos de la acción específica No. 1, se muestran en el gráfico No 1.

Grafico No. 1. Diagrama de Pareto aplicado de las causas de la acción específica No.1



Fuente: elaboración propia.

A partir del uso de esta herramienta, se demuestra que el 80% de las causas que podrían generar los riesgos extremos a los componentes y productos de la acción específica No. 1, corresponden a las áreas de la gestión denominadas: Planificación, comunicación, mando, recursos humanos y de normas y procedimientos.

En este sentido, el plan de respuesta a los riesgos se prioriza en la ejecución de acciones orientadas a la prevención y mitigación, de las causas identificadas en cada una de las áreas de la gestión antes mencionadas. Estas acciones se señalan en las Tablas No.33 a la 37.

Tabla No. 33 Plan de prevención de riesgos de la acción específica No.1 por área de gestión: Planificación.

Riesgo	Acciones de prevención	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento	Presupuesto	Indicador de cumplimiento
Falta de planificación y priorización de las actividades	Desarrollar el plan de acción del proyecto en el cual se definan y vinculen las funciones y responsabilidades de los trabajadores de la DGCVE en torno a este.	DGCVE	Equipo de gestión de alcance y contenido del proyecto.	Abril 2013	16.000,00	Plan de acción formulado al 30 de abril de 2013
	Desarrollar e implementar el plan de seguimiento y control del proyecto	Director GCVE	Equipo de gestión de alcance y contenido del proyecto.	Mayo 2013	36.000,00	Plan de seguimiento y control elaborado y puesto en marcha al 31/05/13.
Los usuarios desconocen la funcionalidad del sistema	Aceptar el riesgo derivado de la no implantación de pruebas piloto del SUCRE.		Equipo de gestión de alcance y contenido del proyecto.			

Tabla No. 34. Plan de prevención de riesgos de la acción específica No.1 por área de gestión: Comunicación.

Riesgo	Acciones de prevención	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento	Presupuesto	Indicador de cumplimiento
Falta de planificación y priorización de las actividades	Difusión y comunicación de las directrices de las autoridades a los trabajadores del MPPEU	Directora Oficina de Gestión Comunicacional MPPEU.	Equipo de gestión de la comunicación del proyecto.	Abril 2013	9.000,00	El 20% de los Trabajadores del MPPEU en pleno conocimiento de las directrices de las autoridades.
	Informar a las autoridades Ministeriales los alcances y objetivos del proyecto a objeto de que se inserten dentro de este	DGCVE	Equipo de gestión de la comunicación del proyecto	Abril 2013	400,00	Punto de información con alcances y objetivos del proyecto.
Los usuarios desconocen la funcionabilidad del sistema	Implementar un efectivo plan de difusión y comunicación del sistema SUCRE entre los usuarios en las IEU	DGCVE / Directora de oficina de Gestión Comunicacional del MPPEU	Equipo de gestión de la comunicación del proyecto	Mayo – Julio 2013	9.000.00	Al menos el 70% de los usuarios del sistema SUCRE empoderados de la herramienta.

Tabla No. 35. Plan de prevención de riesgos de la acción específica No.1 por área de gestión: Mando.

Riesgo	Acciones de prevención	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento	Presupuesto	Indicador de cumplimiento
Falta de planificación y priorización de las actividades	Implementar acciones de capacitación y adiestramiento para la dirección.	Oficina de RRHH / VPE	Equipo de gestión de los recursos humanos.	2do. trimestre de 2013	60.000,00	Director usando técnicas y herramientas de dirección.
	Sustitución de la Dirección del Proyecto	VPE / Ministra	Equipo de gestión de alcance y contenido del proyecto.	Mayo 2013.		Incorporar en la dirección personal con competencias en dirección.
	Aceptar el riesgo derivado de la falta de liderazgo de la dirección.	VPE	DGCVE			

Tabla No. 36. Plan de prevención de riesgos de la acción específica No.1 por área de gestión: Gestión de recursos humanos.

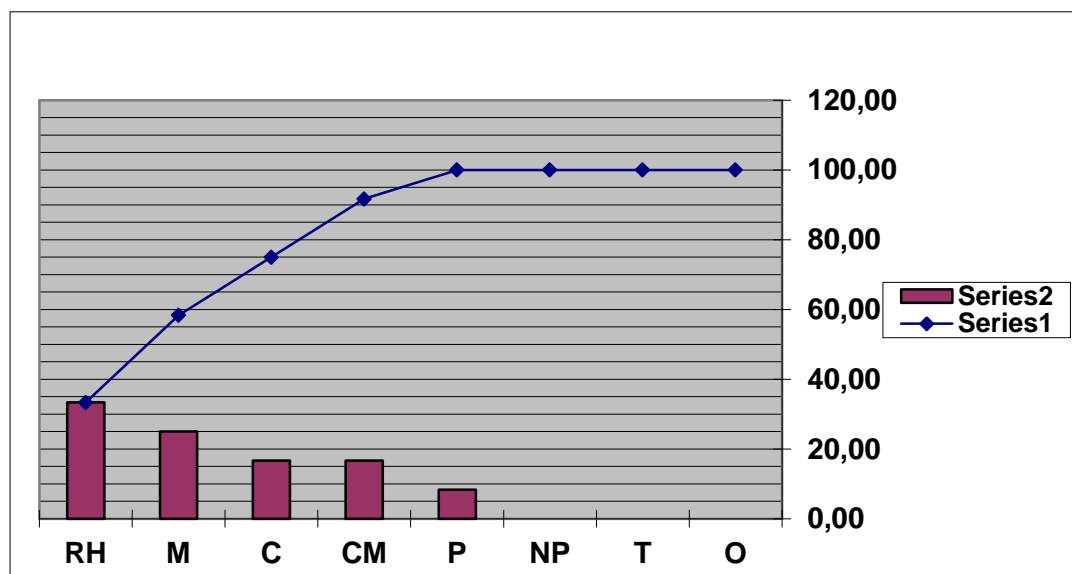
Riesgo	Acciones de prevención	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento	Presupuesto	Indicador de cumplimiento
Falta de planificación y priorización de las actividades	Implementar acciones de capacitación y adiestramiento para la dirección.	Oficina de RRHH / VPE	Equipo de gestión de los recursos humanos.	3er trimestre de 2013	60.000,00	Director usando técnicas y herramientas de dirección.

Tabla No. 37. Plan de prevención de riesgos de la acción específica No.1 por área de gestión: Gestión tecnológica.

Riesgo	Acciones de prevención	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento	Presupuesto	Indicador de cumplimiento
Colapso del sistema por falta de desarrollo y soporte técnico.	Incluir como parte de proyecto la compra de las aplicaciones y desarrollo de soporte técnico.	DGCVE	DGCVE.	Mayo de 2013	224.000,00	Componentes de Hardware y Software en funcionamiento.

Con relación al plan de respuesta a los riesgos extremos de la acción específica No.2, las causas priorizadas, se señalan en el Grafico No.2.

Grafico No. 2 Diagrama de Pareto aplicado de las causas de la acción específica No.2.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico No.4, se demuestra que el 80% de las causas que podrían generar los riesgos extremos con posibilidad de afectar el logro de los componentes y productos de la acción específica No. 2, corresponden a las áreas de la gestión denominadas: Recursos humanos, mando, control, comunicación y planificación.

Así entonces, se prioriza la ejecución de acciones en el plan de respuesta a los riesgos, enmarcadas en la prevención y mitigación de las causas identificadas en cada una de las áreas de la gestión antes mencionadas. Estas acciones se señalan en la Tablas No.38 a la 40.

Tabla No. 38 Plan de prevención de riesgos de la acción específica No.2 por área de gestión: Gestión de recursos humanos.

Riesgo	Acciones de prevención	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento	Presupuesto	Indicador de cumplimiento
Múltiples instrumentos y criterios para solicitar la información con el mismo propósito.	Desarrollar un plan de estímulo a los trabajadores que incluyan incentivos morales y materiales.	DGCVE / Oficina de RRHH	Equipo de gestión de los recursos humanos del proyecto	Julio 2013	250.000,00	Al menos el 30% de los trabajadores incentivados a participar en el proyecto.
	Incorporación de un estadístico o profesional afín para definir alcances, metodologías y criterios de búsqueda y procesamiento de información.	DGCVE y DRRHH	Equipo de gestión de alcances y contenidos del proyecto	Abril 2013	18.000.00	Criterios definidos y mecanismos estandarizados de recolección y procesamiento de la información al 30/06/13.
Deficientes acciones de monitoreo y control del proyecto.	Desarrollar un plan de estímulo a los trabajadores que incluyan incentivos morales y materiales.	DGCVE / Oficina de RRHH	Equipo de gestión de los recursos humanos.	Julio 2013		Al menos el 30% de los trabajadores incentivados a participar en el proyecto.

Tabla No. 39 . Plan de prevención de riesgos de la acción específica No.2 por área de gestión: Mando.

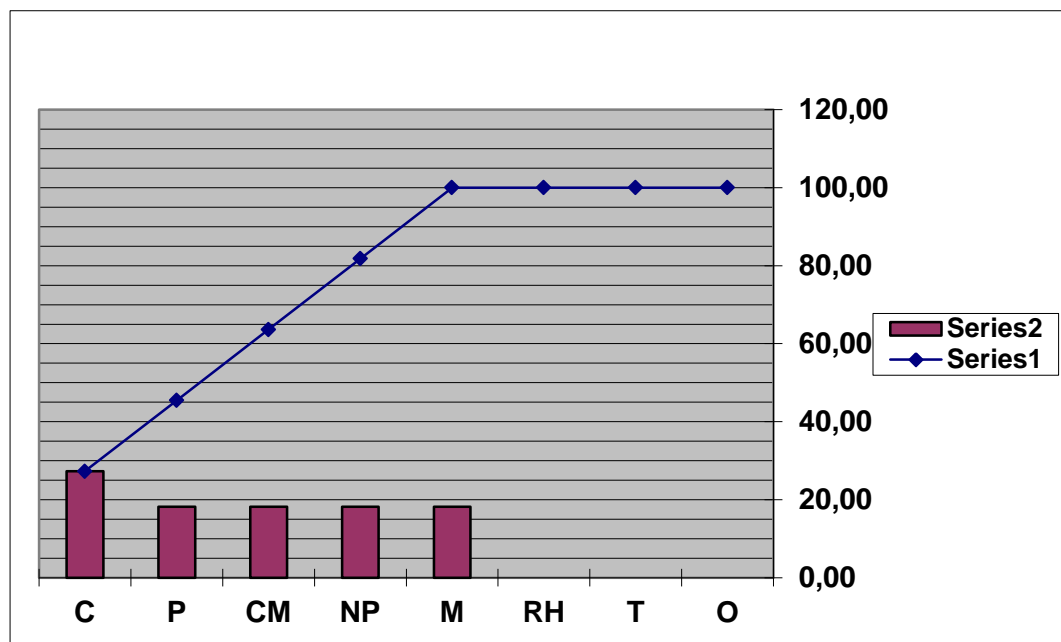
Riesgo	Acciones de prevención	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento	Presupuesto	Indicador de cumplimiento
Múltiples instrumentos y criterios para solicitar la información con el mismo propósito.	Desarrollar las actividades de manera articulada, en equipo rompiendo el aislamiento y promoviendo la integración y la socialización entre los trabajadores.	DGCVE	Equipo de gestión de alcance y contenido del proyecto	Abril – Diciembre 2013	0	El 50% de los Trabajadores progresivamente adopta la estrategia del trabajo en equipo
	Implementar acciones de capacitación y adiestramiento para la dirección.	Oficina de RRHH / VPE	Equipo de gestión de los recursos humanos.	2do. trimestre de 2013	60.000,00	Director usando técnicas y herramientas de dirección.

Tabla No. 40. Plan de prevención de riesgos de la acción específica No.2 por área de gestión: Control.

Riesgo	Acciones de prevención	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento	Presupuesto	Indicador de cumplimiento
Deficientes acciones de monitoreo y control del proyecto.	Desarrollar e implementar el plan de seguimiento y control del proyecto	Director GCVE	Equipo de gestión de recursos temporales.	Mayo 2013	36.000,00	Plan de monitoreo y control elaborado y puesto en marcha.
						Instrumentos de seguimiento estandarizados

Para la acción específica No. 3, se prioriza la atención de las causas que pudieran generar los riesgos extremos, a partir del gráfico No.3.

Gráfico No. 3 Diagrama de Pareto aplicado de las causas de la acción específica No.3



Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia en la gráfico No.3, que el 80% de las causas que podrían generar los riesgos extremos a los componentes y productos de la acción específica No. 3, corresponden a las áreas de la gestión referidas al control, planificación, comunicación, y de normas y procedimientos.

De esta manera, el plan de respuesta a los riesgos se prioriza con acciones orientadas a la prevención y mitigación, de las causas identificadas en cada una de las áreas de la gestión señaladas. Estas acciones se enumeran en las Tablas No. 41 a la 43.

Tabla No. 41 Plan de prevención de riesgos de la acción específica No.3 por área de gestión: Control.

Riesgo	Acciones de prevención	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento	Presupuesto	Indicador de cumplimiento
Uso de los fondos de la ayuda otorgada a los estudiantes con fines distintos a los que motivaron su solicitud.	Desarrollar e implementar el plan de seguimiento y control del proyecto	Director GCVE	Equipo de gestión de recursos temporales	Mayo 2013		Plan de monitoreo y control elaborado y puesto en marcha. Instrumentos de seguimiento estandarizados
	Desarrollar lineamientos y estrategias de monitoreo y control particulares para las actividades que promueven los estudiantes y financia el MPPEU	DGCVE		Junio – Julio 2013	6.000,00	Lineamientos con medios de verificación e impacto definidos, aprobado y distribuido entre los involucrados antes del 31/07/2013

Tabla No. 42. Plan de prevención de riesgos de la acción específica No.3 por área de gestión: Planificación.

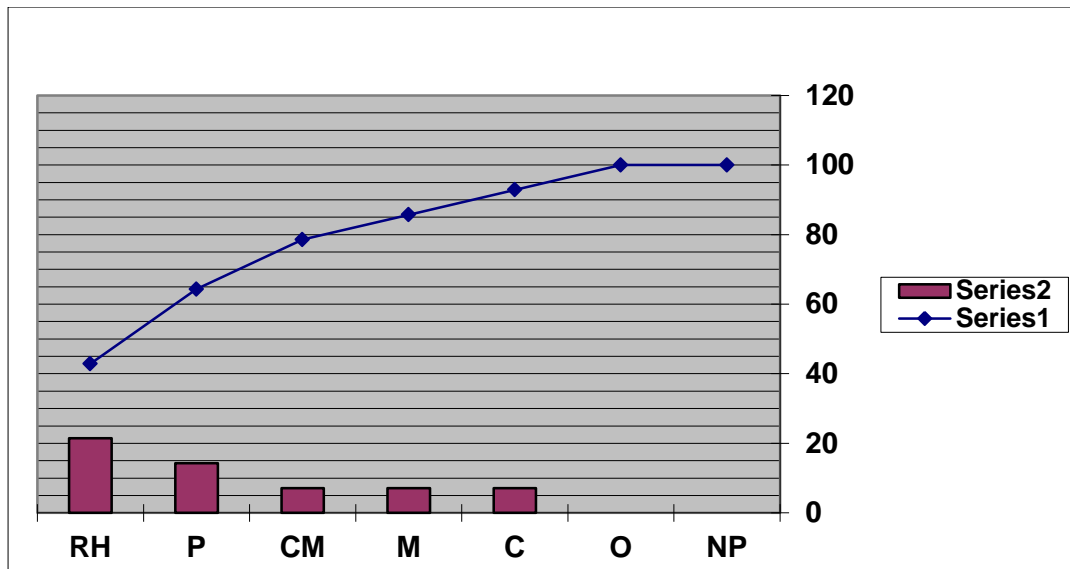
Riesgo	Acciones de prevención	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento	Presupuesto	Indicador de cumplimiento
Uso de los fondos de la ayuda otorgada a los estudiantes con fines distintos a los que motivaron su solicitud.	Desarrollar el plan de acción del proyecto en el cual se definan y vinculen las funciones y responsabilidades de los trabajadores de la DGCVE en torno a este.	DGCVE	Equipo de gestión de alcance y contenido del proyecto.	Abril 2013	16.000,00	Plan de acción formulado al 30 de abril de 2013

Tabla No. 43. Plan de prevención de riesgos de la acción específica No.3 por área de gestión: comunicación.

Riesgo	Acciones de prevención	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento	Presupuesto	Indicador de cumplimiento
Excesiva burocratización de los procedimientos administrativos de pagos, compras, transferencias y donaciones.	Establecer canales de comunicación expeditos con la administración activa del MPPEU.	DGCVE/Oficina de gestión administrativa.	Equipo de gestión de la comunicación	Mayo 2013	0	Reducción de los tiempos de respuesta de la OGA en un 20%
Los estudiantes formulan las solicitudes de manera extemporánea.	Desarrollar una campaña de información respecto a los criterios, lapsos y requisitos exigidos por el MPPEU para tramitar las solicitudes.	DGCVE / Oficina de gestión comunicacional MPPEU	Equipo de gestión de la comunicación	Junio – Agosto 2013	15.000,00	El 20% de las solicitudes formuladas por los estudiantes cumplan con los requisitos para su tramitación.

Con respecto a los riesgos extremos que pudieran afectar los componentes y productos de la acción específica No. 4, las causas priorizadas se identifican a partir del gráfico No.4.

Gráfico No. 4. Diagrama de Pareto aplicado de las causas de la acción específica No.4.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico No.4, se señala que el 80% de las causas que pueden generar los riesgos extremos de la acción específica No. 4, corresponden a las áreas de la gestión denominadas: Recursos humanos, planificación y comunicación.

Es precisamente en estas áreas donde se centra el plan de acción que tributa a la prevención de la ocurrencia de estas causas o en su defecto a la mitigación del impacto que generarían los riesgos identificados. Estas acciones se señalan en las Tablas No.44 a la 46.

Tabla No. 44. Plan de prevención de riesgos de la acción específica No.4 por área de gestión: Gestión de recursos humanos.

Riesgo	Acciones de prevención	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento	Presupuesto	Indicador de cumplimiento
Falta de personal competente en OFAES para atender las necesidades estudiantiles.	Promover el uso de mecanismos idóneos de selección y reclutamiento del personal y reubicar aquellos cuyas habilidades y competencias colidan con los objetivos del proyecto.	DGCVE y DGRRHH	Equipo de gestión de recursos humanos.	Junio 2013	0	El 100% de personal tenga las herramientas y competencias acordes a las necesidades de cada puesto de trabajo
	Disminuir la rotación del personal y promover la especialización de acuerdo a las necesidades del áreas de trabajo	DGCVE / Coordinadora de OFAES / Dirección de Recursos humanos	Equipo de gestión de recursos humanos.	Mayo – Diciembre 2013	0	El 100% personal desempeñe funciones acorde con sus habilidades y competencias, y se reduzca en un 90% la rotación de los trabajadores.
	Gestionar la contratación de los suplentes que requiera la OFAES mientras sus trabajadoras cumplen los periodos pre y post natal	DGCVE	Equipo de gestión de recursos humanos	Abril 2013	200.000,00	El 100% de las vacantes temporales se cubran con personal suplente en función del perfil que requiera la OFAES.
	Desarrollar un plan de	DGCVE / Oficina	Equipo de	Mayo –		Al menos el 30% de los trabajadores

	estímulo a los trabajadores que incluyan incentivos morales y materiales.	de RRHH	gestión de recursos humanos	diciembre 2013		incentivados a participar en el proyecto.
Proyecto con alcances no delimitados y actividades poco definidas.	Implementar acciones de capacitación y adiestramiento al personal de la oficina de Calidad de Vida Estudiantil que incluyan el trabajo en equipo, de planificación de proyectos y de planificación en general	DGCVE / Oficina de RRHH	Equipo de gestión de recursos humanos	Junio – Agosto 2013	350.000,00	Al menos el 15% de los trabajadores adquieran herramientas de planificación.

Tabla No. 45. Plan de prevención de riesgos de la acción específica No.4 por área de gestión: Planificación

Riesgo	Acciones de prevención	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento	Presupuesto	Indicador de cumplimiento
Falta de personal competente en OFAES para atender las necesidades estudiantiles.	Implementar el plan de acción del proyecto en el cual se definan y vinculen las funciones y responsabilidades de los trabajadores de la DGCVE en torno a este.	Director GCVE				El 100% de las actividades ejecutadas se corresponden a la planificación. El 100% de los trabajadores dedicados a las acciones del proyecto
Proyecto con alcances no delimitados y actividades poco definidas.	Implementar el plan de acción del proyecto en el cual se definan y vinculen las funciones y	Director GCVE				El 100% de las actividades ejecutadas se corresponden a la planificación. El 100% de los trabajadores

	responsabilidades de los trabajadores de la DGCVE en torno a este.					dedicados a las acciones del proyecto.
--	--	--	--	--	--	--

Tabla No. 46 Plan de prevención de riesgos de la acción específica No.4 por área de gestión: Comunicación

Riesgo	Acciones de prevención	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento	Presupuesto	Indicador de cumplimiento
Desconocimiento en las IEU de la existencia de OFAES y de sus atribuciones y competencias	Desarrollar acciones de comunicación e información a lo interno del MPPEU de las competencias y atribuciones de la OFAES contextualizadas a la realidad, y de los servicios que provee.	Coord. OFAES / Oficina de Gestión Comunicacional	Equipo de gestión de la comunicación	Mayo 2013	6.000,00	El 100% de los trabajadores del MPPEU conozcan que es la OFAES y los servicios que presta

En el caso de las causas que pudieran generar los riesgos extremos de la acción específica No.5, en virtud de haberse identificado en el cuestionario aplicado a los especialistas y funcionarios adscritos al despacho del Viceministro de Políticas Estudiantiles, una sola causa para cada riesgo, se formula el plan para la totalidad de estas, las cuales se señalan en la Tabla No.47

Tabla No. 47 Plan de respuesta a los riesgos de la acción específica No.5.

Riesgo	Acciones de prevención	Responsable	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento	Presupuesto	Indicador de cumplimiento
Deficiente articulación y coordinación interinstitucional entre la ONA y el MPPEU.	Promover actividades de prevención del consumo de drogas en el Ministerio y las IEU en el marco de la Misión a Toda Vida Venezuela.	VPE / DGCVE	CPCD	Mayo 2013		El CPCD – MPPEU incorporado en el órgano superior la Misión a toda Vida Venezuela
Insuficiente personal capacitado en materia de prevención del consumo de drogas.	Priorizar la capacitación y adiestramiento del personal de CPCD en materia de prevención, mediante convenio con entes como la Fundación José Félix Ribas.	DGCVE / Oficina de RRHH		Mayo – Diciembre 2013	250.000,00	El 100% del personal de CPCD MPPEU, capacitado en materia de prevención del consumo de drogas.

3.3. Valoración de los especialistas para la corroboración de la propuesta de plan de prevención de riesgos del proyecto.

Para la corroboración del efecto posible del plan de prevención de riesgos sobre la gestión del proyecto Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios Estudiantiles para Garantizar el Buen Vivir de los Estudiantes Universitarios, se aplicó un cuestionario a 08 especialistas que fueron seleccionados de manera determinística, por su vinculación con las acciones de seguimiento de las metas físicas del proyecto y por sus conocimientos generales sobre la gestión por proyectos.

A partir de la aplicación de la Guía para la corroboración del plan de prevención de los riesgos del proyecto analizado (Anexo No.09), se obtuvieron los siguientes resultados, que se muestran en tabla No.48.

Tabla No. 48 Resultados de la valoración de los especialistas sobre el efecto del plan de prevención propuesto.

Indicadores	Resultado de la Valoración en base al cálculo de la moda
Factibilidad	5 – Muy satisfecho
Aplicación	4 – Bastante satisfecho
Generalización	4 – Bastante satisfecho
Pertinencia	5 – Muy satisfecho
Originalidad	4 – Bastante satisfecho
Validez	4 – Bastante satisfecho

Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados fueron discutidos en una dinámica grupal, en la cual se le dio la posibilidad a los especialistas de argumentar con su criterios sobre los mismos.

La factibilidad de la utilización del plan de prevención, fue valorada como “Muy satisfecho” y los especialistas argumentaron sobre la disponibilidad de los recursos humanos y materiales necesarios para su concreción en cada una de las áreas organizativas que atiende el proyecto.

En cuanto a la valoración con respecto a su aplicación, fue de “Bastante satisfecho” y los especialistas expresaron sus consideraciones acerca de que el plan está elaborado con suficiente claridad, lo que permite su implementación inmediata.

Con respecto a la posibilidad de generalizar la metodología utilizada en la definición del plan de prevención, los especialistas consideraron estar “Bastante satisfecho”. Argumentaron dicho criterio basados en la consideración de que en todo el proceso para definir el plan, se desarrollaron procedimientos y herramientas que pueden ser de útil aplicación a otras direcciones del VPE y del MPEEU que gestionan por proyectos.

Con respecto a la valoración de la pertinencia los especialistas argumentaron la calificación de “Muy satisfecho”, en razón de que su aplicación contribuirá a garantizar los impactos esperados con el proyecto en la población estudiantil, toda vez que este atiende aspectos claves que permiten la permanencia y prosecución académica de los estudiantes universitarios.

El atributo referido a la novedad y originalidad del plan fue valorado por los especialistas como “Bastante satisfecho”, quienes argumentaron que el mismo constituye una herramienta no aplicada hasta el momento, en las prácticas tradicionales del MPPEU para gestionar los proyectos.

El atributo validez del plan de prevención propuesto, fue valorado por los especialistas como “Bastante satisfecho”, en razón de que este, según sus criterio, posibilita la concreción de los resultados planteados en el proyecto, a partir de la implementación de las acciones contenida en el mismo.

Los especialistas encuestados no plantearon adiciones, supresiones o cambios al plan de prevención propuesto.

De manera general en el desarrollo del este capítulo se pudo constatar la necesidad y factibilidad de la aplicación de una metodología de gestión de riesgos a la dirección de un proyecto social en el contexto del sistema de la educación universitaria en Venezuela y la posibilidad sobre esta base, de construir un plan de prevención que le permitiera a los directivos de las unidades organizativas correspondientes, plantearse acciones anticipadas a la ocurrencia de los problemas.

Conclusiones

La Gestión de Riesgos de Proyectos Sociales, considera distintos elementos y aspectos claves que deben concebirse desde la etapa de concepción de la idea del proyecto o detección de oportunidad, hasta la fase de evaluación y cierre de este, como son los referidos a los impactos sobre los beneficiarios, la efectividad en las operaciones, y la articulación de las distintas áreas de la dirección.

Para la adecuada gestión de proyectos es indispensable que los mismos hayan sido formulados atendiendo a alguna metodología, con la que queden cubiertos todos los procesos y fases de este, y se dejen claramente establecidos los medios e instrumentos que posibilitan la ejecución y evaluación del mismo.

La metodología de marco lógico, constituye una guía para la formulación y evaluación de proyectos muy útil, práctica y perfectamente aplicable al contexto de los proyectos que se deben formular en el área social en Venezuela. Su uso posibilita el establecimiento y empleo de herramientas y técnicas de la gestión.

La gestión de riesgos como proceso estructurado para la identificación, análisis, evaluación y tratamiento de los eventos posibles que de llegar a suceder pueden impactar en los objetivos y metas de los proyectos, debe ser atendida de manera integral, bajo un enfoque orientado a futuro y con énfasis en la prevención.

De las distintas metodologías de gestión de riesgos analizados, la Guía de los fundamentos de la administración de proyectos (PMBOK® Guide) reúne las herramientas y técnicas necesarias y adecuadas para llevar a cabo las fases de, identificación, análisis, evaluación y planificación de las respuestas a los riesgos del proyecto seleccionado como caso de estudio en la presente investigación.

La gestión del proyecto denominado “Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios Estudiantiles para Garantizar el Buen Vivir de los Estudiantes Universitarios a Nivel Nacional”, presenta serias afectaciones condicionadas por las debilidades y carencias detectadas a través del diagnóstico de dicho proceso, y que se manifiestan desde su etapa de formulación y se mantiene en la fase de ejecución.

El proceso de identificación, análisis, evaluación y la propuesta de tratamiento de riesgos se hace hacia los componentes y productos que se esperan de las cinco acciones específicas que contempla el proyecto, en virtud de que los objetivos no cumplen con los requerimientos mínimos de claridad, objetividad y concreción para poder medir y evaluar de manera adecuada su consecución.

En el desarrollo de la etapa de evaluación fueron identificados cuarenta riesgos que pudieran afectar el logro de los componentes y productos de las cinco acciones específicas del proyecto. De estos, el 40% constituyen riesgos extremos, lo cual sitúa a

la gestión de este proyecto en una condición de alta dificultad para cumplir con sus componentes y productos.

Las acciones de tratamiento de los riesgos están orientadas a la prevención de las causas que los generan. Estas acciones, se formulan sobre la base de su aplicabilidad desde las distintas sub- áreas de la organización, con lo cual se garantiza su viabilidad.

El plan de prevención de riesgos, señala explícitamente las fechas e indicadores de cumplimiento de los riesgos a partir de cuya ejecución el equipo de gestión de los proyectos puede desarrollar las actividades de monitoreo y control de estos.

La gestión de riesgos del proyecto, solo será posible si se sensibiliza a las autoridades del MPPEU, sobre la importancia y los beneficios que pueden redundar a partir de la adopción de esta metodología.

Recomendaciones

Elevar a la consideración del Director General de Calidad de Vida Estudiantil y a las autoridades del MPPEU el plan de prevención de los riesgos del proyecto denominado “Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios estudiantiles para garantizar el buen vivir de los estudiantes universitarios a nivel nacional”, a objeto de que se evalúe su aplicación para la gestión del mismo.

Recomendar a la DGCVE el desarrollo el plan de prevención de los riesgos identificados como altos para las cinco acciones específicas, el cual no fue desarrollado en la presente investigación.

Recomendar a las autoridades del MPPEU que se incluya la metodología de evaluación de riesgos de los proyectos como herramienta para mejorar el control interno de la gestión.

Desarrollar las diferentes sub-áreas de la gestión, con el propósito de que en lo sucesivo las acciones, actividades y tareas del proyecto consideren todos los aspectos necesarios para garantizar el logro de los objetivos.

Bibliografía

- Ajenjo, A. D. (2005). *Dirección y Gestión de Proyectos* (2da ed.). Madrid, España : RA-MA.
- Barker, S. (2012). *Tips efectivos para la administración de proyectos* . Mexico: Trillas.
- Carballal, E. (2011). *Las estructuras colaborativas. El tránsito de las estructuras jerárquicas a las estructuras colaborativas*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- CEPAL. (1998). *Gestión de Programas Sociales en América Latina* (Vol. 1). Santiago de Chile, Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso administrativo*. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2009). Caracas: Gaceta Oficial No.5.908.
- Córdova, M. Y. (2011). *Construyendo Cambios. Construcción y planificación estratégica de proyectos de cambios*. Caracas: Universidad Bolivariana de Venezuela.
- CUBADEBATE. (s.f.). *CUBADEBATE CONTRA EL TERRORISMO MEDIATICO*. Recuperado el 12 de 03 de 2013, de WWW.CUBADEBATE.CU
- Díaz Llorca, C. (2009). *GestioPolis.com/Calos Díaz Llorca/ 2009/*. Recuperado el 27 de Marzo de 2013, de GestioPolis.com/: www.gestiopolis.com
- Gaitán, R. E. (2006). *Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoria Interna*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Gaitán, R. E. (2006). *Control Interno de Fraudes con base en los ciclos transaccionales. Analisis del informe COSO I y II*. Bogota: ECOE Ediciones .
- García, S. (5 de febrero de 2008). *Proyectos Sociales*. Bogotá, Colombia.
- Giordani, J. (2013). *De la inclusión social a la Venezuela productiva bolivariana*. Caracas: Correo del Orinoco.
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hellriegel, D., & Jackson, S. y. (2009). *Administración. un enfoque basado en competencias* (11 ed.). Mexico: CENCAGE Learning.

Hernández Sampieri, R., & Fernández, C. y. (2012). *Metodología de la Investigación* (5ta. ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

ILPES - Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. (2003). *Bases conceptuales para el ciclo de cursos sobre gerencia de proyectos y programas. Serie Manuales 24*. Santiago de Chile: CEPAL/Naciones Unidas.

Instituto Internacional para la Educación Superior en America Latina y el Caribe. (10 de Enero de 2013). *UNESCO.ORG*. Obtenido de UNESCO.ORG: <http://www.iesalc.unesco.org.ve>

ISO. (13 de enero de 2013). *iso.org*. Obtenido de iso.org: <http://www.iso.org>

J, S. (1997). *Administración. Primera parte. 5ta ed.* . La Habana: Alejo Carpentier.

Ley Orgánica de Educación. (2009). Caracas: Gaceta Oficial No. 5.229.

López, F. J. (2011). *Gestión de Proyectos con enfoque PMI al usar Project y Excel*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Matus, C. (2008). *El Lider Sin Estado Mayor. La oficina del gobernante*. Buenos Aires: Universidad Nacional de La Matanza.

Melinkoff, R. (2005). *Los procesos administrativos*. Caracas: Panapo.

MPPEU. (01 de 02 de 2013). *Ministerio del Poder Popular para la educación Universitaria*. Obtenido de Ministerio del Poder Popular para la educación Universitaria: www.mppeu.gob.ve

Nuchera, A. H. (31 de marzo de 2013). *Revista Sistema Madri+d Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología*. Obtenido de Revista Sistema Madri+d Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología: <http://www.madrimasd.org/revista/revista23/tribuna/tribuna1.asp>

Orlando, B. (2009). *El trabajo de dirección en el socialismo. antecedente y enfoque actuales*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.

orlando, P. (2010). *Control Interno*. Colombia: Instituto Tolimense de Formación Técnica Profesional.

Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. (N. Unidas, Ed.) Santiago de Chile, Chile.

Otero, L. C. (2010). *Gestión de Proyectos ElementosbBásicos como punto de partida en su proyecto* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Prieto H, J. E. (2005). *Los Proyectos: la razón de ser del presente*. Bogotá, D. C., Colombia: ECOE EDICIONES.

Project Management Institute. (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) Tercera Edición*. Newtown Square, EEUU: PMI.

The Institute of Internal Auditors. (08 de diciembre de 2012). *The Institute of Internal Auditors*. Obtenido de The Institute of Internal Auditors: www.theiia.org

Toro, F. (2011). *Gestión de Proyectos con enfoque PMI al usar Project y Excel* (1era ed.). Bogota, D.C., Colombia: ECOE EDICIONES.

Vijay, R. (2003). *Sistemas de control de gestión*. Madrid: McGraw-Hill/INTERAMERICANA 10.

ANEXOS

Anexo 1. Competencias del Despacho del Viceministro de Políticas Estudiantiles.

Martes 7 de octubre de 2008

GACETA OFICIAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

364.665

7. Rendir cuenta al Viceministro o Viceministra de Desarrollo Académico en la ejecución de las políticas en el ámbito de su competencia.
8. Controlar y supervisar el personal y la ejecución presupuestaria de la Dirección.
9. Someter a consideración del Viceministro o Viceministra de Desarrollo Académico el proyecto de presupuesto de su Dirección General y elaborar la memoria y cuenta de su gestión.
10. Atender las consultas que le formulen en ausencia del Viceministro o Viceministra del sector, en materia de su competencia.
11. Las demás atribuciones que le señalen las leyes, los reglamentos y las resoluciones.

Artículo 68. La Dirección General de Supervisión y Seguimiento de Instituciones de Educación Superior tendrá las dependencias que se establezcan en el Reglamento Interno del Ministerio, de acuerdo con disposiciones del Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo.

Del Comité de Evaluación y Acreditación de Programas e Instituciones de Educación Superior

Artículo 69. El Comité de Evaluación y Acreditación de Programas e Instituciones de Educación Superior es un órgano asesor del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, constituido como un cuerpo colegiado integrado por académicos de reconocida trayectoria, cuya función es coordinar los procesos de evaluación y acreditación institucional, para garantizar, reconocer y promover la calidad de la educación superior, dirigido por un Coordinador.

Artículo 70. Corresponde al Comité de Evaluación y Acreditación de Programas e Instituciones de Educación Superior:

1. Proponer los criterios y procedimientos para la autoevaluación y la evaluación por parte de las instituciones y programas de educación superior.
2. Diseñar y ejecutar programas dirigidos al fortalecimiento de las capacidades institucionales para la evaluación.
3. Coordinar y brindar asistencia técnica en la autoevaluación de las instituciones y programas de educación superior.
4. Proponer políticas de fortalecimiento de la calidad institucional.
5. Proponer los procedimientos y criterios para la acreditación de programas académicos.
6. Acreditar programas académicos, de acuerdo con los criterios establecidos.
7. Emitir opinión sobre proyectos referidos a la creación de instituciones de educación superior y programas académicos, sean éstos de gestión oficial o privada.
8. Articular con procesos de acreditación internacionales en el marco del MERCOSUR, el ALBA y otros espacios de cooperación e Integración internacionales, conforme a las políticas definidas por el Ejecutivo Nacional.
9. Elaborar y presentar informes periódicos sobre los resultados alcanzados.
10. Las demás atribuciones que le señalen las leyes, reglamentos y resoluciones.

Artículo 71. El Comité de Evaluación y Acreditación de Programas e Instituciones de Educación Superior tendrá las dependencias que se establezcan en el Reglamento Interno del Ministerio, de acuerdo con disposiciones del Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo.

Del Despacho del Viceministro o Viceministra de Políticas Estudiantiles

Artículo 72. Corresponde al Despacho del Viceministro o Viceministra de Políticas Estudiantiles planificar y coordinar las actividades orientadas a la asesoría, ejecución, seguimiento, evaluación, control y difusión de las políticas estudiantiles formuladas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, a fin de fortalecer la universalización de la educación superior, el mejoramiento del desempeño y la calidad de vida estudiantil, la participación social de las y los estudiantes y la solidaridad estudiantil con todos los pueblos del mundo, en

Artículo 73. El Despacho del Viceministro o Viceministra de Políticas Estudiantiles está conformado por la Dirección General de Ingreso a la Educación Superior y Desempeño Estudiantil, la Dirección General de Participación Estudiantil, la Dirección General de Calidad de Vida Estudiantil, la Oficina de Cooperación y Solidaridad Estudiantil, y las dependencias que se establezcan en el Reglamento Interno del Ministerio.



Artículo 74. Corresponde al Despacho del Viceministro o Viceministra de Políticas Estudiantiles:

1. Formular las políticas estudiantiles para garantizar la accesibilidad universal de la educación superior, el desarrollo del Poder Popular Estudiantil, el mejoramiento del desempeño y la calidad de vida estudiantil, la inserción socio-productiva de las y los estudiantes y el fomento de la solidaridad entre los estudiantes del mundo.
2. Planificar y coordinar, supervisar y evaluar las acciones para la ejecución de las políticas estudiantiles de educación superior, en concordancia con las políticas del Estado y coordinación con los otros órganos y entes del Ministerio.
3. Coordinar, supervisar y evaluar el proceso de ingreso a la educación superior, para garantizar el acceso de todos y todas, en coordinación con las instituciones de educación superior, el Ministerio del Poder Popular para la Educación, otros órganos públicos y el Poder Comunal.
4. Promover el Poder Popular Estudiantil, su participación en la gestión pública, su fortalecimiento nacional y el desarrollo de vínculos internacionales, bajo principios de solidaridad, compromiso social, conciencia ético-política, democracia protagónica y defensa de los derechos humanos.
5. Realizar estudios, formular, coordinar y supervisar acciones dirigidas a la creación de una educación superior inclusiva, que garantice condiciones para la participación en la educación superior de sectores históricamente discriminados, en especial personas con discapacidad, pueblos indígenas, afrodescendientes, personas privadas de libertad, refugiados y desplazados.
6. Fomentar la movilidad estudiantil nacional e internacional, como experiencia formativa, expresión de solidaridad entre los pueblos y motor de la unidad latinoamericana y caribeña.
7. Promover y difundir estudios sobre las y los estudiantes, el movimiento estudiantil, el desempeño y la calidad de vida estudiantil y otros aspectos vinculados a las áreas de su competencia.
8. Garantizar la defensa de los derechos de las y los estudiantes de educación superior y atender y tramitar las denuncias formuladas con relación a presuntas violaciones de los mismos.
9. Planificar, coordinar y supervisar las actividades orientadas a fortalecer la retroalimentación necesaria de información que apoye la gestión del Viceministro o Viceministra de Desarrollo Académico a través del proceso de administración de la información y su interconexión con los demás procesos que conforman el sector de educación superior.
10. Planificar, coordinar y supervisar las actividades de los equipos que desarrollan trabajos referidos a su gestión a fin de garantizar la eficacia y la eficiencia en el cumplimiento de su misión.
11. Ejercer la administración, dirección, inspección y resguardo de los servicios y bienes asignados a su Despacho.
12. Coordinar con los demás Despachos de Viceministros o Viceministras las acciones referidas a las políticas de su competencia, a fin de favorecer la articulación y correspondencia de éstas.
13. Las competencias comunes a los Despachos de Viceministros o Viceministras establecidas en la Ley Orgánica de Administración Pública y las demás atribuciones que le señalen otras leyes, reglamentos y resoluciones.

De la Dirección General de Ingreso a la Educación Superior y Desempeño Estudiantil.

Artículo 75. La Dirección General de Ingreso a la Educación Superior y Desempeño Estudiantil será la responsable de la ejecución de las políticas públicas que impulsen y regulen: el tránsito de los bachilleres y técnicos medios hacia la educación universitaria, las condiciones de ingreso, el mejoramiento continuo del desempeño estudiantil, la incorporación a la

Anexo 2. Ficha proyecto que emite el sistema nueva etapa.

 						
DATOS BÁSICOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO:						
Código interno del proyecto			Código SNE del proyecto	118266		
Nombre del proyecto	Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios Estudiantiles para garantizar el buen vivir de los estudiantes universitarios a nivel Nacional					
Fecha de inicio	01/01/13		Fecha de culminación	31/12/13		
Estatus de proyecto	Formulado					
Situación presupuestaria	Por Iniciar					
Monto total del proyecto	7.813.526					
Este proyecto será considerado para el Anteproyecto de Presupuesto?:			SÍ			
Este proyecto será considerado para la Ley Especial de Endeudamiento Anual?:			NO			
Este proyecto está siendo financiado por la Banca Multilateral?:			NO			
RESPONSABLES DEL PROYECTO						
Gerente	Felix Sucre					
Registrado por	Alejandro Querecuto					
Autorizado por	Jheyson Guzmán					
LOCALIZACIÓN POLÍTICA ADMINISTRATIVA						
Ámbito:	Internacional	Nacional	Estadal	Municipal	Parroquial	Sin Expresión Territorial
						x
ÁREA ESTRATÉGICA:						
Directriz	Suprema Felicidad Social					
Objetivo	Promoveer una etica, cultural y educacion liberadora y solidaria					
Estrategia	Profundizar la universalizacion de la educación universitaria					
Política	Garantizar los accesos al conocimiento para universalizar la educación universitaria con pertinencia					
Objetivo estratégico institucional	Democracia participativa y protagónica					
Objetivo específico del proyecto	Apoyo a las políticas de atención al estudiante universitario					

[illegible]

DATOS GENERALES

Beneficiario directo del proyecto:

350.000 Estudiantes Universitarios

N° Beneficiarios Femeninos:

200000

N° Beneficiarios Masculinos:

150000

N° Total de Beneficiarios:

350000

CLASIFICACIÓN SECTORIAL

Sector: Educación

Sub - sector: Universitaria

ORGANO(S) RESPONSABLE(S)

Organismo responsable:

MPPEU

ORGANO(S) EJECUTOR(ES)

Organismos ejecutores:

MPPEU

CONEXIONES INTER-INSTITUCIONALES

Este proyecto requiere acciones (no financieras) de otra institución:

No

Institución:

Especifique:

Contribuye o complementa acciones de otra institución:

No

Institución:

Especifique:

Entra en conflicto con acciones de otra institución:

No

Institución:

Especifique:

EMPLEOS ESTIMADOS

N° Estimado de empleos directos Femeninos:

12

N° Estimado de empleos directos en fase de Operación:

N° Estimado de empleos directos Masculinos:

8

N° Estimado de empleos indirectos en fase de Operación:

N° Estimado Totales de empleos directos:

20

N° Estimado de empleos indirectos:

150

DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROYECTO

Descripción:

Está enfocado en el fortalecimiento de los servicios estudiantiles (comedor, bibliotecas, transporte y residencia estudiantil, salud, becas), la atención, asesoría y apoyo a los estudiantes universitarios además del apoyo a todo tipo de actividades deportivas, culturales de extensión y recreación, los cuales mejorarán la calidad de vida de los estudiantes universitarios.



INDICADORES DEL PROYECTO

ENUNCIADO DEL PROBLEMA O NECESIDAD QUE DA ORIGEN AL PROYECTO

Descripción: El sistema nacional de servicios estudiantiles, requiere ser fortalecido para garantizar la inclusión territorialización, eficiencia y transparencia de los servicios estudiantiles, para generar las condiciones óptimas del buen vivir de las y los estudiantes de educación universitaria.

INDICADOR DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA:

Descripción: Un 25% de la población universitaria a nivel nacional, no son beneficiados por los servicios estudiantiles (salud, comedor, beca, transporte y residencias)

Fecha de la última data: 20/06/11

Fuente del indicador: MPPEU

Fórmula del indicador:

$$\frac{\text{Nº de estudiantes universitarios beneficiados}}{\text{entre el Nº total de estudiantes universitarios}} \times 100$$

INDICADOR DE SITUACIÓN OBJETIVO DEL PROYECTO:

Descripción: Potenciar en un 15% la efectividad de las políticas destinadas al funcionamiento de los servicios estudiantiles para todas las casas de estudio, para garantizar su uso de manera eficiente y así contribuir con el bienestar de los estudiantes universitarios.



Tiempo de impacto: 1 Año(s) Mes(es)

RESULTADO DEL PROYECTO:

Descripción del bien o servicio: Potenciar los sistemas de atención al estudiante de educación universitaria, así como la promoción, defensa, vigilancia de sus derechos y deberes estudiantiles.

Unidad de medida: Informe Técnico

Cantidad: 2

ACCIONES ESPECÍFICAS

RESUMEN DE LA PROPUESTA

Fecha Inicio: 01/01/13

Fecha Fin: 31/12/13

Monto Total del Propuesta: 7.813.526

Organismo: Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU)

LISTA DE ACCIONES ESPECÍFICAS

Nombre de la Acción	Fecha Inicio	Fecha Fin	Unidad de Medida	Cantidad de la Meta Física	Bien o Servicio	Monto Total	Unidad Ejecutora Responsables de la acción específica	Peso de la Acción o Ponderación
Implementar y difundir políticas que permitan potenciar los servicios estudiantiles, con las IEU a través del Sistema Universitario de Certificación y Registros Estudiantiles (SUCRE).	01/01/13	31/12/13	Jornada	2	Promoción, difusión y fortalecimiento del sistema Sucre	1.509.563	00014	20,0%
Dotación para el fortalecimiento de los servicios estudiantiles conjuntamente con las IEU.	01/01/13	31/12/13	Dotación	3	Levantamiento de información para la dotación básica del SUCRE	1.304.685	00014	15,0%
Apoyo a las diversas organizaciones del Poder Popular Estudiantil en actividades extracurriculares	01/01/13	31/12/13	Apoyo	35	Incentivar el poder creativo y deportivo del estudiante universitario, con apoyo logístico e institucional	1.538.066	00014	20,0%
Desarrollar políticas para la atención integral al estudiante universitario	01/01/13	31/12/13	informe	2	Estudiantes universitarios atendidos	3050789,98	00014	25,0%
Consolidación de la red universitaria en materia de prevención integral contra el consumo de alcohol, tabaco y otras drogas	01/01/13	31/12/13		0		410421,672	00014	20,0%
Total				42		7.813.526		

Anexo 3. Lista de Chequeo.

Elementos del Proyecto	SI	NO
¿La selección del problema responde a necesidades de los involucrados?		
¿Se usan bases de datos como fuentes para identificar problemas?		
¿Está formulado el objetivo de fin?		
¿Está planteado indicadores de fin?		
¿Se formulan medios de verificación de fin?		
¿Se señalan los supuestos o riesgos?		
¿Se formula adecuadamente objetivos de propósito?		
¿Se formulan indicadores de propósito?		
¿Se formulan medios de verificación de propósito?		
¿Se consideración supuestos o riesgo para alcanzar el propósito?		
¿Se formulan adecuadamente los objetivos de componentes?		
¿Se formulan adecuadamente indicadores de componentes y productos?		
¿Se formulan adecuadamente los medios de verificación de componentes y productos?		
¿Se formulan supuestos o riesgos que puedan incidir en la producción de los componentes?		
¿Se formulan adecuadamente las actividades?		
¿Se formulan adecuadamente indicadores de las actividades?		
¿Se establecen medios de verificación para las actividades?		
¿Se establecen los supuestos o riesgos asociados a las actividades?		

Anexo 4. GUIA PARA LA EVALUACION DE LOS OBJETIVOS.

Adaptada por: Lic. Rafael Díaz para el curso de DPO, Dic. 1991.

1. ¿Está por escrito?
2. ¿Contribuye a la finalidad del sistema al que pertenece?
3. ¿Es importante? (¿vale la pena controlarlo?)
4. ¿Es coherente con los restantes sistemas de la organización?
5. ¿Es verificable?
6. ¿Está orientado a los resultados?
7. ¿Tiene un alcance específico, concreto?
8. ¿Está formulado con claridad?
9. ¿Está enmarcado en el tiempo?
10. ¿Se estableció conjuntamente (jefe y subordinado)?
11. ¿Fue aceptado por ambos (jefe y subordinado)?
12. ¿Es factible de cumplimiento?
13. ¿Constituye un reto?
14. ¿Es respaldado por la autoridad?
15. ¿Está soportado por un plan de acción?

[illegible]

[illegible]

Anexo 6. Cuestionario de Identificación de riesgos y sus causas.

Investigación sobre la gestión de los riesgos de los proyectos sociales del Despacho del Viceministro de Políticas Estudiantiles del MPPEU.

Estimado(a) Camarada:

En el desarrollo del ejercicio académico grupal, realizado el pasado jueves 14 de marzo, en la sala de reuniones de la Dirección General de Calidad de Vida Estudiantil, ustedes fueron capaces de identificar una serie de hechos, eventos o circunstancias que se presentasen, pudieran afectar el logro de los resultados previstos con la ejecución del proyecto Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios Estudiantiles para Garantizar el Buen Vivir de los Estudiantes Universitarios y de cada una de las acciones definidas en el mismo.

Después de un proceso de depuración y limpieza de ideas, realizado por el investigador, se confeccionó una lista de riesgos por cada acción del proyecto analizada en la dinámica grupal. Le rogamos revisar los riesgos enunciados y relacionar máximo 3 causas para cada uno de ellos.

Le agradecemos la colaboración prestada y le rogamos nos reenvíen por esta vía las consideraciones que tengan a bien hacernos.

Nos comprometemos ser totalmente discreto con la información que ustedes nos brinden, proteger el carácter anónimo del cuestionario y utilizar la información solo con fines investigativos. Muchas gracias por su colaboración.

Acciones a realizar por el encuestado:

1. Revisar si en los riesgos enunciados en las listas que se le presentan para cada acción, están contenidas las ideas planteadas por usted en el trabajo grupal.
2. Relacionar máximo 3 causas por cada riesgo identificado en cada una de las acciones del proyecto.
3. La pregunta que es necesario responder para definir las posibles causas de cada riesgo, es la siguiente: *¿Por qué puede ocurrir cada evento identificado como riesgo en cada acción?*

Con relación a la **acción específica # 1**, se formuló la siguiente pregunta ¿Cuáles serían las situaciones, hechos o eventos posibles que pueden afectar la promoción, difusión y fortalecimiento del sistema sucre?

No	Riesgos identificados	Causas identificadas (Llenar los espacios, respondiendo a la pregunta: ¿Por qué puede ocurrir cada evento identificado como riesgo?)
1	Ausencia de coordinación entre las distintas áreas que conforman el sistema.	1. 2. 3.
2	Inexistencia de base de datos de usuarios de los servicios estudiantiles.	1. 2. 3.
3	Indefinición de las atribuciones y competencias de la DGCVE en materia de salud.	1. 2. 3.
4	Falta de planificación y priorización de las actividades	1. 2. 3.
5	Funcionarios encargados del sistema no están comprometidos.	1. 2. 3.
6	El Sistema (SUCRE) solo puede implementarse parcialmente por falta de desarrollo de otras aplicaciones o módulos.	1. 2. 3.
7	Bajos niveles de adiestramiento y capacitación del personal encargado del proyecto.	1. 2. 3.
8	Colapso del sistema por falta de desarrollo y soporte técnico.	1. 2. 3.
9	Duplicidad de carga en el sistema de la información relativa al mismo estudiante.	1. 2. 3.
10	Los usuarios desconocen las funcionalidad del sistema	1. 2. 3.
11	Deficiente unificación de criterios y metodologías para la evaluación de los servicios estudiantiles	1. 2. 3.

¿Considera usted, que las ideas planteadas por usted en el ejercicio grupal están contenidas en alguno de los riesgos listados anteriormente?

Si _____ No _____

En caso de responder No, por favor formule el riesgo o los riesgos, en los términos que usted considere:

1. _____

2. _____

En el caso de la acción específica # 2, a partir de la interrogante ¿Cuáles serían las situaciones, hechos o eventos posibles que pueden afectar el levantamiento de información para la dotación básica del Sistema Universitario de Certificación y Registro Estudiantil?, se obtuvo el listado siguiente:

No	Riesgos identificados	Causas identificadas (Llenar los espacios, respondiendo a la pregunta: ¿Por qué puede ocurrir cada evento identificado como riesgo?)
1	Múltiples instrumentos y criterios para solicitar la información con el mismo propósito.	1. 2. 3.
2	Deficiente gestión integral del proyecto	1. 2. 3.
3	Atención deficiente de las necesidades de dotación, particularmente a núcleos, aldeas y extensiones de IEU.	1. 2. 3.
4	Falta de estandarización en las estructuras organizativas responsables de los servicios estudiantiles en las IEU	1. 2. 3.
5	Excesiva burocratización de los procesos y trámites administrativos.	1. 2. 3.
6	Deficiencia en los códigos y canales de información.	1. 2. 3.
7	Deficientes acciones de monitoreo y control del proyecto.	1. 2. 3.

¿Considera usted, que las ideas planteadas por usted en el ejercicio grupal están contenidas en alguno de los riesgos listados anteriormente?

Si _____ No _____

En caso de responder No, por favor formule el riesgo o los riesgos, en los términos que usted considere:

1. _____

2. _____

Con relación a la **acción específica # 3**, se planteó la interrogante ¿Cuáles serían las situaciones, hechos o eventos posibles que pueden afectar Incentivar el poder creativo y deportivo del estudiante universitario, con apoyo logístico e institucional?, se identificaron los riesgos que se muestran en la siguiente tabla:

No	Riesgos identificados	Causas identificadas (Llenar los espacios, respondiendo a la pregunta: ¿Por qué puede ocurrir cada evento identificado como riesgo?)
1	Uso de los fondos de la ayuda otorgada a los estudiantes con fines distintos a los que motivaron su solicitud.	1. 2. 3.
2	Excesiva burocratización de los procedimientos administrativos de pagos, compras, transferencias y donaciones.	1. 2. 3.
3	Recepción de las solicitudes de los estudiantes por diferentes áreas del Ministerio.	1. 2. 3.
4	Las autoridades del MPPEU devuelven sin procesar las solicitudes estudiantiles.	1. 2. 3.
5	Los estudiantes formulan las solicitudes de manera extemporánea.	1. 2. 3.
6	Múltiples criterios para aprobar las donaciones.	1. 2. 3.

¿Considera usted, que las ideas planteadas por usted en el ejercicio grupal están contenidas en alguno de los riesgos listados anteriormente?

Si _____ No _____

En caso de responder No, por favor formule el riesgo o los riesgos, en los términos que usted considere:

1. _____

2. _____

Con relación a la **acción específica # 4**, se planteó la interrogante: ¿Cuáles serían las situaciones, hechos o eventos posibles que pueden afectar los bienes o servicios que tributen a tener estudiantes Universitarios Atendidos?, se identificaron los riesgos que se señalan en la siguiente tabla:

No	Riesgos identificados	Causas identificadas (Llenar los espacios, respondiendo a la pregunta: ¿Por qué puede ocurrir cada evento identificado como riesgo?)
1	Falta de personal competente en OFAES para atender las necesidades estudiantiles.	1. 2. 3.
2	Proyecto con alcances no delimitados y actividades poco definidas.	1. 2. 3.
3	Ausencia frecuente de las autoridades del MPPEU para aprobar y procesar las solicitudes	1. 2. 3.
4	Desconocimiento en las IEU de la existencia de OFAES y de sus atribuciones y competencias	1. 2. 3.
5	Los estudiantes no respaldan sus solicitudes con todos los recaudos requeridos.	1. 2. 3.
6	Llegada intempestiva de los estudiantes	1. 2. 3.
7	Desconocimiento a lo interno del MPPEU de las funciones y competencias de las áreas del MPPEU	1. 2. 3.
8	Ausencia de oficinas regionales de atención al estudiante universitario	1. 2. 3.

¿Considera usted, que las ideas planteadas por usted en el ejercicio grupal están contenidas en alguno de los riesgos listados anteriormente?

Si _____ No _____

En caso de responder No, por favor formule el riesgo o los riesgos, en los términos que usted considere:

1. _____

2. _____

Con relación a la **acción específica # 5**, De la interrogante ¿Cuáles serían las situaciones, hechos o eventos posibles que pudieran afectar la formación y capacitación en materia de prevención integral de droga?, se obtuvieron los riesgos que se listan en la tabla siguiente:

No	Riesgos identificados	Causas identificadas (Llenar los espacios, respondiendo a la pregunta: ¿Por qué puede ocurrir cada evento identificado como riesgo?)
1	Poca sensibilización en las autoridades de las IEU sobre el peligro del consumo de drogas por miembros de la comunidad universitaria.	1. 2. 3.
2	Falta de interés en las autoridades del MPPEU, para promover la prevención del consumo de drogas en las IEU.	1. 2. 3.
3	Deficiente articulación y coordinación interinstitucional entre la ONA y el MPPEU.	1. 2. 3.
5	Baja sensibilización sobre la prevención de consumo de drogas en la comunidad universitaria.	1. 2. 3.
6	Insuficiente personal capacitado en materia de prevención del consumo de drogas.	1. 2. 3.
7	Bajos niveles de coordinación entre los Comités de Prevención del Consumo de Drogas existentes en las IEU y las Oficinas Estadales Antidrogas	1. 2. 3.
8	Desconocimiento de la Ley de drogas.	1. 2.

¿Considera usted, que las ideas planteadas por usted en el ejercicio grupal están contenidas en alguno de los riesgos listados anteriormente?

Si _____ No _____

En caso de responder No, por favor formule el riesgo o los riesgos, en los términos que usted considere:

1. _____

2. _____

Anexo. 7. Cuestionario para determinar impacto y probabilidad de riesgos.

Investigación sobre la gestión de los riesgos de los proyectos sociales del Despacho del Viceministro de Políticas Estudiantiles del MPPEU.

Con relación a los riesgos identificados para la **acción específica No. ____**, se requiere que asigne una categoría de probabilidad de ocurrencia entre los rangos 1 y 5, correspondiendo a 1 para la raro y 5 casi cierta. Para ello seleccione con una X la opción que considere pertinente.

Funcionario: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

N o	Riesgos identificados	1	2	3	4	5
1	Ausencia de coordinación entre las distintas áreas que conforman el sistema.					
2	Inexistencia de base de datos de usuarios de los servicios estudiantiles.					
3	Indefinición de las atribuciones y competencias de la DGCVE en materia de salud.					
4	Falta de planificación y priorización de las actividades					
5	Funcionarios encargados del sistema no están comprometidos.					
6	El Sistema (SUCRE) solo puede implementarse parcialmente por falta de desarrollo de otras aplicaciones o módulos.					
7	Bajos niveles de adiestramiento y capacitación del personal encargado del proyecto.					
8	Colapso del sistema por falta de desarrollo y soporte técnico.					
9	Duplicidad de carga en el sistema de la información relativa al mismo estudiante.					
10	Los usuarios desconocen las funcionalidades del sistema					
11	Deficiente unificación de criterios y metodologías para la evaluación de los servicios estudiantiles					

Investigación sobre la gestión de los riesgos de los proyectos sociales del Despacho del Viceministro de Políticas Estudiantiles del MPPEU.

Con relación a los riesgos identificados para la **acción específica No. ____**, se requiere que asigne una categoría de impacto de las consecuencias que sobre los objetivos del proyecto pudieran generar la ocurrencia de los riesgos entre los rangos 1 y 5, correspondiendo a 1 para los impactos insignificantes y 5 para los catastróficos. Para ello seleccione con una X la opción que considere pertinente.

Funcionario: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

N o	Riesgos identificados	1	2	3	4	5
1	Ausencia de coordinación entre las distintas áreas que conforman el sistema.					
2	Inexistencia de base de datos de usuarios de los servicios estudiantiles.					
3	Indefinición de las atribuciones y competencias de la DGCVE en materia de salud.					
4	Falta de planificación y priorización de las actividades					
5	Funcionarios encargados del sistema no están comprometidos.					
6	El Sistema (SUCRE) solo puede implementarse parcialmente por falta de desarrollo de otras aplicaciones o módulos.					
7	Bajos niveles de adiestramiento y capacitación del personal encargado del proyecto.					
8	Colapso del sistema por falta de desarrollo y soporte técnico.					
9	Duplicidad de carga en el sistema de la información relativa al mismo estudiante.					
10	Los usuarios desconocen las funcionalidades del sistema					
11	Deficiente unificación de criterios y metodologías para la evaluación de los servicios estudiantiles					

Anexo 8. Calculo de la moda para impactos y probabilidad de ocurrencia de los eventos identificados como riesgos.

A	B	C	D	E	F	G	H	PROME DIO	MODA
1	2	4	3	4	3	1	2	3	2
2	2	1	1	4	4	3	1	2	1
3	2	1	1	1	2	2	1	1	1
4	3	2	4	3	1	4	3	3	3
5	5	2	3	4	2	2	4	3	2
6	2	2	1	4	4	4	5	3	4
7	3	1	3	1	4	2	4	3	3
8	3	4	4	3	5	3	4	4	3
9	3	1	2	1	5	1	1	2	1
10	2	5	5	4	5	5	4	4	5
11	1	1	5	1	5	5	3	3	1

A	B	C	D	E	F	G	H	I	PROM EDIO	MODA
1	4	2	5	5	4	1	5	1	3	5
2	5	3	3	3	3	5	1	2	3	3
3	3	4	1	1	5	4	2	1	3	1
4	1	5	2	4	3	5	2	1	3	1
5	3	4	3	2	5	3	3	5	4	3
6	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4
7	2	4	3	5	4	3	3	4	4	4

A	B	C	D	E	F	G	H	I	PROM EDIO	MODA
1	3	3	4	2	4	3	5	5	4	3
2	3	4	3	4	1	2	5	1	3	3
3	3	4	2	4	3	3	2	3	3	3
4	3	1	2	4	3	1	2	2	2	2
5	3	5	1	1	3	5	4	4	3	3
6	5	4	1	1	1	2	5	4	3	1

A	B	C	D	E	F	G	H	I	PROM EDIO	MODA
1	4	5	5	3	5	1	2	2	3	5
2	3	4	4	2	2	1	4	3	3	4
3	4	1	3	3	5	4	2	2	3	4
4	1	4	5	4	3	5	3	5	4	5
5	1	5	2	3	2	3	2	3	3	2
6	1	2	1	2	3	3	4	4	3	1
7	4	3	2	4	5	3	1	2	3	4
8	5	2	5	1	1	1	1	4	3	1

A	B	C	D	E	F	G	H	PROME DIO	MODA
5	3	1	3	1	1	5	4	3	1
5	3	4	3	4	5	4	3	4	3
5	4	3	5	1	4	5	5	4	5
3	3	3	5	5	4	3	1	3	3
5	2	1	4	5	4	3	4	4	4
3	3	2	4	3	2	4	4	3	3
2	1	5	2	5	5	2	5	3	5
1	1	3	1	1	3	3	1	2	1

Anexo 9. Guía para la corroboración del plan de prevención de los riesgos del proyecto.

Guía para la corroboración del Plan de prevención de riesgos del proyecto Fortalecer el Sistema Nacional de Servicios Estudiantiles para Garantizar el Buen Vivir de los Estudiantes Universitarios.

Sistema de procedimientos metodológicos para la valoración del efecto de la capacitación en el desempeño gerencial de los cuadros

Objetivo: corroborar la incidencia de la propuesta en el cumplimiento del objetivo y la solución del problema mediante el criterio de expertos.

Objeto: corroboración de la propuesta

Para la selección de los expertos se pueden emplear los criterios siguientes:

- Competencia
- Creatividad
- Ética
- Disposición y posibilidad a participar en la encuesta y en la solución del problema.
- Conformidad.
- Capacidad de análisis
- Espíritu colectivista.
- Juicio autocrítico.
- Efectividad de su actividad profesional.
- Conducta activa

Estimado experto, usted ha sido seleccionado por su experiencia y nivel formación en la gestión de proyectos de la DGCVE para que dé su valoración acerca del sistema de procedimientos diseñado, teniendo en cuenta que la evaluación debe ajustarse a:

- Su factibilidad: posibilidad real de utilización acorde a los recursos que requiere.
- Su aplicación: debe expresarse con suficiente claridad para que sea posible su implementación.
- Su generalización: por sus condiciones de factibilidad y aplicación permite en condiciones normales la extensión a otros contextos semejantes.
- Su pertinencia: por su importancia, valor social y necesidades a que da respuesta.
- Su novedad y originalidad: adquiere mayor valor el resultado cuando refleja la creación de algo que hasta el momento presente no existía .

- Su validez: se refiere a la condición del resultado concreto cuando este permite el logro de los objetivos para lo cual fue concebido

Para lo anterior se le propone la siguiente tabla con escala valorativa:

Indicar encerrando en un círculo el valor que más se ajusta a su consideración y punto vista

Indicadores	Muy Satisfecho	Bastante Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	No Satisfecho
Factibilidad	5	4	3	2	1
Aplicación	5	4	3	2	1
Generalización	5	4	3	2	1
Pertinencia	5	4	3	2	1
Originalidad	5	4	3	2	1
Validez	5	4	3	2	1
Otras Opiniones teniendo en cuenta cambios, adiciones y supresiones que se deben hacer en el sistema de procedimientos propuesto	Adiciones		Supresiones		Cambios

Tomado de: Armas, N., Lorente, J, Perdomo, J. M. Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa. Curso Pedagogía. 2003.