



**República Bolivariana de Venezuela**

**Universidad Monteávila**

**Coordinación de Estudios de Postgrado Especialización de Planificación,  
Desarrollo y Gestión de Proyectos**

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN DE INTERESADOS PARA UN  
PROYECTO CULTURAL EN EL NUEVO CAMPUS DE LA UNIVERSIDAD  
MONTEÁVILA EN EL MUNICIPIO EL HATILLO**

**Propuesta de Trabajo Especial de Grado a ser presentado para optar al título  
de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Tutor:  
Prof. Eduard Vargas

Autor:  
Capriles F. Luis F. C.I. 21.013.471

Caracas, enero de 2020.

**Comité de Estudios de Postgrado  
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: "**Elaboración de un plan de gestión de interesados para un proyecto cultural en el nuevo campus de la universidad Monteávila en el municipio el Hatillo**", presentado por el ciudadano: **CAPRILES FANIANOS, LUIS FELIPE**, cédula de identidad N° **21.013.471**, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

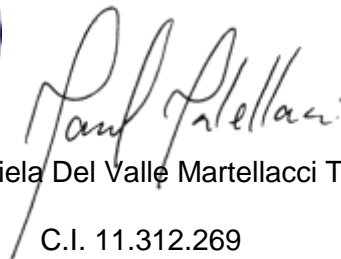
1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día **24 de enero de 2020**, en el aula Seminario, en la sede de la Universidad.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de sus autores, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día **24 de enero de 2020**.



Prof. Marcella S. Prince Machado

C.I. 5.003.329

Prof. Mariela Del Valle Martellacci Trujillo

C.I. 11.312.269



C.I. 15.421.676

Prof. Karina Odreman Gudiño

Caracas, 17/01/2020

**Señores**

**Universidad Monteávila**

**Comité de Estudios de Postgrado**

**Especialización en Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos.**

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del proyecto de Trabajo Especial de Grado del ciudadano **Capriles Fanianos, Luis Felipe**, titular de la cédula de identidad No **V.- 21.013.471**, cuyo título tentativo es "**Elaboración de un plan de gestión de interesados para un proyecto cultural en el nuevo campus de la Universidad Monteávila en el municipio el Hatillo**", el cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los 17 días del mes de enero 2020.



**Eduard Vargas**  
**Asesor Académico**



Asunto: Carta de autorización

Sres. Universidad Monteávila  
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos  
Presente.

Por medio de la presente comunicación le informamos que como Coordinadora de Postgrado, autorizamos al estudiante de la Especialización de Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, Luis Felipe Capriles Fanianos, C.I. 21.013.471, para realizar un estudio con fines estrictamente académicos denominado: "Elaboración de un Plan de Gestión de Interesados para un Proyecto Cultural en el nuevo Campus de La Universidad Monteávila En El Municipio El Hatillo"

Quedando a sus órdenes,

Atentamente,



**Prof. Marcella Prince Machado**

**Coordinadora Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyecto  
Postgrados**

**Telf. (0212) 232.52.55 / 32.21 Ext.245**

**UNIVERSIDAD MONTEÁVILA**  
**Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**  
**Elaboración de un plan de gestión de interesados para un proyecto cultural en el**  
**nuevo campus de la Universidad Monteávila en el Municipio el Hatillo**

Autor: Luis F. Capriles F.

Fecha: Enero 2020.

RESUMEN

En el presente trabajo plantea elaborar un Plan de Gestión de Interesados para un proyecto cultural en el nuevo campus de la Universidad Monteávila en el Municipio el Hatillo. La Universidad cuenta con potencial de crecimiento físico, lo cual facilitaría la incorporación de este centro cultural en su campus, lo cual facilitaría en torno a la gestión de sus interesados. La metodología de investigación del presente proyecto se basa en recolección de información mediante encuestas realizadas a diversas personalidades, tanto dentro como fuera de la Universidad. e información recomendada según lo indica la guía PMOK en su 6ta edición y análisis de documentación. Como resultado se logró elaborar el Plan de Gestión de Interesados el cual espera ser presentado a las autoridades de la Universidad. El plan consta de cuatro partes: Acta de Constitución, Registro de los Interesados, Matriz de evaluación de los Interesados y Planificación de los Interesados.

Palabras clave: Gestión de proyectos, PMBOK, Gestión de interesados, Museo, Universidad, Cultural

## **Agradecimiento**

A Dios

A la Prof. Marcella, por su entusiasmo, profesionalidad y ayuda

A la Prof. Sandra, por su ayuda y apoyo

Al Prof. Eduard, por sus consejos y disponibilidad

A todo el Comité de estudios de Postgrado y profesores que nos dieron clares

A mis compañeros de la especialización, los cuales han sido una gran compañía y apoyo durante este año y medio de estudio

Al Comité Promotor del nuevo campus de la Universidad Monteávila

## ÍNDICE GENERAL

<b>Contenido</b>	
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN.....	iv
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPITULO I.....	7
EL PROBLEMA.....	7
1.1 Identificación y Planteamiento del Problema.....	7
1.2 Objetivo General y Específico.....	12
a. Objetivo General.....	1
b. Objetivos Específicos.....	12
1.3 Justificación e importancia.....	12
1.4 Alcance y delimitación del proyecto.....	13
CAPITULO II.....	14
MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 Antecedentes de la investigación.....	14
2.2 Bases Conceptuales.....	17
Concepto de Museo.....	17
Funciones de un Museo.....	18
Gestión de los Interesados.....	19
Conceptos clave para la gestión de los interesados del proyecto.....	20
Tendencias y prácticas emergentes en el involucramiento de los interesados.....	21
Consideraciones sobre adaptación.....	22
Consideraciones para entornos Ágiles/Adaptativos.....	23
1. Identificar a los interesados.....	27
2. Planificar el involucramiento de los interesados.....	32
3. Gestionar el involucramiento de los interesados.....	39
2.3 Bases Legales.....	45
CAPITULO III.....	46
MARCO ORGANIZACIONAL.....	47

3.1 Definición de la Organización.....	47
Universidad Monteávila .....	47
Misión.....	48
Visión .....	48
Valores.....	48
Historia .....	49
Formación Humanística.....	49
Estructura organizativa.....	50
Estructura Física .....	51
Personal .....	51
CAPITULO IV .....	51
MARCO METODOLÓGICO.....	51
Línea de Trabajo.....	53
4.1. Tipo de investigación .....	53
4.2. Diseño de las fases metodológicas .....	55
4.3. Unidad de Estudio .....	59
4.4. Técnicas de Recolección de Datos .....	61
Presentación y análisis de los resultados.....	64
CAPITULO V .....	73
DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	73
Estructura, procesos y fases de la aplicación práctica.....	74
Fase II: Identificación de los relacionados .....	75
Fase III: Planificación del involucramiento de los interesados .....	75
Fase IV: Diseño del plan de gestión .....	77
Presentación de la Propuesta .....	78
CAPITULO VI .....	93
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	96
ANEXOS .....	99



## INTRODUCCIÓN

Según el Project Management Institute, un proyecto es una actividad grupal temporal para producir un producto, servicio, o resultado, que es único. En toda organización se llevan a cabo proyectos, y es por esa razón es necesaria la formación de gerentes en gestión de proyectos para que puedan tener las herramientas necesarias para el buen desarrollo de los mismos.

En el año 1996 fue publicada la primera edición de la “Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos”, mejor conocido como PMBOK. Esta publicación identifica el subconjunto de fundamentos de gestión de proyectos que son generalmente reconocidos como buenas prácticas. Esta recopilación de conocimiento se ha convertido en uno de los materiales más importantes para el estudio de esta área, y en la Especialización de Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos que se imparte en la Universidad Monteávila, es una de las bases para el aprendizaje, usado en las clases y en los trabajos.

El fin de esta especialización es formar gerentes de proyectos lo suficientemente capaces e íntegros para poder llevar a buen fin los proyectos que les sean encomendados. El presente Trabajo Especial de Grado viene a ser la parte final de los tres semestres de estudios que se dan en este postgrado. Ha sido una gran experiencia para el autor pues se ha descubierto un nuevo ámbito en el mundo laboral que tiene un gran campo, ya que tiene que ver con todas las áreas existentes en la industria, las empresas, las universidades, y cualquier otro tipo de organización.

El trabajo que se presenta a continuación se concretó gracias a las herramientas que se dieron en el postgrado, especialmente con todo el contenido que se da en la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Fue un reto lograr llevar una idea compleja como el tema relacionado con un museo privado de arte en Caracas, y empezar a desarrollarla a través de un trabajo base para comenzar el proyecto con una delimitación real y concreta.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### 1.1. Identificación y Planteamiento del problema

En el siglo pasado un grupo de personas con la visión de “conformar una comunidad de personas que promuevan y acojan la más variada multiplicidad de disciplinas en un permanente diálogo y armónica cooperación ...” (Universidad Monteávila, 1998) empezaron la Universidad Monteávila en el año 1999 en un terreno ubicado en la urbanización Boleíta Norte en Caracas, Venezuela. Desde entonces la Universidad ha ido creciendo y hoy en día cuenta con cuatro facultades de pregrado y algunas especializaciones de postgrado.

La Universidad, y más específicamente la Universidad Monteávila, tiene en su visión una multiplicidad de disciplinas para la búsqueda de la verdad, donde se intenta estudiar y conocer las ciencias, las artes, la cultura. Desde sus inicios, se ha distinguido por su formación integral, graduando alumnos no sólo expertos en su respectiva área profesional sino también con la suficiente cultura y formación para desarrollarse como persona.

El proyecto universitario ha incluido en su proyecto inicial la expansión con nuevas facultades, carreras de pregrado y postgrado, para lo cual se estuvo en la búsqueda de un terreno con el suficiente espacio para albergar todos los edificios necesarios para ese crecimiento. Luego de varios años, en diciembre del año 2017 se firmó una Alianza Estratégica con la Alcaldía del Hatillo, para la propiedad de un terreno de 130 hectáreas, ubicado en dicho municipio (<http://uma.edu.ve/periodico/2018/05/02/monteavila-alianza-estrategica/>). Un espacio que va a albergar las instalaciones definitivas de la Universidad para poder ayudar a que la misión se cumpla: “despertar y estimular en todos sus miembros el amor a la sabiduría” en los distintos ámbitos del saber para cooperar y crecer como personas y como sociedad.

En el mismo campo de cultura en el que se encuentra inmerso el mundo universitario, hay también una unión muy cercana con otro tipo de instituciones que, aunque no sean universitarias, coexisten con las Universidades y trabajan muy de cerca en muchos campos de investigación y de

proyectos culturales que benefician a la sociedad. Instituciones como esas son por ejemplo los museos, o centros culturales, donde se estudia e investiga el amplio campo de las artes, desde la pintura y la escultura, hasta la música, la arquitectura y demás.

Un museo como institución contribuye inmensamente al patrimonio cultural de una nación y parte integrante de su función es la continua investigación que aporta a esa búsqueda de la verdad y que promueve múltiples trabajos y proyectos para el mundo universitario, tanto para estudiantes y especialmente para profesores e investigadores, contribuyendo así a las publicaciones de la Universidad, aportando más al nivel académico y cultural de la misma.

En Venezuela son varias las grandes instituciones museísticas, como el Museo de Bellas Artes, la Galería de Arte Nacional o el Museo de Arte Contemporáneo, las cuales tienen varios años con problemas en sus actividades, mantenimiento y exposiciones (El Pitazo: Los Museos desiertos de Bellas Artes, 2018). Museos que hace décadas fueron muy importantes en el mundo del arte internacional han dejado de ser una referencia para el mundo exterior (El Estímulo: Museos en Caracas cómo sobrevive el arte a la crisis, 2018). Desde el 2005 la Fundación de Museos Nacionales fue creada para conglomerar 30 museos del territorio venezolano, y dependen directamente del Ministerio de Cultura.

No existe un museo en Venezuela que no dependa de esta institución gubernamental. No ha habido todavía el surgimiento de una institución cultural grande que venga del ámbito privado.

Así como en el ámbito público existieron importantes instituciones culturales, en el ámbito privado distintas personas han formado importantes colecciones de arte, varias de las cuales destacan en el ámbito internacional como por ejemplo las colecciones: Cisneros Phelps, Fundación Empresas Polar, Fundación Mendoza, Mercantil, Brillembourg Capriles, Fundación Alberto Vollmer, Solita Cohen, Juan Carlos Maldonado, Ali Casals (Museo de Arte de Acarigua), Noel Vanososte, Ella Fontanals de Cisneros, Topel Páez, entre otros.

En el estudio titulado “Venezuela, cuna de coleccionistas: una docena de ejemplos lo avalan”, de la plataforma ArteInformado, dicen que “desde mediados del siglo pasado Venezuela viene siendo un país de grandes coleccionistas y filántropos de arte”, y empieza a comentar varios pioneros como Eugenio Mendoza, Alfredo Boulton e Inocente Palacios. Además, en la actualidad siguen estando varios venezolanos entre los más activos dentro del campo del coleccionismo de

arte en Latinoamérica, además de que en las últimas décadas son bastantes las colecciones amasadas en Venezuela.

En un informe de ArteInformado, titulado “100 activos coleccionistas de arte latinoamericano”, son 7 los venezolanos que se encuentran entre ellos, la misma cantidad que hay en Chile, por ejemplo. En este estudio se puede conocer que 23 de estos coleccionistas cuentan con espacios de exposición o con fundaciones, para mostrar sus respectivas colecciones. Hay 9 Museos de gran entidad en Argentina, México y Brasil impulsados por coleccionistas, y dice que “la mayoría de estos museos han sido fundados desde comienzos del primer decenio del siglo XXI”.

Se puede observar que en la región son varios los ejemplos de grandes iniciativas culturales promovidas gracias al aporte de coleccionistas. Uno de ellos, único en su estilo, es el primer “Campus Museo” en la Universidad del Istmo en Guatemala, universidad que tiene unas raíces ancladas al mensaje que también tiene la Universidad Monteávila (<http://unis.edu.gt/en/campus-museo/>). Iniciativas como éstas y otras surgen pensando en la sustentabilidad de instituciones de este tipo. Otro ejemplo, no en la región sino en España, es el Museo de la Universidad de Navarra, el cual fue posible gracias a la donación de María Josefa Huarte de su colección de arte. La Universidad de Navarra ha estado apoyando a la Universidad Monteávila desde sus inicios y ha existido intercambio entre ambas desde entonces.

Venezuela se ha quedado atrás con respecto a los países de la región, ya que no hay ejemplos de iniciativas culturales en el país, pero sí las hay en otros países, promovidas por venezolanos en el exterior: como las actividades que realiza la Fundación Cisneros Phelps, o la Fundación Saludarte, promovidas por dos venezolanas muy importantes en el mundo del arte: Patricia Phelps de Cisneros y Tanya Capriles de Brillembourg. Además, muchos de los coleccionistas venezolanos ocupan puestos en importantes museos como el MOMA, El Museo del Prado, el TATE Museum en Londres, el Reina Sofía, entre otros.

Teniendo estos datos en cuenta: la cantidad de colecciones privadas de venezolanos, la actividad que tienen muchos venezolanos en el mundo del arte internacional, la inexistencia de un Museo en la ciudad de Caracas de carácter privado, y el ejemplo de Museos Universitarios como el de la Universidad de Navarra y el del Campus Museo de la Universidad del Istmo en Guatemala, se plantea que en un futuro pudiera existir un gran espacio cultural (museo, centro cultural, campus

museo, etc.) en el nuevo campus de la Universidad Monteávila, que apenas está en fase de planificación, por lo que no es descabellado el planteamiento de incluirlo en el proyecto.

Al observar las circunstancias de la ciudad y del país comentadas anteriormente un espacio cultural puede caber en el nuevo campus, pero medir una factibilidad de un proyecto de este tipo no se puede sin antes saber qué proyecto se va a acometer. El mundo está cambiando mucho, y cada día aparecen nuevos modelos o proyectos, muy variables a las distintas exigencias de cada país, región, público, etc. En Venezuela hay muchas personas relacionadas con el mundo del arte, varias ya mencionadas anteriormente, pero muchas otras como especialistas, curadores de arte, artistas, restauradores, etc., que pueden ser consultados e invitados a participar de lo que pudiera ser el proyecto cultural más grande de las últimas décadas en la ciudad de Caracas.

El caso del Museo de la Universidad de Navarra se concreta gracias a una importante donación de arte. En las circunstancias actuales del país la Universidad Monteávila no estaría en capacidad de recibir una colección de arte, y también se ve poco probable que un coleccionista done en un país con tan poca estabilidad. Sin embargo, la mayoría de las colecciones se encuentran en el exterior, como lo detalla el Informe mencionado anteriormente, y algunas de ellas están concretamente en España. No sería descabellado por tanto pensar que se pueda donar la colección a la Universidad Monteávila, estando mientras tanto en las bóvedas del Museo de la Universidad de Navarra, hasta que se lograra concretar y construir el proyecto cultural en la ciudad de Caracas.

Esto es un proyecto complejo que implica muchas variables, muchas de las cuales no se pueden medir. Expertos, y personas relacionadas con las instituciones mencionadas, como la Universidad Monteávila y la Universidad de Navarra, han manifestado su interés por la idea. ¿Cómo empezar a concretar algo que parece un tanto abstracto? El principal valor que hay detrás de todo esto es la cantidad de personas, relacionadas con este mundo del arte, que se pueden contactar e involucrar en el proyecto, lo cual sería lo inicial para poder luego desarrollar un verdadero proyecto.

Surgen muchas interrogantes, ¿Cómo empezar? ¿Cómo dedicar un trabajo para este tema? ¿Cuál es el mejor modo? Por un momento se pensó en el estudio de factibilidad, pero ¿se puede medir un proyecto con unas variables tan complejas y difíciles de medir? ¿Ya están los parámetros dictados para poder realizar esa medición? ¿Quiénes plantean el proyecto? ¿Vale realmente la pena entrar a trabajar en este proyecto?

No ha sido fácil conseguir algo concreto relacionado con este tema para realizar el trabajo. Varias personas, relacionadas con el mundo universitario y cultural, se han interesado por el ambicioso proyecto de un Museo o Centro Cultural, porque tampoco está definida la idea de qué exactamente puede convenir a la nueva sede. Lo que sí se sabe es que en Caracas hay muchas instituciones culturales importantes, hay colecciones de arte que se quiere sean expuestas al público en lugares apropiados, y desde hace décadas hay personas trabajando en esas instituciones, que aportan y pueden contribuir a un nuevo proyecto que pueda albergar todo lo que hasta ahora ya se ha hecho. Y con un futuro convenio con la Universidad de Navarra, o quizás otra, se puede pensar que en el corto plazo es factible el recibir una colección de arte, para a largo plazo tenerla en el país.

¿Qué hacer entonces? Una de las áreas de conocimiento que debe trabajar cualquier Gerente de Proyectos es la de la Gestión de los Interesados, la cual según el Project Management Book PMBOK (6ta Edición) “incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.” Se sabe por supuesto, que cualquier proyecto no podrá salir adelante sin personas que estén detrás, que lo respalden, apoyen y trabajen para su puesta en marcha, quizás por esto son el activo más importante de las organizaciones. También se sabe, que no es fácil conseguir a las personas y ponerlas en contacto, informarlas, entusiasmarlas, para que trabajen en conjunto un proyecto; quizás de ahí la importante tarea del gerente de proyectos para poner de acuerdo a personas de distintos ámbitos a trabajar juntas.

Se quiere usar la oportunidad de realizar este Trabajo Especial de Grado para crear una base que sirva para este futuro proyecto, y dejar un instrumento que la Universidad Monteávila pueda usar para hacer un seguimiento, pudiendo así elaborar planes más concretos con las personas que se puedan contactar.

¿Hay interés en la idea cómo para empezar a trabajar en ella? ¿Quiénes se encargarán de sacar esto adelante? ¿Cómo y quién va a formular y concretar el proyecto?

## **1.2. Objetivos del proyecto**

### **a. Objetivo General**

Elaborar un Plan de Gestión de Interesados para un proyecto cultural en el nuevo campus de la Universidad Monteávila en el Municipio el Hatillo.

### **b. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar que existe interés en las autoridades responsables de la Universidad para el nuevo campus por el futuro proyecto cultural.
- Identificar a todos los relacionados, actuales y futuros, con el proyecto cultural, utilizando las herramientas del área de proyecto de gestión de los interesados.
- Planificar el involucramiento de los interesados.
- Diseñar un plan de gestión de los Interesados para ser presentado a la Universidad Monteávila.

## **1.3. Justificación e importancia**

Con la idea del proyecto cultural se ha contactado a varias personas importantes relacionadas con ese mundo. Existen los contactos y la forma de comunicarse con ellos para poder trabajar o al menos escuchar sus opiniones acerca del proyecto. La Universidad Monteávila no cuenta actualmente con un instrumento que contenga todos esos contactos y la forma de llegar a ellos. Se pretende, por tanto, contribuir con un trabajo en el que se puedan conocer las personas que pueden contactarse y la forma de llegar a ellas.

La idea de un proyecto cultural en la nueva sede de la Universidad Monteávila necesita empezar a sustentarse y poder conocer qué conviene realizar, ésta sería la primera base para ello, que sin especificar qué tipo de proyecto cultural sería (si espacios expositivos, museo, centro cultural, o campus museo), ayudará a que eso se pueda concretar en un futuro.

Se empieza a adelantar trabajo en caso de que en un futuro se realice una propuesta más formal, o, por ejemplo, exista una donación de una colección de arte, como ha sucedido en la Universidad de Navarra.

El proyecto del nuevo campus de la Universidad Monteávila es único en su estilo, puede no existir en el país algo parecido; y poder contribuir en algo a ideas relacionadas con esa nueva sede resulta un aporte importante, por pequeño que sea, pero es trabajar en un proyecto que involucrará muchos estudios.

A la ciudad de Caracas y específicamente al Municipio El Hatillo, también le interesa el trabajo, ya que pone las bases de lo que a largo plazo puede ser un proyecto importante para la ciudad, el municipio, el país, y por tanto toda la sociedad que forma parte.

#### **1.4. Alcance y delimitación del proyecto**

El alcance de este Trabajo Especial de Grado es hacer un primer acercamiento a un proyecto cultural en la nueva sede de la Universidad Monteávila. No se pretende abarcar la especificación del Proyecto Cultural, sino hacer un plan de gestión de personas que pueden estar vinculadas y pueden aportar a ese futuro proyecto. El alcance se delimita hasta ahí, teniendo en cuenta que surgen complicaciones al no poner los límites. Este trabajo solo pretende sentar las bases de lo que puede ser un Proyecto Cultural, quizás un museo, un centro Cultural o un Campus Museo, pero no es el Proyecto Cultural, por lo que no involucra delinear y especificar todos los puntos relacionados con un trabajo de ese estilo.

Por esa misma razón no se puede realizar un estudio de factibilidad económica, ya que no hay variables que se puedan medir, ni siquiera de manera fáctica, ya que del proyecto no hay nada hecho. Se propone este trabajo como primera propuesta, dentro del ámbito académico, para iniciar un largo proceso de trabajo que permitirá estudiar qué es lo más conveniente para la Universidad, la ciudad y el país.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

A continuación, se citan los Trabajos de Grado e investigaciones encontradas que ayudaron para conocer proyectos relacionados con el tema del presente Trabajo Especial de Grado:

**Barboza R., F. A., Zavaleta O., E., Arias Q., A.C., Carranza V., J. (2011), *Propuesta de Creación Museo de la Universidad de Costa Rica***

En la propuesta presentada por Barboza, Zavaleta, Arias y Carranza (2011) se realiza todo un estudio para proponer la creación de un Museo para la Universidad de Costa Rica. Se realizó el estudio de los primeros museos en ese país, revisaron la nueva bibliografía sobre los conceptos museológicos, y se explicó sobre las colecciones y los museos universitarios. Es un estudio muy completo donde se justifica la creación de dicho museo y se conceptualiza la idea, con su propuesta, misión, visión, objetivos, funciones, principios éticos y legales, el papel educativo que jugaría el mismo, así como los edificios y toda la estructura orgánica necesaria para el Museo, con detalles de cómo puede ser sostenible.

Esta propuesta sirve de guía para el presente Trabajo Especial de Grado en cuanto a la idea y el concepto, ya que es bastante parecido a lo que se quiere realizar y ayuda como una base para observar todos los elementos a tomar en cuenta para hacer una propuesta de esta envergadura. En el estudio se observa unos buenos antecedentes, teniendo en cuenta además que la Universidad de Costa Rica tiene muchos más años de antigüedad que la Universidad Monteávila, y ya poseían varias colecciones.

**Araujo L., I. M. (2012) *Proyecto de Creación e Implementación de un Museo Arqueológico – Antropológico para el Municipio de Echeandía***

La tesis presentada por Araujo (2012) para la obtención del título de Licenciada en Turismo por la Escuela Superior Politécnica del Litoral, ubicada en Guayaquil, Ecuador, se basó en un proyecto para crear un Museo en el Municipio Echeandia (Ecuador), estructurado en tres capítulos: el primero abarcó todos los aspectos generales referidos a prehistoria, historia y geografía de Echeandía, y el estudio de identificar si existía una necesidad en dicha comunidad para un museo y la existencia de material arqueológico en la zona; en el capítulo dos se habla de la cultura tradicional del municipio, y en el tercer capítulo se especifican los lineamientos para el acondicionamiento del museo.

Esta tesis se ha tomado como referencia para el presente Trabajo Especial de Grado por poseer elementos importantes relacionados con el tema elegido. Especialmente se ha observado cómo se realizó la identificación de la necesidad, donde se tomó en cuenta cómo la propuesta ayudaría a fortalecer la identidad cultural de los habitantes de la zona, y ayudar a potenciar el turismo. Y además explica las dificultades que existen al involucrar a la comunidad y al Estado para llevar a cabo el Museo. Tiene bastante relación con el presente trabajo, ya que al igual que éste, pone las bases para la futura creación de un proyecto cultural, sin adentrarse específicamente en la futura gestión del mismo.

**Castellanos, J., Palacios, L. (2013)** *Estudio de Factibilidad técnica y económica para la creación de un Centro de Recreación para los hijos de los trabajadores del Banco Central de Venezuela (Sede Principal Caracas)*

En la propuesta presentada por Castellanos (2013) para la optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, se trabajó en la evaluación de la factibilidad técnica y económica de crear un centro de recreación para los hijos de los trabajadores del Banco Central de Venezuela. Para ello el autor realizó un estudio de campo descriptivo e hizo todos los cálculos pertinentes que le permitieran conocer si era factible el proyecto.

Este Trabajo Especial de Grado se presenta de utilidad para esta investigación en el ámbito del tipo de proyecto y de investigación, ya que sirve como guía para la metodología y forma

de realizar el estudio, teniendo en cuenta de que el presente trabajo es para optar por la misma especialización en la misma Universidad. Este trabajo es un proyecto factible, que sin ser específicamente un estudio de factibilidad, sí tiene relación por estar dentro del mismo marco del área de Gestión de Proyectos, que es la razón de ser de este Trabajo.

**Fearnside, L. H. (2014)** *Engaging students in University Museums and Galleries: A Case Study (Involucrando estudiantes en Museos y Galerías universitarias: un caso de estudio)*

En el trabajo presentado de Fearnside (2014) investiga sobre cómo muchas de las galerías y museos universitarios poseen educación en sus objetivos pero que sin embargo no los involucran en los programas curatoriales y educativos de dichas instituciones artísticas. Comenta que esto se puede deber al breve paso de los estudiantes, pero que teniendo en cuenta que la asistencia a museos de jóvenes entre 18 y 24 años ha disminuido deberían pensarse nuevas formas de involucrarlos, y que esto puede dar muy buenos resultados ya que, al permitir colaborar de forma más directa con la institución, estos estudiantes pueden convertirse en el futuro relevo para dirigir los museos. El investigador toma el ejemplo de varias organizaciones que están poniendo en práctica esta metodología de dejar mayor participación en los programas, curación de los proyectos y los consejos, a los estudiantes, que trae como resultado un gran sentido de pertenencia y mayor público con el que las instituciones pueden contar para salir adelante.

Este trabajo es un buen ejemplo de casos actuales en el mundo del arte, y específicamente en el mundo universitario, con sus museos y galerías, que es el objeto de estudio del presente Trabajo Especial de Grado. Ha servido para observar aspectos importantes a tomar en cuenta como la importancia del involucramiento de las personas, especialmente los estudiantes y demás relacionados con la Universidad, para hacer que una institución salga adelante. Existe relación ya que se ve que sin personas que se encarguen y que puedan comunicarse entre ellas es muy difícil que salga adelante cualquier tipo de proyecto.

## **2.2.Bases conceptuales**

A continuación, se presenta toda la información que se consideró relevante para este trabajo, primero una breve información sobre lo que es un Museo y sus funciones y luego la información relacionada con el área de Gestión de los Interesados que el Project Management Book tiene entre las páginas 542 y 576 del libro (Project Management Institute, 2017). Este contenido es muy importante para la presente investigación porque de aquí se tomarán los elementos para diseñar el plan de gestión de los interesados.

Este contenido es la base en la cual se ha trabajado para elaborar un modelo adecuado al tema particular del proyecto cultural. No siendo un proyecto completo que involucre todas las áreas, no se tomará en cuenta todo el contenido del libro, pero sí una buena parte de él, especialmente la referida al área que ya se mencionó. Es la base teórica usada para el presente trabajo.

### **Concepto de museo**

Según el Consejo Internacional de Museos (ICOM) un museo es:

" ... una institución permanente, no lucrativa, al servicio de la sociedad y su desarrollo, abierto al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y principalmente exhibe los testimonios materiales del hombre y su medio ambiente, con propósitos de estudio, educación y deleite".

En 1962, el organismo "American Association of Museums", propuso que el museo:

"es cualquier institución permanente que tiene como propósito dirigir exposiciones temporales, excepto en los estados federales y estados con impuesto de ingreso, abierto al público y administrado para su provecho, con el objeto de conservar, preservar, estudiar, interpretar, reunir y exhibir para la educación y deleite del público, objetos y ejemplares de valor cultural y educacional, incluyendo los materiales artísticos, científicos, históricos y tecnológicos".

La UNESCO, en París, 1960, lo define como:

"cualquier establecimiento permanente administrado en interés general a fin de conservar, estudiar, poner en evidencia por medios diversos y, esencialmente, exponer para el deleite espiritual y la educación del público un conjunto de elementos de valor cultural: colecciones de objetos de interés artístico, histórico, científico y técnico, así como Jardines botánicos, zoológicos y acuarios".

### **Funciones de un museo**

Las tareas primordiales que el museo debe realizar, afectan directamente a la relación que existe entre el público que asiste y el objeto que se muestra, y eso es lo que permite que la institución alcance sus fines. Estas funciones van a estar determinadas por el perfil de la organización, es decir, serán inherentes a su naturaleza que será particular a cada visión del museo concebido. Si está dentro de la Universidad Monteávila pues tendrá los mismos valores y principios, con una orientación más hacia el arte, pero con la misma base antropológica de la Universidad. Sin embargo, resaltan algunas funciones que se podrían calificar como básicas que no deben faltar en ninguna entidad museística, las cuales son:

- Adquisición e incremento de las colecciones: significa la formación del patrimonio cultural que servirá de base para la realización de los programas, tanto expositivos como de investigación. Para esta función, es preciso definir el enfoque de cada museo y valorar las adquisiciones desde el punto de vista del interés histórico, estético y didáctico. Esta actividad debe ser continua en el tiempo de vida para lograr así incrementar las colecciones.
- Investigación: el museo debe ser en lo posible un centro de investigación que proporcionen a la comunidad todos los conocimientos relacionados con las obras que se exponen. En el caso de los museos universitarios se potencia más aún la investigación al encontrarse en un entorno especialmente de índole académica donde la investigación es esencial.

- Conservación: integra todas las acciones destinadas a resguardar la integridad de los bienes culturales, ya sean tangibles o intangibles, que conforman el patrimonio del museo. Se incluye la restauración, para lo cual es necesario equiparse con instrumentos adecuados a fin de controlar los factores ambientales como humedad, iluminación y temperatura.
- Educación: es una de las funciones más importantes. El proceso educativo en un museo implica no sólo dar información sobre las obras, sino capacitar, de una manera amena y diferente al público para que así, pueda complementar los conocimientos que recibe en los centros de enseñanza. En este sentido, cada organización debe elaborar programas concretos, donde se definan objetivos y metas que lleven al visitante a integrarse a todas las actividades, además de despertar y mantener su interés en las mismas. Para ello, existen una variedad de medios y técnicas como:
  - o Exposiciones temporales e itinerantes, que constituyen el recurso comúnmente utilizado por todos los museos Y permiten el acceso de todo público a las muestras.
  - o Organización de cursos que enriquezcan los conocimientos aportados por las exhibiciones.
  - o Conferencias en todas las áreas de la vida humana. Otras como visitas guiadas, programas de entrenamiento, talleres y excursiones.

### **Gestión de los Interesados (PMBOK, 6ta Edición)**

Toda la información que se presenta a continuación corresponde al área de procesos de Gestión de los Interesados que se encuentra en el PMBOK, 6ta Edición, específicamente entre las páginas 503 a 528.

La Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar

estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

Los procesos apoyan el trabajo del equipo del proyecto para analizar las expectativas de los interesados, evaluar el grado en que afectan o son afectados por el proyecto, y desarrollar estrategias para involucrar de manera eficaz a los interesados en apoyo de las decisiones del proyecto y la planificación y ejecución del trabajo del proyecto.

Los procesos de Gestión de los Interesados del Proyecto son:

1. Identificar a los Interesados, el cual es el proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.
2. Planificar el Involucramiento de los Interesados, el cual es el proceso de desarrollar enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y el posible impacto en el proyecto.
3. Gestionar el Involucramiento de los Interesados, que es el proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas, abordar los incidentes y fomentar el compromiso y el involucramiento adecuado de los interesados.
4. Monitorear el Involucramiento de los Interesados, el cual es el proceso de monitorear las relaciones de los interesados del proyecto y adaptar las estrategias para involucrar a los interesados a través de la modificación de las estrategias y los planes de involucramiento.

### **Conceptos clave para la gestión de los interesados del proyecto**

Cada proyecto tiene interesados que se ven afectados o pueden afectar al proyecto, ya sea de forma positiva o negativa. Algunos interesados pueden tener una capacidad limitada para influir en el trabajo o los resultados del proyecto; otros pueden tener una influencia significativa sobre el

mismo y sobre sus resultados esperados. La investigación académica y el análisis de los desastres registrados en proyectos de alto perfil destacan la importancia de un enfoque estructurado para la identificación, priorización e involucramiento de todos los interesados. La capacidad del director y el equipo del proyecto para identificar correctamente e involucrar a todos los interesados de manera adecuada puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso del proyecto. Para aumentar las posibilidades de éxito, el proceso de identificación e involucramiento de los interesados debería comenzar lo antes posible una vez que el acta de constitución del proyecto haya sido aprobada, el director del proyecto haya sido asignado y el equipo empiece a formarse.

La satisfacción de los interesados debería identificarse y gestionarse como uno de los objetivos del proyecto. La clave para el involucramiento eficaz de los interesados es centrarse en la comunicación continua con todos los interesados, incluidos los miembros del equipo, para comprender sus necesidades y expectativas, abordar los incidentes en el momento en que ocurren, gestionar conflictos de intereses y fomentar un adecuado involucramiento de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto.

El proceso de identificar e involucrar a los interesados en beneficio del proyecto es iterativo. Si bien los procesos de Gestión de los Interesados del Proyecto se describen una única vez, las actividades de identificación, priorización e involucramiento deberían revisarse y actualizarse periódicamente, y al menos en los siguientes momentos en que:

- El proyecto avanza a través de diferentes fases en su ciclo de vida,
- Los interesados actuales ya no están involucrados en el trabajo del proyecto o los nuevos interesados se convierten en miembros de la comunidad de interesados del proyecto, o
- Existen cambios significativos en la organización o la comunidad de interesados en general.

### **Tendencias y prácticas emergentes en el involucramiento de los interesados del proyecto**

Se están desarrollando definiciones más amplias de los interesados que extienden las categorías tradicionales de empleados, proveedores y accionistas para incluir grupos como los reguladores, grupos de lobby, ambientalistas, organizaciones financieras, los medios y aquellos



que simplemente creen que son interesados, o perciben que serán afectados por el trabajo o los resultados del proyecto.

Las tendencias y prácticas emergentes para la Gestión de los Interesados del Proyecto incluyen, entre otras:

- Identificar a todos los interesados, no sólo a un conjunto limitado;
- Asegurar que todos los miembros del equipo participen en actividades de involucramiento de los interesados;
- Revisar periódicamente la comunidad de interesados, a menudo en paralelo con revisiones de los riesgos individuales del proyecto;
- Consultar con los interesados más afectados por el trabajo o los resultados del proyecto a través del concepto de cocreación. La cocreación pone mayor énfasis en incluir a los interesados afectados como socios en el equipo; y
- Capturar el valor del involucramiento eficaz de los interesados, tanto positivo como negativo. El valor positivo se puede basar en la consideración de beneficios derivados de niveles más altos de apoyo activo por parte de los interesados, particularmente interesados poderosos. El valor negativo se puede obtener midiendo los verdaderos costos de no involucrar de manera eficaz a los interesados, lo que conduce a retiros de productos o pérdida de reputación por parte de la organización o el proyecto.

### **Consideraciones sobre adaptación**

Debido a que cada proyecto es único, el director del proyecto puede necesitar adaptar la forma en que se aplican los procesos de Gestión de los Interesados del Proyecto. Las consideraciones sobre adaptación incluyen, entre otras:

- **Diversidad de los interesados.** ¿Cuántos interesados existen? ¿Qué tan diversa es la cultura dentro de la comunidad de interesados?

- **Complejidad de las relaciones de los interesados.** ¿Qué tan complejas son las relaciones dentro de la comunidad de interesados? Cuanto mayor sea el número de redes en las que participa un interesado o grupo de interesados, más complejas serán las redes de información y desinformación que el interesado puede recibir.
- **Tecnología de la comunicación.** ¿Qué tecnología de comunicación está disponible? ¿Qué mecanismos de apoyo están a disposición para asegurar que se obtenga el mejor valor de la tecnología?

### **Consideraciones para entornos Ágiles/Adaptativos**

Los proyectos que experimentan un alto grado de cambio requieren de la participación activa y el involucramiento de los interesados del proyecto. Para facilitar la discusión y la toma de decisiones oportunas y productivas, los equipos adaptativos interactúan directamente con los interesados, en lugar de hacerlo a través de los distintos niveles gerenciales. A menudo el cliente, el usuario y el desarrollador intercambian información en un proceso dinámico co- creativo que conduce a un mayor involucramiento de los interesados y una mayor satisfacción. Las interacciones periódicas con la comunidad de interesados a lo largo del proyecto mitigan el riesgo, construyen confianza y apoyan los ajustes con mayor antelación en el ciclo del proyecto, reduciendo así los costos y aumentando la probabilidad de éxito del proyecto.

A fin de acelerar el intercambio de información dentro y a través de la organización, los métodos ágiles promueven una fuerte transparencia. El propósito de invitar a los interesados a las reuniones y revisiones del proyecto o de publicar objetos del proyecto en espacios públicos es hacer visible lo antes posible cualquier desalineación, dependencia u otro incidente relacionado con el proyecto que experimenta el cambio.

#### **1. Identificar a los interesados**

Identificar a los Interesados es el proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que permite al equipo del proyecto identificar el enfoque adecuado para el involucramiento de cada interesado o grupo de interesados. Este proceso se lleva a cabo periódicamente a lo largo del proyecto, según sea necesario.

Con frecuencia este proceso ocurre por primera vez en un proyecto ya sea antes o al mismo tiempo en que se desarrolla y aprueba el acta de constitución del proyecto. El mismo se repite según sea necesario, pero siempre debería realizarse al comienzo de cada fase y cuando ocurre un cambio significativo en el proyecto o la organización. Cada vez que se repite el proceso de identificación, los componentes del plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto deberían consultarse para identificar a los interesados relevantes del proyecto.

## 1.1. Identificar a los interesados: entradas

### 1.1.1. Acta de constitución del proyecto

Descrita en la Sección 4.1.3.1. (Project Management Institute, 2017) El acta de constitución del proyecto identifica la lista de interesados clave. También puede contener información sobre las responsabilidades de los interesados.

### 1.1.2. Documentos de negocio

En la primera iteración del proceso Identificar a los Interesados, el caso de negocio y el plan de gestión de beneficios son fuentes de información acerca de los interesados del proyecto.

- Caso de negocio. Descrito en la Sección 1.2.6.1. El caso de negocio identifica los objetivos del proyecto e identifica una lista inicial de interesados afectados por el proyecto.

- Plan de gestión de beneficios. Descrito en la Sección 1.2.6.2. El plan de gestión de beneficios describe el plan previsto para obtener los beneficios establecidos en el caso de negocio. Puede identificar a los individuos y grupos que se beneficiarán con la entrega de los resultados del proyecto y que por lo tanto se consideran como interesados.

#### 1.1.3. Plan para la dirección del proyecto

Descrito en la Sección 4.2.3.1. (Project Management Institute, 2017) El plan para la dirección del proyecto no está disponible durante la identificación inicial de los interesados; sin embargo, una vez desarrollado, los componentes del plan para la dirección del proyecto incluyen, entre otros:

- Plan de gestión de las comunicaciones. Descrito en la Sección 10.1.3.1. Las comunicaciones y el involucramiento de los interesados están estrechamente relacionados. La información incluida en el plan de gestión de las comunicaciones es una fuente de conocimiento acerca de los interesados del proyecto.
- Plan de involucramiento de los interesados. Descrito en la Sección 13.2.3.1. El plan de involucramiento de los interesados identifica las estrategias de gestión y las acciones necesarias para involucrar a los interesados de manera eficaz.

#### 1.1.4. Documentos del Proyecto

Es poco probable que los documentos del proyecto sean una entrada para la identificación inicial de los interesados. Sin embargo, la identificación de interesados ocurre a lo largo de todo el proyecto. Una vez superada la fase inicial del proyecto, habrá más documentos disponibles que se utilizan a lo largo del proyecto. Los documentos del proyecto que pueden ser considerados como entradas para este proceso incluyen, entre otros:

- Registro de cambios. Descrito en la Sección 4.6.3.3. El registro de cambios puede introducir un nuevo interesado o cambiar la naturaleza de la relación de un interesado existente con el proyecto.

- Registro de incidentes. Descrito en la Sección 4.3.3.3. El registro de incidentes registra los incidentes que pueden introducir nuevos interesados al proyecto o cambiar el tipo de participación de los interesados existentes.
- Documentación de requisitos. Descrita en la Sección 5.2.3.1. Los requisitos pueden proporcionar información sobre los interesados potenciales.

#### 1.1.5. Acuerdos

Descritos en la Sección 12.2.3.2 (Project Management Institute, 2017). Las partes de un acuerdo son interesados del proyecto. El acuerdo puede contener referencias a otros interesados.

#### 1.1.6. Factores ambientales de la empresa

Los factores ambientales de la empresa que pueden influir en el proceso Identificar a los Interesados incluyen, entre otros:

- Cultura, clima político y marco de gobernanza de la organización;
- Estándares gubernamentales o de la industria (regulaciones, estándares de productos y códigos de conducta);
- Tendencias globales, regionales o locales y prácticas o hábitos; y
- Distribución geográfica de instalaciones y recursos.

#### 1.1.7. Activos de los procesos de la organización

Los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso Identificar a los Interesados incluyen, entre otros:

- Plantillas e instrucciones del registro de interesados,
- Registros de interesados de proyectos anteriores, y
- Repositorio de lecciones aprendidas con información acerca de las preferencias, acciones e involucramiento de los interesados.

## 1.2. Identificar a los interesados: herramientas y técnicas

### 1.2.1. Juicio de expertos

Descrito en la Sección 4.1.2.1. (Project Management Institute, 2017) Se debe tomar en cuenta la pericia de los individuos o grupos que tengan conocimientos especializados o capacitación en los siguientes temas:

- Comprensión de la política y las estructuras de poder de la organización,
- Conocimiento del entorno y la cultura de la organización y otras organizaciones afectadas, incluidos clientes y el entorno en general,
- Conocimiento de la industria o el tipo de entregable del proyecto, y
- Conocimiento de las contribuciones y la pericia de los miembros individuales del equipo.

### 1.2.2. Recopilación de datos

Las técnicas de recopilación de datos que pueden utilizarse para este proceso incluyen, entre otras:

- Cuestionarios y encuestas. Descritos en la Sección 5.2.2.2. Los cuestionarios y encuestas pueden incluir reuniones uno a uno, sesiones de grupos focales u otras técnicas masivas de recolección de información.
- Tormenta de ideas. Descrita en la Sección 4.1.2.2. La tormenta de ideas, tal como se utiliza para identificar interesados, puede incluir tanto la tormenta de ideas como la escritura de ideas.
- Tormenta de ideas. Una técnica general de recopilación de datos y creatividad que recoge el aporte de grupos tales como miembros del equipo o expertos en la materia.
- Escritura de ideas (brain writing). Un refinamiento de la tormenta de ideas que otorga tiempo a los participantes individuales para considerar la(s) pregunta(s) individualmente antes de llevar a cabo la sesión de creatividad grupal. La información puede recopilarse en grupos cara a cara o mediante entornos virtuales apoyados por tecnología.

### 1.2.3. Análisis de datos

Las técnicas de análisis de datos que pueden utilizarse para este proceso incluyen, entre otras:

- Análisis de interesados. El análisis de interesados da como resultado una lista de interesados e información relevante como sus cargos en la organización, roles en el proyecto, “intereses”, expectativas, actitudes (sus niveles de apoyo al proyecto) y su preocupación por la información relativa al proyecto. En un sentido amplio, los intereses de los interesados pueden incluir, entre otros, una combinación de:
  - Interés. Una persona o grupo puede verse afectado por una decisión relacionada con el proyecto o sus resultados.
  - Derechos (derechos legales o morales). Los derechos legales, como la salud y seguridad en el trabajo, pueden estar definidos en el marco legislativo de un país. Los derechos morales pueden implicar conceptos de protección de sitios históricos o sostenibilidad ambiental.
  - Propiedad. Una persona o grupo tiene un título legal de un activo o una propiedad.
  - Conocimiento. Conocimiento especializado, que puede beneficiar al proyecto a través de una entrega más eficaz de objetivos del proyecto, resultados de la organización o conocimiento de las estructuras de poder de la organización.
  - Contribución. Provisión de fondos u otros recursos, incluidos recursos humanos, o prestación de apoyo para el proyecto de formas más intangibles, como el respaldo para promover los objetivos del proyecto o actuar como amortiguador entre el proyecto y las estructuras de poder de la organización y su política.
- Análisis de documentos. Descrito en la Sección 5.2.2.3. Evaluación de la documentación disponible del proyecto y las lecciones aprendidas de proyectos anteriores para identificar a los interesados y otra información complementaria.

### 1.2.4. Representación de datos

Entre las técnicas de representación de datos que pueden utilizarse en este proceso se incluye, entre otras, el mapeo/representación de interesados. El mapeo/representación de interesados es un

método para categorizar a los interesados utilizando diversos métodos. La categorización de los interesados ayuda al equipo a construir relaciones con los interesados del proyecto identificados.

Los métodos comunes incluyen:

- Matriz de poder/interés, matriz de poder/influencia o matriz de impacto/influencia. Cada una de estas técnicas agrupa a los interesados según su nivel de autoridad (poder), nivel de inquietud acerca de los resultados del proyecto (interés), capacidad para influir en los resultados del proyecto (influencia) o capacidad para causar cambios en la planificación o la ejecución del proyecto. Estos modelos de clasificación son útiles para proyectos pequeños o para proyectos con relaciones simples entre los interesados y el proyecto, o dentro de la propia comunidad de interesados.
- Cubo de interesados. Se trata de un refinamiento de los modelos matriciales antes mencionados. Este modelo combina los elementos matriciales en un modelo tridimensional que puede ser útil para los directores y equipos de proyecto a fin de identificar e involucrar a su comunidad de interesados. Proporciona un modelo con múltiples dimensiones que mejora la representación de la comunidad de interesados como entidad multidimensional y ayuda en el desarrollo de las estrategias de comunicación.
- Modelo de prominencia. Describe clases de interesados basándose en evaluaciones de su poder (nivel de autoridad o capacidad de influir en los resultados del proyecto), urgencia (necesidad de atención inmediata, ya sea por restricciones de tiempo o por el marcado interés de los interesados en el resultado) y legitimidad (su involucramiento es adecuado). Existe una adaptación del modelo de prominencia que sustituye la legitimidad por proximidad (que se aplica al equipo y mide su nivel de involucramiento con el trabajo del proyecto). El modelo de prominencia presenta su mayor utilidad en comunidades de interesados grandes y complejas o cuando existen redes complejas de relaciones dentro de la comunidad. También resulta útil para determinar la importancia relativa de los interesados identificados.
- Dirección de la influencia. Clasifica a los interesados de acuerdo con su influencia en el trabajo del proyecto o en el propio equipo del proyecto. Los interesados se pueden clasificar de las siguientes maneras:



- Ascendente (alta dirección de la organización ejecutante u organización del cliente, patrocinador y comité de dirección),
  - Descendente (el equipo o los especialistas que aportan conocimientos o habilidades de forma temporal),
  - Hacia afuera (grupos de interesados y sus representantes fuera del equipo del proyecto, tales como proveedores, departamentos gubernamentales, el público, usuarios finales y reguladores), o
  - Lateral (los pares del director del proyecto, tales como otros directores de proyecto o mandos intermedios que compiten por los recursos escasos del proyecto o que colaboran con el director del proyecto compartiendo recursos o información).
- Priorización. La priorización de los interesados puede ser necesaria para proyectos con un gran número de interesados, donde los miembros de la comunidad de interesados cambian frecuentemente, o cuando las relaciones entre los interesados y el equipo del proyecto o dentro de la comunidad de interesados son complejas.

#### 1.2.5. Reuniones

Las reuniones se utilizan para desarrollar un entendimiento sobre los interesados significativos del proyecto. Pueden adoptar la forma de talleres de facilitación, discusiones guiadas en grupos pequeños, y grupos virtuales que utilizan tecnología electrónica o de medios sociales para compartir ideas y analizar datos.

### 1.3. Identificar a los interesados: salidas

#### 1.3.1. Registro de interesados

La principal salida del proceso Identificar a los Interesados es el registro de interesados. Este documento contiene información acerca de los interesados identificados e incluye, entre otras cosas:

- Información de identificación. Nombre, puesto en la organización, ubicación y datos de contacto, y rol en el proyecto.

- Información de evaluación. Requisitos principales, expectativas, potencial para influir en los resultados del proyecto, y la fase del ciclo de vida del proyecto en la que el interesado tiene la mayor influencia o impacto.
- Clasificación de los interesados. Interno/externo, impacto/influencia/poder/interés, ascendente/descendente/hacia afuera/lateral, o cualquier otro modelo de clasificación elegido por el director del proyecto.

### 1.3.2. Solicitudes de cambio

Descrito en la Sección 4.3.3.4. (Project Management Institute, 2017) Durante la primera iteración de la identificación de interesados, no habrá solicitudes de cambio. A medida que la identificación de interesados avanza a lo largo del proyecto, los nuevos interesados o la nueva información acerca de los interesados puede dar lugar a una solicitud de cambio del producto, el plan para la dirección del proyecto o los documentos del proyecto.

Las solicitudes de cambio se procesan para su revisión y tratamiento por medio del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios (Sección 4.6).

### 1.3.3. Actualizaciones del plan para la dirección del proyecto

Cuando los interesados se identifican justo al comienzo de un proyecto, no habrá actualizaciones del plan para la dirección del proyecto. Conforme avanza el proyecto, cualquier cambio en el plan para la dirección del proyecto pasa por el proceso de control de cambios de la organización mediante una solicitud de cambio. Los componentes que pueden requerir una solicitud de cambio para el plan para la dirección del proyecto incluyen, entre otros:

- Plan de gestión de los requisitos. Descrito en la Sección 5.1.1.2. Los interesados recientemente identificados pueden afectar el modo en que serán planificadas, monitoreadas y reportadas las actividades asociadas a los requisitos y qué se informará sobre éstas.
- Plan de gestión de las comunicaciones. Descrito en la Sección 10.1.3.1. Los requisitos de comunicación de los interesados y las estrategias de comunicación acordadas se registran en el plan de gestión de las comunicaciones.

- Plan de gestión de los riesgos. Descrito en la Sección 11.1.3.1. Cuando los requisitos de comunicación de los interesados y las estrategias de comunicación acordadas afectan el enfoque para gestionar el riesgo en el proyecto, esto se refleja en el plan de gestión de los riesgos.
- Plan de involucramiento de los interesados. Descrito en la Sección 13.2.3.1. Las estrategias de comunicación acordadas para los interesados identificados se registran en el plan de involucramiento de los interesados.
- 

#### 1.3.4. Actualizaciones a los documentos del proyecto

Los documentos del proyecto que pueden actualizarse como resultado de llevar a cabo este proceso incluyen, entre otros:

- Registro de supuestos. Descrito en la Sección 4.1.3.2. Gran parte de la información acerca del poder relativo, el interés y el involucramiento de los interesados se basa en supuestos. Esta información se ingresa al registro de supuestos. Además, también se ingresa cualquier restricción asociada a la interacción con interesados específicos.
- Registro de incidentes. Descrito en la Sección 4.3.3.3. Los nuevos incidentes que se presenten como resultado de este proceso son registrados en el registro de incidentes.
- Registro de riesgos. Descrito en la Sección 11.2.3.1. Los nuevos riesgos identificados durante este proceso son registrados en el registro de riesgos y gestionados mediante los procesos de gestión de riesgos.

## 2. Planificar el involucramiento de los interesados

Planificar el Involucramiento de los Interesados es el proceso de desarrollar enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y el posible impacto en el proyecto. El beneficio clave es que proporciona un plan factible para interactuar de manera eficaz con los interesados. Este proceso se lleva a cabo periódicamente a lo largo del proyecto, según sea necesario.

Temprano en el ciclo de vida del proyecto se desarrolla un plan eficaz que reconoce las diversas necesidades de información de los interesados del proyecto; este plan se revisa y se actualiza periódicamente a medida que cambia la comunidad de interesados. La primera versión del plan de involucramiento de los interesados se desarrolla una vez identificada la comunidad inicial de interesados mediante el proceso Identificar a los Interesados. El plan de involucramiento de los interesados se actualiza periódicamente para reflejar los cambios en la comunidad de interesados. Las situaciones disparadoras típicas que requieren actualizaciones del plan incluyen, entre otras:

- Cuando comienza una nueva fase del proyecto;
- Cuando existen cambios en la estructura de la organización o dentro de la industria;
- Cuando nuevos individuos o grupos se transforman en interesados, los interesados actuales ya no forman parte de la comunidad de interesados o la importancia de determinados interesados para el éxito del proyecto cambia; y
- Cuando las salidas de otras áreas de procesos del proyecto, tales como la gestión de cambios, la gestión de riesgos o la gestión de incidentes, requieren una revisión de las estrategias de involucramiento de los interesados.

Los resultados de estos ajustes pueden ser cambios en la importancia relativa de los interesados que han sido identificados.

## 2.1. Planificar el involucramiento de los interesados: entradas

### 2.1.1. Acta de constitución del proyecto

Descrita en la Sección 4.1.3.1. (Project Management Institute, 2017) El acta de constitución del proyecto contiene información sobre el propósito, los objetivos y los criterios de éxito del proyecto que puede ser considerada al planificar cómo involucrar a los interesados.

### 2.1.2. Plan para la dirección del proyecto

Descrito en la Sección 4.2.3.1. (Project Management Institute, 2017) Los componentes del plan para la dirección del proyecto incluyen, entre otros:

- Plan de gestión de los recursos. Descrito en la Sección 9.1.3.1. El plan de gestión de los recursos puede contener información relativa a los roles y responsabilidades del equipo y de otros interesados enumerados en el registro de interesados.
- Plan de gestión de las comunicaciones. Descrito en la Sección 10.1.3.1. Las estrategias de comunicación para la gestión de los interesados y sus planes de implementación son a la vez entradas y receptores de la información de los procesos de Gestión de los Interesados del Proyecto.
- Plan de gestión de los riesgos. Descrito en la Sección 11.1.3.1. El plan de gestión de los riesgos puede contener umbrales de riesgo o actitudes frente al riesgo que pueden ayudar en la selección de la combinación de estrategias óptima para el involucramiento de los interesados.

### 2.1.3. Documentos del Proyecto

Los documentos del proyecto que pueden considerarse como entradas para este proceso, especialmente una vez realizada la planificación inicial, incluyen, entre otros:

- Registro de supuestos. Descrito en la Sección 4.1.3.2. El registro de supuestos contiene información sobre supuestos y restricciones y puede estar vinculado a interesados específicos.
- Registro de cambios. Descrito en la Sección 4.6.3.3. El registro de cambios contiene cambios en el alcance original del proyecto. Generalmente se vincula a interesados específicos porque éstos pertenecen a distintas categorías que solicitan ciertos cambios, toman decisiones sobre las solicitudes de cambio o se ven afectados por la implementación de los cambios aprobados.
- Registro de incidentes. Descrito en la Sección 4.3.3.3. La gestión y resolución de incidentes contenidos en el registro de incidentes requerirá de comunicaciones adicionales con los interesados afectados.
- Cronograma del proyecto. Descrito en la Sección 6.5.3.2. El cronograma contiene actividades que pueden vincularse a interesados específicos como dueños o ejecutores.

- Registro de riesgos. Descrito en la Sección 11.2.3.1. El registro de riesgos contiene los riesgos identificados del proyecto y generalmente los vincula a los interesados específicos ya sea como dueños del riesgo o como sujetos al impacto del riesgo.
- Registro de interesados. Descrito en la Sección 13.1.3.1. El registro de interesados proporciona la lista de interesados del proyecto, incluidos datos de clasificación adicionales y demás información.

#### 2.1.4. Acuerdos

Descritos en la Sección 12.2.3.2. (Project Management Institute, 2017) Al planificar la participación de contratistas y proveedores, la coordinación generalmente implica trabajar con el grupo de adquisiciones/contrataciones de la organización para asegurar la gestión eficaz de contratistas y proveedores.

#### 2.1.5. Factores ambientales de la empresa

Los factores ambientales de la empresa que pueden influir en el proceso Planificar el Involucramiento de los Interesados incluyen, entre otros:

- Cultura, clima político y marco de gobernanza de la organización;
- Políticas de gestión de personal;
- Appetitos al riesgo de los interesados;
- Canales de comunicación establecidos;
- Tendencias, prácticas o hábitos globales, regionales o locales; y
- Distribución geográfica de instalaciones y recursos.

#### 2.1.6. Activos de los procesos de la organización

Los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso Planificar el Involucramiento de los Interesados incluyen, entre otros:

- Políticas y procedimientos corporativos relativos a medios sociales, ética y seguridad;

- Políticas y procedimientos corporativos para la gestión de incidentes, riesgos, cambios y datos;
- Requisitos de comunicación de la organización;
- Guías estandarizadas para el desarrollo, intercambio, almacenamiento y recuperación de información;
- Repositorio de lecciones aprendidas con información acerca de las preferencias, acciones e involucramiento de los interesados; y
- Herramientas de software necesarias para apoyar el involucramiento eficaz de los interesados.

### 2.3. Planificar El involucramiento de los interesados: herramientas y técnicas

#### 2.2.1 Juicio de expertos

Descrito en la Sección 4.1.2.1. (Project Management Institute, 2017) Se debe tomar en cuenta la pericia de los individuos o grupos que tengan conocimientos especializados o capacitación en los siguientes temas:

- Política y las estructuras de poder de la organización y fuera de la organización,
- Entorno y la cultura de la organización y fuera de la organización,
- Técnicas analíticas y de evaluación a utilizar en los procesos de involucramiento de los interesados,
- Medios y las estrategias de comunicación, y
- Conocimiento de proyectos anteriores sobre las características de los interesados, grupos de interesados y organizaciones involucradas en el proyecto actual que puedan haber participado en proyectos anteriores similares.

#### 2.2.2 Recopilación de datos

Entre las técnicas de recopilación de datos que pueden utilizarse para este proceso se incluye, entre otras, los estudios comparativos. Descritos en la Sección 8.1.2.2. Los resultados del

análisis de interesados se comparan con la información de otras organizaciones u otros proyectos que se consideran de clase mundial.

### 2.2.3. Análisis de datos

Las técnicas de análisis de datos que pueden utilizarse para este proceso incluyen, entre otras:

- Análisis de supuestos y restricciones. Descrito en la Sección 11.2.2.3. El análisis de los supuestos y las restricciones actuales puede llevarse a cabo para adaptar las estrategias de involucramiento adecuadas.
- Análisis de causa raíz. Descrito en la Sección 8.2.2.2. El análisis de causa raíz identifica las razones subyacentes para el nivel de apoyo de los interesados del proyecto, a fin de seleccionar la estrategia adecuada para mejorar su nivel de involucramiento.

### 2.2.4. Toma de decisiones

Las técnicas de toma de decisiones que pueden utilizarse para este proceso incluyen, entre otras, la priorización/clasificación. Los requisitos de los interesados deben ser priorizados y clasificados, al igual que los propios interesados. Los interesados con el mayor interés y la mayor influencia a menudo se priorizan a la cabeza de la lista.

### 2.2.5. Representación de datos

Las técnicas de representación de datos que pueden utilizarse en este proceso incluyen, entre otras:

- Mapeo mental. Descrito en la Sección 5.2.2.3. El mapeo mental se utiliza para organizar visualmente la información sobre los interesados y sus relaciones entre sí y con la organización.
- Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados. La matriz de evaluación del involucramiento de los interesados permite comparar los niveles actuales de participación de los interesados con los niveles deseados de participación necesarios para la entrega exitosa del proyecto. El Gráfico 13-6 muestra una forma de clasificar el nivel de



participación de los interesados. El nivel de participación de los interesados puede clasificarse de la siguiente manera:

- Desconocedor. Desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales.
- Reticente. Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales pero reticente a cualquier cambio que pueda ocurrir como consecuencia del trabajo o los resultados del proyecto. Estos interesados no prestarán apoyo al trabajo o los resultados del proyecto.
- Neutral. Conocedor del proyecto, aunque ni lo apoya ni lo deja de apoyar.
- De apoyo. Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales; apoya el trabajo y sus resultados.
- Líder. Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo.

#### 2.2.6. Reuniones

Las reuniones se utilizan para discutir y analizar los datos de entrada del proceso de planificación del involucramiento de los interesados y para desarrollar un plan sólido de involucramiento de los interesados.

#### 2.4. Planificar El involucramiento de los interesados: salidas

##### 2.3.1. Plan de involucramiento de los interesados

El plan de involucramiento de los interesados es un componente del plan para la dirección del proyecto que identifica las estrategias y acciones requeridas para promover el involucramiento productivo de los interesados en la toma de decisiones y la ejecución. Dependiendo de las necesidades del proyecto y las expectativas de los interesados, puede ser formal o informal y muy detallado o formulado de manera general.

El plan de involucramiento de los interesados puede incluir, entre otras cosas, estrategias o enfoques para involucrar a individuos o grupos de interesados.

### 3. Gestionar el involucramiento de los interesados

Gestionar el Involucramiento de los Interesados es el proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas, abordar los incidentes y fomentar la participación adecuada de los interesados. El beneficio clave de este proceso es que permite al director del proyecto incrementar el apoyo y minimizar la resistencia por parte de los interesados. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto.

Gestionar el Involucramiento de los Interesados implica realizar actividades tales como:

- Involucrar a los interesados en las etapas adecuadas del proyecto para obtener, confirmar o mantener su compromiso continuo con el éxito del mismo;
- Gestionar las expectativas de los interesados mediante negociación y comunicación;
- Abordar riesgos o posibles inquietudes relacionados con la gestión de los interesados y anticipar futuros incidentes que puedan plantear los interesados; y
- Aclarar y resolver los incidentes que han sido identificados.

Gestionar el involucramiento de los interesados ayuda a asegurar que los interesados comprendan claramente las metas, objetivos, beneficios y riesgos del proyecto, así como la forma en que su contribución aumentará el éxito del proyecto.

#### 3.1. Gestionar el involucramiento de los interesados: entradas

##### 3.1.1. Plan para la dirección del proyecto

Descrito en la Sección 4.2.3.1. (Project Management Institute, 2017) Los componentes del plan para la dirección del proyecto incluyen, entre otros:

- Plan de gestión de las comunicaciones. Descrito en la Sección 10.1.3.1. El plan de gestión de las comunicaciones describe los métodos, formatos y tecnologías utilizados para la comunicación con los interesados.
- Plan de gestión de los riesgos. Descrito en la Sección 11.1.3.1. El plan de gestión de los riesgos describe las categorías de riesgo, apetitos al riesgo y formatos de los informes que pueden utilizarse para gestionar el involucramiento de los interesados.

- Plan de involucramiento de los interesados. Descrito en la Sección 13.2.3.1. El plan de involucramiento de los interesados proporciona orientación e información sobre la gestión de las expectativas de los interesados.
- Plan de gestión de cambios. Descrito en la Sección 4.2.3.1. El plan de gestión de cambios describe el proceso para presentar, evaluar e implementar los cambios en el proyecto.

### 3.1.2 Documentos del proyecto

Los documentos del proyecto que pueden ser considerados como entradas de este proceso incluyen, entre otros:

- Registro de cambios. Descrito en la Sección 4.6.3.3. Las solicitudes de cambio y su estado se documentan en el registro de cambios y se comunican a los interesados adecuados.
- Registro de incidentes. Descrito en la Sección 4.3.3.3. Las inquietudes del proyecto o de los interesados se documentan en el registro de incidentes, así como cualquier elemento de acción asignado asociado a la gestión del incidente.
- Registro de lecciones aprendidas. Descrito en la Sección 4.4.3.1. Las lecciones aprendidas anteriormente en el proyecto con respecto a la gestión del involucramiento de los interesados pueden ser aplicadas a fases posteriores en el mismo para mejorar la eficiencia y la eficacia de este proceso.
- Registro de interesados. Descrito en la Sección 13.1.3.1. El registro de interesados proporciona la lista de interesados del proyecto, así como cualquier información necesaria para ejecutar el plan de involucramiento de los interesados.

### 3.1.3. Factores ambientales de la empresa

Los factores ambientales de la empresa que pueden influir en el proceso Gestionar el Involucramiento de los Interesados incluyen, entre otros:

- Cultura, el clima político y la estructura de gobernanza de la organización;
- Políticas de gestión de personal;
- Umbrales de riesgo de los interesados;

- Canales de comunicación establecidos;
- Tendencias, prácticas o hábitos globales, regionales o locales; y
- Distribución geográfica de instalaciones y recursos.

#### 3.1.4. Activos de los procesos de la organización

Los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso Gestionar el Involucramiento de los Interesados incluyen, entre otros:

- Políticas y procedimientos corporativos relativos a medios sociales, ética y seguridad;
- Políticas y procedimientos corporativos para la gestión de incidentes, riesgos, cambios y datos;
- Requisitos de comunicación de la organización;
- Guías estandarizadas para el desarrollo, intercambio, almacenamiento y recuperación de información; y
- Información histórica procedente de proyectos anteriores similares.

### 3.2. Gestionar el involucramiento de los interesados: herramientas y técnicas

#### 3.2.1. Juicio de expertos

Descrito en la Sección 4.1.2.1. (Project Management Institute, 2017) Se debe tomar en cuenta la pericia de los individuos o grupos que tengan conocimientos especializados o capacitación en los siguientes temas:

- Política y las estructuras de poder de la organización y fuera de la organización;
- Entorno y cultura de la organización y fuera de la organización;
- Técnicas analíticas y de evaluación a utilizar en los procesos de involucramiento de los interesados;
- Métodos y estrategias de comunicación;
- Características de los interesados, grupos de interesados y organizaciones involucradas en el proyecto actual que puedan haber participado en proyectos anteriores; y
- Gestión de requisitos, gestión de proveedores y gestión de cambios.

### 3.2.2. Habilidades de comunicación

Los métodos de comunicación identificados para cada interesado en el plan de gestión de las comunicaciones se aplican durante la gestión del involucramiento de los interesados. El equipo de dirección del proyecto utiliza la retroalimentación para ayudar a comprender la reacción de los interesados frente a las diversas actividades de dirección del proyecto y decisiones clave. La retroalimentación se puede recoger, por ejemplo, de las siguientes maneras:

- Conversaciones, tanto formales como informales,
- Identificación y discusión de incidentes,
- Reuniones,
- Informes del avance, y
- Encuestas.

### 3.2.3. Habilidades interpersonales y de equipo

Las habilidades interpersonales y de equipo que pueden utilizarse en este proceso incluyen, entre otras:

- Gestión de conflictos. Descrita en la Sección 9.5.2.1. El director del proyecto debe garantizar que los conflictos se resuelvan de manera oportuna.
- Conciencia cultural. Descrita en la Sección 10.1.2.6. La conciencia cultural se utiliza para ayudar al director y al equipo del proyecto a comunicarse de manera eficaz teniendo en cuenta las diferencias culturales y los requisitos de los interesados.
- Negociación. Descrita en la Sección 12.2.2.5. La negociación se utiliza para conseguir apoyo o un acuerdo que respalde el trabajo del proyecto o sus resultados y para resolver conflictos dentro del equipo o con otros interesados.
- Observación/conversación. Descrita en la Sección 5.2.2.6. La observación/conversación se utiliza para mantenerse en contacto con el trabajo y las actitudes de los miembros del equipo del proyecto y otros interesados.
- Conciencia política. Descrita en la Sección 10.1.2.6. La conciencia política se logra a través de la comprensión de las relaciones de poder dentro y en torno al proyecto.

### 3.2.4. Reglas básicas

Las reglas básicas, definidas en el acta de constitución del equipo, establecen el comportamiento esperado de los miembros del equipo del proyecto, así como de otros interesados, con respecto al involucramiento de los interesados.

### 3.2.5. Reuniones

Descritas en la Sección 10.1.2.8. (Project Management Institute, 2017) Las reuniones se utilizan para discutir y abordar cualquier incidente o inquietud con respecto al involucramiento de los interesados. Los tipos de reuniones que son beneficiosos como parte de este proceso incluyen, entre otros:

- Toma de decisiones,
- Resolución de incidentes,
- Lecciones aprendidas y retrospectivas
- Lanzamiento del proyecto,
- Planificación de sprints, y
- Actualizaciones de estado.

## 3.3 Gestionar el Involucramiento de Los Interesados: Salidas

### 3.3.1 Solicitudes De Cambio

Descritas en la Sección 4.3.3.4. (Project Management Institute, 2017) Como resultado de gestionar el involucramiento de los interesados, pueden surgir cambios en el alcance del proyecto o del producto. Todas las solicitudes de cambio se procesan para su revisión y tratamiento por medio del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios (Sección 4.6).

### 3.3.2 Actualizaciones del plan para la Dirección del Proyecto

Cualquier cambio en el plan para la dirección del proyecto pasa por el proceso de control de cambios de la organización mediante una solicitud de cambio. Los componentes del plan para la dirección del proyecto que pueden requerir una solicitud de cambio para el plan para la dirección del proyecto incluyen, entre otros:

- Plan de gestión de las comunicaciones. Descrito en la Sección 10.1.3.1. El plan de gestión de las comunicaciones se actualiza para reflejar nuevos requisitos o modificaciones de los requisitos de los interesados.
- Plan de involucramiento de los interesados. Descrito en la Sección 13.2.3.1. El plan de involucramiento de los interesados se actualiza para reflejar estrategias de gestión nuevas o modificadas necesarias para involucrar a los interesados de manera eficaz.

### 3.3.3 Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Los documentos del proyecto que pueden actualizarse como resultado de llevar a cabo este proceso incluyen, entre otros:

- Registro de cambios. Descrito en la Sección 4.6.3.3. El registro de cambios puede actualizarse en base a cualquier solicitud de cambio.
- Registro de incidentes. Descrito en la Sección 4.3.3.3. El registro de incidentes puede actualizarse para reflejar una actualización o el desarrollo de una entrada al registro de incidentes.
- Registro de lecciones aprendidas. Descrito en la Sección 4.4.3.1. El registro de lecciones aprendidas se actualiza con enfoques eficaces o ineficaces para gestionar el involucramiento de los interesados, de modo que esa información pueda ser utilizada en el proyecto actual o en proyectos futuros.
- Registro de interesados. Descrito en la Sección 13.1.3.1. El registro de interesados puede actualizarse en base a nueva información proporcionada a los interesados sobre incidentes resueltos, cambios aprobados y estado general del proyecto.

No se incluye la información referida al Monitoreo de los Involucrados ya que no se usará para la creación del diseño de Gestión de Involucrados del presente trabajo.

### 2.3.Bases legales

La fundamentación legal se refiere a todos los artículos de la Constitución, Leyes, Reglamentos, Normativas, Decretos, Estatutos, Resoluciones, y similares; en los cuales la presente investigación se ha basado para poder realizar el estudio.

En el caso de la presente investigación lo estudiado se enmarca en la Ley de universidades, publicada en Gaceta Oficial No.1429, Extraordinario, del 8 de septiembre de 1970, y más específicamente en la Sección XV que se refiere a la Dirección y de la Comisión de Cultura. Uno de los principales artículos que se puede mencionar es el siguiente:

“Artículo 138.- En cada Universidad, adscrita al Rectorado, funcionará una Dirección de Cultura, la cual fomentará y dirigirá las actividades de extensión cultural de la Universidad, contribuyendo a la formación del alumnado y a la difusión de la ciencia y la cultura en el seno de la colectividad.”

Este artículo es importante porque específicamente esa sección se enmarca la creación de un equipo de trabajo para el desarrollo del proyecto cultural. En este sentido, las Universidades cuentan con autonomía, por lo que es una ventaja dentro de la iniciativa de la creación del espacio cultural, ya que para un Museo o espacio cultural privado no existe legislación.

Hasta ahí llega la delimitación de este trabajo especial de grado con respecto a esta ley. Sin embargo, en un futuro, cuando se plantee el proyecto final, habrá que conocer cómo se enmarca ese planteamiento dentro de la Ley de Universidades, y dentro del marco legal en general, ya que puede existir la posibilidad de que al ser algo tan novedoso en el país, pueda ser necesario una legislación nueva, lo cual implicaría un gran trabajo; aunque también puede crear la legislación dentro de la Universidad, dependiendo ésta de la actual legislación gubernamental.



## CAPÍTULO III

### MARCO ORGANIZACIONAL

#### 3.1. Definición de la Organización

La Universidad Monteávila es una Universidad de inspiración cristiana, que busca la excelencia académica con un fundamento humanístico teocéntrico. Se propone contribuir al logro de una ciencia y una cultura acordes con dicha inspiración. Así, junto al sentido cristiano de la vida, promueve una formación docta y culta, en la cual se plasme la primacía del espíritu sobre la materia, de la ética sobre la técnica, de la persona sobre las cosas. Todo ello configura una visión altamente positiva de la realidad.

Se entiende a la Universidad como una comunidad de saberes (*universitas scientiarum*) y una comunidad de personas (*universitas magistrorum et scholarium*), que se orienta hacia la búsqueda y difusión de la verdad en todas las áreas del saber.

La Universidad Monteávila es un empeño común de profesores, alumnos y empleados en un ambiente de convivencia culta, laboriosa, y llena de espíritu de servicio a cada persona. Dentro de un clima de amistad y de pluralismo respetuoso de la libertad -más allá de las lógicas diferencias que se derivan de la diversidad de circunstancias- cada uno de sus integrantes debe ser actor y colaborador de esta empresa. Todos educan y son educados. Todos buscan la verdad, la encuentran, la reciben, la viven y la comparten.

## **Misión**

Conformar una comunidad de personas que promuevan y acojan la más variada multiplicidad de disciplinas en un permanente diálogo y armónica cooperación y que, junto a la profundización en los fundamentos y causas últimas de la realidad, aspiren a la plenitud del saber y del bien, dispuestos generosamente al servicio de la humanidad y del país.

## **Visión**

La Universidad Monteávila es una institución venezolana de educación superior, sin fines de lucro y con personalidad jurídica propia, dedicada a la formación académica y científica de profesionales competentes en sus áreas de especialidad. Se constituye como una comunidad de personas y saberes que se propone despertar y estimular en todos sus miembros el amor a la “sabiduría”, estableciendo entre ellos relaciones vivificadas por el amor de amistad, que comportan querer bien al amigo y querer el bien del amigo.

## **Valores**

Entre los valores más apreciados que orientan la vida universitaria de la Monteávila destacan:

- Reconocimiento de la eminente dignidad de la persona humana
- Trabajo esforzado ordenado al saber
- Promoción de la unidad de vida
- Conocimiento de la verdad
- Búsqueda y práctica del bien
- Contemplación de la belleza
- Aceptación integral y respetuosa del misterio del ser humano
- Atención permanente a la realidad
- Acompañamiento personal en el desarrollo de cada uno hacia la plenitud de sus potencialidades
- Convivencia afectuosa que deriva del conocerse y servirse mutuamente.

## **Historia**

La Universidad Monteávila fue aprobada por decreto el *2 de octubre de 1998*, después de varios años de preparación que se habían iniciado hacia finales de 1989 con la invitación a algunos profesionales para que dieran un aporte específico a la educación superior venezolana. Ellos llevaron a cabo la elaboración de los proyectos que fueron presentados al Consejo Nacional de Universidades durante 1994-95.

## **Formación Humanística**

La formación integral que imparte la Universidad Monteávila tiene como fundamento inseparable e integrador la formación humanística, cuyo soporte es el amor a la sabiduría, que tiende a convertir la verdad en vida.

La investigación de toda la realidad exige la apertura a lo absoluto y trascendente, único modo de superar el escepticismo intelectual, impedimento de la verdadera labor universitaria. Esta apertura implica la profundización en la sabiduría filosófica y teológica.

La Universidad, para brindar seguridad en la adquisición de la verdad y desarrollar una profunda formación humanística, se apoya en la Filosofía de inspiración cristiana. Esta facilita a los alumnos y a los profesores el enlace necesario entre los conocimientos particulares y el estudio de la Teología; contribuye a la armónica conjunción de todos los saberes, y representa un estímulo permanente al propio perfeccionamiento.

La Universidad asigna un papel preeminente a la Teología y a la Filosofía, porque se propone transmitir una formación consecuente con su orientación humanística e inspiración cristiana. No comporta esto, por tanto, ningún tipo de imposición de carácter ideológico.

La Universidad Monteávila promueve una educación integral, no limitada solamente a proporcionar conocimientos habilitantes para ejercer una especialidad profesional, sino que estimula el crecimiento armónico de las virtudes en el campo intelectual y moral. Contribuye a formar a la persona en sus convicciones y en su carácter, y la estimula a realizar una coherente acción de servicio en su entorno familiar y social. Fomenta también el respeto por la conservación y el buen uso de la naturaleza.

## **Estructura organizativa**

### **Consejo Superior**

- Dr. Miguel Bravo, Presidente
- Ab. Miguel Ángel Galíndez, Secretario

### **Rectorado**

- Dr. Francisco Febres-Cordero Carrillo, Rector
- Dra. María Eugenia Peña de Arias, Vicerrectora Académica
- Esp. Carolina Arcay de López, Vicerrectora Administrativa
- Mg. Ana Beatriz Monteverde Baralt, Secretaria General
- Mg. José Rafael Suárez Orta, Presidente Comité de Promoción Económica
- Mg. Edison Mariño Osuna, Presidente CDCHT

### **Facultad de Ciencias de la Comunicación e Información (FCCI)**

- Mg. Mercedes González de Augello, Decana.

### **Facultad de Ciencias de la Educación (FCE):**

- Dr. Fernando Vizcaya, Decano

### **Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FCEA)**

- Mg. Rafael Ávila Dos Ramos, Decano

**Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas (FCJP)**

- Dr. Eugenio Hernández-Bretón, Decano

**Comité de Estudios de Postgrados (CEP):**

- Dr. Jorge Velazco, Presidente CEP, Coordinador Académico de Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

**Estructura Física**

La Universidad Monteávila cuenta actualmente con dos sedes:

- La Sede principal ubicada en Final Av. El Buen Pastor, Boleíta Norte.
- Y la Sede Biblioteca ubicada en Final Av. El Buen Pastor, Edif. Molorca, sótano, PB. y piso 2.

**Personal**

En el Informe de Gestión de la Universidad Monteávila presentado en el año 2017-2018, aparece que para el final del año 2018, el total de personal era de 118 personas los cuales se dividen en: 60 de personal directivo y docente, 29 de personal administrativo, 15 de apoyo, 2 de CONAPDIS, 7 de INCES y 5 de personal convencional.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Aspectos Generales**

En el presente capítulo se presenta la metodología que constituye el plan o conjunto de fases en forma ordenada que permitan mostrar con claridad lo que se hizo y porqué junto con las razones de la elección o realización de cada una de ellas.

Este marco metodológico abarcará el tipo de investigación, el diseño de las fases metodológicas, Unidad de estudio, técnicas de recolección de datos, instrumentos, validez de esos instrumentos y la confiabilidad de los mismos.

Tamayo y Tamayo (2003) definen lo que es un marco metodológico como “un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”. El conocimiento adquirido se relaciona con las hipótesis de los problemas planteados, pasando al diseño y explicación de cómo se van a interpretar, recolectar y procesar los datos de la investigación.

Un concepto parecido lo define Arias (2006) “como es el procedimiento para hallar respuesta a las preguntas e incógnitas que se plantearon en la problemática propuesta”, que es el caso del marco metodológico, usado para resolución de un problema planteado, con todo lo que requiere una investigación de dicha índole.

## **Línea de Trabajo**

Proyectos orientados al Emprendimiento

### **4.1. Tipo de Investigación**

#### **Según el enfoque del paradigma metodológico**

##### **Proyecto Factible**

El presente Trabajo Especial de Grado, según el nivel de análisis, se basará en un tipo de Estudio Proyectivo, ya que éste busca proporcionar soluciones a problemas planteados en una determinada realidad. Uno de los términos de mayor uso, en este tipo de estudio, es la denominación de Proyecto Factible, el cual consiste en la formulación de una propuesta de un modelo. El producto final o resultado del presente Trabajo Especial de Grado es elaborar un diseño de gestión factible, es decir, que se pueda poner en práctica por parte de los involucrados en el mismo.

Con respecto al concepto de Proyecto Factible, Orozco, Labrador y Palencia (2004), establecen que “corresponde a la producción de tecnología blanda y constituye una alternativa de solución viable para la situación planteada”.

Esto conllevará a analizar la realidad, fundamentarla teórica y metodológicamente, para a partir de allí, generar la presentación o planteamiento de la propuesta, con sus objetivos (tanto general como específico), su justificación, su estructura, su administración y su análisis de factibilidad (organizacional, humana, social y económica-financiera). (UNITEC, Manual de Trabajo Especial de Grado) (2014).

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2016), define el proyecto factible como la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto factible de la presente investigación debe tener apoyo en una investigación de campo.

En el caso estudiado, la finalidad del proyecto factible se da en la proposición de un modelo de propuesta de acción dirigido a conocer la gestión de los interesados relacionados con un futuro proyecto cultural en la nueva sede de la Universidad Monteávila en la ciudad de Caracas.



## 4.2. Diseño de las fases metodológicas

### **Fase I: Diagnosticar que existe interés en las autoridades responsables de la Universidad para el nuevo campus por el futuro proyecto cultural**

Para empezar con esta fase ya ha existido un trabajo previo de años de conocimiento del mundo cultural, específicamente del coleccionismo de arte y de estar informado sobre la puesta en marcha y desarrollo de iniciativas culturales como el de la donación de la colección de arte de María Josefa Huarte a la Universidad de Navarra y todo lo que implicó la construcción y apertura del Museo; o las iniciativas que han surgido de parte de varios coleccionistas venezolanos, como la exposición en el año 2013 de la colección de arte de Tanya Capriles de Brillembourg en el Museo de Artes de Houston, o las donaciones que ha hecho Patricia Phelps de Cisneros de su colección a diversas instituciones culturales en el mundo; y muchas otras iniciativas como el Gabinete del Dibujo y de la Estampa de la coleccionista de arte Cora Páez de Topel y su esposo, en Valencia, la sobrevivencia de instituciones culturales como la Galería de Arte Braulio Salazar, el estado del Museo de Bellas Artes, la Galería de Arte Nacional y el Museo de Arte Contemporáneo Sofía Ímber.

Son numerosos la cantidad de coleccionistas venezolanos, de los cuales se trabajará en este trabajo, como posibles interesados en este proyecto. Además, se conoce a varios especialistas importantes como el restaurador de arte Fernando de Tovar, que durante muchos años trabajó con Alfredo Boulton en su colección de arte en la Torre El Chorro, y como consejero de la Colección Cisneros Phelps, o Ricardo Romero, que forma parte de la Junta Directiva de esa Fundación.

Aunado a esto, ha habido un largo conocimiento de años de lo que es la Universidad Monteávila y de hacer relaciones con la mayoría de las personas que manejan la institución, y, especialmente, el proyecto del nuevo campus, que lo lleva a cabo el Comité Promotor, de la mano del Rectorado, y presidido por el Presidente del Consejo Superior, el Dr. Miguel Bravo.

Además, se ha estado en contacto con el Presidente del Patronato del Museo de la Universidad de Navarra, actual Director de la Universidad de Navarra en Madrid y antiguo Rector de la Universidad de Navarra cuando salió adelante la iniciativa del Museo. Dentro de los promotores del Museo hay varios venezolanos, uno de los cuales es un importante coleccionista de arte, miembro, entre otras instituciones, del Patronato del Museo del Prado.

El conocer la realidad actual del país, y ver en la región y en el mundo proyectos e iniciativas en el mundo artístico y cultural, ha llevado a generar esta idea del posible proyecto cultural. Para empezar a concretar esto se estuvo en comunicación con las personas mencionadas anteriormente, y otras, que han manifestado su interés el proyecto.

Para el presente trabajo académico se necesita de un instrumento para poder validar la información y confirmar que realmente existe interés, con datos que pueden ser medidos.

El interés debe venir primordialmente de las personas que tienen poder de decisión en el futuro de este proyecto, ya que está vinculado directamente con una institución, que es la Universidad Monteávila, y dependerá por tanto de las autoridades de esa institución de que exista o no interés en el proyecto cultural.

Se realizará una encuesta al Comité Promotor de la nueva sede, presidido por el Presidente del Consejo Superior, los cuales forman parte de ese ente que tiene competencia directa sobre las autoridades de la Universidad, y que serán los que plantearan el proyecto al Rectorado de existir interés.

Se procede a la aplicación de dicho cuestionario, ya previamente validado y revisado por las personas respectivas, y se tendrán los resultados que deberán ser tabulados e interpretados para proseguir con la siguiente fase.

**Fase II: Identificar a todos los relacionados, actuales y futuros, con el proyecto cultural, utilizando las herramientas del área de proyecto de gestión de los interesados**

Ya habiendo realizado el cuestionario, y confirmado que los resultados arrojan interés en el proyecto, se procede a un estudio profundo de los relacionados con el proyecto cultural, y para ello se usarán algunas de las herramientas que propone el Project Management Book, expuestas en el Marco Teórico, las cuales serán adecuadas al presente trabajo.

Para la identificación de los interesados se empezará primero con el Comité Promotor de la nueva sede de la Universidad, los cuales son el primer actor en decidir sobre las características de este proyecto, y las autoridades de la Universidad Monteávila dentro del Rectorado.

Habrá que hacer una selección de posibles personas que puedan conformar el equipo que lleve adelante este proyecto, dando a conocer quiénes son y la posible manera de contactarlos.

Primordialmente, junto a esta tarea, se deberá hacer una exposición de los principales coleccionistas de arte venezolanos y las formas en las que la Universidad puede llegar a ellos. De la misma forma se nombrará a especialistas dentro del mundo del arte que están o puedan estar relacionados con este proyecto, dentro de ellos se encuentran personas que trabajan actualmente en la Universidad, exalumnos, curadores de arte, restauradores, artistas, miembros o directores de instituciones culturales, tanto en Venezuela como en otros países, etc.

### **Fase III: Planificar el involucramiento de los interesados**

Luego de identificados a los interesados en el proyecto cultural, se deberán usar las herramientas del Project Management Book (PMBOK) para planificar cómo será el involucramiento de los interesados. Esta fase es sumamente importante ya que en ella se explicará bien todos los pasos a seguir que relacionan e involucran a los distintos actores mencionados y estudiados en la Fase II.

En esta fase se explicarán las posibles salidas del proyecto cultural, sin extenderse, teniendo en cuenta que no es pertinencia del presente trabajo, pero sí dando la información esencial que pueda luego permitir un trabajo más profundo al equipo de trabajo futuro de este proyecto cultural.

En esta fase se usarán algunas de las herramientas del PMBOK, y de alguna forma se creará un modelo de planificación para involucrar interesados en un proyecto muy específico, pero que en un futuro puede servir de base para estudios parecidos relacionados con el gran proyecto del nuevo campus o con otros proyectos culturales, académicos, etc.

### **Fase IV: Diseñar un plan de gestión de los Interesados para ser presentado a la Universidad Monteávila**

Con toda la información recopilada en las fases II y III se procederá a diseñar un plan de gestión propio que, con la ayuda de las herramientas aprendidas en el área de Gestión de Proyectos de la Especialización de Evaluación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, se presentará a la Universidad Monteávila. Ésta será la propuesta final del presente Trabajo Especial de Grado.

### **4.3. Unidad de Estudio**

La unidad de estudio es, según Rodríguez (2014:117), “el objeto o parte de la realidad, poseedor de características, cualidades o variables, que permite estudiar, y en algunos casos, generalizar resultados de una situación”. Esta fase comprende la unidad de análisis, la población y la muestra, que se explican y presentan a continuación.

#### **Unidad de Análisis**

La unidad de análisis según Rodríguez (2014:117) “es cada una de las entidades, ser u objeto que representa un dato (cualitativo y/o cuantitativo) en un momento o contexto dado y que fue considerado para el estudio”.

En el caso de estudio presente, la unidad de análisis son los espacios de la oficina del Comité Promotor de la nueva sede que queda ubicada en el piso 2, Ofic. 10, del Centro Empresarial La Lagunita, ubicado en la Urb. La Lagunita, Municipio El Hatillo, Estado Miranda.

#### **Población**

La población es, como lo define Rodríguez (2014:117) “el conjunto de elementos, entidades o cosas, de los cuales se pretende indagar y conocer sus características, y en los cuales se concentra la inquietud investigativa y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación”.

En el presente caso de estudio la población estará conformada por los miembros del Comité Promotor de la nueva sede de la Universidad Monteávila, los cuales son los principales responsables del trabajo relacionado con el nuevo campus, y que son los primeros que deben

mostrar interés para que el proyecto pase a ser discutido por las demás autoridades. En total la población está conformada por un público de seis personas.

## **Muestra**

La muestra, según el concepto de Rodríguez (2014:117), es un subconjunto de la población constituido por los elementos, entidades u objetos seleccionados, que fue obtenido con el fin de realizar la investigación planteada. Esto implica dos consideraciones: el tamaño de la muestra y la estrategia de selección de la muestra.

Al hacer referencia al tamaño de la muestra Rodríguez (2014:118) la define como el número de elementos, entidades u objetos pertenecientes a una población que conformaron la muestra de la investigación. Refiere que esto dependerá del tipo de investigación y de la confianza esperada.

Para la estrategia de selección de la muestra en investigaciones de tipo cuantitativas se basa en que represente estadísticamente a la población; buscando que toda la distribución de las características en la muestra sea igual a la distribución de las mismas en la población.

En el caso estudio de la presente investigación, no es necesario un sistema de selección de la muestra estadística puesto que la población está apenas conformada por 6 personas y la encuesta se le puede presentar a todos, por lo que la población coincide con la muestra.

#### **4.4. Técnicas para Recolección de Datos**

Rodríguez (2014:120) define a las técnicas de investigación como aquellas que constituyen la manera de realizar el método, es decir, de recorrer el camino de la investigación.

En el caso de estudio se seleccionó la técnica de la encuesta, por ser la más pertinente para este tipo de investigación.

##### **Encuesta**

Según Grasso (2006:13) “la encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas. Permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas”.

Rodríguez (2014) refiere al respecto que “es una técnica que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador para cumplir con los objetivos de su estudio.

La técnica que se usará para la presente investigación es la de la encuesta por corresponder con el tipo de estudio, y dentro de la encuesta el instrumento para recolección de datos será el cuestionario cerrado de tipo dicotómico.

## **Instrumentos para recolección de datos**

Sabino (1996) plantea que un instrumento de recolección de datos es “cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información”.

El Cuestionario es uno de los instrumentos de recolección de datos como apoyo a la técnica de la encuesta. Arias (2006:67) define al cuestionario, como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. De esta forma se permite la obtención de datos de manera simple a través de ítems que son respondidos de acuerdo a lo previamente establecido.

Para la investigación del presente caso de estudio se realiza el cuestionario de preguntas cerradas con tipo de respuestas dicotómicas. Arias (2006:67) define este tipo de cuestionario con respuestas cerradas como “aquellas que establecen previamente las opciones que puede elegir el encuestado. Esta se clasifica en dicotómicas cuando ofrecen solo dos opciones de respuesta”. Como es el caso del instrumento elegido para esta investigación.

La encuesta utilizada para la presente investigación se encuentra en el Anexo A de la página 81.

## **Validez del Instrumento**

Palella, S. y Martins, F. (2004:146) definen la validez del instrumento como “la ausencia de sesgos, representando la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se requiere medir”. Más adelante, Palella, S. y Martins, F. (2004:147) escriben que “en la mayoría de los casos, se recomienda determinar la validez mediante la técnica del juicio de experto que consiste en entregarle a tres expertos en la materia objeto de estudio y en metodología y/o construcción del instrumento, un ejemplar de estos acompañado de los objetivos de la investigación, el sistema de



variables y una serie de criterios para cualificar las preguntas. Estos revisarán el contenido, redacción y pertinencia de cada reactivo, para que el investigador efectúe las debidas correcciones, en los casos en que lo considere necesario.”

Cumpliendo con estos requisitos, la validación de los instrumentos fue respaldada por la evaluación del Comité de Estudios de Postgrado de la Universidad Monteávila.

### **Confiabilidad de los Instrumentos**

Hernández, Fernández y Baptista (2003:277), al referirse a la confiabilidad de un instrumento de medición lo definen como el “grado en que el instrumento produce resultados consistentes y coherentes.”

Al referirse a los métodos basados en coeficientes de confiabilidad, Hernández (2003:288) explica que “los procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición son muchos y que todos como denominador común usan fórmulas que permiten calcular el coeficiente de confiabilidad”. Más adelante señala que “el resultado del cálculo oscila entre cero y uno, en donde cero implica confiabilidad nula y uno representa confiabilidad total, aseguran que cuanto más se acerque el coeficiente a cero, mayor error habrá en la medición”.

La confiabilidad del instrumento es determinada a través de una prueba piloto, en la que participan las personas que conforman la muestra. Los coeficientes de medidas de consistencia interna son los que permiten estimar la confiabilidad, y Hernández (2003:290), al referirse al tema plantea que “el Alfa de Cronbach y los coeficientes de KR-20 y KR-21 de Kuder y Richardson (1937)” son opciones de métodos aplicables para comprobar la confiabilidad. En ambos casos basta con una sola administración del instrumento de medición.

Para la investigación del presente caso de estudio no es necesario utilizar ninguna fórmula, ya que la muestra coincide con la población.

## Presentación y análisis de los resultados

### Codificación y Tabulación de los Datos

#### Fase I: Diagnosticar que existe un interés en las autoridades responsables de la Universidad para el nuevo campus por el futuro proyecto cultural

Se procedió a realizar la codificación y tabulación de los datos del instrumento de recolección aplicado a la muestra definida. De esta forma se empieza con la fase I que supone precisamente el diagnóstico para conocer comprobar si existe interés de parte de las autoridades de la Universidad en el proyecto cultural. A continuación, se puede observar la tabla general donde se muestran dichos resultados.

**Tabla 1.**

#### Resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos

Ítems	Interrogantes	SI	NO	%SI	%NO	Total
1	¿Considera que la Universidad Monteávila deba tener en sus instalaciones espacios dedicados a la exposición de arte?	6	0	100,00%	0,00%	100,00%
2	¿Piensa que en la nueva sede de la Universidad pudieran haber unos espacios dedicados a un espacio cultural?	6	0	100,00%	0,00%	100,00%
3	¿Considera posible que en un futuro se den donaciones de colecciones de arte para la Universidad?	6	0	100,00%	0,00%	100,00%
4	¿Piensa que la Universidad estaría en condiciones de recibir esas colecciones actualmente en el país?	2	4	33,00%	67,00%	100,00%

5	¿Considera posible un convenio con instituciones en el exterior para resguardar esas colecciones hasta cuando sea posible recibirlas en Venezuela?	5	1	83,00%	17,00%	100,00%
6	¿Considera oportuno formar un equipo de trabajo que empiece a trabajar en el proyecto de un futuro espacio cultural en la UMA?	5	1	83,00%	17,00%	100,00%

*Fuente: Elaboración propia. Resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos (2019).*

### **Técnicas de Presentación y Discusión de los datos**

Para continuar con el proceso de recolección de datos, habiendo tabulado los resultados, se procede a graficar de manera de interpretar de forma más clara y concisa toda la información recolectada.

A continuación, se muestran los gráficos resultantes de la encuesta aplicada con el análisis estadístico de cada uno de las preguntas.



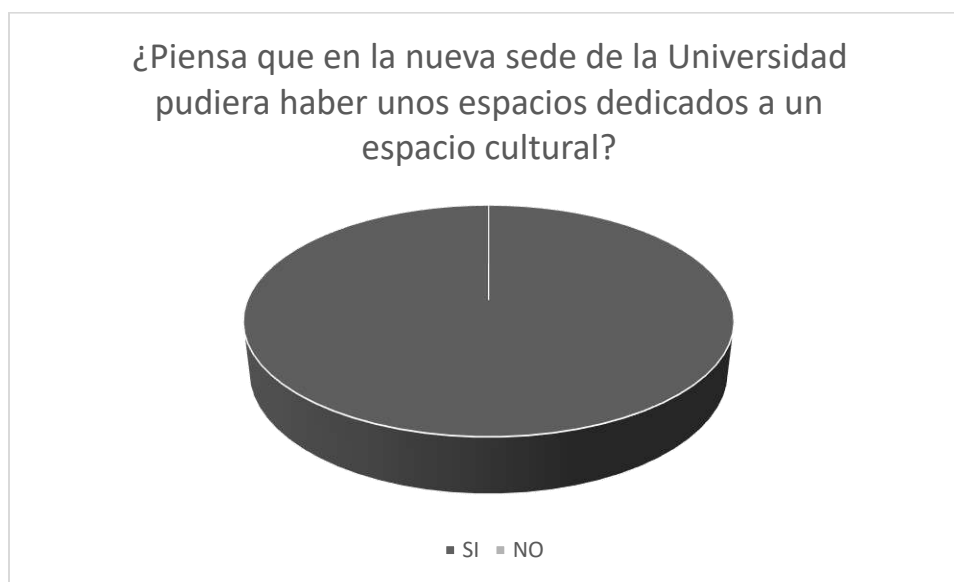
**Gráfico 1.** Representación gráfica de la pregunta 1. **Fuente:** Capriles L. (2019).

### **Análisis e interpretación de los datos**

Al analizar la pregunta número 1: ¿Considera que la Universidad Monteávila deba tener en sus instalaciones espacios dedicados a la exposición de arte?, se encontró que el 100%, es decir, todas las autoridades del Comité Promotor consideran que sí debe haber exposiciones que ayuden a desarrollar la apreciación artística de toda la comunidad universitaria.

Esto es importante porque ya en la Universidad han existido eventos de este estilo, incluso se exponen algunas obras en los pasillos de la actual sede. De alguna forma, hay una base para propiciar actividades de este estilo.

Los resultados muestran un interés en consenso de todas las autoridades, lo cual denota que la actividad planteada no va en contra de los valores de la Universidad, sino más bien hace ver que están en plena relación con el ideario de ayudar en el crecimiento humano integral de los alumnos y el resto de personas que se involucran en la UMA.



**Gráfico 2.** Representación gráfica de la pregunta 2. **Fuente:** Capriles L. (2019).

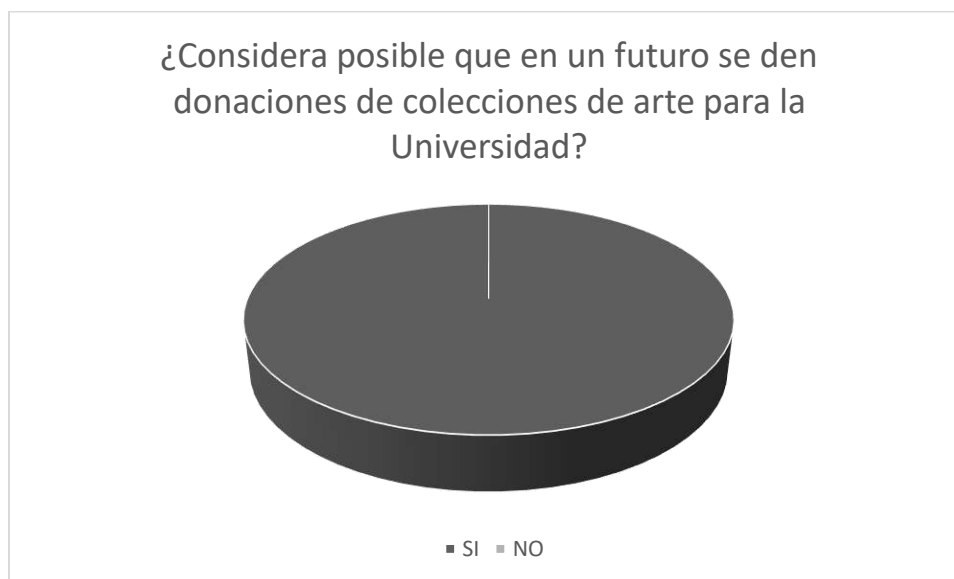
### **Análisis e interpretación de los datos**

Al analizar la pregunta número 2: ¿Piensa que en la nueva sede de la Universidad pudiera haber unos espacios dedicados a un espacio cultural?, se encontró que, al igual que en la pregunta anterior, todos los encuestados están de acuerdo con que existan espacios dedicados a exposiciones de arte y distintas actividades culturales.

La pregunta es importante y distinta a la primera, porque, aunque exista un interés en realizar exposiciones, es vital contar con espacios pensados para distintos fines que permita el buen montaje de lo que se vaya a desarrollar.

La nueva sede de la Universidad Monteávila es un proyecto muy ambicioso donde ya existen actualmente unos espacios dedicados a exposiciones, que pueden perfectamente funcionar para exposiciones de arte. Al no ser un proyecto definitivo pueden todavía estudiarse nuevas opciones, como por ejemplo pensar en el ejemplo del Campus Museo de la Universidad del Istmo en Guatemala y proyectar unos edificios que sirvan tanto para fines académicos como para mostrar obras de arte. Se puede innovar aún más y pensar en edificios multifuncionales que sirvan para el estudio, la investigación, y para el desarrollo de diversas actividades culturales, de lo cual ya

quedaría para el futuro que los encargados estudien ese tipo de posibilidades que ofrecen muchas opciones, y estar así abiertos a las innovaciones en todos los campos que se están dando en el mundo.



**Gráfico 3.** Representación gráfica de la pregunta 3. **Fuente:** Capriles L. (2019).

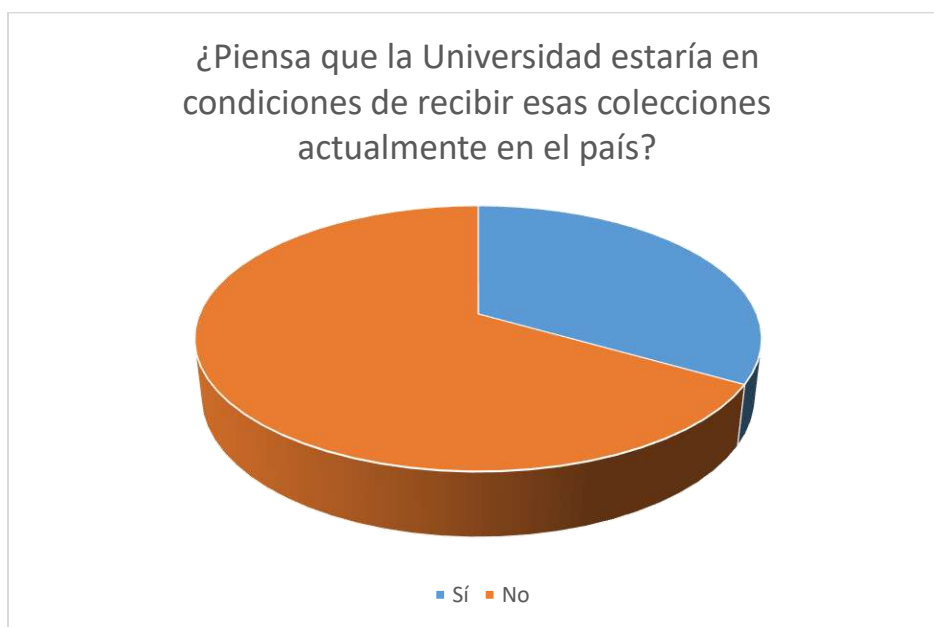
### **Análisis e interpretación de los datos**

Al analizar la pregunta número 3: ¿Considera posible que en un futuro se den donaciones de colecciones de arte para la Universidad?, se encontró que todos los encuestados respondieron afirmativamente.

Es lógico que una Universidad vaya recibiendo donaciones de distinta índole. En el caso de la UMA se puede observar como hay en la biblioteca muchas colecciones de libros donadas por distintos personajes o familias. Siempre existirán personas que, por filantropía, por lazos que las une con las distintas instituciones, por querer apoyar iniciativas, realizan donaciones, algunas incluso muy grandes que ayudan inmensamente a sacar adelante grandes proyectos.

Se observa el ejemplo del Museo de la Universidad de Navarra que salió adelante gracias a la iniciativa de una persona que donó su colección de arte para la Universidad, con la cual se pudo empezar esta institución.

El conocer que existen muchos coleccionistas de arte venezolanos en el mundo y que no hay actualmente ningún museo en Caracas formado por una colección privada, hace pensar en las altas probabilidades de que en un futuro algo de este estilo se pueda dar, pensando en los museos privados que existen en la región, como en Argentina, México y Brasil.



**Gráfico 4.** Representación gráfica de la pregunta 4. **Fuente:** Capriles L. (2019).

### **Análisis e interpretación de los datos**

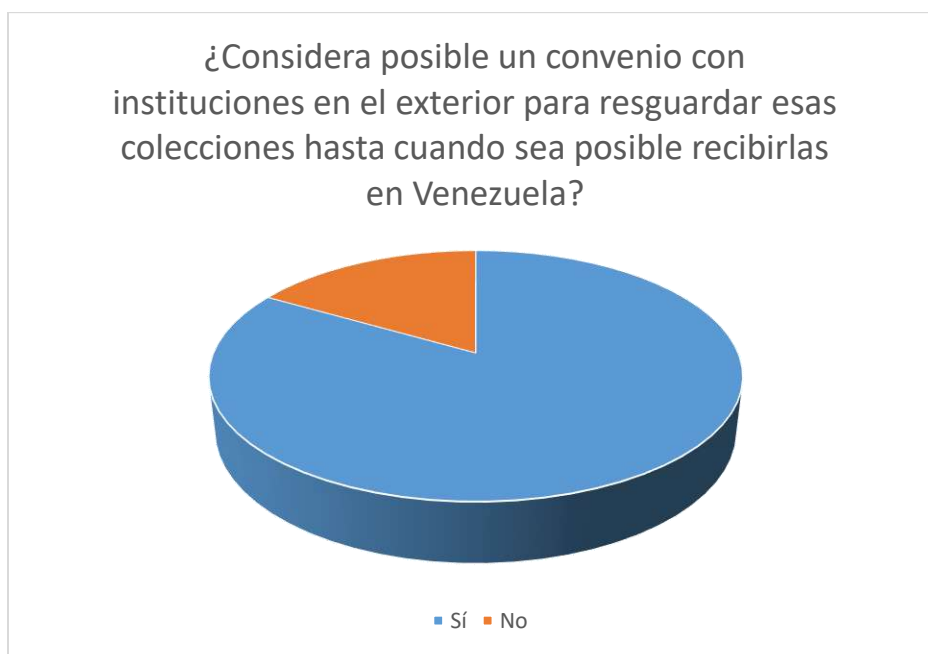
Al analizar la pregunta número 4: ¿Piensa que la Universidad estaría en condiciones de recibir esas colecciones actualmente?, hubo discrepancias en la respuesta ya que 4 de ellos respondieron negativamente y dos de ellos sí lo hicieron afirmativamente.

Aunque la pregunta anterior fue respondida afirmativamente, pensando que en un futuro alguna persona pudiera donar su colección de arte, se observa aquí que la respuesta a la pregunta

de si la Universidad estaría en condiciones de recibir alguna donación de colección de arte fue negativa en su mayoría. ¿Qué puede significar esto? Es lógico, teniendo en cuenta primero que la UMA no cuenta actualmente con los espacios físicos necesarios y el personal capacitado para recibir una colección de arte importante; pero además las circunstancias socio-políticas del país complicarían el poder recibir una donación de estas proporciones actualmente.

Es por esto importante que, aunque se sepa que pudieran existir donaciones de ésta índole en un futuro, deben buscarse otras formas de recibirlas que no sea directamente en el país.

Aun así también se analiza que dos de los encuestados respondieron afirmativamente, por lo que, aunque no es la mayoría, sí puede existir la idea de que fuera posible recibir las donaciones, y para ello habría que pensar en distintas opciones para hacer eso posible.



**Gráfico 5.** Representación gráfica de la pregunta 5. **Fuente:** Capriles L. (2019).

### Análisis e interpretación de los datos



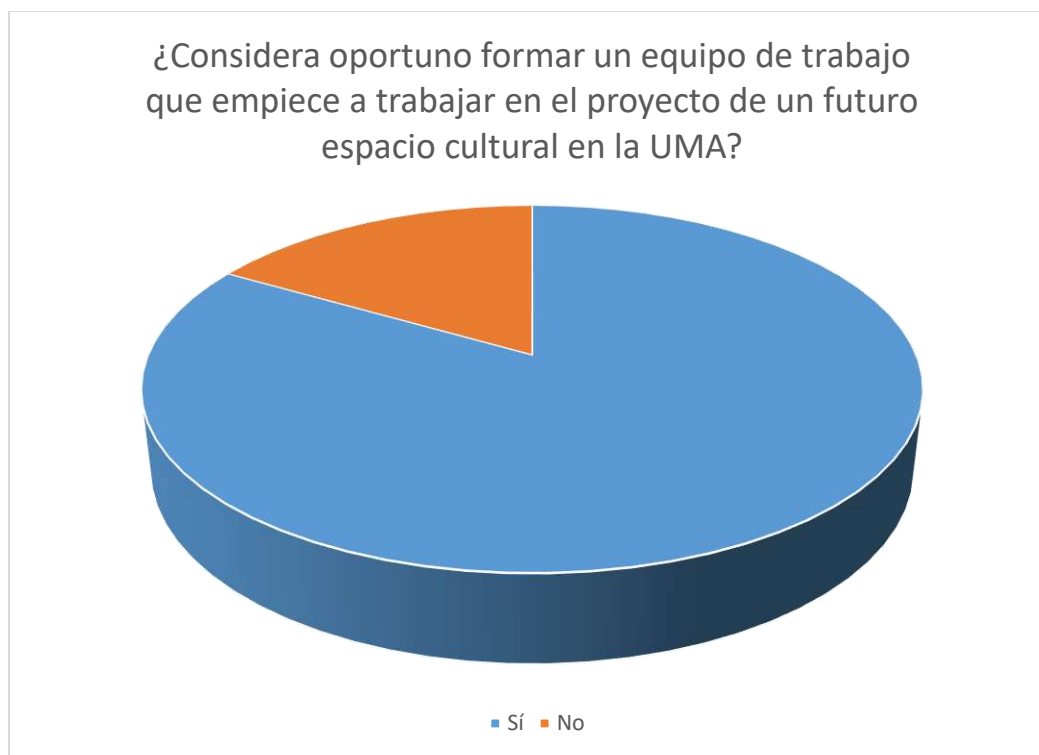
Al analizar la pregunta número 5: ¿Considera posible un convenio con instituciones en el exterior para resguardar esas colecciones hasta cuando sea posible recibirlas en Venezuela?, casi todos los encuestados respondieron que sí pudiera ser factible un posible convenio. La UMA tiene distintos convenios en el exterior y mantiene buena comunicación con varias universidades.

Pensar en la posible donación de una colección de arte no sería factible sin tener un sitio donde se pudiera recibir. Si se trabaja en un convenio con la Universidad de Navarra, por ejemplo, en el que se establezca unos términos para que en el Museo que tienen pueda estar la colección donada, sí se pudiera pensar en que la Universidad Monteávila reciba, a través de un intermediario, esa colección, sabiendo el coleccionista que en un futuro, esa colección estaría en su país de origen, Venezuela, en un Museo o espacio cultural que cumpla con las exigencias necesarias para su manejo y exposición.

Por supuesto que esto no es nada sencillo, pero sí muy posible, porque hay relación entre la Universidad Monteávila y la Universidad de Navarra, y varias de las colecciones de venezolanos se encuentran en España. De hecho, ya una de esas coleccionistas, Patricia Phelps de Cisneros, donó varias obras al Museo de la Universidad de Navarra. Por lo que al saber el coleccionista que existe esta posibilidad hay formas de recibir la donación.

Ciertamente involucraría un arduo trabajo para establecer todas las condiciones pero se observa que sería algo que pudiera beneficiar mucho a los tres actores: al donante, a la Universidad de Navarra (UNAV) y a la UMA. El donante porque tiene la opción de donar a su país, pero no directamente, sino a largo plazo, a través del intermediario, en este caso, la UNAV, que también se verá beneficiado al poder contar con una colección que puede exponer y estudiar durante varios años; y por supuesto un gran beneficio para la UMA que le permite ir estudiando el proyecto de la nueva sede, los espacios culturales, su construcción y un futuro traslado de la colección de la Universidad que estaría mientras tanto en el Museo de la UNAV a través de un convenio.

La única persona encuestada que respondió negativamente puede estar viendo las complicaciones que surgen de este tipo de convenios y lo difícil que es que se den, por lo que debe tomarse en cuenta también esta visión para ver si convendría o no esta opción.



**Gráfico 6.** Representación gráfica de la pregunta 6. **Fuente:** Capriles L. (2019).

### **Análisis e interpretación de los datos**

Al analizar la pregunta número 6: ¿Considera oportuno formar un equipo de trabajo que empiece a trabajar en el proyecto de un futuro espacio cultural en la UMA?, la gran mayoría de los encuestados respondieron afirmativamente.

Lo expuesto en los resultados denota que se observa que existen posibilidades en ese futuro espacio cultural, para lo cual es necesaria la creación de un equipo conformado por personas que empiecen a trabajar en ello. Hubo una respuesta negativa, que se puede analizar pensando que es difícil conformar equipos de trabajo hoy en día ya que uno de los problemas que presentan las

instituciones en Venezuela es la falta de personal, por lo que no se descarta esta opinión, que aunque no es la de la mayoría, sí es importante tomarla en cuenta.

### **Interpretación de la información**

El conjunto de todos los análisis de los datos de cada una de las respuestas muestra que la formulación de la pregunta “¿Existe interés en la idea de un espacio cultural cómo para empezar a trabajar en ella?”, es respondida de forma afirmativa, y se complementa con la opinión de todos los encuestados, lo que ha mostrado que ciertamente puede aportar al proyecto de la nueva sede de la Universidad Monteávila.

Se concluye que hay interés en la idea del espacio cultural, que en la Universidad Monteávila están interesados en fomentar áreas de este estilo, que ven posible una futura donación de una colección de arte y más importante aún: una alianza futura con alguna institución para recibir esas donaciones. Todo lo anterior da como conclusión que es importante dar más forma al proyecto cultural con la creación de un equipo que empiece a hacer contacto con las distintas personas que puedan estar involucradas, pero para ello será necesario una red de contactos que ya se conoce que se pueda poner a disposición de la Universidad para que ese equipo pueda manejar la valiosa información de saber quiénes son y pueden ser los interesados en el proyecto.

De esto se tratará a continuación en el presente Trabajo especial de Grado ya que se ha comprobado que sí puede ser útil la idea que se quiere aportar: el de ayudar con la gestión de los interesados para poder empezar a involucrar personas en el proyecto, empezando por el equipo que se encargaría, pero además de muchos de los interesados que se deben contactar.

## **CAPITULO V**

### **DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

#### **Aspectos generales**

En el presente capítulo se muestran los planteamientos teóricos llevados a la práctica, donde se incluye los pasos llevados a cabo para el diseño del plan de gestión de los Interesados: primero, la identificación de todos los relacionados y luego la planificación del involucramiento de los mismos. Con esa información es posible realizar el último objetivo del diseño que será presentado a la Universidad Monteávila y que se convierte en la propuesta, presentada al final de este capítulo.

Es de gran importancia que en este capítulo se puede demostrar cómo se puede llevar a cabo una propuesta teórica, como lo puede ser poner en contacto a una institución con un mundo nuevo como es el del arte, a través de una propuesta práctica de un plan de gestión de personas donde aparecen reflejados todos los involucrados del proyecto, con su información y formas de contactarlos.

#### **Estructura, procesos y fases de la aplicación práctica**

En esta sección del Trabajo Especial de Grado se presentan la justificación y la estructura, los procesos y las fases de la aplicación práctica de los elementos investigados para cumplir con el Objetivo General: Elaborar un Plan de Gestión de Interesados para un proyecto cultural en el nuevo campus de la Universidad Monteávila en el Municipio el Hatillo

En el presente capítulo se mostrarán como se usaron las herramientas del área de conocimiento de Gestión de Interesados del Project Management Book (6ta edición) adecuándolas para primero identificar los interesados y luego planificar el involucramiento de los mismos. Luego de terminadas esas dos fases, se presentará el diseño en la fase final compuesto por la información recopilada y trabajada en las dos fases anteriores. Esta última fase será el resultado final del presente Trabajo Especial de Grado que será entregado a la Universidad Monteávila para su futura implementación.

A continuación, se presentan los pasos seguidos durante la Fase II, luego de haber realizado el diagnóstico en la Fase I.

### **Fase II: Identificar a todos los relacionados, actuales y futuros, con el proyecto cultural, utilizando las herramientas del área de proyecto de gestión de los interesados**

La segunda fase del presente Trabajo Especial de Grado se ha realizado utilizando como referencia lo recomendado en el Project Management Book, 6ta edición, específicamente en el contenido que aparece entre las páginas 542 y 576 que tienen que ver con la Gestión de los Interesados. Se ha tomado como base la teoría que allí se consigue para adaptarla a crear un plan de gestión de esos interesados. El primer paso a seguir ha consistido en identificar a los relacionados, y para ello, usando lo que ya se mencionó, se muestran los resultados a continuación.

Es importante acotar que para realizar esta tarea se ha leído con atención todo el contenido explicativo, y se ha elegido aquello más adecuado al presente trabajo. Es relevante el presente trabajo porque para un gerente de proyectos el tener la capacidad para “identificar correctamente e involucrar a todos los interesados de manera adecuada”, puede determinar el fracaso o el éxito de un proyecto.

Primero que nada, para poder identificar correctamente a los interesados fue necesario tener el Acta de Constitución del Proyecto, lo cual es un requisito en los pasos a seguir al momento de empezar la identificación de los interesados.

Se puso por escrito, detalladamente, cuáles son los objetivos, explicados, de lo que se quiere llevar a cabo, entendiendo así el para qué de la identificación de las personas relacionadas con el proyecto cultural. Esta explicación vendría a ser lo que en un proyecto es el Acta de Constitución del Proyecto, para poder tenerlo de guía al momento del involucramiento de los interesados. Este documento es sumamente importante, ya que sirve de guía para el plan de gestión que se quiere entregar. Para la realización del mismo se puso por escrito la información más importante de lo que se quiere llevar a cabo y se respondió de manera clara y concisa para comprender realmente el objetivo y por tanto seguir con los siguientes pasos.

El primer documento resultante, que contiene toda la explicación para el informe, se encuentra en el Anexo B, en la página 82. Este documento viene a ser el Project Charter del Proyecto, es decir, el Acta de constitución del proyecto, el cual es el documento principal que autoriza formalmente la existencia del proyecto.

Ya teniendo este documento, habiendo sintetizado lo que se pretende en el presente estudio, se procede a la Identificación de los Interesados, para ello se ha usado el conocimiento contenido en el PMBOK, 6ta Edición. Ha sido necesario “analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto”. Los resultados de toda esta tarea de recolección de información se muestran en Registro de interesados, el cual es el documento resultante del primer proceso de Gestión de Interesados, referido a identificación de los mismos. El mismo se encuentra en el Anexo C, de la página 84. La información recopilada de esta identificación se ha conseguido con los contactos y personas que se conocen por parte del investigador, y del trabajo de campo que ha realizado al contactar durante un año a muchas de las personas que pueden estar relacionadas con el proyecto cultural. Se ha usado además información valiosa del Informe de Coleccionistas de Arte del portal de ArteInformado, en el cual se ha estudiado cuáles de los coleccionistas son más fáciles de contactar para la Universidad. Este contenido es el más valioso del presente proyecto, el cuál será útil para la Universidad.

Finalizada esta fase se procede a realizar la planificación del involucramiento de los interesados ya estudiados.

### **Fase III: Planificar el involucramiento de los interesados**

Para un buen diseño del Plan de Gestión de Interesados es necesario seguir el siguiente paso que plantea el PMBOK luego de la identificación de los mismos, que es el planificar el involucramiento de los interesados. Para ello el PMBOK propone una Matriz de Evaluación del Involucramiento de los interesados que consiste en clasificar a los interesados en:

- Desconocedor. Desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales.
- Reticente. Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales pero reticente a cualquier cambio que pueda ocurrir como consecuencia del trabajo o los resultados del proyecto. Estos interesados no prestarán apoyo al trabajo o los resultados del proyecto.
- Neutral. Conocedor del proyecto, aunque ni lo apoya ni lo deja de apoyar.
- De apoyo. Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales; apoya el trabajo y sus resultados.
- Líder. Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo.

Para esto se evaluó la lista de personas identificadas en la Fase II y se clasificó según la matriz de evaluación. Esta información debe actualizarse a medida de que empiecen y avancen los trabajos del futuro equipo de trabajo del proyecto cultural, ya que a medida de que vaya pasando el tiempo de trabajo se podrá ir conociendo mejor las opiniones y posiciones de los interesados acerca del proyecto.

Los resultados de esta fase se pueden ver en el Anexo D que se encuentra en la página 92. Primero se hizo una lista en Word, que luego se pasó a Excel para la creación de una tabla, y con

esa información se generó la Matriz con el diseño que se puede observar al final y que aparecerá en la propuesta como instrumento para el trabajo.

Habiendo realizada la Matriz de Evaluación se procedió a crear una planificación necesaria para el diseño del plan de gestión, donde se establezca una ruta a seguir con los pasos necesarios para ir desarrollando el proyecto. Esta planificación se hace en base a los interesados ya registrados y concedores del proyecto. A medida que se empiece el trabajo tendrán que haber nuevas planificaciones que contemplen las nuevas personas contactadas y el trabajo que se irá adelantando. Por lo pronto se realizó una planificación sencilla, que se muestra en el Anexo E en la página 95.

#### **Fase IV: Diseñar el plan de gestión de los Interesados para ser presentado a la Universidad Monteávila**

Esta última Fase viene a ser una recopilación de todo el trabajo resultante en las fases anteriores, desde la primera hasta la tercera, para ser presentado ahora al Comité Promotor del nuevo campus de la Universidad Monteávila, los cuales decidirán si el proyecto cultural cuenta con el visto bueno para ser luego aprobado por las demás autoridades y que se empiece a desarrollar el proyecto.

Para la creación de esta fase de diseño del plan de gestión se determinaron los pasos del plan a seguir, con una explicación para ser presentado. Los resultados de este diseño se encuentran en el Anexo F en la página 96.

El Anexo F viene a ser la portada de la propuesta, conformada por todos los demás anexos resultantes de las Fases 2 y 3. La compilación de este material es el que será presentado al Comité Promotor para su estudio y evaluación, y se presenta a continuación:



# PROPUESTA

## Diseño del Plan de gestión de los Interesados

### **Proyecto: Realización de un Plan de Gestión de Interesados para un proyecto cultural en el nuevo campus de la Universidad Monteávila en el Municipio El Hatillo**

Comprobado el interés por parte del Comité Promotor del nuevo campus en un plan de gestión de interesados para un proyecto cultural en el nuevo campus de la Universidad Monteávila en el Municipio el Hatillo, se procede a presentar la propuesta, la cual está conformada por las siguientes partes:

1. Primera parte: Acta de Constitución del Proyecto.
2. Segunda parte: Registro de los Interesados.
3. Tercera parte: Matriz de evaluación de los Interesados.
4. Cuarta parte: Planificación de los Interesados.

## **1. Primera Parte**

### **ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO**

**Proyecto: Realización de un Plan de Gestión de Interesados para un proyecto cultural en el nuevo campus de la Universidad Monteávila en el Municipio El Hatillo**

**Organización: Universidad Monteávila**

**Preparado por: Luis Felipe Capriles F.**

**Fecha: 15 de noviembre de 2019.**

#### **Descripción del Proyecto**

Teniendo en cuenta la cantidad de coleccionistas de arte venezolanos, las iniciativas que realizan en el exterior del país, y que en la ciudad de Caracas no existe ningún museo privado, se observa la posibilidad de que en el futuro surjan instituciones privadas que cumplan con los requerimientos para poder exponer al público alguna o varias de estas importantes colecciones de arte, viendo el ejemplo de países en la región y del resto del mundo.

Se ha visto una oportunidad en este ámbito del mundo del arte, ya que se puede ofrecer la creación de este tipo de institución, bien sea un Museo, un Centro Cultural, un Campus Museo u otra institución (queda ya para un futuro la definición de qué tipo de espacio pudiera ser el conveniente), dentro del proyecto de la nueva sede de la Universidad Monteávila, el cual está todavía en elaboración, y puede, por tanto, incluirse un espacio de este tipo. De esta manera, el coleccionista tendrá la oportunidad de mostrar sus obras a la sociedad, especialmente a las personas de su país y de esa forma contribuir con el crecimiento cultural y artístico de la comunidad universitaria y de todos los que participen de las futuras actividades de esa institución.

Teniendo en cuenta que la Universidad no está en el presente en capacidad de recibir una donación de esta magnitud pues la nueva sede todavía está en planificación, sí se ve factible el poder recibir colecciones de arte a través de un convenio con el Museo de la Universidad de

Navarra, con la que la Universidad Monteávila mantiene estrecha relación. Esto porque varias de las colecciones de arte de venezolanos se encuentran en el exterior, especialmente en España, y mientras se desarrolla el proyecto en la ciudad de Caracas, se podrán ir haciendo actividades de investigación y exposición de esas colecciones en Pamplona, donde se encuentra ubicado el Museo de la Universidad de Navarra.

Para poder empezar a conocer la factibilidad de un proyecto de esta magnitud se comprobó que existe interés de parte de las autoridades de la Universidad Monteávila, y que ven posibilidades en el proyecto. Para ello se determinó que el primer paso a seguir es la identificación de futuros donantes (actuales coleccionistas de arte), y las personas relacionadas con la Universidad que pueden llegar a ellos, las autoridades y personas de la Universidad que se verían involucradas, otras personas y especialistas que en su momento deberán ser contactados para ir trabajando el proyecto, incluyendo algunas autoridades de la Universidad de Navarra para empezar el trabajo en el futuro convenio de existir la donación de una colección.

Todo esto implica la conformación de un equipo de personas que empiece a consolidar la idea planteada, lo cual es el fin de este informe, el cual se convierte en la base para que en un futuro se realicen propuestas formales para determinar los pasos a seguir con respecto al “Proyecto Cultural”, que involucra la donación de una o varias colecciones de arte.

## 2. Segunda Parte

### Registro de interesados

#### **Proyecto: Realización de un Plan de Gestión de Interesados para un proyecto cultural en el nuevo campus de la Universidad Monteávila en el Municipio El Hatillo**

1. Miembros del Comité Promotor de la nueva sede de la Universidad Monteávila: encargados de todo lo relacionado al nuevo campus, al terreno, las edificaciones, y toda la comunicación relacionada con el mismo que se le da al Rectorado. Todos ellos son miembros del Consejo Superior, con el encargo especial de formar parte de este Comité.
  - Ing. José Rafael Suárez
  - Pbro. Dr. Ítalo Altimari
  - Dr. Miguel Bravo, Presidente del Consejo Superior.
  - Ing. Fernando Ramos
  - Lic. Leonardo Salas
  - Abg. Miguel Ángel Galíndez, Secretario Del Consejo Superior.

Las personas miembros del Comité Promotor son el principal interesado en el proyecto cultural, ya que ellos son los encargados por la Universidad para todo lo relacionado con la nueva sede. Estas 6 personas se consideran actores internos, con la mayor influencia, poder e interés dentro del proyecto, especialmente al Dr. Miguel Bravo, presidente del Consejo Superior de la UMA; son ellos los que decidirán plantear seriamente al Rectorado y a los miembros del Consejo Superior (ente que elige a las autoridades de la Universidad).

Ya todos ellos tienen la información de la posibilidad de un proyecto cultural y son los que han mostrado interés en que se realice este primer trabajo para darle forma a la idea del proyecto cultural y así empezar a poner en contacto con la Universidad a todas las personas que puedan aportar a esto.

Se tiene el total apoyo del Comité Promotor.

2. Posibles personas que puedan integrar el equipo de trabajo encargado de delimitar el proyecto y de sacarlo adelante. De nombrarse este equipo de trabajo, serían actores internos dentro del proyecto, con una influencia importante ya que sería los principales responsables de sacar adelante el proyecto y realizar las propuestas pertinentes. Este equipo de personas va a depender directamente del Comité Promotor, el cual tendrá que aprobar los miembros que lo integren y todas las actividades que vayan a realizar. Es muy importante que los integrantes de este equipo conozcan y estén familiarizados con el modelo de la Universidad Monteávila. A continuación, se propone a:
  - a. Antonella Chumaceiro: graduada de la Universidad Monteávila en Comunicación Social, su familia ha estado muy vinculada con la filantropía en el mundo de la cultura y el arte. Conoce la idea del proyecto y está entusiasmada en trabajar en él. Actualmente vive en Caracas y está dando clases en la Universidad, por lo que es fácil de contactar.
  - b. Paulina Pimentel: graduada de la Universidad Monteávila en Comunicación Social, tiene capacidad relacional en la ciudad de Caracas y con muchas personas que pueden ser convocadas a trabajar en el proyecto. Conoce el proyecto, puede estar interesada en formar parte del equipo. Actualmente vive en Caracas, trabaja en una agencia de publicidad y en el Instituto Andes. El contacto existe y es fácil contactarla.
  - c. Marinés Mármol: trabajó en la Universidad Monteávila, donde trabajó en el montaje de muchos eventos culturales. Actualmente vive en Miami, donde tiene fácil capacidad de relacionarse con personas que pueden participar del proyecto cultural. Es muy entusiasta con la idea del proyecto y está dispuesta ayudar dentro de sus capacidades. Pudiera funcionar como la delegada del proyecto en la ciudad de Miami, donde hay muchos venezolanos vinculados con el mundo del arte.
  - d. Luis Felipe Capriles: estudió en la Universidad Monteávila. Conoce el mundo del coleccionismo de arte, y posee algo de conocimiento de la actualidad del mundo del arte en Venezuela. Ha contactado a numerosas personas para el proyecto cultural, y tiene capacidad relacional para ponerlas en contacto con la Universidad. La Universidad tiene su contacto.

- e. Juan Pablo Capriles: estudiante de quinto año de Administración de la Universidad Monteávila, desde hace tres años se ha dedicado al mercado del arte, por lo que conoce a muchos coleccionistas, galeristas, artistas y demás personas vinculadas con el mundo del arte que pueden aportar al proyecto. La Universidad tiene su contacto.
3. Principales asesores: a continuación, se presenta una lista de varias personas, la mayoría de las cuales ya conocen la idea del proyecto cultural y están entusiasmadas en apoyarla; son personas diversas vinculadas al mundo del arte en Venezuela. A esta lista pueden irse agregando muchas más, pero ya son una base importante que puede dar muy buenas ideas al proyecto.
- a. Fernando De Tovar: es uno de los restauradores de arte más prestigiosos de Venezuela. Trabajó durante muchos años con Alfredo Boulton, y actualmente dirige su empresa de restauración. En este momento está viviendo en Sevilla, España, y está muy dispuesto a ayudar dentro de lo que pueda. Él logró el contacto con la Fundación de la Colección Cisneros, a la cual apoya, y gracias a él se contactó a la Sra. Patricia Phelps de Cisneros. Las autoridades de la Universidad lo conocen, y el contacto se tiene.
  - b. Leyzer Topel: empresario y coleccionista de arte en la ciudad de Valencia, Venezuela. Se ha mostrado muy entusiasmado con el proyecto de la nueva sede de la Universidad y de la idea del espacio cultural. Dirige, junto con su mamá, el Gabinete del Dibujo y de la Estampa de Valencia, que tiene una importante colección de obras de arte sobre papel. Existe el contacto. Vive en Valencia.
  - c. Tanya Capriles de Brillembourg: coleccionista de arte y Presidenta de la Fundación Saludarte, su colección es una de las más importantes de arte latinoamericano en el mundo. Se le contactó para conocer la idea del proyecto y está muy dispuesta a colaborar con su experiencia y sus ideas, además de que es un importante enlace con muchos coleccionistas venezolanos que se encuentran en el exterior. Se tiene el contacto. Vive entre Miami y Madrid.

- d. Tanya Brillembourg Capriles: es directora de una galería de arte en Miami, y está muy vinculada con el Perez Art Museum de esa ciudad. Conoce el proyecto de la nueva sede y está muy entusiasmada con la idea del espacio cultural. Es un contacto importante para conocer personas vinculadas con el mundo del arte en Miami. Se tiene la forma de contactarla. Vive en Miami.
- e. Rafael Romero: director de la Colección Cisneros Phelps, está informado de la idea del proyecto cultural y se puso a la orden para ayudar. Puede aportar mucho conocimiento de su amplia experiencia en el mundo del arte. Se tiene el contacto y es amigo de Fernando de Tovar. Vive en Caracas.
- f. Ileana Ramírez: es la actual coordinadora de la Colección Cisneros Phelps en Venezuela, anteriormente trabajó como Directora en el Espacio Mendoza. Es una persona joven, con algo de experiencia en el mundo de la cultura y el arte en Venezuela, que puede aportar muy buenas ideas al proyecto. Se tiene el contacto. Vive en Caracas.
- g. Dr. Ángel Gómez Montoro: exrector de la Universidad de Navarra, es el actual director de la Universidad de Navarra en Madrid y Presidente del Patronato del Museo de la Universidad de Navarra. Ya se le ha contactado, es un interesado importante en el proyecto, especialmente en el caso de concretarse algún convenio con la Universidad de Navarra. Vive en Madrid.
- h. Carlos Padula: empresario venezolano y coleccionista de arte. Tiene varias décadas viviendo en Nueva York. Apoya a numerosas instituciones, es miembro del Patronato de Museo del Prado y del Museo de la Universidad de Navarra, del cual fue uno de los promotores. Conoce el proyecto de la nueva sede. Puede ser contactado en un futuro. Se tiene el contacto.
- i. Jaime García del Barrio: director actual del Museo de la Universidad de Navarra. Vive en Pamplona. Existe forma de contactarlo, es un interesado para el proyecto importante por el futuro convenio.
- j. Tahía Rivero: curadora de arte, armó la Colección de Arte del Banco Mercantil, que es la más grande en Venezuela y una de las más importantes del país. Fernando

de Tovar la recomendó para escuchar sus ideas. El contacto es con Fernando De Tovar.

- k. Luis Enrique Pérez Oramas: importante curador de arte, fue Curador de Arte Latinoamericano del Museo de Arte Moderno de Nueva York desde el año 2003 hasta el año 2017. Actualmente trabaja con un importante coleccionista de arte peruano en Lima. Es hijo del primer Rector de la Universidad Monteávila, Enrique Pérez-Olivares. Es una figura muy importante en el mundo del arte internacional, y por su vinculación con la ciudad de Caracas y la Universidad puede ser un importante interesado en dar forma al proyecto y en ayudar a dar ideas. Se tiene el contacto.
  - l. Sofía Vollmer de Maduro: es la directora de la Fundación John Boulton, ha estado vinculada a numerosas actividades culturales tanto en Venezuela como en el exterior. Actualmente vive en París, pero puede estar dispuesta a colaborar con el proyecto. Hay forma de contactarla.
  - m. Lizzet Alvarez: fue directora del Gabinete del Dibujo y de la Estampa de Valencia durante 6 años. Vive en la ciudad de Valencia donde lleva una consultora relacionada con el arte. Es Museóloga de la UCV y conoce la actualidad del mundo del arte en Venezuela, además de que tiene numerosos contactos con artistas venezolanos. Se tiene el contacto.
4. Coleccionistas:
- a. Patricia Phelps de Cisneros: junto a su marido, el empresario también venezolano Gustavo A. Cisneros, fundó en los años 70 la Fundación Cisneros y en los 90 la Colección Patricia Phelps de Cisneros (CPPC), con sedes en Nueva York y Caracas. Fundadora y presidenta del Comité para América Latina y el Caribe, y desde 1992, ha sido miembro del Consejo Directivo del Museo de Arte Moderno de Nueva York (MoMA), museo al que recientemente ha hecho la mayor donación de obras de arte latinoamericano y que acogerá un Instituto de Arte Latinoamericano. Asimismo, es miembro del Patronato de la Fundación Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía en Madrid, es miembro fundador del CIMAM (Comité Internacional del ICOM para Museos y Colecciones de Arte Moderno); miembro del Comité



Internacional y del Comité para Adquisiciones de América Latina del Tate Gallery en Londres; miembro del Comité Internacional de la Fundación Amigos del Museo del Prado (Madrid); del Comité Internacional del Museo Berggruen (Berlín), del comité de Amigos Americanos de la Fundación Beyeler (Suiza) y del nuevo Consejo Asesor Internacional de la Bienal de São Paulo, entre otros.

- i. Es quizás la coleccionista venezolana más reconocida a nivel mundial. Conoce la idea del proyecto cultural y le pareció que es una idea que tiene mucho futuro, alentando a sacarla adelante. Manifestó que no podrá tener participación activa en el proyecto por motivos personales. Se tiene la forma de contactarla a través de Fernando de Tovar, y de otras personas relacionadas con la Universidad.
- b. Tanya Brillembourg de Capriles: coleccionista de arte y Presidenta de la Fundación Saludarte, su colección es una de las más importantes de arte latinoamericano en el mundo. Se le contactó para conocer la idea del proyecto y está muy dispuesta a colaborar con su experiencia y sus ideas, además de que es un importante enlace con muchos coleccionistas venezolanos que se encuentran en el exterior. Se tiene el contacto. Vive entre Miami y Madrid.
- c. Carlos Padula Suárez: Financiero. Es director general y consejero delegado de Stelac Advisory Services LLC, con sede en Nueva York. Cuenta con 24 años de experiencia en análisis de mercado, banca de inversión y gestión de patrimonios. Apoya a distintas instituciones culturales: es miembro del Latin American and Caribbean Fund del MoMA de Nueva York, miembro del Patronato de El Prado de Madrid y patrono del Museo de la Universidad de Navarra, siendo uno de sus socios fundadores y patrocinadores privados para su creación. Se tiene el contacto.
- d. Juan Carlos Maldonado: empresario venezolano que vive entre Caracas, Madrid y Miami. Tiene una importante colección de arte. Se tiene la posibilidad de contactarlo.
- e. Solita Cohen: venezolana residiendo entre Bogotá y Miami. Presidenta de la Fundación MISOL para las artes, con sede en Bogotá. Es miembro de los comités internacionales de prestigiosas instituciones de arte como la Tate de Londres y del

MoMA de Nueva York, así como del comité de honor de la feria Artbo de Bogotá. Se puede contactar a través de la Sra. Tanya.

- f. Ella Fontanals: Cubana-venezolana residiendo entre Caracas, Miami, Madrid y Gstaad. Fundadora y Presidenta de Honor de la Cisneros Fontanals Art Foundation (Miami), desde 2002. Forma parte de los consejos de administración de la American Patrons de la Tate, The New Museum of Contemporary Art (Nueva York), el Museum of Contemporary Art (MOCA) (North Miami) y la Cintas Foundation. Anteriormente, ha sido miembro de los patronatos del Miami Art Museum, el United States Artist y el International Women's Forum. Ha sido premiada con el Spectrum Philanthropy Award de la American Red Cross en 2003; el Visionary Award from The Museum of Arts & Design en 2007, entre otros. Se puede contactar a través de la Sra. Tanya.
- g. Eugenio Mendoza Rodríguez: es Vicepresidente de la Fundación Eugenio Mendoza, la cual cuenta con una importante colección de arte. En la Universidad existe la forma de contactarlo.
- h. Jimmy Belilty: empresario venezolano que reside entre Caracas, París y Nueva York. Aparece junto con su esposa entre los 200 coleccionistas más importantes del mundo de ARTnews, desde los años 2005 hasta el 2009. Hay que buscar la forma de contactarlo.
- i. Gonzalo Parodi: coleccionista venezolano residiendo en Miami, es asesor financiero. Miembro del Latin American and Caribbean Fund del MoMA de Nueva York. Habría que buscar la forma de contactarlo.
- j. Ignacio Oberto: tanto él, como su esposa e hijo son coleccionistas. Residen en Caracas. siempre ha estado ligado al sector bancario. Empezó su trayectoria como fundador de OSACA, que posteriormente se fusionó con Bancaracas Mercado de Capitales y Banex Mercados de Capitales. Ha sido y es uno de los directores de BBO. Es miembro del Fondo del Caribe y Latinoamérica del MoMA de Nueva York. Se pudiera conseguir el contacto si interesa contactarlo.
- k. Luis Benschmol: coleccionista venezolano residiendo en Madrid. Fue fundador y presidente de Bencorp, empresa de servicios financieros. Pertenece al Comité de

Adquisiciones de Arte Latinoamericano de la Tate Gallery (Londres). Se puede conseguir el contacto.

- l. Descendencia de Masula D'Empaire y Harry Mannil: llegaron a tener colección de arte pre-colombino más importante del mundo. Puede existir posibilidad de ponerse en contacto con ellos a través de la Universidad.
- m. Magaly Cannizzaro de Capriles: junto con su esposo Miguel Angel Capriles, armaron una de las colecciones de arte latinoamericano más importantes del mundo. Desde el año 1993 hasta 1996 aparecieron entre los 200 coleccionistas más importantes según el portar de arte ARTnews. Manifestaron públicamente varias veces el deseo de crear un Museo Capriles de Arte Latinoamericano en la ciudad de Caracas y realizaron varias gestiones a principios de los años 90 para intentar llevarlo a cabo pero el proyecto no se dio. Hoy en día la Sra. Magaly vive en Miami. Se tiene el contacto.

### 3. Tercera parte

#### Matriz de evaluación de los interesados



Nombre	Tipo	Observaciones
Ing. José Rafael Suárez	Líder	Comité Promotor
Pbro. Dr. Ítalo Altimari	Líder	Comité Promotor
Dr. Miguel Bravo	Líder	Comité Promotor
Ing. Fernando Ramos	Líder	Comité Promotor
Lic. Leonardo Salas	Líder	Comité Promotor

Abg. Miguel Ángel Galíndez	Líder	Comité Promotor
Antonella Chumaceiro	Líder	Equipo de trabajo
Paulina Pimentel	Líder	Equipo de trabajo
Marinés Mármol	Líder	Equipo de trabajo
Luis Felipe Capriles	Líder	Equipo de trabajo
Juan Pablo Capriles	Líder	Equipo de trabajo
Fernando De Tovar	De apoyo	Asesor
Leyzer Topel	De apoyo	Asesor
Tanya Capriles de Brillembourg	De apoyo	Asesor
Tanya Brillembourg Capriles	De apoyo	Asesor
Rafael Romero	De apoyo	Asesor
Ileana Ramírez	De apoyo	Asesor
Ángel Gómez Montoro	De apoyo	Asesor
Carlos Padula	Desconocedor	Asesor
Jaime García del Barrio	Desconocedor	Asesor
Tahía Rivero	Desconocedor	Asesor
Luis Enrique Pérez Oramas	Desconocedor	Asesor
Sofía Vollmer de Maduro	Desconocedor	Asesor
Lizzet Alvarez	Desconocedor	Asesor
Patricia Phelps de Cisneros	Neutral	Coleccionista
Tanya Brillembourg de Capriles	De apoyo	Coleccionista
Carlos Padula Suárez	Desconocedor	Coleccionista
Juan Carlos Maldonado	Desconocedor	Coleccionista
Solita Cohen	Desconocedor	Coleccionista
Ella Fontanals	Desconocedor	Coleccionista
Eugenio Mendoza Rodríguez	Desconocedor	Coleccionista
Jimmy Belilty	Desconocedor	Coleccionista
Gonzalo Parodi	Desconocedor	Coleccionista
Ignacio Oberto	Desconocedor	Coleccionista
Luis Benshimol	Desconocedor	Coleccionista
Descendencia de Mannil D'Empaire	Desconocedor	Coleccionista
Magaly Cannizzaro de Capriles	Desconocedor	Coleccionista

## **4. Cuarta parte**

### **Planificación de los interesados**

#### **Propuesta de Planificación Preliminar para el Involucramiento de los Interesados**

##### **Proyecto: Realización de un Plan de Gestión de Interesados para un proyecto cultural en el nuevo campus de la Universidad Monteávila en el Municipio El Hatillo**

1. El primer paso a seguir será mostrar la idea del proyecto cultural, ya sustentada con un primer trabajo de Gestión de Interesados, a los miembros del Comité Promotor de la nueva sede de la Universidad Monteávila. En esa reunión se mostrarán los resultados del trabajo y la propuesta.
2. Lo siguiente sería el estudio del Comité Promotor y la creación del equipo de trabajo conformado por las personas propuestas y por las que se decidan a involucrar.
3. De ser estudiado el proyecto y aprobado dentro del Comité Promotor, muy probablemente habrá que exponerlo en una reunión del Consejo Superior para ser aprobado por todas las autoridades.
4. De ser aprobado entonces se conformación el equipo de trabajo del Proyecto. Este equipo dependería directamente del Comité Promotor y trabajaría en conjunto con ellos y con algunas personas de la Universidad relacionadas con el área de Cultura para ir adelantado el proyecto.
5. A partir de aquí el equipo determinaría los pasos a seguir, pero se propone ir desarrollando las propuestas del proyecto cultural para que sean estudiadas y se pueda decidir qué opción pudiera convenir más a la nueva sede de la Universidad. Para esto recomendamos que se puede acudir a los asesores ya contactados, los cuales están muy dispuestos a colaborar y dar sus ideas. Habrá que conversar especialmente con el Urbanista, ingenieros, arquitectos, involucrados en el nuevo campus, así como con las autoridades actuales de la Universidad para definir qué pasos a seguir se pueden dar.

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

La disciplina de Gestión de proyectos ha sido un gran descubrimiento para el investigador en este año de estudios de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos. Aunque en cualquier trabajo o estudio se puede tener una idea de lo que es un proyecto, ha sido muy enriquecedor descubrir los estándares que existen a nivel mundial para gestionar los proyectos, especialmente los presentados por el Project Management Institute con su Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos que presenta estándares, pautas y normas para la gestión de proyectos basados en las mejores prácticas.

En el marco de esta Especialización y este campo de estudio se ha realizado el presente Trabajo Especial de Grado. Se ha podido aprender cómo una idea puede plantearse en forma de proyecto, pero descubriendo la importancia que es el reto de delimitarlo bien para poder llevarlo a cabo. Las herramientas aprendidas en la especialización hicieron posible esto, ya que gracias a las herramientas que presenta el PMBOK se pudo definir la forma de plantear un proyecto.

Se inició con una idea de un proyecto cultural difícil de definir y muy amplia para un Trabajo Especial de Grado, pero gracias a las herramientas aprendidas se pudo delimitar que se empezaría a trabajar en esa idea a través de un Proyecto más simple: Gestionar a los interesados para dar así inicio a un trabajo base que puede convertirse en el fundamento de ese proyecto más completo.

La delimitación de los pasos que sugiere el área de conocimiento de la Gestión de Interesados del PMBOK ayudó a definir el trabajo que se realizó. Se constató la importancia que tienen las personas en un proyecto, ya que sin los interesados no existe posibilidad alguna. Cuando se quiso definir la delimitación del trabajo se observó que lo más valiosos en esta idea del proyecto cultural era las personas que ya se habían contactado y que se pueden contactar, por lo que cupo perfectamente dentro del área de conocimiento elegida para trabajar.

Se concluye que los resultados arrojados fueron positivos, ya que se confirmó interés existente en la idea del proyecto cultural y se realizó un plan de gestión de los interesados que permitirá seguir avanzando con estudios y trabajos futuros en la delimitación de ese gran proyecto, dando una idea de los siguientes pasos a seguir y lo más importante: proveer de una base para algo quizás complejo y abstracto, pero que ahora con un primer trabajo permite que se plasme la idea de una forma estructurada y sustentada.

## **Recomendaciones**

La primera recomendación a seguir es que se realice cuanto antes la presentación del Plan de Gestión de Interesados, para así empezar a trabajar en el proyecto.

Se deberá trabajar en definir realmente cómo se concretará el proyecto cultural: si a través de un Campus Museo, de un Centro Cultural con Museo, o un Museo solo, o unos espacios de exposición delimitados en ciertas áreas del nuevo campus. No solo estas opciones sino muchas otras pueden existir, como convertir a todo el Campus en un Museo al aire libre, como lo es la Universidad Central de Venezuela, o hacer un Edificio Museo como tiene la Universidad del Istmo.

Será importante entonces definir, observando la situación de la ciudad, las nuevas corrientes en el mundo, qué se va a hacer o a plantear.

Por otra parte, se recomienda también que se piense en la idea de plantear este espacio cultural en los terrenos ubicados en Boleíta, ya que al ser más céntricos para la ciudad puede



hacerse allí un edificio que sirva tanto para aulas de postgrado como para presentaciones de muestras de arte, actividades culturales, etc.

Se puede además ahondar en sustentar más la idea de lo conveniente que es seguir trabajando en este proyecto teniendo en cuenta de que no existe en Venezuela ningún Museo privado de envergadura, con todo el material de investigación que hay para el campo del arte, y la cantidad de colecciones de obras de arte que se encuentran en el país que pueden ser expuestas, pero que no hay los espacios con los requerimientos suficientes para ello. Y que además muchas de estas colecciones son privadas y pueden en un futuro mostrarse al público.

Lo planteado en este trabajo, aunque de una forma simple, da para muchos futuros trabajos en el área de proyectos, y en muchas otras áreas, como en el de Arquitectura, Ingeniería, Comunicación, Cultura, Artes, etc., por lo que puede proponerse para ir sacando más aportes a este gran proyecto cultural del que se verían beneficiados muchos actores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araujo L., I. M. (2012) *Proyecto de Creación e Implementación de un Museo Arqueológico – Antropológico para el Municipio de Echeandía*.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción Metodológica Científica*. Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2002). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela: Consultores Asociados.
- Barboza R., F. A., Zavaleta O., E., Arias Q., A.C., Carranza V., J. (2011), *Propuesta de Creación Museo de la Universidad de Costa Rica*.
- Castellanos, J., Palacios, L. (2013) *Estudio de Factibilidad técnica y económica para la creación de un Centro de Recreación para los hijos de los trabajadores del Banco Central de Venezuela (Sede Principal Caracas)*
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. 2da Edición. Caracas.
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la Investigación Educativa*. Maracaibo: Talleres de Gráfica González.
- Colección Cisneros (2018). La CPPC dona más de 200 obras de arte contemporáneo a seis museos en las Américas y Europa. [Artículo en línea]. Disponible en <https://www.coleccioncisneros.org/es/content/cppc-dona-obras-arte-contemporaneo-seis-museos-america-latina-estados-unidos-europa> [Consulta: 27 de julio de 2019]
- Escalante, R. (2013). Houston se deslumbra con la colección de arte Capriles Brillembourg. [Artículo en línea]. Disponible en <http://impactocna.com/houston-se-deslumbra-con-la-coleccion-de-arte-capriles-brillembourg/> [Consulta: 28 de julio de 2019]
- Fearnside, L. H. (2014) *Engaging students in University Museums and Galleries: A Case Study (Involucrando estudiantes en Museos y Galerías universitarias: un caso de estudio)*
- Grasso, L. (2006). *Encuestas: Elementos para su Diseño y Análisis*. 1era Edición. Argentina: Encuentro Grupo Editor.

- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. 3era Edición. México. Editorial McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. 4ta Edición. México: Editorial McGraw Hill.
- Hurtado, L., Toro, I. (2007). *Paradigmas y métodos de Investigación*. Caracas: Editorial CEC.
- Kozel, N. (2012) *La Salle University's challenges in Fundraising and efforts to build a strong Art Museum (Los retos y esfuerzos de La Salle University en recaudación de fondos y para construir un gran Museo de Arte)*.
- Kuder, G., Richardson, M. (1937). *The theory of the estimation of test reliability*. Psychometrika.
- Muñoz, C. (2011). *Cómo Elaborar y asesorar una investigación de tesis*. 2da Edición. México: Pearson Educación de México.
- Museo de Bellas Artes de Houston (2013). *Museum of Fine Arts, Houston, presents The Brillembourg Capriles Collection of Latin American Art, on Public Display for the First Time* [Artículo en línea]. Disponible en <https://www.mfah.org/press/museum-fine-arts-houston-presents-brillembourg-capriles-collection-latin> [Consulta: 25 de julio de 2019]
- Orozco, C., Labrador, M., Palencia, A. (2004). *Manual Teórico Práctico de Metodología para Tesistas, Asesores, Tutores y Jurados de Trabajo de Investigación y Ascenso*. Venezuela: César Ecarri G., Editor responsable.
- Parella, S., Martins, F. (2004). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. 1era Edición. Caracas: Fedupel.
- Parella, S., Martins, F. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. 2da Edición. Caracas: Fedupel.
- Pelekais, C; Finol, M; Neuman, Noel; Parada, J. (2005). *El ABC de la investigación. Una aproximación teórico-práctica*. Maracaibo: Ediciones Astro Data.
- Pineda I., Salas M. (2011) *Estrategia comunicacional para el Museo Francisco Narváez Caracas. Trabajo de Grado*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Portal Arteinformado: Espacio Iberoamericano de Arte. (2016). *Venezuela, cuna de coleccionistas, una docena de ejemplos lo avalan*. [Artículo en línea]. Disponible en

<https://www.arteinformado.com/magazine/n/venezuela-cuna-de-coleccionistas-una-docena-de-ejemplos-lo-avalan-5257> [Consulta: 20 de julio de 2019]

Project Management Institute (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Sexta Edición. Pennsylvania, EE.UU.

Ramfrez S., H., Romero O., C. (1992). *Plan Promocional para el Museo del Oeste. Trabajo de Grado de Pregrado*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Universidad Tecnológica del Centro (2014). *Manual para la Elaboración, Presentación y Evaluación del Trabajo Especial de Grado*. 1era Edición. Guacara, Venezuela: UNITEC.

Tamayo y Tamayo (2003). *Proceso de la Investigación Científica*. Cuarta Edición. México: Noriega Editores.

UPEL (2016). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Quinta Edición. Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Aldana, D. (2013). *Sistema de Indicadores de gestión para el proceso de reclutamiento y selección de personal de Empresas Polar. Trabajo de Grado de Pregrado*, Universidad José Antonio Páez, San Diego.

## ANEXO A

### Encuesta para conocer el interés en un proyecto cultural

A continuación, se le presentan una serie de preguntas referentes la propuesta de un proyecto cultural en la nueva sede de la Universidad Monteávila en el Municipio el Hatillo. Sus respuestas ayudarán para conocer si existe interés en la misma. Muchas gracias.

1. ¿Considera que la Universidad Monteávila deba tener en sus instalaciones espacios dedicados a la exposición de arte?  
 Sí       No
2. ¿Conoce las actividades completas que desempeña su cargo? ¿Piensa que en la nueva sede de la Universidad pudieran haber unos espacios dedicados a un espacio cultural?  
 Sí       No
3. ¿Considera posible que en un futuro se den donaciones de colecciones de arte para la Universidad?  
 Sí       No
4. ¿Piensa que la Universidad estaría en condiciones de recibir esas colecciones actualmente en el país?  
 Sí       No
5. ¿Considera posible un convenio con instituciones en el exterior para resguardar esas colecciones hasta cuando sea posible recibirlas en Venezuela?  
 Sí       No
6. ¿Considera oportuno formar un equipo de trabajo que empiece a trabajar en el proyecto de un futuro espacio cultural en la UMA?  
 Sí       No

**Fuente:** Elaboración propia. Encuesta para las autoridades de la Universidad Monteávila. Capriles L. (2019).

## **ANEXO B**

### **ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO**

**Proyecto: Realización de un Plan de Gestión de Interesados para un proyecto cultural en el nuevo campus de la Universidad Monteávila en el Municipio El Hatillo**

**Organización: Universidad Monteávila**

**Preparado por: Luis Felipe Capriles F.**

**Fecha: 15 de noviembre de 2019.**

#### **Descripción del Proyecto**

Teniendo en cuenta la cantidad de coleccionistas de arte venezolanos, las iniciativas que realizan en el exterior del país, y que en la ciudad de Caracas no existe ningún museo privado, se observa la posibilidad de que en el futuro surjan instituciones privadas que cumplan con los requerimientos para poder exponer al público alguna o varias de estas importantes colecciones de arte, viendo el ejemplo de países en la región y del resto del mundo.

Se ha visto una oportunidad en este ámbito del mundo del arte, ya que se puede ofrecer la creación de este tipo de institución, bien sea un Museo, un Centro Cultural, un Campus Museo u otra institución (queda ya para un futuro la definición de qué tipo de espacio pudiera ser el conveniente), dentro del proyecto de la nueva sede de la Universidad Monteávila, el cual está todavía en elaboración, y puede, por tanto, incluirse un espacio de este tipo. De esta manera, el coleccionista tendrá la oportunidad de mostrar sus obras a la sociedad, especialmente a las personas de su país y de esa forma contribuir con el crecimiento cultural y artístico de la comunidad universitaria y de todos los que participen de las futuras actividades de esa institución.

Teniendo en cuenta que la Universidad no está en el presente en capacidad de recibir una donación de esta magnitud pues la nueva sede todavía está en planificación, sí se ve factible el poder recibir colecciones de arte a través de un convenio con el Museo de la Universidad de Navarra, con la que la Universidad Monteávila mantiene estrecha relación. Esto porque varias de las colecciones de arte de venezolanos se encuentran en el exterior, especialmente en España, y mientras se desarrolla el proyecto en la ciudad de Caracas, se podrán ir haciendo actividades de

investigación y exposición de esas colecciones en Pamplona, donde se encuentra ubicado el Museo de la Universidad de Navarra.

Para poder empezar a conocer la factibilidad de un proyecto de esta magnitud se comprobó que existe interés de parte de las autoridades de la Universidad Monteávila, y que ven posibilidades en el proyecto. Para ello se determinó que el primer paso a seguir es la identificación de futuros donantes (actuales coleccionistas de arte), y las personas relacionadas con la Universidad que pueden llegar a ellos, las autoridades y personas de la Universidad que se verían involucradas, otras personas y especialistas que en su momento deberán ser contactados para ir trabajando el proyecto, incluyendo algunas autoridades de la Universidad de Navarra para empezar el trabajo en el futuro convenio de existir la donación de una colección.

Todo esto implica la conformación de un equipo de personas que empiece a consolidar la idea planteada, lo cual es el fin de este informe, el cual se convierte en la base para que en un futuro se realicen propuestas formales para determinar los pasos a seguir con respecto al “Proyecto Cultural”, que involucra la donación de una o varias colecciones de arte.

## ANEXO C

### Registro de interesados

#### **Proyecto: Realización de un Plan de Gestión de Interesados para un proyecto cultural en el nuevo campus de la Universidad Monteávila en el Municipio El Hatillo**

5. Miembros del Comité Promotor de la nueva sede de la Universidad Monteávila: encargados de todo lo relacionado al nuevo campus, al terreno, las edificaciones, y toda la comunicación relacionada con el mismo que se le da al Rectorado. Todos ellos son miembros del Consejo Superior, con el encargo especial de formar parte de este Comité.
- Ing. José Rafael Suárez
  - Pbro. Dr. Ítalo Altimari
  - Dr. Miguel Bravo, Presidente del Consejo Superior.
  - Ing. Fernando Ramos
  - Lic. Leonardo Salas
  - Abg. Miguel Ángel Galíndez, Secretario Del Consejo Superior.

Las personas miembros del Comité Promotor son el principal interesado en el proyecto cultural, ya que ellos son los encargados por la Universidad para todo lo relacionado con la nueva sede. Estas 6 personas se consideran actores internos, con la mayor influencia, poder e interés dentro del proyecto, especialmente al Dr. Miguel Bravo, presidente del Consejo Superior de la UMA; son ellos los que decidirán plantear seriamente al Rectorado y a los miembros del Consejo Superior (ente que elige a las autoridades de la Universidad).

Ya todos ellos tienen la información de la posibilidad de un proyecto cultural y son los que han mostrado interés en que se realice este primer trabajo para darle forma a la idea del proyecto cultural y así empezar a poner en contacto con la Universidad a todas las personas que puedan aportar a esto.

Se tiene el total apoyo del Comité Promotor.



6. Posibles personas que puedan integrar el equipo de trabajo encargado de delimitar el proyecto y de sacarlo adelante. De nombrarse este equipo de trabajo, serían actores internos dentro del proyecto, con una influencia importante ya que sería los principales responsables de sacar adelante el proyecto y realizar las propuestas pertinentes. Este equipo de personas va a depender directamente del Comité Promotor, el cual tendrá que aprobar los miembros que lo integren y todas las actividades que vayan a realizar. Es muy importante que los integrantes de este equipo conozcan y estén familiarizados con el modelo de la Universidad Monteávila. A continuación, se propone a:
- a. Antonella Chumaceiro: graduada de la Universidad Monteávila en Comunicación Social, su familia ha estado muy vinculada con la filantropía en el mundo de la cultura y el arte. Conoce la idea del proyecto y está entusiasmada en trabajar en él. Actualmente vive en Caracas y está dando clases en la Universidad, por lo que es fácil de contactar.
  - b. Paulina Pimentel: graduada de la Universidad Monteávila en Comunicación Social, tiene capacidad relacional en la ciudad de Caracas y con muchas personas que pueden ser convocadas a trabajar en el proyecto. Conoce el proyecto, puede estar interesada en formar parte del equipo. Actualmente vive en Caracas, trabaja en una agencia de publicidad y en el Instituto Andes. El contacto existe y es fácil contactarla.
  - c. Marinés Mármol: trabajó en la Universidad Monteávila, donde trabajó en el montaje de muchos eventos culturales. Actualmente vive en Miami, donde tiene fácil capacidad de relacionarse con personas que pueden participar del proyecto cultural. Es muy entusiasta con la idea del proyecto y está dispuesta ayudar dentro de sus capacidades. Pudiera funcionar como la delegada del proyecto en la ciudad de Miami, donde hay muchos venezolanos vinculados con el mundo del arte.
  - d. Luis Felipe Capriles: estudió en la Universidad Monteávila. Conoce el mundo del coleccionismo de arte, y posee algo de conocimiento de la actualidad del mundo del arte en Venezuela. Ha contactado a numerosas personas para el proyecto cultural, y tiene capacidad relacional para ponerlas en contacto con la Universidad. La Universidad tiene su contacto.

- e. Juan Pablo Capriles: estudiante de quinto año de Administración de la Universidad Monteávila, desde hace tres años se ha dedicado al mercado del arte, por lo que conoce a muchos coleccionistas, galeristas, artistas y demás personas vinculadas con el mundo del arte que pueden aportar al proyecto. La Universidad tiene su contacto.
7. Principales asesores: a continuación, se presenta una lista de varias personas, la mayoría de las cuales ya conocen la idea del proyecto cultural y están entusiasmadas en apoyarla; son personas diversas vinculadas al mundo del arte en Venezuela. A esta lista pueden irse agregando muchas más, pero ya son una base importante que puede dar muy buenas ideas al proyecto.
- a. Fernando De Tovar: es uno de los restauradores de arte más prestigiosos de Venezuela. Trabajó durante muchos años con Alfredo Boulton, y actualmente dirige su empresa de restauración. En este momento está viviendo en Sevilla, España, y está muy dispuesto a ayudar dentro de lo que pueda. Él logró el contacto con la Fundación de la Colección Cisneros, a la cual apoya, y gracias a él se contactó a la Sra. Patricia Phelps de Cisneros. Las autoridades de la Universidad lo conocen, y el contacto se tiene.
  - b. Leyzer Topel: empresario y coleccionista de arte en la ciudad de Valencia, Venezuela. Se ha mostrado muy entusiasmado con el proyecto de la nueva sede de la Universidad y de la idea del espacio cultural. Dirige, junto con su mamá, el Gabinete del Dibujo y de la Estampa de Valencia, que tiene una importante colección de obras de arte sobre papel. Existe el contacto. Vive en Valencia.
  - c. Tanya Capriles de Brillembourg: coleccionista de arte y Presidenta de la Fundación Saludarte, su colección es una de las más importantes de arte latinoamericano en el mundo. Se le contactó para conocer la idea del proyecto y está muy dispuesta a colaborar con su experiencia y sus ideas, además de que es un importante enlace con muchos coleccionistas venezolanos que se encuentran en el exterior. Se tiene el contacto. Vive entre Miami y Madrid.

- d. Tanya Brillembourg Capriles: es directora de una galería de arte en Miami, y está muy vinculada con el Perez Art Museum de esa ciudad. Conoce el proyecto de la nueva sede y está muy entusiasmada con la idea del espacio cultural. Es un contacto importante para conocer personas vinculadas con el mundo del arte en Miami. Se tiene la forma de contactarla. Vive en Miami.
- e. Rafael Romero: director de la Colección Cisneros Phelps, está informado de la idea del proyecto cultural y se puso a la orden para ayudar. Puede aportar mucho conocimiento de su amplia experiencia en el mundo del arte. Se tiene el contacto y es amigo de Fernando de Tovar. Vive en Caracas.
- f. Ileana Ramírez: es la actual coordinadora de la Colección Cisneros Phelps en Venezuela, anteriormente trabajó como Directora en el Espacio Mendoza. Es una persona joven, con algo de experiencia en el mundo de la cultura y el arte en Venezuela, que puede aportar muy buenas ideas al proyecto. Se tiene el contacto. Vive en Caracas.
- g. Dr. Ángel Gómez Montoro: exrector de la Universidad de Navarra, es el actual director de la Universidad de Navarra en Madrid y Presidente del Patronato del Museo de la Universidad de Navarra. Ya se le ha contactado, es un interesado importante en el proyecto, especialmente en el caso de concretarse algún convenio con la Universidad de Navarra. Vive en Madrid.
- h. Carlos Padula: empresario venezolano y coleccionista de arte. Tiene varias décadas viviendo en Nueva York. Apoya a numerosas instituciones, es miembro del Patronato de Museo del Prado y del Museo de la Universidad de Navarra, del cual fue uno de los promotores. Conoce el proyecto de la nueva sede. Puede ser contactado en un futuro. Se tiene el contacto.
- i. Jaime García del Barrio: director actual del Museo de la Universidad de Navarra. Vive en Pamplona. Existe forma de contactarlo, es un interesado para el proyecto importante por el futuro convenio.
- j. Tahía Rivero: curadora de arte, armó la Colección de Arte del Banco Mercantil, que es la más grande en Venezuela y una de las más importantes del país. Fernando

de Tovar la recomendó para escuchar sus ideas. El contacto es con Fernando De Tovar.

- k. Luis Enrique Pérez Oramas: importante curador de arte, fue Curador de Arte Latinoamericano del Museo de Arte Moderno de Nueva York desde el año 2003 hasta el año 2017. Actualmente trabaja con un importante coleccionista de arte peruano en Lima. Es hijo del primer Rector de la Universidad Monteávila, Enrique Pérez-Olivares. Es una figura muy importante en el mundo del arte internacional, y por su vinculación con la ciudad de Caracas y la Universidad puede ser un importante interesado en dar forma al proyecto y en ayudar a dar ideas. Se tiene el contacto.
  - l. Sofía Vollmer de Maduro: es la directora de la Fundación John Boulton, ha estado vinculada a numerosas actividades culturales tanto en Venezuela como en el exterior. Actualmente vive en París, pero puede estar dispuesta a colaborar con el proyecto. Hay forma de contactarla.
  - m. Lizzet Alvarez: fue directora del Gabinete del Dibujo y de la Estampa de Valencia durante 6 años. Vive en la ciudad de Valencia donde lleva una consultora relacionada con el arte. Es Museóloga de la UCV y conoce la actualidad del mundo del arte en Venezuela, además de que tiene numerosos contactos con artistas venezolanos. Se tiene el contacto.
8. Coleccionistas:
- a. Patricia Phelps de Cisneros: junto a su marido, el empresario también venezolano Gustavo A. Cisneros, fundó en los años 70 la Fundación Cisneros y en los 90 la Colección Patricia Phelps de Cisneros (CPPC), con sedes en Nueva York y Caracas. Fundadora y presidenta del Comité para América Latina y el Caribe, y desde 1992, ha sido miembro del Consejo Directivo del Museo de Arte Moderno de Nueva York (MoMA), museo al que recientemente ha hecho la mayor donación de obras de arte latinoamericano y que acogerá un Instituto de Arte Latinoamericano. Asimismo, es miembro del Patronato de la Fundación Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía en Madrid, es miembro fundador del CIMAM (Comité Internacional del ICOM para Museos y Colecciones de Arte Moderno); miembro del Comité

Internacional y del Comité para Adquisiciones de América Latina del Tate Gallery en Londres; miembro del Comité Internacional de la Fundación Amigos del Museo del Prado (Madrid); del Comité Internacional del Museo Berggruen (Berlín), del comité de Amigos Americanos de la Fundación Beyeler (Suiza) y del nuevo Consejo Asesor Internacional de la Bienal de São Paulo, entre otros.

- i. Es quizás la coleccionista venezolana más reconocida a nivel mundial. Conoce la idea del proyecto cultural y le pareció que es una idea que tiene mucho futuro, alentando a sacarla adelante. Manifestó que no podrá tener participación activa en el proyecto por motivos personales. Se tiene la forma de contactarla a través de Fernando de Tovar, y de otras personas relacionadas con la Universidad.
- b. Tanya Brillembourg de Capriles: coleccionista de arte y Presidenta de la Fundación Saludarte, su colección es una de las más importantes de arte latinoamericano en el mundo. Se le contactó para conocer la idea del proyecto y está muy dispuesta a colaborar con su experiencia y sus ideas, además de que es un importante enlace con muchos coleccionistas venezolanos que se encuentran en el exterior. Se tiene el contacto. Vive entre Miami y Madrid.
- c. Carlos Padula Suárez: Financiero. Es director general y consejero delegado de Stelac Advisory Services LLC, con sede en Nueva York. Cuenta con 24 años de experiencia en análisis de mercado, banca de inversión y gestión de patrimonios. Apoya a distintas instituciones culturales: es miembro del Latin American and Caribbean Fund del MoMA de Nueva York, miembro del Patronato de El Prado de Madrid y patrono del Museo de la Universidad de Navarra, siendo uno de sus socios fundadores y patrocinadores privados para su creación. Se tiene el contacto.
- d. Juan Carlos Maldonado: empresario venezolano que vive entre Caracas, Madrid y Miami. Tiene una importante colección de arte. Se tiene la posibilidad de contactarlo.
- e. Solita Cohen: venezolana residiendo entre Bogotá y Miami. Presidenta de la Fundación MISOL para las artes, con sede en Bogotá. Es miembro de los comités internacionales de prestigiosas instituciones de arte como la Tate de Londres y del

MoMA de Nueva York, así como del comité de honor de la feria Artbo de Bogotá. Se puede contactar a través de la Sra. Tanya.

- f. Ella Fontanals: Cubana-venezolana residiendo entre Caracas, Miami, Madrid y Gstaad. Fundadora y Presidenta de Honor de la Cisneros Fontanals Art Foundation (Miami), desde 2002. Forma parte de los consejos de administración de la American Patrons de la Tate, The New Museum of Contemporary Art (Nueva York), el Museum of Contemporary Art (MOCA) (North Miami) y la Cintas Foundation. Anteriormente, ha sido miembro de los patronatos del Miami Art Museum, el United States Artist y el International Women's Forum. Ha sido premiada con el Spectrum Philanthropy Award de la American Red Cross en 2003; el Visionary Award from The Museum of Arts & Design en 2007, entre otros. Se puede contactar a través de la Sra. Tanya.
- g. Eugenio Mendoza Rodríguez: es Vicepresidente de la Fundación Eugenio Mendoza, la cual cuenta con una importante colección de arte. En la Universidad existe la forma de contactarlo.
- h. Jimmy Belilty: empresario venezolano que reside entre Caracas, París y Nueva York. Aparece junto con su esposa entre los 200 coleccionistas más importantes del mundo de ARTnews, desde los años 2005 hasta el 2009. Hay que buscar la forma de contactarlo.
- i. Gonzalo Parodi: coleccionista venezolano residiendo en Miami, es asesor financiero. Miembro del Latin American and Caribbean Fund del MoMA de Nueva York. Habría que buscar la forma de contactarlo.
- j. Ignacio Oberto: tanto él, como su esposa e hijo son coleccionistas. Residen en Caracas. siempre ha estado ligado al sector bancario. Empezó su trayectoria como fundador de OSACA, que posteriormente se fusionó con Bancaracas Mercado de Capitales y Banex Mercados de Capitales. Ha sido y es uno de los directores de BBO. Es miembro del Fondo del Caribe y Latinoamérica del MoMA de Nueva York. Se pudiera conseguir el contacto si interesa contactarlo.
- k. Luis Benschmol: coleccionista venezolano residiendo en Madrid. Fue fundador y presidente de Bencorp, empresa de servicios financieros. Pertenece al Comité de

Adquisiciones de Arte Latinoamericano de la Tate Gallery (Londres). Se puede conseguir el contacto.

- l. Descendencia de Masula D'Empaire y Harry Mannil: llegaron a tener colección de arte pre-colombino más importante del mundo. Puede existir posibilidad de ponerse en contacto con ellos a través de la Universidad.
- m. Magaly Cannizzaro de Capriles: junto con su esposo Miguel Angel Capriles, armaron una de las colecciones de arte latinoamericano más importantes del mundo. Desde el año 1993 hasta 1996 aparecieron entre los 200 coleccionistas más importantes según el portar de arte ARTnews. Manifestaron públicamente varias veces el deseo de crear un Museo Capriles de Arte Latinoamericano en la ciudad de Caracas y realizaron varias gestiones a principios de los años 90 para intentar llevarlo a cabo pero el proyecto no se dio. Hoy en día la Sra. Magaly vive en Miami. Se tiene el contacto.

## ANEXO D

### Involucramiento de los Interesados

#### Matriz de Evaluación

**Proyecto: Realización de un Plan de Gestión de Interesados para un proyecto cultural en el nuevo campus de la Universidad Monteávila en el Municipio El Hatillo**

1. Miembros del Comité Promotor de la nueva sede de la Universidad Monteávila: encargados de todo lo relacionado al nuevo campus, al terreno, las edificaciones, y toda la comunicación relacionada con el mismo que se le da al Rectorado.

- Ing. José Rafael Suárez. Líder.
- Pbro. Dr. Ítalo Altimari. Líder.
- Dr. Miguel Bravo. Líder.
- Ing. Fernando Ramos. Líder.
- Lic. Leonardo Salas. Líder.
- Abg. Miguel Ángel Galíndez. Líder

Todos los miembros del Comité Promotor son conocedores del proyecto y de sus impactos potenciales.

2. Posibles personas que puedan integrar el equipo de trabajo encargado de delimitar el proyecto y de sacarlo adelante:

- a. Antonella Chumaceiro: Líder.
- b. Paulina Pimentel: Líder.
- c. Marinés Mármol: Líder.
- d. Luis Felipe Capriles: Líder.
- e. Juan Pablo Capriles: Líder.

Las cinco personas que pueden formar parte del equipo de trabajo son conocedores del proyecto y de formar parte de él serían involucrados activos, responsables directamente de asegurar el éxito del mismo.



### 3. Principales asesores:

- a. Fernando De Tovar: De apoyo. Fernando conoce el proyecto y lo apoya totalmente. Por vivir en España no pudiera tomar un involucramiento activo en el equipo de trabajo pero sí puede dedicar tiempo para asesorarnos y ayudarnos en lo que esté en su poder.
- b. Leyzer Topel: De apoyo. Conoce el proyecto, y en un futuro pudiera ser Líder como miembro del Consejo Superior pensado para asesorar directamente al equipo de trabajo.
- c. Tanya Capriles de Brillembourg: De apoyo. Conoce el proyecto, lo apoya y puede ayudar.
- d. Tanya Brillembourg Capriles: De apoyo. Conoce el proyecto, lo apoya y puede ayudar.
- e. Rafael Romero: De apoyo. Conoce el proyecto, lo apoya y puede ayudar. Al encontrarse en Caracas pudiera formar parte más activa del proyecto.
- f. Ileana Ramírez: De apoyo. Conoce el proyecto, lo apoya y puede ayudar. Al encontrarse en Caracas pudiera formar parte más activa del proyecto.
- g. Dr. Ángel Gómez Montoro: De apoyo. Conoce el proyecto, lo apoya y puede asesorar con todo el conocimiento y experiencia que tiene de haber sacado adelante el Museo de la Universidad de Navarra.
- h. Carlos Padula: Desconocedor. Todavía no sabe nada del proyecto cultural. Conviene esperar a avanzar más en la conformación del equipo para poder enseñarle un proyecto más trabajado.
- i. Jaime García del Barrio: Desconocedor. Sin embargo, cuando se le desee contactar estará abierto a escuchar la idea y seguro a apoyar en lo que pueda.
- j. Tahía Rivero: Desconocedor. Sin embargo, cuando se le desee contactar estará abierto a escuchar la idea y seguro a apoyar en lo que pueda. Al pasar tiempo en Caracas pudiera tener la posibilidad de ofrecer más tiempo para asesorar y ayudar.
- k. Luis Enrique Pérez Oramas: Desconocedor. Sin embargo, cuando se le desee contactar estará abierto a escuchar la idea y seguro a apoyar en lo que pueda.

- l. Sofía Vollmer de Maduro: Desconocedor. Sin embargo, cuando se le desee contactar estará abierta a escuchar la idea y seguro a apoyar en lo que pueda.
  - m. Lizzet Alvarez: Desconocedor. Sin embargo, cuando se le desee contactar estará abierta a escuchar la idea y seguro a apoyar en lo que pueda. Al estar en Venezuela puede tener posibilidades de ayudar concretamente, pero ya sería para un contacto futuro.
4. Coleccionistas:
- a. Patricia Phelps de Cisneros: Neutral. Conoce el proyecto, muestra interés, pero no cuenta con la capacidad actual para apoyarlo, aunque sí
  - b. Tanya Brillembourg de Capriles: De apoyo. Conoce la idea y apoya el trabajo.
  - c. Carlos Padula Suárez: Desconocedor.
  - d. Juan Carlos Maldonado: Desconocedor.
  - e. Solita Cohen: Desconocedor.
  - f. Ella Fontanals: Desconocedor.
  - g. Eugenio Mendoza Rodríguez: Desconocedor.
  - h. Jimmy Belilty: Desconocedor.
  - i. Gonzalo Parodi: Desconocedor.
  - j. Ignacio Oberto: Desconocedor.
  - k. Luis Benshimol: Desconocedor.
  - l. Descendencia de Masula D'Empaire y Harry Mannil: Desconocedor.
  - m. Magaly Cannizzaro de Capriles: Desconocedor.

Datos anteriores tabulados en Excel:

<b>Nombre</b>	<b>Tipo</b>	<b>Observaciones</b>
Ing. José Rafael Suárez	Líder	Comité Promotor
Pbro. Dr. Ítalo Altimari	Líder	Comité Promotor
Dr. Miguel Bravo	Líder	Comité Promotor
Ing. Fernando Ramos	Líder	Comité Promotor

Lic. Leonardo Salas	Líder	Comité Promotor
Abg. Miguel Ángel Galíndez	Líder	Comité Promotor
Antonella Chumaceiro	Líder	Equipo de trabajo
Paulina Pimentel	Líder	Equipo de trabajo
Marinés Mármol	Líder	Equipo de trabajo
Luis Felipe Capriles	Líder	Equipo de trabajo
Juan Pablo Capriles	Líder	Equipo de trabajo
Fernando De Tovar	De apoyo	Asesor
Leyzer Topel	De apoyo	Asesor
Tanya Capriles de Brillembourg	De apoyo	Asesor
Tanya Brillembourg Capriles	De apoyo	Asesor
Rafael Romero	De apoyo	Asesor
Ileana Ramírez	De apoyo	Asesor
Ángel Gómez Montoro	De apoyo	Asesor
Carlos Padula	Desconocedor	Asesor
Jaime García del Barrio	Desconocedor	Asesor
Tahía Rivero	Desconocedor	Asesor
Luis Enrique Pérez Oramas	Desconocedor	Asesor
Sofía Vollmer de Maduro	Desconocedor	Asesor
Lizzet Alvarez	Desconocedor	Asesor
Patricia Phelps de Cisneros	Neutral	Coleccionista
Tanya Brillembourg de Capriles	De apoyo	Coleccionista
Carlos Padula Suárez	Desconocedor	Coleccionista
Juan Carlos Maldonado	Desconocedor	Coleccionista
Solita Cohen	Desconocedor	Coleccionista
Ella Fontanals	Desconocedor	Coleccionista
Eugenio Mendoza Rodríguez	Desconocedor	Coleccionista
Jimmy Belilty	Desconocedor	Coleccionista
Gonzalo Parodi	Desconocedor	Coleccionista

Ignacio Oberto	Desconocedor	Coleccionista
Luis Benshimol	Desconocedor	Coleccionista
Descendencia de Mannil D'Empaire	Desconocedor	Coleccionista
Magaly Cannizzaro de Capriles	Desconocedor	Coleccionista

Matriz de los Interesados:



## ANEXO E

### **Propuesta de Planificación Preliminar para el Involucramiento de los Interesados**

#### **Proyecto: Realización de un Plan de Gestión de Interesados para un proyecto cultural en el nuevo campus de la Universidad Monteávila en el Municipio El Hatillo**

6. El primer paso a seguir será mostrar la idea del proyecto cultural, ya sustentada con un primer trabajo de Gestión de Interesados, a los miembros del Comité Promotor de la nueva sede de la Universidad Monteávila. En esa reunión se mostrarán los resultados del trabajo y la propuesta.
7. Lo siguiente sería el estudio del Comité Promotor y la creación del equipo de trabajo conformado por las personas propuestas y por las que se decidan a involucrar.
8. De ser estudiado el proyecto y aprobado dentro del Comité Promotor, muy probablemente habrá que exponerlo en una reunión del Consejo Superior para ser aprobado por todas las autoridades.
9. De ser aprobado entonces se conformación el equipo de trabajo del Proyecto. Este equipo dependería directamente del Comité Promotor y trabajaría en conjunto con ellos y con algunas personas de la Universidad relacionadas con el área de Cultura para ir adelantado el proyecto.
10. A partir de aquí el equipo determinaría los pasos a seguir, pero se propone ir desarrollando las propuestas del proyecto cultural para que sean estudiadas y se pueda decidir qué opción pudiera convenir más a la nueva sede de la Universidad. Para esto recomendamos que se puede acudir a los asesores ya contactados, los cuales están muy dispuestos a colaborar y dar sus ideas. Habrá que conversar especialmente con el Urbanista, ingenieros, arquitectos, involucrados en el nuevo campus, así como con las autoridades actuales de la Universidad para definir qué pasos a seguir se pueden dar.

## **ANEXO F**

### **Diseño del Plan de gestión de los Interesados**

#### **Proyecto: Realización de un Plan de Gestión de Interesados para un proyecto cultural en el nuevo campus de la Universidad Monteávila en el Municipio El Hatillo**

Comprobado el interés por parte del Comité Promotor del nuevo campus en un plan de gestión de interesados para un proyecto cultural en el nuevo campus de la Universidad Monteávila en el Municipio el Hatillo, se procede a presentar la propuesta, la cual está conformada por las siguientes partes:

5. Primera parte: Acta de Constitución del Proyecto (Anexo B).
6. Segunda parte: Registro de los Interesados (Anexo C).
7. Tercera parte: Matriz de evaluación de los Interesados (Anexo D).
8. Cuarta parte: Planificación de los Interesados (Anexo E).