



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE
VENEZUELA UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS**

**PROPUESTA DE MODELO DE PROCESOS OPERATIVOS PARA
LA GESTIÓN DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS
CASO DE ESTUDIO: CENTRO DE ESTUDIOS SOCIALES Y CULTURALES DE LA
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:
Monsalve Sarmiento, Juan Carlos - C.I. 12.293.445**

**Asesorado por:
Romero González, Cesar Augusto
Rodríguez Álvarez, Alberto**

Caracas, 18 de septiembre de 2018

**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: "**Propuesta de Modelo de Procesos Operativos para la Gestión de Investigaciones Científicas. Caso de Estudio: Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela**" presentado por el ciudadano: **MONSALVE SARMIENTO, JUAN CARLOS**, cédula de identidad N° **12293445**, 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 18 de octubre de 2018, en el aula 3, 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 **18 de octubre de 2018**.

Prof. Jorge Luis Velazco Osteicochea

C.I. 3.683.290



Prof. Mariela Del Valle Martellacci Trujillo

C.I. 11.312.269

Prof. María Teresa Oviedo Prieto

C.I. 3.662.447

Señores:

Universidad Monteávila

Comité de Estudios de Postgrado

Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Atención: **Esp. Martellacci, Mariela**

Referencia: **Aceptación de Asesoría**

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del Proyecto de Trabajo Especial de Grado del Ciudadano: **Monsalve Sarmiento, Juan Carlos**, titular de la Cédula de Identidad N°V-12.293.445; cuyo título tentativo es: **PROPUESTA DE MODELO DE PROCESOS OPERATIVOS PARA LA GESTIÓN DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS. CASO DE ESTUDIO: CENTRO DE ESTUDIOS SOCIALES Y CULTURALES DE LA UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA**, la cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los **18** días del mes de septiembre del 2018

Romero González, Cesar Augusto
Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado III

Rodríguez Álvarez, Alberto
Asesor Académico

Asunto: **Carta de Autorización**

Señores

Universidad Monteávila

Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Presente.-

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado al **Lic. Juan Carlos Monsalve Sarmiento, C.I. 12.293.445**, para que desarrolle su trabajo de grado en el Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela y hacer uso de la información proveniente de esta institución educativa, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Trabajo Especial de Grado denominado: **“PROPUESTA DE MODELO DE PROCESOS OPERATIVOS PARA LA GESTIÓN DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS. CASO DE ESTUDIO: CENTRO DE ESTUDIOS SOCIALES Y CULTURALES DE LA UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA”**, como requisito para optar al título de Especialista en Planificación, desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteavila.

Sin más a que hacer referencia y quedando a sus órdenes,

Atentamente,

Dra. Katia Briceño Yaselli
Vicerrectora
Universidad Bolivariana de Venezuela



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS



**PROPUESTA DE MODELO DE PROCESOS OPERATIVOS PARA LA GESTIÓN DE
INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS
CASO DE ESTUDIO: CENTRO DE ESTUDIOS SOCIALES Y CULTURALES DE LA
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA**

Autor: Monsalve Sarmiento, Juan Carlos C.I. 12.293.445

Asesores: Romero González, Cesar Augusto y Rodríguez Álvarez, Alberto

Año:2018

RESUMEN

La presente investigación está dirigida a proponer un modelo de procesos operativos para los Centros de Estudios Universitarios, los cuales son espacios donde se desarrollan investigaciones científicas, en ellos hacen vida docentes, estudiantes y la comunidad en general ya que los proyectos de investigación involucran a todos los relacionados con la misma.

La Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV) fue creada en 2003 en el marco de la Revolución Bolivariana con el objetivo de democratizar el acceso a la educación universitaria a través de la municipalización con las aldeas universitarias, en la cual se aprovecha la infraestructura física de liceos y escuelas públicas para impartir clases de tercer nivel en los horarios disponibles.

La investigación se desarrolla en el Centro de Estudios Sociales y Culturales (CESYC) de la UBV, quienes tienen la necesidad de realizar una revisión para modelar sus procesos internos y externos y así mejorar sus tiempos de respuesta, registros históricos y el cumplimiento de su misión.

En el caso de la UBV, los trabajos de investigación son parte del proceso de desarrollo docente ya que es a través de los centros de estudios, que los profesores desarrollan sus trabajos de ascenso. El Centro de Estudio viene a sumar esfuerzos individuales, creando un tejido científico académico que propicia la investigación formal hacia la consecución de los objetivos históricos direccionados en el Plan de La Patria impulsando una red investigativa que propicie el diálogo de saberes en la comunidad científica de la universidad a través de la divulgación de todas las investigaciones realizadas en el Centro de Estudios.

La investigación tiene como bases teóricas la gerencia de proyectos, la gestión de procesos y la gestión documental, lo que permitirá comprender la realidad y aplicar los conceptos y técnicas necesarias para construir el Plan de Ejecución de Proyecto para modelar la propuesta de modelo operativo del CESYC de la UBV.

En el caso particular del presente trabajo, se puede indicar que es una investigación de tipo aplicada, en su modalidad documental y descriptiva. Se utilizará un diseño no experimental transaccional y transversal ya que las variables no se manipularán deliberadamente y se realizó observando directamente la realidad para su posterior análisis documental. Para comprender la situación actual, se realizó arqueo bibliográfico para conocer los reglamentos que rigen los centros de estudios de la UBV. Se tomó como unidad

de análisis los trabajadores académicos adscritos al CESYC de la UBV, que suman 84 docentes, seleccionando una muestra intencional, compuesta por 7 participantes por considerarlos deliberadamente de mayor relevancia para el desarrollo de la investigación, según el criterio del autor.

La importancia de la presente investigación está centrada en la realización del diagnóstico Inicial de los procesos del CESYC para desarrollar su mejoramiento a partir de las necesidades identificadas con los involucrados, permitiendo así definir el proyecto para desarrollar la propuesta del modelo de procesos operativos para dicho centro de estudios.

Este trabajo especial de grado aporta una mejora sustantiva a los procesos llevados adelante por el CESYC ya que permitirá desarrollar la red investigativa que permitirá sistematizar los resultados de sus trabajos.

Línea de Trabajo: Plan de implementación, migración y plan estratégico.

Palabras clave: Planificación de Proyectos, Gestión de Procesos, Centros de Estudios.

Nomenclatura UNESCO: (53) Ciencias Económicas, (5311) Organización y Dirección de Empresas, (531107) Investigación operativa

AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a la vida, por permitirme aportar mi grano de arena en mantener
latiendo el corazón de La Patria Buena*

*A **mis locuras**, por tenerme paciencia a diario*

*A los docentes quienes compartieron sus conocimientos y visión de vida durante el
curso*

*A mis compañeros de clase, con quienes compartí mucho más que un plan de
formación a lo largo de todo el trayecto.*

*Un abrazo especial a Pablo Dalis y Rosa González quienes me motivaron y
apoyaron a culminar este trabajo especial de grado.*

DEDICATORIA

A La Patria, que transita junto a nosotros, por días llenos de amor, rebeldía y resistencia para seguir viviendo libre y soberana.

A mi compañera de viajes, quien a diario construye junto a mí la idea y la acción para seguir viviendo lleno de felicidad, música y poesía enamorada.

A mis hijos a quienes amo profundamente.

A mi padre, mamá, hermanos y sobrinas, porque son el nosotros de donde vengo y siempre perteneceré

A mi camarada Franklin Ramírez porque este fue su invento

Al tiempo

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	x
ÍNDICE DE TABLAS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS	xii
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.2 INTERROGANTE DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	6
1.5 ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.2 BASES TEÓRICAS	10
2.2.1 GERENCIA DE PROYECTOS	10
2.2.1.1 PROYECTO	10
2.2.1.2 CICLO DE VIDA DEL PROYECTO	11
2.2.1.3 DIRECCIÓN DE PROYECTOS.....	12
2.2.1.4 ÁREAS DE CONOCIMIENTO	14
2.2.2 GESTIÓN DE PROCESOS	15
2.2.2.1 ENFOQUE POR PROCESOS.....	16
2.2.2.2 GESTIÓN POR PROCESOS	16
2.2.2.3 SISTEMA DE GESTIÓN.....	17
2.2.3 METODOLOGÍA FRONT-END-LOADING (FEL).....	18
2.2.3.1 IDEAS GENERALES.....	18
2.2.3.2 FEL 1 – FASE DE VISUALIZACIÓN	19
2.2.3.3 FEL 2 – FASE DE CONCEPTUALIZACIÓN.....	20
2.2.3.4 FEL 3 – FASE DE DEFINICIÓN DEL PROYECTO	21
2.2.4 GESTIÓN DOCUMENTAL	21
2.2.4.1 OBJETIVO DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL	22
2.3 BASES LEGALES	23
CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL	25
3.1 VISIÓN.....	25
3.2 MISIÓN	25
3.3 FILOSOFÍA Y VALORES.....	25
3.4 POLÍTICAS.....	26
3.5 ASPECTOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	26

3.6 BENEFICIOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	28
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	28
4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	28
4.3.1 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	29
4.3.2 POBLACIÓN	29
4.3.3 MUESTRA Y TIPO DE MUESTRA.....	29
4.4 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS.....	29
4.5 FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
4.5.1 DIAGNÓSTICO INICIAL.....	30
4.5.2 ARQUEO BIBLIOGRÁFICO	30
4.5.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	30
4.5.4 VISUALIZAR EL PROYECTO	30
4.5.5 CONCEPTUALIZAR EL PROYECTO	31
4.5.6 DEFINICIÓN EL PROYECTO	31
4.5.7 ESTRUCTURA DESAGREGADA DEL TRABAJO DE GRADO.....	32
4.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	33
CAPÍTULO V. VISUALIZACIÓN DEL PROYECTO.....	35
5.1 PROPÓSITO Y OBJETIVOS DEL PROYECTO	35
5.1.1 PROPÓSITO DEL PROYECTO	35
5.1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO	35
5.1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	35
5.1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	35
5.2 ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO.....	36
5.3 DESARROLLO PRELIMINAR DEL PROYECTO	36
5.3.1 ALCANCE PRELIMINAR DEL PROYECTO.....	36
5.3.2 ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO CLASE V.....	37
5.3.2.1 ENTREGABLES.....	37
5.3.3 ESTIMADO DE COSTOS CLASE V.....	37
5.3.4 PLAN DE EJECUCIÓN DE PROYECTO (PEP) PRELIMINAR	38
5.3.5 RIESGOS PRELIMINARES DEL PROYECTO	40
5.3.6 FACTIBILIDAD DEL PROYECTO	40
5.3.6.1 FACTIBILIDAD TÉCNICA	40
5.3.6.2 FACTIBILIDAD OPERACIONAL	41
5.3.6.3 FACTIBILIDAD FINANCIERA	41
CAPÍTULO VI. CONCEPTUALIZACIÓN	43
6.1 ORGANIZACIÓN PARA EL PROYECTO	43
6.1.1 CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE PROYECTO.....	43
6.1.2 FORMALIZACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO.....	44
6.1.3 ORGANIGRAMA DEL EQUIPO DE PROYECTO	52
6.2 PLAN DE CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROYECTO	52
6.3 SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS	54
6.3.1 EVALUACIÓN DE CONCEPTOS ALTERNATIVOS.....	54
6.3.2 EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS TECNOLÓGICAS	55

6.3.3	EVALUACIÓN DE SITIOS ALTERNATIVOS	56
6.3.4	PREPARACIÓN DEL ALCANCE CONCEPTUAL	57
6.3.4.1	CARACTERÍSTICAS Y REQUERIMIENTOS DEL PRODUCTO.....	57
6.3.4.2	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN.....	57
6.3.4.3	LÍMITES DEL PROYECTO	57
6.3.4.4	REQUERIMIENTOS Y ENTREGABLES	58
6.3.4.5	ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO CLASE V	59
6.3.4.6	PREMISAS Y RESTRICCIONES	59
6.3.5	ESTIMADO DE COSTOS CLASE IV.....	59
6.3.5.1	EVALUACIÓN DE LA RENTABILIDAD DE LAS OPERACIONES	61
CAPÍTULO VII. DEFINICIÓN DEL PROYECTO		62
7.1	GERENCIA DEL DESEMPEÑO DEL PROYECTO	62
7.1.1	GERENCIA DE LA CALIDAD DEL PROYECTO	62
7.1.2	GERENCIA DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO.	63
7.2	DISEÑOS BÁSICOS DEL PROYECTO.....	66
7.3	PLAN DEFINITIVO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	68
7.3.1	PLAN DE ALCANCE	68
7.3.2	ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO (EDT)	69
7.3.3	GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	69
7.3.4	PLAN CRONOGRAMA.....	70
7.4	ESTIMACIÓN DE COSTOS CLASE II.....	72
7.5	EVALUACIÓN DEL PDRI	73
7.5.1	FILOSOFÍA DE CONFIABILIDAD	73
7.5.2	FILOSOFÍA DE MANTENIMIENTO.....	73
7.5.3	FILOSOFÍA DE OPERACIÓN	74
7.5.4	MATRIZ PDRI.....	74
7.6	GUÍAS DE CONTROL DE PROYECTO	74
7.7	CONTRATACIONES	75
7.8	SOLICITUD DE APROBACIÓN FONDOS.....	75
CAPÍTULO VIII. LECCIONES APRENDIDAS		76
CAPÍTULO IX. EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.....		78
CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		80
CAPÍTULO XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		83

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Ruta Ordinaria de ascenso de Trabajadores Académicos UBV.....	5
Ilustración 2 Factores iniciadores de un proyecto	11
Ilustración 3 Costo y Dotación de Personal dentro del Ciclo de Vida de Proyecto	12
Ilustración 4 Restricciones contrapuestas del Proyecto	13
Ilustración 5 Ciclo Deming - Mejora Continua	17
Ilustración 6 Fases de la metodología FEL	19
Ilustración 7 Fase de la metodología FEL	20
Ilustración 8 EDT del Trabajo de Grado	32
Ilustración 9 FEL 1 – Visualización de Proyecto.....	35
Ilustración 10 EDT Clase V del Proyecto	37
Ilustración 11 Cronograma preliminar del proyecto	39
Ilustración 12 FEL 2 - Conceptualización de Proyecto	43
Ilustración 13 Organigrama del Proyecto	52
Ilustración 14 EDT Clase Nivel 2 del Proyecto	59
Ilustración 15 FEL 3 – Definición de Proyecto.....	62
Ilustración 16 Diagrama conceptual del proceso del CESYC.....	62
Ilustración 17 Ciclo de vida del proceso operativo del Centro de Estudios	67
Ilustración 18 Diseño del modelado de la propuesta de proceso del CESYC	68
Ilustración 19 Estructura Desagregada de Trabajo Definitiva	69
Ilustración 20 Plan Cronograma Definitivo	71
Ilustración 21 Estimación de costos acumulados clase II.....	73
Ilustración 22 Guías para el Control del Proyecto	75
Ilustración 23 Fases de la metodología FEL abordadas en el proyecto	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Centros de Estudios de la UBV	xv
Tabla 2 Ejes Geopolíticos de la UBV	3
Tabla 3 Centros de Estudios de la UBV	3
Tabla 4 Tabla de Operacionalización de Variables	34
Tabla 5 Estructura de Costo Clase V	38
Tabla 6 Equipo de Proyecto	43
Tabla 7 Descripción del Puesto Gerente de Proyecto.....	46
Tabla 8 Descripción del Puesto Analista de organización y métodos	48
Tabla 9 Descripción del Puesto Coordinador del CESyC.....	50
Tabla 10 Descripción del Puesto Trabajadores Académicos adscritos al CESyC	52
Tabla 11 Conceptos tradicionales y nuevos presentes en el proyecto.....	54
Tabla 12 Tecnologías tradicionales y nuevas presentes en el proyecto	55
Tabla 13 Estimado de costos clase IV	60
Tabla 14 Calificación cuantitativa y cualitativa de los riesgos	63
Tabla 15 Matriz de Riesgos.....	66
Tabla 16 Estimación de Costos Clase II.....	72
Tabla 17 Matriz PDRI del Proyecto	74

LISTA DE ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

ABREVIATURA	SIGNIFICADO DE ABREVIATURA
BPMN	Por sus siglas en inglés Business Process Modeling Notation
CEA	Centro de Estudios Ambientales
CECE	Centro de Estudios en Ciencia de la Energía
CECSO	Centro de Estudios de la Comunicación Social
CEPEC	Centro de Estudios de Educación Emancipadora y Pedagogía Crítica
CEPYCI	Centro de Estudios Pueblos y Cultura Indígenas
CESACODEVI	Centro de Estudios de la Salud Colectiva y Derecho a la Vida
CESYC	Centro de Estudios Sociales y Culturales
CESYC	Centro de Estudios Sociales y Culturales
EDT	Estructura Desagregada de Trabajo
FEL	Por sus siglas en inglés Front-End-Loading
OMG	Por sus siglas en inglés Object Management Group

ABREVIATURA	SIGNIFICADO DE ABREVIATURA
PDRI	Por sus siglas en Inglés Project Definition Rated Index
PEP	Plan de Ejecución de Proyecto
PIDA	Plan Integral de Desarrollo Académico
PMBOK	Por sus siglas en inglés Project Management Book of Knowledge
PMI	Por sus siglas en inglés Project Management Institute
POA	Plan Operativo Annual
SIDTA	Sistema Integral de Desarrollo de los Trabajadores Académicos
TEG	Trabajo Especial de Grado
TI	Tecnologías de Información
TIR	Tasa Interna de Retorno
UBV	Universidad Bolivariana de Venezuela
USD	Por sus siglas en inglés United States Dollars
VPN	Valor Presente Neto

ABREVIATURA	SIGNIFICADO DE ABREVIATURA
WBS	Por sus siglas en inglés WBS Work Breakdown Structure

INTRODUCCIÓN

El mundo de la Educación Universitaria tiene por característica ser un espacio de producción de conocimiento continuo y fresco alrededor de las organizaciones de investigaciones científicas y académicas que hacen vida en ella, en las cuales, siguiendo el plan de desarrollo de la Nación, se definen y orientan sus trabajos de investigación científica de profesores y alumnos hacia las líneas que consideren pertinentes.

A partir de esta realidad, la Universidad Bolivariana de Venezuela, cuenta con ocho Centros de Estudios (Portal de la Universidad Bolivariana de Venezuela, 2018, págs. <http://ubv.edu.ve/index.php/centros-de-estudios>), los cuales están conformados por Núcleos de investigación que agrupa a los docentes, en lo sucesivo denominados Trabajadores Académicos, según lo establecido en esta casa de estudios.

Nombre del Centro de Estudios
Centro de Estudios en Ciencia de la Energía (CECE)
Centro de Estudios de la Salud Colectiva y Derecho a la Vida (CESACODEVI)
Centro de Estudios de Educación Emancipadora y Pedagogía Crítica (CEPEC)
Centro de Estudios Ambientales (CEA)
Centro de Estudios Sociales y Culturales (CESyC)
Centro de Estudios de la Comunicación Social (CECSO)
Centro de Estudios Pueblos y Cultura Indígenas (CEPyCI)
Centro de Estudios Economía Política

Tabla 1 Centros de Estudios de la UBV

La Investigación se realiza en el Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela el cual cuenta con más de 84 Trabajadores Académicos adscritos a él que desarrollan sus investigaciones a lo largo y ancho del territorio nacional, lo que le da a la investigación una complejidad más alta al tratarse de una Universidad con presencia en todo el país.

Varsavsky (Ciencia, política y científicismo, 1969) plantea que es necesario que los investigadores desarrollen trabajos de una manera rebelde, trascendiendo a lo que categoriza como el Investigador Fósil, que es aquel que centra sus esfuerzos sólo en lo que los tanques de pensamiento fijan desde las grandes universidades con presupuestos suficientes para desarrollar investigaciones más allá de su aplicabilidad inmediata o medianamente inmediata para dar respuesta a las necesidades de la sociedad del tiempo que se vive. Es así como muchos estudiantes y docentes desarrollan sus trabajos de investigación a partir de las líneas que asumen útiles a las investigaciones realizadas en cualquier parte del mundo con la idea de poder ser adoptados por esas universidades en el exterior y conectarse a ellas.

La naturaleza de las investigaciones desarrolladas en los Centros de Estudios de la Universidad Bolivariana tienen otra naturaleza, más rebelde que fósil ya que son realizadas dentro de las comunidades donde los estudiantes hacen vida. El profesor se une a esa comunidad de manera directa y por sus propios medios para ir al espacio de vida de sus estudiantes, palpando su realidad de manera sensible y directa, desarrollando así investigaciones rebeldes, que resuelven problemas de la cotidianidad desde la ciencia. Esto es desarrollado no sólo por el mero interés científico o altruista; sino que además es el mecanismo como los trabajadores académicos acceden a sus ascensos a los escalafones docentes ya que cada cierta cantidad de años pueden optar por ese derecho si han cumplido los requisitos exigidos por la Universidad, entre ellos, una investigación científica dentro de un Centro de Estudios de la Universidad.

La investigación plantea revisar la manera de trabajar en el Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela para realizar la planificación de un proyecto que proponga un modelo de proceso operativo que mejore la manera como se hacen las actividades y tareas en dicho centro de estudios, proponiendo incorporar una idea novedosa como la red investigativa a partir de los trabajos de investigación realizados y aprobados en el mismo.

El presente Trabajo Especial de Grado consta de doce capítulos, los cuales se indican brevemente a continuación

Capítulo I. Planteamiento de la investigación: En este capítulo se plantea la interrogante de la investigación, sus objetivos, la justificación e importancia de la misma.

Capítulo II. Marco teórico: En el cual se presentan las investigaciones que sirvieron de antecedentes a este trabajo y que aportaron conocimiento para su desarrollo. Igualmente se abordan las bases teóricas las cuales son la Gestión de Procesos, la Gestión de Proyectos, la Metodología Front-End-Loading y la Gestión

Documental, las cuales permiten dar respaldo cierto y comprobable a la investigación.

Capítulo III. Marco referencial: En este capítulo se aborda el contexto organizativo en cual se desarrolló la investigación, específicamente en el Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela. Se aborda la Misión, Visión, Filosofía y Valores, Política de la casa de estudio y su relación con el trabajo de investigación realizado.

Capítulo IV. Marco metodológico: En el cual se define la metodología de investigación aplicada al trabajo como lo es el tipo de investigación, su diseño, la población y muestra, las fases de la investigación y la operacionalización de las variables.

Capítulo V. Visualización del proyecto: En el cual, junto a los próximos dos capítulos, se desarrolla la metodología FEL para completar la planificación del proyecto. Durante la Visualización se identifican los propósitos y objetivos del proyecto a través del Acta de Constitución del Proyecto y su alineación con la visión y misión de la Universidad Bolivariana de Venezuela.

Capítulo VI. Conceptualización: En este capítulo se desarrolla la identificación y conformación del equipo de proyecto, sus funciones y organigrama del proyecto y las estructuras desagregadas de trabajo.

Capítulo VII. Definición del proyecto: En el cual se culminan las estructuras desagregadas de trabajo, la estructura de costos Clase II, el cronograma de actividades y la solicitud de aprobación de fondos la gestión de la calidad y los riesgos. Igualmente se presentan los diseños básicos de la metodología a ser usada para el modelado de proceso operativo a ser utilizados durante la ejecución del proyecto.

Capítulo VIII. Lecciones aprendidas: En este capítulo el autor presenta sus aportes y aprendizajes durante el desarrollo de la investigación con los conocimientos, técnicas y metodologías aprendidas.

Capítulo IX. Evaluación del cumplimiento de los objetivos: En el cual se hace un balance muy resumido del balance en el cumplimiento de los objetivos planteados en el Trabajo Especial de Grado.

Capítulo X. Conclusiones y recomendaciones: Es este capítulo se le da respuesta a las interrogantes de la investigación y se dan las recomendaciones finales luego de culminada la investigación.

Capítulo XI. Referencias bibliográficas: En el cual se documentan todas las referencias bibliográficas consultadas durante el desarrollo del trabajo de grado que aportaron ideas, teorías y conocimientos a la construcción del documento final.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La Universidad Bolivariana de Venezuela nace en 2003 con el objetivo de disminuir las brechas entre la demanda de bachilleres graduados y la cantidad de cupos disponibles para atenderlos en ese momento, es así como irrumpe con una oferta académica de mirada incluyente, diferente a la conservadora, donde la universidad y la comunidad confluyen en espacios de construcción colectiva para el desarrollo de investigaciones sociales a través de los centros de estudios universitarios donde se generan investigaciones científicas para el desarrollo de conocimiento nuevo, en ellos hacen vida docentes, estudiantes y la comunidad en general ya que los proyectos de investigación involucra a todos y todas en total compenetración con la completa oferta educativa de 13 Programas de Formación de Grado en Agroecología, Arquitectura, Comunicación Social, Economía Política, Estudios Jurídicos, Estudios Políticos y Gobierno, Gestión Ambiental, Gestión en Salud Pública, Gestión Social del Desarrollo Local, Informática para la Gestión Social, Psicología, Radioterapia y; Refinación y Petroquímica.

La Universidad Bolivariana de Venezuela tiene la necesidad de realizar una revisión para modelar los procesos operativos internos y externos asociados al Centro de Estudios Sociales y Culturales, el cual viene “focalizando sus intenciones para consolidar la producción de saberes y conocimientos desde una mirada del Sur y que orientados por los 5 objetivos históricos del Plan de la Patria permite construir caminos en la transformación sociocultural” (Universidad Blivariana de Venezuela, 2018); pero requiere mejorar sus tiempos de respuesta, registros históricos y el cumplimiento de su misión para incorporar la socialización del conocimiento producido por cada uno de los núcleos académicos ubicados a lo largo y ancho del territorio nacional que participan en él.

En toda organización, se requiere tener una definición de los procesos asociados a la prestación de cualquiera de sus servicio, esto implica conocer detalladamente el conjunto de tareas necesarias para lograr cierto objetivo, su secuencia de ejecución, duración, responsables de acometerla, sus registros de control y calidad, todo sumado orienta los esfuerzos para que los resultados sean logrados de manera efectiva y eficiente.

Una vez definidos los procesos, la organización debe mantenerse en un proceso de revisión para la mejora continua, analizando los resultados de los registro de control del proceso, identificando las posibilidades de incorporar o eliminar nuevos elementos al proceso actual y así agregar valor a la organización.

Los procesos, además de definir la secuencia lógica y controlada de la gestión de cualquier trabajo o servicio, generan un gran volumen de documentos asociados

al procesamiento de la información. A partir de esta idea, se hace necesario mantener un registro organizado y ordenado de documentos generados durante el procesamiento de las diferentes actividades. La oportunidad de mantener, preservar, socializar y motivar la articulación de equipos de investigación entrelazados, desvela la necesidad de gestionar los documentos asociados al resultado de las investigaciones e incluso del proceso de construcción colectiva inmerso en ello tanto durante su concepción como de su presentación final, esto con el objetivo de motivar su consulta y al mismo tiempo pueda servir de insumo a nuevos y mejorados trabajos que generarán innovación y conocimiento nuevo.

La socialización del conocimiento es el enfoque orientado a compartir el pensamiento producido por el ser humano. Dependiendo del enfoque, dicho compartir trae como resultado una contraprestación o un beneficio, es por ello que las organizaciones dirigen esfuerzos a la promoción de la generación de pensamiento fresco, su captura y muy importante, su socialización.

Es así como la gestión del conocimiento es necesaria en cualquier centro de estudio que continuamente genera trabajos de investigación, los cuales pueden ser desarrollados individual o colectivamente para satisfacer las necesidades del país y el mundo a través de las líneas de investigación asignadas a los centros de estudios de las universidades públicas y privadas.

En el caso de la Universidad Bolivariana de Venezuela, los trabajos de investigación son parte del proceso de desarrollo docente de los trabajadores académicos ya que es a través de los centros de estudio, que los profesores realizan sus trabajos de ascenso. El Centro de Estudio viene a sumar esfuerzos individuales, creando un tejido científico académico que propicia la investigación formal hacia la consecución de los objetivos históricos direccionados en el Plan de La Patria.

Es una Universidad nacional en términos de contar con sedes en todo el país, atendiendo a más de 4.000 estudiantes en 2018, los cuales hacen vida en los diez ejes geopolíticos regionales con sus respectivos ejes municipales.

Nombre del Eje Geopolítico Regional	Estados que los conforman
Cacique Guaicaipuro	Distrito Capital
Cacique Mara	Zulia y Trujillo
Antonio José de Sucre	Sucre y Nueva Esparta
General Cipriano Castro	Táchira, Mérida, Barinas, Apure y Zulia
General José Félix Ribas	Aragua, Cojedes y Guárico

Guerrillero Maisanta	Portuguesa, Cojedes, Falcón, Barinas y Trujillo
Heroína Juana la Avanzadora	Anzoátegui, Delta Amacuro y Monagas
Kerepakupai Verá	Bolívar
Precursor José Leonardo Chirinos	Falcón, Lara y Yaracuy
Río Orinoco-Apure	Amazonas y Apure

Tabla 2 Ejes Geopolíticos de la UBV

. Esto supone grandes retos asociados a que las investigaciones realizadas en los Centros de Estudios tengan un sentido de cuerpo y que se logre su resguardo luego de su presentación.

La Universidad Bolivariana de Venezuela, cuenta con ocho Centros de Estudios (Portal de la Universidad Bolivariana de Venezuela, 2018, págs. <http://ubv.edu.ve/index.php/centros-de-estudios>), los cuales están conformados por Núcleos de investigación que agrupa a los docentes, quienes son denominados Trabajadores Académicos, según lo establecido en esta casa de estudios.

Nombre del Centro de Estudios
Centro de Estudios en Ciencia de la Energía (CECE)
Centro de Estudios de la Salud Colectiva y Derecho a la Vida (CESACODEVI)
Centro de Estudios de Educación Emancipadora y Pedagogía Crítica (CEPEC)
Centro de Estudios Ambientales (CEA)
Centro de Estudios Sociales y Culturales (CESyC)
Centro de Estudios de la Comunicación Social (CECSO)
Centro de Estudios Pueblos y Cultura Indígenas (CEPyCI)
Centro de Estudios Economía Política

Tabla 3 Centros de Estudios de la UBV

La Investigación se realiza en el Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela el cual cuenta con más de 84 Trabajadores Académicos adscritos a él que desarrollan sus investigaciones a lo largo y ancho del territorio nacional, lo que le da a la investigación una complejidad más alta al tratarse de una Universidad con presencia en todo el país.

Varsavsky (Ciencia, política y científicismo, 1969) plantea que es necesario que los investigadores desarrollen trabajos de una manera rebelde, trascendiendo a lo que categoriza como el Investigador Fósil, que es aquel que centra sus esfuerzos sólo en lo que los tanques de pensamiento fijan desde las grandes universidades con presupuestos suficientes para desarrollar investigaciones más allá de su aplicabilidad inmediata o medianamente inmediata para dar respuesta a las necesidades de la sociedad del tiempo que se vive. Es así como muchos estudiantes y docentes desarrollan sus trabajos de investigación a partir de las líneas que asumen útiles a las investigaciones realizadas en cualquier parte del mundo con la idea de poder ser adoptados por esas universidades en el exterior y conectarse a ellas.

La naturaleza de las investigaciones desarrolladas en los Centros de Estudios de la Universidad Bolivariana tienen otra naturaleza, más rebelde que fósil ya que son realizadas dentro de las comunidades donde los estudiantes hacen vida. El profesor se une a esa comunidad de manera directa y por sus propios medios para ir al espacio de vida de sus estudiantes, palpando su realidad de manera sensible y directa, desarrollando así investigaciones rebeldes, que resuelven problemas de la cotidianidad desde la ciencia. Esto es desarrollado no sólo por el mero interés científico o altruista; sino que además es el mecanismo como los trabajadores académicos acceden a sus ascensos a los escalafones docentes ya que cada cierta cantidad de años pueden optar por ese derecho si han cumplido los requisitos exigidos por la Universidad (SIDTA, 2013, págs. 4, Art. 12), entre ellos, una investigación científica dentro de un Centro de Estudios de la Universidad.

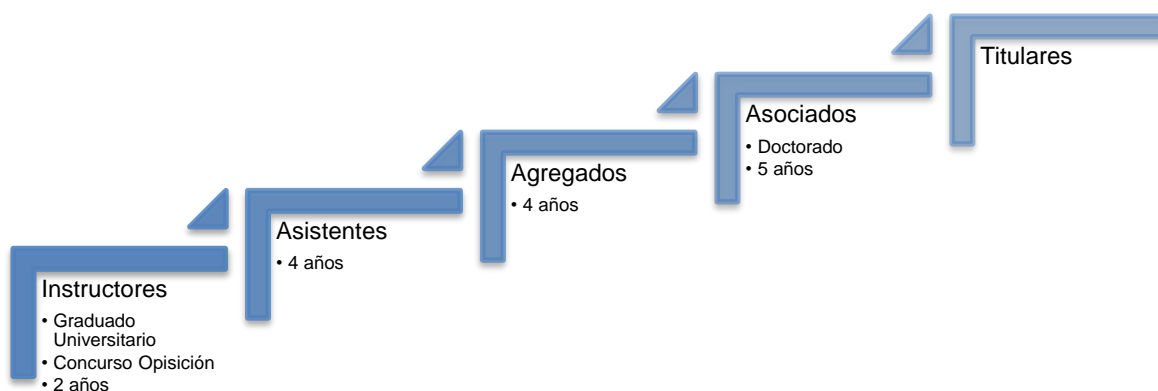


Ilustración 1 Ruta Ordinaria de ascenso de Trabajadores Académicos UBV

Para ello se plantea impulsar una red investigativa que propicie el diálogo de saberes en la comunidad científica de la universidad a través de la divulgación de todas las investigaciones realizadas en el Centro de Estudios, promoviendo la participación activa y protagónica para fortalecerlas, habilitando su seguimiento por temáticas y por líneas de investigación y finalmente logrando motivar el cumplimiento del proceso de ascenso de los docentes ubevistas. Además de servir de apoyo a los otros actores que potencialmente estén interesados de esta producción académica como empresas, comunidades organizadas, instituciones del estado entre otros.

1.2 INTERROGANTE DE LA INVESTIGACIÓN

La Universidad Bolivariana de Venezuela cuenta con una variedad de centros de estudios que generan espacios de investigación continua, específicamente el Centro de Estudios Sociales y Culturales ha orientado esfuerzos a organizar la comunidad vinculada a ellos, de manera de apoyarles de manera organizada y ordenada tanto en su desarrollo socio-académico como en sus investigaciones y sus resultados.

Con el transcurrir del tiempo, el equipo de liderazgo del Centro de Estudios Sociales y Culturales comienza a hacerse preguntas como: ¿Cuántas investigaciones hemos hecho? ¿Cuáles son los temas abordados? ¿Por qué no hay suficientes trabajadores académicos inscritos en el Centro de Estudios? ¿Por qué los trabajadores académicos no presentan sus Plan Integral de Desarrollo Académico (PIDA) que les permite optar al próximo escalafón docente una vez aprobado su trabajo de investigación? ¿Cómo se puede mejorar la socialización del conocimiento producido en el Centro de Estudio? ¿Cómo podemos mejorar la calidad de nuestro servicio a la comunidad universitaria?

La importancia de un Centro de Estudio está enfocada en el desarrollo de un tejido social entrelazado y vinculado, de allí surge el interés de repensar la manera de hacer las cosas y mejorar la realidad para producir más y mejores investigaciones que al mismo tiempo promueven el desarrollo docente orientado al cumplimiento de la visión de la universidad.

A partir de lo expuesto anteriormente se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo promover el desarrollo de los trabajadores académicos adscritos al Centro de Estudios Sociales y Culturales a través de la revisión crítica de sus procesos operativos para generar investigaciones científicas, su gestión y divulgación para mejorar el rendimiento del centro de estudio?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Proponer un modelo de procesos operativos para la gestión de investigaciones científicas. Caso de Estudio: Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela.

1.3.2 Objetivos específicos

Para lograr este objetivo general, se plantea cubrir los siguientes objetivos específicos:

- Visualizar los procesos actuales en el modelo de gestión del Centro de Estudios Sociales y Culturales
- Conceptualizar una propuesta de procesos operativos para la gestión de investigaciones para el Centro de Estudios Sociales y Culturales
- Definir una propuesta de procesos operativos para la gestión de investigaciones para el Centro de Estudios Sociales y Culturales

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

La importancia de la presente investigación está centrada en la realización del diagnóstico Inicial de los procesos del Centro de Estudios Sociales y Culturales para desarrollar su reingeniería a partir de las necesidades identificadas con los involucrados, permitiendo así definir la propuesta de procesos operativos para la gestión de investigaciones para el Centro de Estudios Sociales y Culturales, esto generará los insumos necesarios para diseñar el modelo de procesos internos y externos para mejorar los servicios del Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela.

Según Michael Hammer (1994), todo proyecto dentro de una empresa u organización supone una reingeniería de procesos, que no es más que definir a dónde se quiere llegar, revisar los procesos existentes, hacer los ajustes necesarios y describir lo que sea necesario desde cero si es preciso.

Según la Guía de los Fundamentos para la Dirección de proyectos, comúnmente conocido como PMBOK (Project Management Institute, 2017), los proyectos pueden ser necesario para “La implementación, mejora o potenciación de los procesos y procedimientos de negocios existentes”.

Es necesario que los documentos producidos en el Centro de Estudios sean almacenados de manera digital, lo que permitirá su preservación y acceso, minimizando los impactos al medio ambiente, según lo plantean los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU (2015); y al mismo tiempo en los objetivos del Plan de La Patria (Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela, 2013).

Este trabajo especial de grado aportará una mejora sustantiva a los procesos llevados adelante por el Centro de Estudios Sociales y Culturales ya que permitirá desarrollar la red de investigadores y sistematizar los resultados de sus trabajos, fortaleciendo así el tejido social orientado a la investigación, innovación y desarrollo de conocimiento nuevo en la Universidad Bolivariana de Venezuela.

1.5 ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrollará en el Centro de Estudios Sociales y Culturales con los trabajadores académicos adscritos a esta organización.

Está enmarcado en el ciclo de vida de proyectos, que según el PMBOK, está compuesto por cuatro fases: Inicio, planificación, ejecución y cierre. En este trabajo especial de grado se abordarán las fases uno y dos; las otras dos podrán ser ejecutadas por el Centro de Estudios Sociales y Culturales u otra investigación que continúe a partir de los resultados obtenidos en este proceso

Por lo explicado anteriormente, al culminar la investigación se plantea producir los siguientes entregables:

- Diagnóstico Inicial de los procesos del Centro de Estudios Sociales y Culturales
- Conceptualización de la propuesta de gestión operativa para el Centro de Estudios Sociales y Culturales
- Definición del proyecto para desarrollar la propuesta del modelo de procesos operativos internos y externos para mejorar el funcionamiento del Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela para mejorar su eficiencia

Cabe destacar que existen restricciones y delimitaciones que deben tomarse en cuenta en el momento del desarrollo de la investigación, dado que podrían afectar o impactar la elaboración del mismo, como la insuficiencia de la disponibilidad presupuestaria, lo que podría requerir apoyo de la institución educativa.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del presente trabajo de grado se revisaron investigaciones previas relacionadas con el tema de estudio, específicamente a la gestión de proyectos, área de procesos y metodología Front-End-Loading (FEL).

(Hernán A. & Bucheli, 2013). *“Aplicación del PMI – PMBOK en el proceso de planificación del proyecto para el diseño de una red de conocimiento colaborativa y auto regulada, para la ESPE”*. Este trabajo de grado para optar por el título de magister en Gestión de Proyectos en la Escuela Politécnica del Ejército de Ecuador (ESPE), está centrado en el desarrollo de una guía simplificada que facilitó la aplicación del PMBOK en la mencionada institución con la intención de incrementar la cantidad de proyectos exitosos ejecutados por ellos a partir de la formación de un equipo de profesionales con el conocimiento necesario para la planificación, ejecución y cierre de proyectos basado en la metodología del PMBOK a través de una página web con dichos contenidos formativos adaptados a las necesidades de la institución.

Este trabajo fue de utilidad para la presente investigación porque fue utilizado como marco de referencia de los procesos de planificación de proyectos con la metodología PMI para el desarrollo de una red de conocimiento.

Palabras clave: PMBOK, Plan de Ejecución de Proyecto, Páginas Web, Aprendizaje.

(Tovar G., 2012). *“Metodología de gerencia de proyectos bajo enfoque Front-End-Loading. Caso de estudio: Departamento de Ingeniería de Sistemas. UNEXPO”*. Este trabajo de grado desarrolla una metodología para la dirección de proyectos de ingeniería de sistemas de la UNEXPO. Utilizando el enfoque de la metodología Front-End-Loading se desarrolló una metodología que mejora los procesos del departamento y la calidad de sus productos y servicios.

Este trabajo de grado se toma como referencia para el desarrollo y aplicación de la metodología Front-End-Loading en la investigación realizada.

Palabras clave: Metodología, Front-End-Loading, gestión de proyectos.

(Garza S. & Bermudez T., 1995). *“Diseño del proceso de abastecimiento mediante la reingeniería de procesos”*. El autor centra el trabajo en la reingeniería de procesos de negocio como la ruta que han identificado las organizaciones para ser competitivas y adaptarse al cambio constante.

Este trabajo fue de utilidad para el desarrollo de la presente investigación debido a que se vincula directamente con la oportunidad de mejorar los tiempos de respuesta, la calidad del servicio y la gestión correcta de la información para la toma

de decisiones. Así mismo, los importantes hallazgos asociados a la vinculación del método y la necesidad real, son una oportunidad para mejorar la manera de trabajar en el Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela.

Palabras clave: Reingeniería, Procesos de Negocio, mejora continua.

(Chacon De La R., 2000). *“Modelo para la aplicación de reingeniería de procesos”*, Este trabajo dibuja los conceptos básicos de la reingeniería como el enfoque sistémico para que una organización pueda elevar la calidad de sus servicios, mejorar la productividad y adaptarse a los continuos cambios.

De este trabajo se extrae la metodología para realizar reingeniería de procesos, su justificación, importancia y necesidad.

Palabras clave: reingeniería, gestión de procesos, cambio, productividad.

(Gutierrez F. & Rubiano M., 2016). *Relaciones teórico prácticas entre gestión documental y gestión de procesos: estudio de casos múltiples*. En este trabajo de grado de maestría en gestión documental, las autoras establecen la vinculación y relación de la gestión documental y la gestión de procesos para lograr la eficiencia en las organizaciones a partir de la evaluación del cumplimiento de la ISO 9001 en tres casos de estudio, logrando establecer los puntos de encuentro y desencuentro entre ambas disciplinas.

De este trabajo de grado se tomó la relación entre la reingeniería de procesos y su vinculación con la gestión documental basada en estándares internacionales.

Palabras clave: Gestión de procesos, gestión documental, instrumentos de la gestión documental.

(Pozo R., 2012). *“Metodología para la implementación de Sistemas de Gestión Documental”*. La autora direcciona la investigación en la evaluación de metodologías de gestión documental lo cual permite, según el resultado de la investigación, asegurar que la implantación del sistema de gestión documental sea exitoso. Al mismo tiempo hace grandes aportes en cuanto a los criterios de evaluación de herramientas informáticas en software libre que permiten la implementación de la reingeniería de procesos en la institución donde se realizó el estudio.

Este trabajo es importante para esta investigación porque se toma la relación entre procesos y gestión documental para la mejora continua.

Palabras clave: Metodologías, Gestión Documental, Software Libre, reingeniería de procesos.

2.2 BASES TEÓRICAS

Según Vara (2010), las bases teóricas están definidas como el análisis sistemático y sintético de las principales teorías que permiten explicar tema de investigación.

Están relacionadas con las teorías que brindan al investigador el punto de arranque conceptual dentro del conocimiento del objeto de estudio ya que éste siempre está vinculado con algún referente teórico, que permiten al investigador soportarse en trabajos previos para conocer lo que pretende estudiar. (Bavaresco, 2006).

La presente investigación está sustentada en tres bases teóricas fundamentales que serán desarrolladas a continuación: la gerencia de proyectos, la gestión de procesos y la metodología Front-End-Loading (FEL) los cuales desarrollan los conceptos básicos de la misma.

2.2.1 Gerencia de proyectos

2.2.1.1 Proyecto

Para el PMI, un proyecto es “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Project Management Institute, 2017).

Cada proyecto es único por sus condiciones de temporalidad y alcance, aunque se apliquen con el mismo fin, las características individuales le harán diferentes.

Debido a su temporalidad y singularidad, los proyectos deben ser planificados con mayor o menor esfuerzo dependiendo de su complejidad, innovación, cantidad de involucrados e interesados; lo que normalmente introduce incertidumbres naturales de estos procesos.

El proyecto se da por finalizado cuando se cumplen sus objetivos; en cambio se terminan cuando sus objetivos ya no pueden ser alcanzados o el cliente ya no desea continuar con el mismo (ibídem).

Los proyectos direccionan los cambios en las organizaciones, agregando valor al negocio o a su razón de ser y pueden ser iniciados para alcanzar el cumplimiento de normativas, para satisfacer las necesidades de los interesados, llevar adelante actualizaciones de enfoque de negocio o de tecnologías o corregir deficiencias en los productos, servicios o procesos. A continuación un diagrama que permite visualizar esta idea:



Ilustración 2 Factores iniciadores de un proyecto

Fuente: Adaptado del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

2.2.1.2 Ciclo de vida del proyecto

Son las fases por la que pasa un proyecto desde su inicio hasta su cierre, acotadas en el tiempo y proporcionan el marco de referencia básico para dirigir el proyecto (Project Management Institute, 2017).

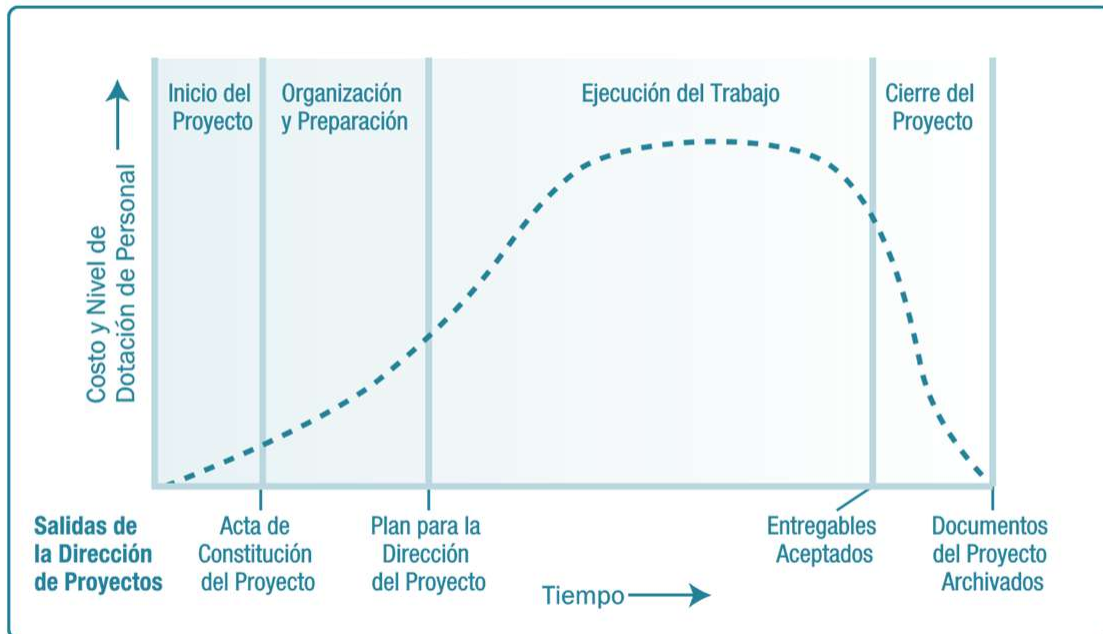


Ilustración 3 Costo y Dotación de Personal dentro del Ciclo de Vida de Proyecto

Fuente: PMBOK (Project Management Institute, 2017).

- Inicio del proyecto: En esta fase se autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director del proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto a través del acta de constitución de proyecto.
- Organización y preparación: En esta fase se definen los equipos de trabajo, alcance, requerimientos, criterios de aceptación y de calidad del trabajo, evaluación de los riesgos y preparación de los cronogramas a través del Plan de dirección de proyecto.
- Ejecución del trabajo: Es la fase en la cual se realizan las actividades según lo preparado, realizando el seguimiento de las mismas, trabajando de cerca con el equipo de proyecto para mantener el proyecto dentro de lo planificado y produzcan los entregables con la calidad esperada.
- Cierre del proyecto: En esta fase se asegura la ejecución del trabajo planificado y los cierres administrativos, contractuales y financieros para ser archivados en la base de datos de proyectos ejecutados para futura referencia.

2.2.1.3 Dirección de proyectos

Uno de las ideas claves a tener en cuenta cuando se aborda el asunto de los proyectos es que su gerencia, manejo o liderazgo es llevado adelante por personas más que por herramientas (Kerzner, Project Management, 2009), por lo cual hay

que tomar en cuenta que la gente puede estar trabajando en uno o más proyectos al mismo tiempo, lo que supone grandes esfuerzos en las habilidades de comunicación y motivación al éxito.

Para Kerzner (2001), la gerencia de proyecto no puede ocurrir sin una planificación suficientemente madura que permita al gerente de proyectos ser competitivo y lograr cumplir los objetivos dentro del alcance, costos y tiempos aprobados con la calidad esperada. Esto supone grandes esfuerzos para mantener las restricciones del proyecto dentro de los planes para lograr la excelencia.



Ilustración 4 Restricciones contrapuestas del Proyecto

Fuente: Adaptado del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

Para el PMI (2017), la dirección de proyecto se logra con la “aplicación e integración adecuada de los 47 procesos de la dirección de proyectos” los cuales son agrupados en el PMBOK (ibídem) de la siguiente manera:

- **Procesos de inicio:** Con los cuales se obtiene la aprobación de un proyecto o fase de proyecto a partir de la definición de un propósito.
- **Procesos de planificación:** En este grupo de procesos se define el alcance del proyecto y se refinan los objetivos del proyecto.

- **Procesos de ejecución:** Con los cuales se realiza lo contenido en el plan de dirección del proyecto para alcanzar los objetivos fijados.
- **Procesos de monitoreo y control:** En los cuales se realiza el seguimiento del proyecto para identificar necesidades de cambios para solicitar su aprobación.
- **Procesos de cierre:** Son aquellos que se ejecutan para cerrar todas las actividades de los procesos para cerrar formalmente un proyecto o fase.

Es importante resaltar que los grupos de procesos no son las fases del ciclo de vida del proyecto, ya que estos grupos de procesos pueden ser ejecutados en paralelo durante el proyecto o fase dependiendo su naturaleza.

2.2.1.4 Áreas de conocimiento

Según el PMBOOK (Project Management Institute, 2017), se refiere a un grupo de procesos relacionados con la naturaleza con una competencia o rol relacionado con la dirección de proyectos. De esta manera se definen diez áreas de conocimiento, las cuales se indican a continuación:

- **Gestión de la integración:** incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de la Dirección de Proyectos
- **Gestión del alcance:** incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto contiene únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito a través de la definición de los cronogramas y evaluaciones de desempeño de los equipos de los equipos de trabajo.
- **Gestión de las comunicaciones:** Está orientado a desarrollar lo relativo con planificar, estructurar, monitorear y controlar las comunicaciones del proyecto, incluye los requisitos de comunicación de los interesados, el alcance de lo que debe ser comunicado indicando el idioma si fuese necesario, el formato, el contenido y el nivel de detalle, la frecuencia para la distribución de la información requerida, la persona responsable de comunicar, autorizar la divulgar la información confidencial. Igualmente se definen los métodos o tecnologías utilizados para transmitir la información, tales como memorandos y/o correo electrónico, por ejemplo.
- **Gestión del cronograma:** incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo, desarrollando, monitoreando y controlando el cronograma, lo cual puede ser realizado formal o informalmente con los interesados.
- **Gestión de los recursos humanos:** Incluye los procesos para identificar, adquirir, gestionar y desincorporar los recursos humanos necesarios para la

conclusión exitosa del proyecto. Contempla también la definición de roles, perfiles y responsabilidades.

- **Gestión de la calidad:** incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización basándose, preferiblemente, en estándares internacionales de calidad como ISO. Contempla los procesos que desarrollan la planificación, gestión y control de los requerimientos de calidad del proyecto y el producto o servicio, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.
- **Gestión de los costos:** incluye los procesos involucrados en planificar, estructurar, estimar, presupuestar, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- **Gestión de los riesgos:** Abarca los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto. Uno de los principales productos de esta área de conocimientos es la Estructura Desagregada de Riesgos o RBS por sus siglas en inglés Risk Breakdown Structure.
- **Gestión de los interesados:** Tiene por objetivo mantener involucrados a los interesados de manera de mantenerlos informados para facilitar su participación y decisiones durante el proyecto, incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto.
- **Gestión de las adquisiciones:** Contempla las directivas para planificar, realizar y cerrar la compra o adquisición de bienes y/o servicios dentro o fuera de la organización. Puede ser formal o informal y su nivel de detalle depende de la naturaleza del proyecto, puede incluir asuntos como los tipos de contratos a utilizar, estimaciones de cantidades y costos independientes y necesarias; criterios de evaluación; estandarización de documentos de compras, gestión de restricciones y supuestos que podrían afectar las adquisiciones planificadas; manejo de plazos requeridos para comprar determinados elementos y la coordinación del tiempo extra necesario para adquirir estos elementos con el desarrollo del cronograma del proyecto; garantías de cumplimiento o contratos de seguros a fin de mitigar algunas formas de riesgo del proyecto y establecimiento del plan de compras para mantenerlo contemplado dentro de la estructura de desagregada de trabajo.

2.2.2 Gestión de procesos

La Real Academia de la lengua Española (2015), define proceso como “conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”, Según VIALOG, citado en (Hernández L., 2003) define proceso como "un

grupo de actividades y tareas que juntas entregan valor al cliente, involucran muchas personas y departamentos, transforman entradas en salidas, y por último, están enfocados al cliente y a los resultados".

2.2.2.1 Enfoque por procesos

Según Hernández (2003), la norma ISO 9001:2000 define como enfoque basado en procesos como "la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación de las interacciones de estos procesos, así como su gestión".

Se plantea que cuando las organizaciones asumen el enfoque por procesos permite que las empresas sean tan eficientes como lo son sus procesos a través de una perspectiva transversal de la empresa, o sea, ver al proceso como la forma natural de organización del trabajo, lo que orienta la atención a la manera como se hacen las cosas más allá de quién es la persona que lo hace (Medina Leon, Nogueira Rivera, & Hernández Nariño, 2010).

En las definiciones de enfoque de procesos se puede observar que los procesos son transversales y existe interacción entre ellos, siendo la transversalidad el elemento común que se puede identificar con la gestión documental.

2.2.2.2 Gestión por procesos

"La Gestión por Procesos es el modo de gestionar toda la organización basándose en los procesos y percibe la organización como un sistema interrelacionado" (ibídem).

El principio de la sinergia está basado en que el resultado final es superior en calidad y cantidad que la suma de sus partes, así mismo es la gestión por procesos ya que el desempeño de los procesos en conjunto es superior al desempeño de actividades o procesos aislados que no tienen visión integral.

La página web Excelencia-Empresarial.com (2016) define la gestión por procesos como "la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente".

Se puede identificar la gestión por procesos como la generación de valor para lograr un resultado, tal como lo hace la dirección de proyectos. Otro elemento a resaltar es que su centro de atención está en el cliente, que de alguna manera impulsa la mejora continua, la cual puede realizarse al elevar la calidad incorporando mejoras al producto y sus prestaciones.

Para elevar la sostenibilidad de la producción se debe tener en cuenta la mejora de la actividad humana, la incorporación de prácticas de excelencia (Benchmarking), la capacidad de determinación de los riesgos del proceso y su control de manera proactiva (Puntos Críticos de Control).

2.2.2.3 Sistema de gestión

El sistema de gestión es definido como “un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad” (Vergara, 2018). El sistema de gestión según Vergara, tiene cuatro pasos y forman parte de un ciclo de mejora continuo: Ideación, Planificación, Implementación y Control.

Este proceso de mejora se realiza por medio del ciclo Deming, el cual consiste en que “la empresa planifica un cambio, lo realiza, verifica los resultados y, según los resultados, actúa para normalizar el cambio o para comenzar el ciclo de mejoramiento nuevamente” (Walton & Deming, 2004).



Ilustración 5 Ciclo Deming - Mejora Continua

Fuente: Adaptado del El método Deming en la práctica (Walton & Deming, 2004)

El proceso de mejora continua es fundamental y está muy relacionado con la gestión de procesos debido a que ambos tienen en común que se realimentan

buscando añadir cada vez más valor a las organizaciones. Los procesos deben ser continuamente controlados para analizar el rendimiento de cada actividad realizada y actuar en consecuencia, esto en vista que siempre hay oportunidades de mejoras o innovación que deben ser descubiertas para ser cada vez más competitivos.

2.2.3 Metodología Front-End-Loading (FEL)

2.2.3.1 Ideas generales

Para ofrecer al lector una idea general de la metodología Front-End-Loading (FEL), se sugiere la revisión del curso preparado por la corporación Independent Project Analysis (IPA), que es la creadora de dicha metodología. IPA cuenta con más de 25 años de experiencia en la ejecución de mega proyectos de inversión. La empresa Dupont fue su primer gran cliente y aun hoy siguen siéndolo, con ellos aplicaron la metodología FEL por primera vez, popularizándola por sus excelentes resultados. En este curso denominado “Lecciones sobre el proceso de evaluación” (2010), se define que FEL es una metodología para planificar y definir proyectos de inversión, logrando así incrementar las probabilidades de éxito del mismo.

La metodología está basada en la lógica de compuertas que son superadas una vez se aprueba continuar a la próxima fase por la entidad que tiene delegada la toma de decisiones asociadas a continuar, tomar correctivos en la fase o simplemente detener la ejecución por no ser viable.

De esta manera, la metodología tiene por objetivo planificar el proyecto, disminuyendo los riesgos e incrementando progresivamente los detalles asociados al alcance, costos, equipos de trabajo, cronogramas, entre otros. FEL consiste de 3 fases: Visualización, Conceptualización y Definición

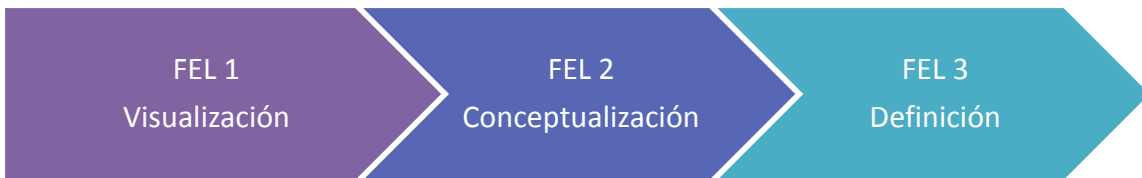
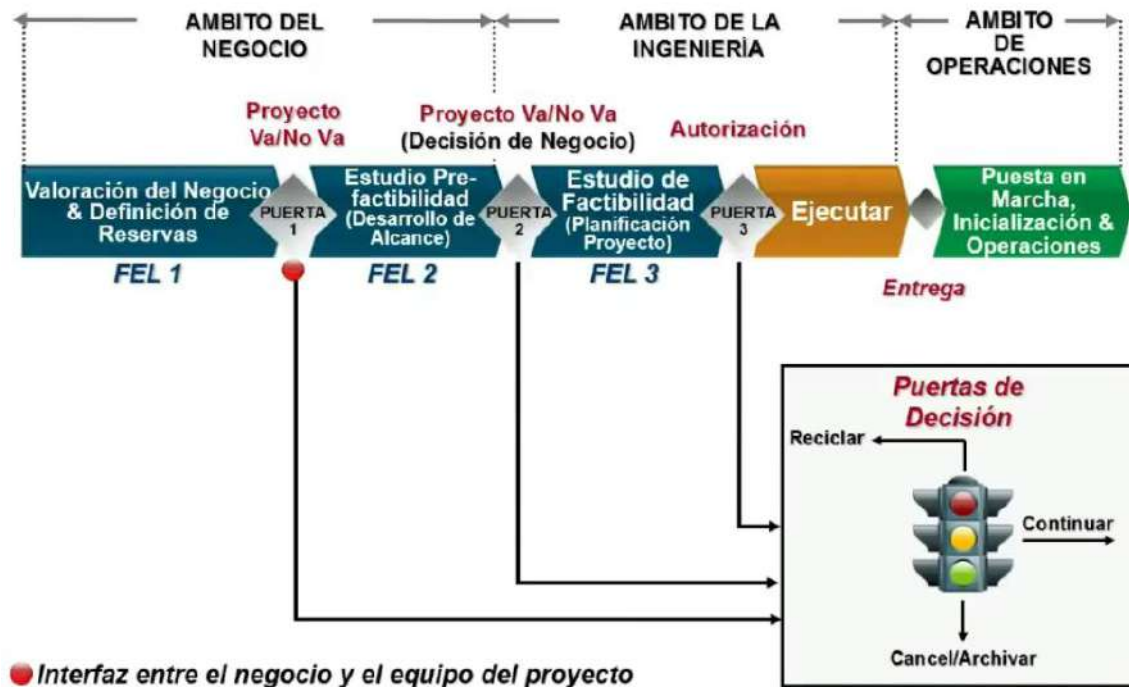


Ilustración 6 Fases de la metodología FEL

Fuente: Adaptado de IPA

Según Parodi, Felix (Serie de Webinars de la IPA sobre Proyectos de Capitales, 2014), es de vital importancia desarrollar una planificación suficientemente madura, esto supone cerca del 5% del costo total del proyecto, y de ahí la importancia que se hagan las inversiones requeridas de manera temprana para que la posibilidad de éxito se aumente. Un error durante la fase de ejecución puede costar 10% como mínimo, según las estadísticas que maneja el Instituto IPA en su base de conocimiento privativa conformada por más de 300 megaproyectos. La importancia de la metodología FEL para este proyecto es el aporte que hace a la planificación del proyecto a pesar de tratarse de un proyecto social y no de inversión de capital.

2.2.3.2 FEL 1 – Fase de Visualización

En esta fase se desarrolla la identificación de la oportunidad o iniciativa de proyecto. Con esta fase de la metodología empieza el proyecto, lo que es una idea

que no está muy posicionada en el imaginario colectivo, el cual considera que el proyecto inicia cuando se aprueban los recursos financieros.

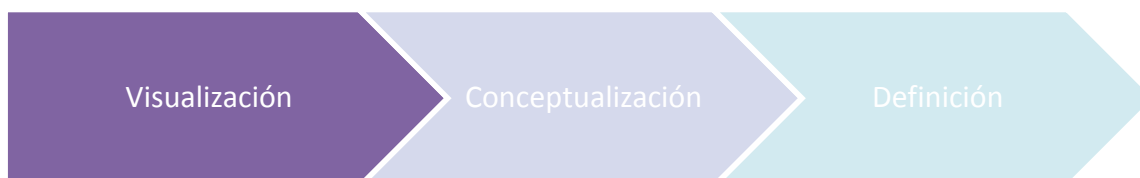


Ilustración 7 Fase de la metodología FEL

Fuente: Adaptado de IPA

En esta fase se desarrollan los siguientes contenidos de la identificación del proyecto.

- PROPÓSITO Y OBJETIVOS DEL PROYECTO
 - Propósito del Proyecto
 - Objetivos del Proyecto
 - Objetivo general
 - Objetivos específicos
- ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO
- DESARROLLO PRELIMINAR DEL PROYECTO
 - Alcance preliminar del proyecto
 - Estructura desagregada de Trabajo Clase V
 - Entregables
 - Estimado de costos clase V
 - Plan de ejecución de proyecto (PEP) preliminar
 - Riesgos preliminares del proyecto
 - Factibilidad del proyecto
 - Factibilidad Técnica
 - Factibilidad Operacional
 - Factibilidad Financiera

2.2.3.3 FEL 2 – Fase de Conceptualización

- ORGANIZACIÓN PARA EL PROYECTO
 - Conformación del equipo de proyecto
 - Formalización del equipo de trabajo
 - Organigrama del equipo de proyecto

- PLAN DE CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROYECTO
- PLAN PARA LA DEFINICIÓN DEL PROYECTO
- SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS
 - Evaluación de conceptos alternativos
 - Evaluación de alternativas tecnológicas
 - Evaluación de sitios alternativos
 - Preparación del alcance conceptual
 - Características y requerimientos del producto
 - Criterios de aceptación
 - Límites del proyecto
 - Requerimientos y entregables
 - Premisas y restricciones
 - Estimado de costos clase IV
 - Evaluación de la rentabilidad de las operaciones

2.2.3.4 FEL 3 – Fase de definición del proyecto

- GERENCIA DEL DESEMPEÑO DEL PROYECTO
 - Gerencia de la Calidad del Proyecto
 - Gerencia de los Riesgos del Proyecto
- DISEÑOS BÁSICOS DEL PROYECTO
- PLAN DEFINITIVO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO
 - Plan de alcance
 - Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)
 - Gestión de los recursos humanos
 - Plan Cronograma
- ESTIMACIÓN DE COSTOS CLASE II
- EVALUACIÓN DEL PDRI
 - Filosofía de Confiabilidad
 - Filosofía de Mantenimiento
 - Filosofía de Operación
 - Matriz PDRI
- GUÍAS DE CONTROL DE PROYECTO
- CONTRATACIONES
- SOLICITUD DE APROBACIÓN FONDOS

2.2.4 Gestión documental

Para Cruz Mundet (2006), la gestión de documentos es el conjunto de tareas y procedimientos orientados a lograr una mayor eficacia y economía en la utilización de los documentos en las organizaciones. Russo Gallo (2009) indica que la gestión documental es un “conjunto de actividades que permiten coordinar y controlar los

aspectos relacionados con creación, recepción, organización, almacenamiento, preservación, acceso y difusión de documentos”. Esto indica que la gestión documental, al ser un grupo de tareas relacionadas en un proceso planificado, controlado y mejorado continuamente, de esta manera lograr optimizar el uso de uno de los activos más importantes de cualquier organización que es la información capturada en documentos.

Heredia Herrera (2008) plantea que “la importancia de la gestión documental reside en que está presente transversalmente en todas las demás gestiones de las Organizaciones”, de ahí el énfasis que se debe colocar a la gestión documental ya que debe ser vista de forma transversal y no como una competencia exclusiva de las áreas administrativas, en vista que atañe a toda la organización, por lo cual debe ir integrándose progresivamente a sus procesos integrales.

2.2.4.1 Objetivo de la gestión documental

El objetivo de la gestión documental es “asegurar que la información que ha sido generada y distribuida haya sido recibida y comprendida para permitir la respuesta y la retroalimentación” (Project Management Institute, 2017).

Para Russo Gallo (2009), el éxito de la gestión documental en organizaciones que producen gran cantidad de información, está basada en la eficacia enfocada al cliente y la eficiencia dirigida al servicio.

La idea de establecer una red de conocimiento en base a las investigaciones desarrolladas y aprobadas en una universidad no es una idea nueva, de hecho Gavilán, César (2008), en su artículo Bibliotecas Universitarias: Concepto y Función, plantea que estas redes investigativas tienen su génesis en las bibliotecas universitarias que data de la edad media, ya que:

En ellas las necesidades de los libros por parte de los estudiantes fueron atendidas por los estacionarios, una especie de bibliotecarios que alquilaban los cuadernillos (peciae) que integraban las obras que habían sido aprobadas y corregidas por las autoridades académicas, para que los estudiantes pudieran copiarlas para su estudio. La división de la obra en varios cuadernillos posibilitaba que ésta pudiera ser copiada por varios estudiantes simultáneamente. Esta organización se considera el embrión de lo que pasado el tiempo sería la biblioteca universitaria. (Gavilán, 2008, pág. 1)

Es por ello que es importante la relevancia de resguardar las investigaciones científicas desarrolladas en un Centro de Estudio que hace vida en cualquier universidad. La UNESCO, ha dedicado un espacio muy interesante llamado UNESDOC, en el cual publica documentos por materia. Una de esas categorías es la serie “Manuales de la UNESCO para las bibliotecas” (UNESCO, 2018), en la cual se puede ubicar una gran variedad de libros, publicaciones, artículos, entre otros;

los cuales orientan el diseño de la gestión documental enfocada a los centros de investigación universitarios.

En el libro titulado “Las bibliotecas universitarias de los países en vías de desarrollo”, se aborda el asunto de la función de la biblioteca universitaria, la cual, según el autor, “deben nutrir la inteligencia del estudiante, estimular las investigaciones de los profesores, e invitar a cuantos franqueen sus puertas a participar plenamente en esos bienes intelectuales y culturales. En ese contexto, la utilización de la biblioteca se convierte en un método de enseñanza, paralelamente a las clases y a los grupos de discusión tradicionales.” (Gelfand, 1968, pág. 28). Es de relevancia la idea que la gestión documental a través de una biblioteca universitaria no es entonces un espacio inerte donde se van dejando investigaciones aprobadas; sino que son un espacio para incubar conocimiento a través de las documentaciones que el colectivo va tejiendo progresivamente con la construcción del saber popular entre la universidad y la comunidad.

La gestión documental tiene gran relevancia en la dirección de proyectos, esto se evidencia en el PMBOK (Project Management Institute, 2017), específicamente en el proceso denominado Gestionar la Comunicaciones, en el cual se contempla la Gestión de la información, la cual abarca no solo los documentos impresos, sino también toda comunicación electrónica. Es muy importante para la gestión de proyecto resguardar todo el proceso de planificación, aprobación, ejecución, seguimiento, control y cierre del proyecto para así poder sistematizar las lecciones aprendidas y generar una base de conocimientos sólida para seguir afrontando futuros proyectos con mayor dominio y menor riesgo.

2.3 BASES LEGALES

Contempla las leyes, normas y códigos nacionales e internacionales aplicables al proyecto.

El presente Trabajo Especial de Grado (TEG), de acuerdo a su objetivo principal se sustenta en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela, 1999), el Código de Ética y Conducta Profesional del PMI (Project Management Institute, 2006) y el Código de Ética Profesional del Ingeniero (Colegio de Ingenieros de Venezuela) en virtud el ejercicio profesional del autor.

Se sustenta legalmente en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela, 1999), en el Artículo 102 indica que la educación es un... “Derecho Humano, un Deber Social, Democrática, Gratuita y Obligatoria”... por lo que el Estado la asume como función indeclinable” de... máximo interés en niveles y modalidades y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. En el

mismo documento, el Artículo 103 expresa: “Derecho a una Educación Integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades...” para todos los venezolanos. Es la razón de ser de la Universidad Bolivariana de Venezuela que se traza como reto el ofrecer una educación universitaria socio-productiva de calidad.

CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL

La Universidad Bolivariana de Venezuela fue creada en 2003 en el marco de la Revolución Bolivariana con el objetivo de democratizar el acceso a la educación universitaria a través de la municipalización de las aldeas universitarias, en la cual se aprovecha la infraestructura física de liceos y escuelas públicas para impartir clases de tercer nivel en los horarios disponibles.

Esto supone un gran esfuerzo pedagógico hacia la formación de nuevos profesionales comprometidos con el desarrollo integral de la patria a través de la ciencia y la cultura con un enfoque socio-político orientado al ser humano.

3.1 VISIÓN

Según lo indicado en el Documento Rector de la Universidad Bolivariana de Venezuela (Universidad Bolivariana de Venezuela, 2013) se “visualiza como una institución y una comunidad universitaria consolidadas, orgánicamente vinculada a las comunidades locales, a las regiones y al país, como institución de excelencia en sus procesos y prácticas académicas y administrativas, como un espacio que genera y promueve justicia social mediante la puesta en práctica del principio de igualdad de oportunidades educativas, tanto en el acceso a ella como en los logros de formación que correspondan con los criterios de formación integral y de educación a lo largo de toda la vida. Para ello, es esencial la implantación y progresiva consolidación de la Universidad a través de sus proyectos y programas académicos”

3.2 MISIÓN

Según el documento rector de la Universidad Bolivariana de Venezuela (Universidad Bolivariana de Venezuela, 2004), su misión se base en una serie de fines fundamentales, entre los cuales podemos resaltar: “La generación de conocimientos en campos científicos, tecnológicos, sociales y humanísticos y del arte, conjugando los aportes al enriquecimiento de dichos campos desde nuevas perspectivas epistemológicas, la creación de bienes culturales y simbólicos consustanciales al fortalecimiento de la ciudadanía y de la democracia participativa y del esclarecimiento y soluciones de problemas nacionales y regionales.”

3.3 FILOSOFÍA Y VALORES

La Universidad Bolivariana de Venezuela plantea sus valores a partir de lo contenido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), cuyo artículo 3 indica como valores superiores: “la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad individual y social, la preeminencia de los derechos humanos, la ética pública y el pluralismo político”.

3.4 POLÍTICAS

El documento rector de la Universidad Bolivariana de Venezuela (2004), en su capítulo 8 plantea su Plan estratégico, el cual está estructurado en Ejes, propósitos y Políticas. En este aparte, se hace especial referencia, debido a su pertinencia con la presente investigación, la política 1 denominada “Fomento a la investigación como eje del quehacer académico” la cual forma parte del eje denominado Desarrollo Académico, cuyo propósito es “Impulsar el desarrollo de la investigación vinculándola a los procesos de formación y de la proyección social para lograr que el desarrollo académico de la Universidad responda con calidad a los retos que plantean las dinámicas de cambio propias de Venezuela”

3.5 ASPECTOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el Código de Ética y Conducta Profesional del PMI (Project Management Institute, 2006), ya que rige el comportamiento, que es obligatorio, en el desempeño como profesionales y voluntarios de la dirección de proyectos.

Y por último en el código de ética del Ingeniero ya que es la profesión base del estudiante autor de esta investigación, y como tal, debe fiel cumplimiento a dicho reglamento.

A continuación se presenta un extracto de los principios básicos de ética de los códigos anteriormente mencionados y que de una manera u otra son tomados en cuenta en el desarrollo de esta propuesta:

- Mantener un alto nivel de integridad profesional y personal durante el desarrollo de la presente propuesta y del desarrollo en sí, teniendo siempre en cuenta los principios básicos de respeto, responsabilidad, veracidad, honestidad y legalidad
- Preservar información relativa a los planes estratégicos, de EBG Asesoría Tecnológica y Empresarial y las organizaciones deportivas que presten su colaboración para la ejecución de la presente propuesta, que pudieran representar información confidencial y que, sin embargo, deba ser tomada como base en el desarrollo del presente proyecto.
- Se respetaran todas las creaciones u obras de todo material que sea expuesto en esta propuesta.

3.6 BENEFICIOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la Universidad Bolivariana de Venezuela, la presente investigación permitirá la revisión de los procesos operativos del Centro de Estudios Sociales y Culturales, mejorando su rendimiento y resultados.

La presencia de la Universidad Bolivariana de Venezuela en todo el territorio nacional, supone una complejidad en la sistematización de la experiencia de los trabajadores académicos y sus investigaciones dentro de las comunidades, lo cual es un factor motivador para continuar abordando esta línea de trabajo en el futuro a corto plazo.

El Centro de Estudios Sociales y Culturales espera incorporar el concepto de red investigativa a partir de los trabajos de ascenso que presentan los trabajadores académicos en su proceso de desarrollo y promoción al próximo escalafón docentes, de esta manera, el Centro de Estudios, va sumando y sumando experiencias en gestión de proyectos que son presentados en él. Esto habilitará al Centro de Estudios Sociales y Culturales a la iniciativa de desarrollar una Biblioteca Universitaria para las investigaciones desarrolladas en los Centros de Estudios para que los trabajadores académicos, las comunidades e incluso empresas que formen parte del sistema de desarrollo local, puedan consultar el resultado de cada una de ellas para continuar construyendo, de manera conjunta y corresponsable, el crecimiento sostenible y sustentable del país.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

Para el desarrollo del presente Trabajo de Grado se aplicó un diseño metodológico que garantiza una forma lógica y sistemática el logro de los objetivos.

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

A la fecha no se ha identificado una clasificación única de las investigaciones, esto se debe a la complejidad que supone el conocimiento humano; sin embargo, según lo indicado por Alfonso, Ilis (1981), la investigación “es aplicada cuando se fundamenta en el deseo de saber para ser capaces de hacer mejor o de forma más eficaz alguna cosa”, y por la naturaleza de su desarrollo, es de tipo documental ya que se vale de la revisión de los escritos existente asociados a las normativas de la Universidad Bolivariana de Venezuela y del Centro de Estudios Sociales y Culturales. Igualmente es de tipo Descriptiva ya que “traza lo que es”, según lo indicado por Best, John (1971), ya que establece relaciones causa efecto a partir de sus características para determinar la frecuencia con la algo pasa.

En el caso particular del presente trabajo, se puede indicar que es de tipo aplicada, en su modalidad documental y descriptiva.

4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para abordar la presente investigación se planteó el diseño no experimental transaccional y transversal ya que las variables no se manipularon deliberadamente y se realizó observando directamente la realidad para su posterior análisis (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Por su naturaleza, la observación de la situación se realizó una sola vez y no planteó realizar múltiples capturas de datos, por lo cual se coincide con la definición de investigaciones no experimentales transaccionales, tal como se indicó anteriormente.

Adicionalmente a la observación directa de la realidad, esta investigación se respaldó en documentos escritos como normativas, reglamentos y otros que permitieron comprender mejor la realidad. Esta característica hace que la investigación se maneje en un diseño documental, según lo planteado por Sabino C. (1994), debido a la revisión de materiales ya elaborados por el Centro de Estudios Sociales y Culturales y la Universidad Bolivariana de Venezuela.

4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Según Tamayo y Tamayo (1997), “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” por lo cual en este punto se definieron dichas unidades con las cuales se hizo la investigación, las cuales se explican en los siguientes párrafos.

El mismo autor define la muestra como “el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”, lo cual es aplicado en este caso ya que no se estudió todas las unidades de la población, sino una parte que fue elegida intencionalmente, lo cual es definido como muestreo intencionado, ya que el autor selecciona una parte de la población con un criterio deliberado, tomando aquellos que considera de mayor interés para la investigación.

4.3.1 Unidad de análisis

Para introducir este aparte es necesario definir que los trabajadores académicos son los profesores y docentes de la Universidad Bolivariana de Venezuela. Por ello, a lo largo de la investigación se refiere a los docentes como Trabajadores Académicos ya que según el reglamento interno de la Universidad, es la manera como son denominados.

Para el desarrollo de la investigación se tomó como unidad de análisis a los trabajadores académicos adscritos al Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela, quienes desarrollan su trabajo pedagógico formativo desde los 24 estados del país y sus Dependencias Federales.

4.3.2 Población

Está definida por los 84 trabajadores académicos adscritos al Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela, los cuales hacen vida en todo el territorio nacional a través de las sedes de la Universidad o desde sus Aldeas Universitarias.

Las Aldeas Universitarias son espacios educativos que forman parte de la Universidad Bolivariana a través de la Misión Sucre.

4.3.3 Muestra y tipo de muestra

La muestra intencionalmente seleccionada, está compuesta por 7 trabajadores académicos por considerarlos deliberadamente de mayor relevancia para el desarrollo de la investigación, según el criterio del autor.

4.4 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

Para comprender la situación, se aplicarán entrevistas, que según Van Dalen, D. (1981) “permiten obtener información más completa y con mayor facilidad” ya que al ser orales, logran una relación más directa y franca. Específicamente se implementa la Entrevista estructurada ya que permite definir secciones que serán aplicadas de manera uniforme a los participantes, logrando así introducir controles que facilitan su análisis.

Así mismo, se respaldó en la revisión bibliográfica asociada al documento fundacional de la Universidad Bolivariana de Venezuela, los reglamentos internos y demás documentos que rijan el funcionamiento del Centro de Estudios Sociales y Culturales.

4.5 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Las fases de la investigación contemplan todas las etapas a ejecutadas para alcanzar los objetivos planteados en el presente estudio.

4.5.1 Diagnóstico inicial

4.5.2 Arqueo bibliográfico

En esta etapa se recopiló la información documentada y escrita relevante para la investigación que se encontraba en el Centro de Estudios Sociales y Culturales, tal como lo son la Ley de Universidades, el documento fundacional y los reglamentos de funcionamiento internos.

Esto permitió identificar claramente las funciones del centro de estudio, los involucrados, los procesos actuales y los tiempos de los flujos de trabajo. Esta información sirvió de insumo para diseñar correctamente las entrevistas no estructuradas a aplicadas a los participantes de la muestra.

4.5.3 Recolección de información

Con la finalidad de obtener información de los trabajadores académicos y a partir de la revisión realizada en el arqueo bibliográfico, se realizaron entrevistas no estructuradas para obtener información de manera directa de la realidad. De esta manera se comprendió la realidad en lo relativo al cumplimiento de los procesos y controles identificados anteriormente. Igualmente, los participantes pudieron identificar oportunidades de mejora e innovación al proceso actual que sirvieron de base al desarrollo de la aplicación de la metodología Front-End-Loading (FEL) en la cual se visualiza, conceptualiza y define el proyecto a ser ejecutado el año que viene y que tiene por meta la producción del modelo de proceso operativo del Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela.

4.5.4 Visualizar el proyecto

Basado en FEL y con la información registrada durante las entrevistas no estructuradas y con claridad en los procesos actuales, se procedió a realizar el análisis de los resultados, lo cual permitió realizar la Visualización del proyecto para la construcción del modelo operativo del Centro de Estudios Sociales y Culturales a partir de la identificación de los actores del proceso de solicitud de ascenso y las necesidades de información requeridas.

4.5.5 Conceptualizar el proyecto

Culminada la visualización del modelo operativo del Centro de Estudios Sociales y Culturales, se realizó la conceptualización del proyecto para construir Modelo de procesos operativos del Centro de Estudios, que permitirá definir el Plan de Ejecución del Proyecto.

4.5.6 Definición el proyecto

En esta fase se culmina la planificación detallada del proyecto a ser ejecutado el próximo año a partir de las necesidades identificadas durante las fases anteriores de la investigación lo cual se explica en detalle en el capítulo Definición del proyecto

4.5.7 Estructura Desagregada del Trabajo de Grado

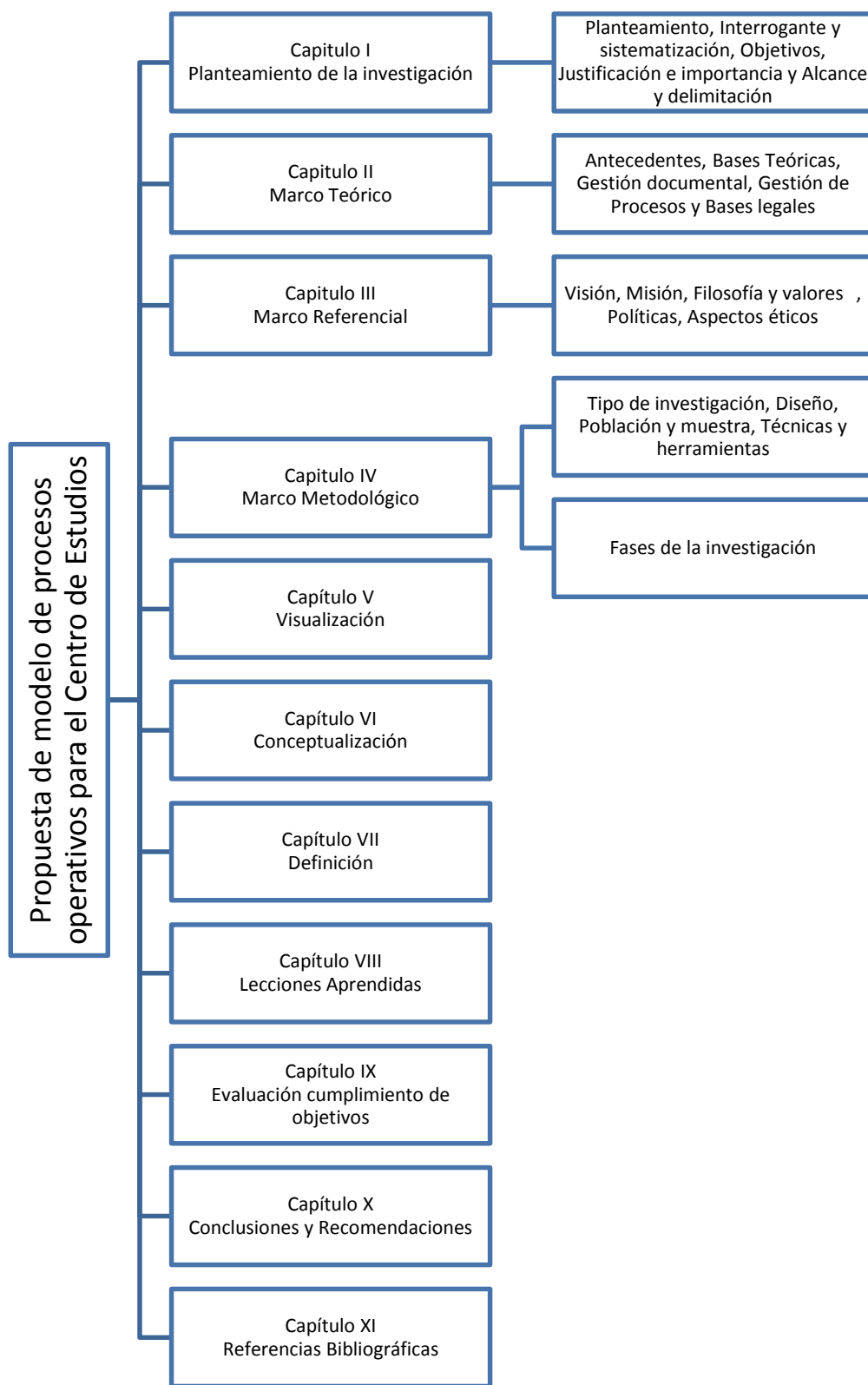


Ilustración 8 EDT del Trabajo de Grado

4.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La Operacionalización es un proceso mediante el cual se precisan los aspectos perceptibles o “captables” de un evento de estudio a fin de poder apreciarlo durante la investigación (Hurtado de Barrera, 2005).

La Operacionalización se presente a través de la tabla de Operacionalización como apoyo al investigador para precisar aspectos fundamentales para la elaboración de sus instrumentos de recolección de datos.

La tabla de Operacionalización de variables, está estructurada para dar respuesta a los 3 objetivos específicos y al objetivo general de la investigación. En dicha tabla cada objetivo específico ha sido transformado a variables, conceptos, dimensiones e indicadores, con el fin de alcanzar el objetivo general del estudio.

TÍTULO: Propuesta de modelo de procesos operativos para la gestión de investigaciones científicas Caso de Estudio: Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela					
OBJETIVO GENERAL: Proponer un modelo de procesos operativos para la gestión de investigaciones científicas. Caso de Estudio: Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela					
Objetivo específico	Variables	Dimensión	Indicadores	Técnicas y herramientas	Fuente
Visualizar los procesos operativos actuales en el modelo de gestión del Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela	Procesos Operativos	Propuesta de Modelo de Procesos Operativos: <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos • Alcance • Calidad • Interesados 	Acta constitución	<ul style="list-style-type: none"> • Documental • Entrevistas no estructuradas 	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de Estudios Sociales y Culturales • IPA Inc. • PMI
Conceptualizar un proyecto para desarrollar una propuesta de procesos operativos para el Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela para el desarrollo de una red investigativa.		Propuesta de Modelo de Procesos Operativos: <ul style="list-style-type: none"> • Alcance • Recursos • Interesados • Costo • Cronograma • Riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de gestión • Índices de Recursos humanos • Índices de costo de Clase V versus Clase IV. • Número de paquetes de trabajo 		
Definir el proyecto para desarrollar una propuesta de modelo de procesos operativos para el Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela para el desarrollo de una red investigativa.		Propuesta de Modelo de Procesos Operativos: <ul style="list-style-type: none"> • Alcance • Recursos • Interesados • Costo • Cronograma • Riesgo • Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de gestión • Matriz de Riesgos • Índice de entre los costos de cada una de las clases • Cantidad de Actividades 		

Tabla 4 Tabla de Operacionalización de Variables

CAPÍTULO V. VISUALIZACIÓN DEL PROYECTO

El presente capítulo desarrolla la fase de visualización, la cual forma parte de la metodología Front-End Loadin (FEL), utilizada para realizar este proyecto.

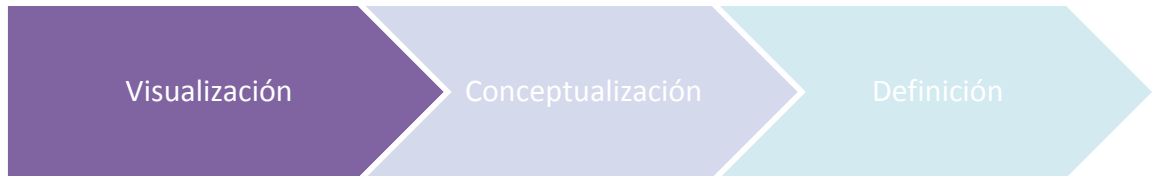


Ilustración 9 FEL 1 – Visualización de Proyecto

5.1 PROPÓSITO Y OBJETIVOS DEL PROYECTO

5.1.1 Propósito del Proyecto

La Universidad Bolivariana de Venezuela tiene la necesidad de mejorar los procesos operativos del Centro de Estudios Sociales y Culturales para optimizar sus tiempos de respuesta, registros históricos, rendimiento y el cumplimiento de su misión.

Para ello se plantea impulsar una red investigativa que propicie el diálogo de saberes en la comunidad científica de la universidad a través de la divulgación de todas las investigaciones realizadas en el Centro de Estudios, promoviendo la participación activa y protagónica para fortalecerlas, habilitando su seguimiento por temáticas y por líneas de investigación, para motivar el cumplimiento del proceso de ascenso de los docentes ubevistas.

5.1.2 Objetivos del Proyecto

5.1.2.1 Objetivo general

Proponer un modelo de procesos operativos para la gestión de investigaciones científicas en el Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela para el desarrollo de una red investigativa.

5.1.2.2 Objetivos específicos

- Visualizar los procesos operativos actuales en el modelo de gestión del Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela.

- Conceptualizar un proyecto para desarrollar una propuesta de procesos operativos para el Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela para el desarrollo de una red investigativa.
- Definir el proyecto para desarrollar una propuesta de modelo de procesos operativos para el Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela para el desarrollo de una red investigativa.

5.2 ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO

El presente proyecto está alineado con los siguientes objetivos de Generales de la Universidad Bolivariana de Venezuela, los cuales están sistematizados en su Documento Rector (Universidad Bolivariana de Venezuela, 2004, pág. 82):

- Lograr la participación amplia, democrática y responsable de la comunidad universitaria, en las deliberaciones, decisiones y proyectos institucionales
- Lograr la calidad y pertinencia de sus procesos y logros de formación; de producción de conocimientos y bienes culturales; de sus procesos y logros en la interacción social y comunitaria
- Conformar comunidades académicas y de pensamiento capaces de articularse con sus homólogos nacionales e internacionales

5.3 DESARROLLO PRELIMINAR DEL PROYECTO

5.3.1 Alcance preliminar del proyecto

El proyecto contempla la revisión de la manera de trabajar en el Centro de Estudios Sociales y Culturales para desarrollar un modelo de procesos operativos que promueva la consolidación de una red investigativa para socializar el conocimiento producido en cada trabajo.

Dicho modelo de proceso operativo, una vez aprobado por las autoridades de la Universidad Bolivariana de Venezuela, podrá necesitar herramientas adicionales para su automatización, las cuales están fuera del alcance de este proyecto.

Será desarrollado cumpliendo las siguientes premisas:

- El proyecto iniciará una vez sea autorizado por la máxima autoridad del Centro de Investigaciones Sociales y Culturales
- Las autoridades del Centro de Investigaciones Sociales y Culturales se involucrarán directamente con la ejecución del proyecto
- Los profesores que forman parte de la comunidad científica relacionada con el Centro de Investigaciones Sociales y Culturales tendrán participación activa y protagónica en la construcción colectiva del producto final
- El proyecto será financiado con recursos propios asignados al Centro de Investigaciones Sociales y Culturales por lo cual será manejado con criterio

de austeridad y será ejecutado desde la sede Los Chaguaramos de la Universidad Bolivariana de Venezuela, ubicada en Caracas, República Bolivariana de Venezuela. Igualmente utilizando sus propias facilidades, recursos y espacios físicos

- El resultado del proyecto no podrá ser cedido ni vendido y será propiedad de la UBV

El proyecto estima ser iniciado en enero 2019 y finalizado en diciembre 2019 en vista que requiere la asignación de presupuesto de la Universidad Bolivariana al Centro de Estudio Sociales y Culturales para su ejecución de 16.028,64 USD.

5.3.2 Estructura desagregada de Trabajo Clase V

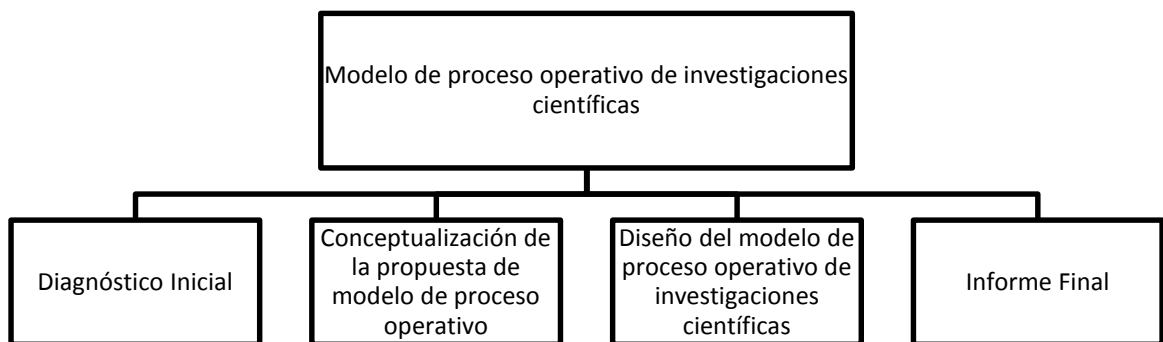


Ilustración 10 EDT Clase V del Proyecto

5.3.2.1 Entregables

- Diagnóstico Inicial de los procesos del Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela
- Conceptualización de la propuesta de modelo de procesos operativos para el Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela para el desarrollo de una red investigativa.
- Modelo proceso operativo propuesto para el Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela para el desarrollo de una red investigativa.

5.3.3 Estimado de costos clase V

Para el desarrollo del proyecto, el Centro de Estudios Sociales y Culturales aprobó una inversión de USD 14.000,00, correspondientes al costo del personal interno asignado al proyecto.

Elemento de Costo	Costo (en USD)
Diagnóstico Inicial	8.000,00
Conceptualización de la propuesta de modelo de proceso operativo	1.400,00
Diseño del modelo de proceso operativo de investigaciones científicas	4.500,00
Elaboración del informe Final	500,00
Total	14.400,00

Tabla 5 Estructura de Costo Clase V

5.3.4 Plan de ejecución de proyecto (PEP) preliminar

El proyecto contempla como PEP preliminar información inicial del proyecto, de esta manera se visualiza:

- Gerente de Proyecto: Se designa al Coordinador del Centro de Estudios Sociales y Culturales de la UBV y las unidades administrativas relacionadas con el proyecto
- Costo Clase V: USD 14.400,00
- Cronograma preliminar de ejecución del proyecto está acotado a una planificación Clase V cuya ejecución está estimada entre enero y diciembre 2019.

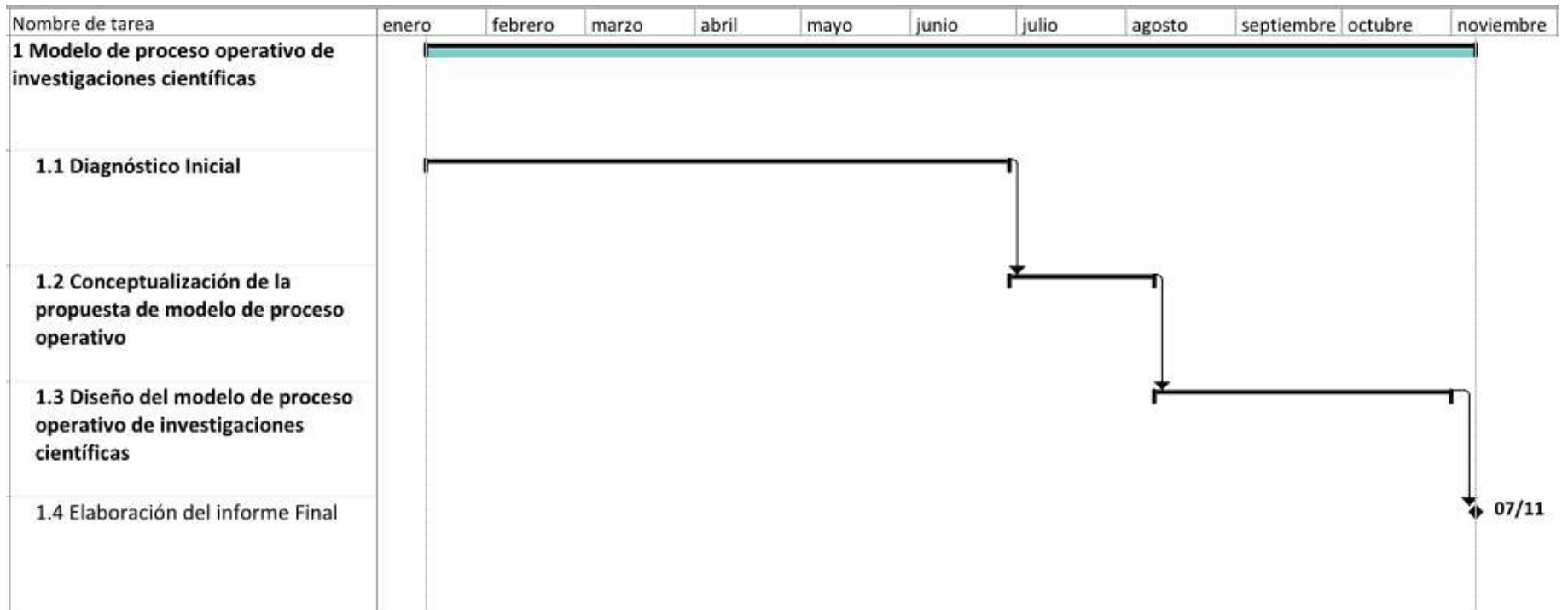


Ilustración 11 Cronograma preliminar del proyecto

Para la ejecución del proyecto se requiere la aprobación de la máxima autoridad de la Universidad Bolivariana de Venezuela, lo que asignará el presupuesto requerido para honrar completamente los salarios al equipo de proyecto durante su desarrollo. En esta fase el equipo de proyecto decidió que el proyecto sea ejecutado con el personal interno de la Universidad para así no incurrir en costos adicionales a lo estipulado en la partida de pago de personal aprobado para 2019. Es importante resaltar que a pesar que no se incurrirán en costos adicionales debido a contratación de empresas externas para el desarrollo del proyecto, el mismo tiene un costo asociado al personal asignado como parte del equipo de trabajo.

5.3.5 Riesgos preliminares del proyecto

Luego de revisar el alcance preliminar del proyecto, se identificaron los principales riesgos que podrían estar afectando su ejecución dentro de las restricciones de tiempo, costo y actividades, quedando definidos de la siguiente manera:

- No aprobación del proyecto por parte de las autoridades de la Universidad Bolivariana de Venezuela podría hacer que el proyecto no inicie
- Falta de claridad en los procesos por parte del Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela podrían demorar el cumplimiento de los cronogramas
- Disponibilidad del personal de la Universidad Bolivariana de Venezuela para ser asignado al proyecto podría generar sobrecarga en los recursos asignados para el cumplimiento del cronograma
- Tiempos de ejecución del proyecto reducidos
- Cambio de autoridades durante el proyecto
- Rotación en el personal docente
- Plagio o fuga del conocimiento asociado a la investigación antes de su publicación

5.3.6 Factibilidad del proyecto

5.3.6.1 Factibilidad Técnica

El proyecto será ejecutado desde la sede central de la Universidad Bolivariana de Venezuela ubicada en Los Chaguaramos, Caracas, República Bolivariana de Venezuela donde se encuentran las autoridades, los docentes, el departamento de Planificación y el Centro de Estudios Sociales y Culturales.

Se asignará una oficina con espacio suficiente para instalar una sala de reuniones para 12 personas, dotada de 3 computadores conectados a la red, con acceso a internet e impresoras, lo que facilitará el desarrollo y seguimiento del proyecto.

Debido a la ubicación de la oficina asignada, el clima es estable en 27°C, adicionalmente cuenta con acceso a transporte público cercano en horario laboral.

5.3.6.2 Factibilidad Operacional

La Universidad Bolivariana de Venezuela cuenta con el personal propio y capacitado para desarrollar el proyecto una vez sea aprobado por la máxima autoridad. De esta manera es factible asignar al siguiente equipo de proyecto compuesto por 10 personas:

- Un coordinador
- Seis profesores
- Dos analistas de Organización y Métodos
- Un controlador de Proyecto

Una vez culminado el proyecto su operación será realizada por el personal responsable del Centro de Estudios Sociales y Culturales y las áreas operativas de la Universidad Bolivariana de Venezuela. No se incurrirá en reclutamiento de personal adicional para su operación.

Una vez culminado el proyecto, se contempla mantener capacitado al personal que trabaja en el Centro de Estudios para asegurar la continuidad operativa con calidad. Esta capacitación será dictada por personal que labora en el Centro de Estudios y no se requiere incurrir en gastos adicionales para esta actividad.

La estructura aplicada a este proyecto es matricial, en el cual el personal que labora en el Centro de Estudios, en Planificación, y las demás áreas de la Universidad Bolivariana de Venezuela serán destinados exclusivamente en el proyecto. Es probable que se requiera apoyo y participación puntual de otros integrantes quienes tendrán actividades compartidas entre el proyecto y sus funciones habituales

Los costos operativos, los cuales incluye pago de nómina y salarios de los miembros integrantes del proyecto, se encuentran cubiertos, así como también, ubicación física del personal, mobiliario de oficina y pago de servicios básicos (luz, agua, teléfono, etc.).

5.3.6.3 Factibilidad Financiera

Para el Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela, la optimización de sus procesos operativos que promueva la

consolidación de una red investigativa para socializar el conocimiento producido en cada trabajo agregará valor social que es principalmente intangible, lo cual le permitirá mejorar sus tiempos de respuesta, calidad e integración de la comunidad educativa más allá de los resultados obtenidos a la fecha. Es por ello que el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) no son calculados para este proyecto debido a que los resultados esperados son intangibles y de valor social.

CAPÍTULO VI. CONCEPTUALIZACIÓN

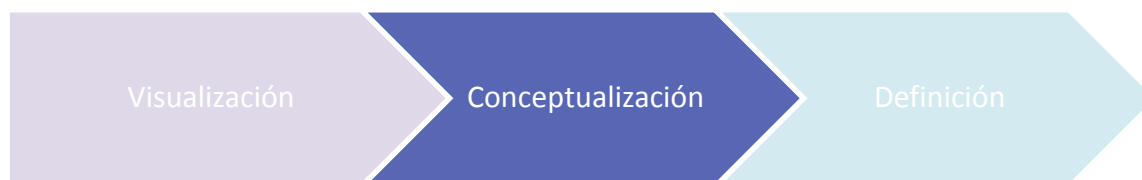


Ilustración 12 FEL 2 - Conceptualización de Proyecto

6.1 ORGANIZACIÓN PARA EL PROYECTO

6.1.1 Conformación del equipo de proyecto

La Universidad Bolivariana de Venezuela tiene presencia en todo el país; sin embargo, las autoridades del Centro de Estudios se encuentran en Caracas, sede Los Chaguaramos, por ello el equipo de proyecto se define totalmente en Caracas.

Es importante resaltar que para la fase de ejecución, el equipo de proyecto estará contactando a los demás miembros del Centro de Estudios Sociales y Culturales que desarrollan investigaciones, de manera que se utilizarán tecnologías como video conferencias, chats, correo electrónico y llamadas telefónicas para obtener información y respuesta a todos los involucrados con el centro de estudios.

Nombre del Rol	Procedencia	Cantidad
Gerente de Proyecto	Interno – Centro de Estudios Sociales y Culturales	1
Trabajador Académico	Interno – Coordinación socio académica	5
Controlador de Proyecto	Interno – Vicerectorado	1
Analista de Organización y Métodos	Interno – Coordinación socio académica	2

Tabla 6 Equipo de Proyecto

6.1.2 Formalización del equipo de trabajo

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
CÓDIGO DEL PUESTO:	0001	FECHA:	01/02/18
TÍTULO DEL PUESTO:	Gerente de proyecto		
OCUPANTE:	Katia Briceño		
LOCALIZACIÓN:	UBV – Sede Los Chaguaramos		
ORGANIZACIÓN:	UBV		
DEPTO/DIVISIÓN:	Centro de Estudios Sociales y Culturales. Eje Geopolítico Regional Cacique Guaicaipuro		
SUBORDINADO A:	Rectorado		
PROPÓSITO GENERAL			
<p>Liderar, dirigir y coordinar la ejecución del proyecto. Posee experiencia comprobable en gestión, dirección de proyectos y rediseño de procesos en instituciones de educación universitaria.</p> <p>Principales Retos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener el proyecto dentro del cronograma • Resolver todos los asuntos que puedan afectar el avance planificado del proyecto • Orientar al equipo de proyecto en el desarrollo de las actividades planificadas 			
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES			
Acciones	Resultado final esperado		Indicadores de efectividad

Liderar la ejecución del proyecto	Niveles de ejecución del plan del proyecto dentro de las líneas bases fijadas por el plan	% de ejecución dentro del plan
Mantener informado a los involucrados	Seguimiento del proyecto efectivo para mantener el foco en la ejecución dentro del alcance con calidad y efectividad	Informe de reuniones de seguimiento semanales
Mantener motivado al equipo de proyecto	Niveles de motivación al equipo de proyecto que permitan mantener el foco al logro y cumplimiento de las actividades en el plan cronograma	% de miembros del equipo de proyecto que están motivados Cantidad de cambios de participantes en el equipo de proyecto
RELACIONES DE TRABAJO		
Contactos más importantes	Naturaleza o propósito	
Trabajadores académicos	En atención a que deben atenderse las expectativas de los miembros del Centro de Estudios Sociales y Culturales	
Dirección General de trabajadores académico	Por ser la autoridad que presenta al consejo universitario las resoluciones finales de trabajos de ascenso aprobados	
RELACIONES ORGANIZACIONALES		

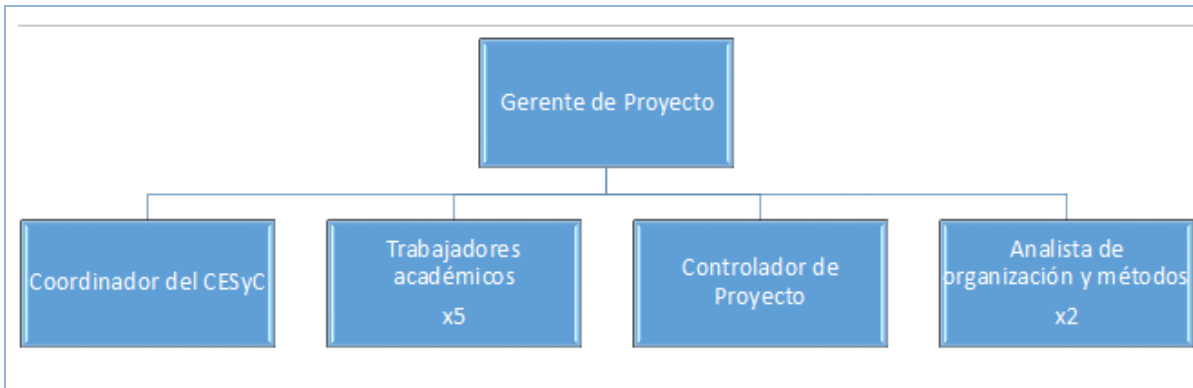


Tabla 7 Descripción del Puesto Gerente de Proyecto

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
CÓDIGO DEL PUESTO:	0002	FECHA:	01/02/18
TÍTULO DEL PUESTO:	Analista de organización y métodos		
OCUPANTE:	Hilda Piña y Alice Peña		
LOCALIZACIÓN:	UBV – Sede Los Chaguaramos		
ORGANIZACIÓN:	UBV		
DEPTO/DIVISIÓN:	Programa de formación de informática para la gestión social		
SUBORDINADO A:	Dirección socio académica		
PROPÓSITO GENERAL			
<p>Liderar, dirigir, coordinar y gestionar las tareas asociadas a las mejoras de los procesos. Posee experiencia comprobable en gestión, dirección de proyectos y rediseño de procesos en instituciones de educación universitaria.</p> <p>Principales Retos:</p>			

- Identificar con los dueños de los procesos, necesidades de generación de documentación
- Redacción y difusión de manuales, políticas, procedimientos y demás controles operativos relacionados, para mitigar riesgos e incrementar la efectividad de los procesos
- Identificar con los dueños de los procesos, necesidades de actualización de documentación por generación de cambios, facilitando las modificaciones respectivas

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

Acciones

Liderar lo relativo a la coordinación, confección y documentación de los procesos asociados al Centro de Estudios Sociales y Culturales

Promover el trabajo en equipo de todos los involucrados del proyecto

RELACIONES DE TRABAJO

Contactos más importantes

Trabajadores académicos

Gerente de Proyecto

Coordinador del Centro de Estudios Sociales y Culturales

RELACIONES ORGANIZACIONALES

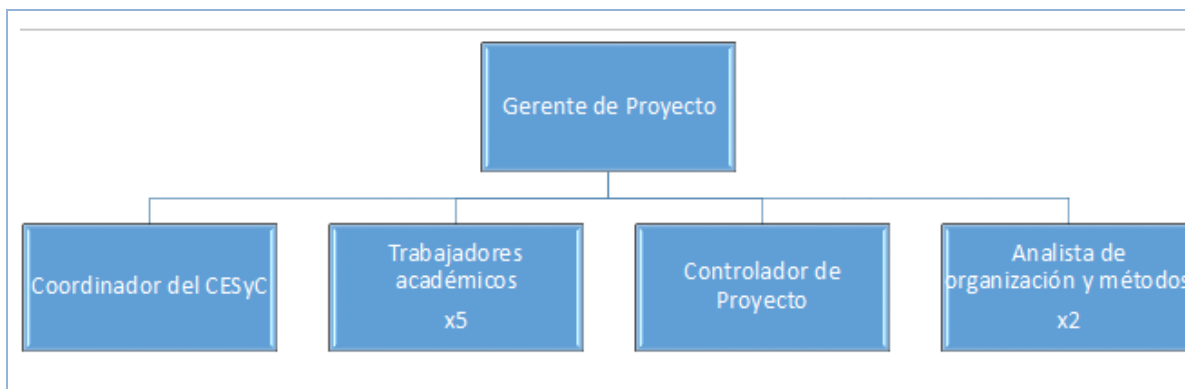


Tabla 8 Descripción del Puesto Analista de organización y métodos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
CÓDIGO DEL PUESTO:	0003	FECHA:	01/02/18
TÍTULO DEL PUESTO:	Coordinador del Centro de Estudios Sociales y Culturales		
OCUPANTE:	Roberto Herrera		
LOCALIZACIÓN:	UBV – Sede Los Chaguaramos		
ORGANIZACIÓN:	UBV		
DEPTO/DIVISIÓN:	Centro de Estudios Sociales y Culturales		
SUBORDINADO A :	Rectorado		
PROPÓSITO GENERAL			
<p>Liderar, dirigir, coordinar y gestionar las tareas asociadas al centro de estudios. Posee experiencia comprobable en gestión, dirección de centros de estudios en instituciones de educación universitaria.</p> <p>Principales Retos:</p>			

- Identificar con los dueños de los procesos, necesidades de generación de documentación
- Redacción y difusión de manuales, políticas, procedimientos y demás controles operativos relacionados, para mitigar riesgos e incrementar la efectividad de los procesos
- Identificar con los dueños de los procesos, necesidades de actualización de documentación por generación de cambios, facilitando las modificaciones respectivas

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

Acciones

Liderar lo relativo a la coordinación del centro de estudios en todo el país de manera vinculada con las líneas de desarrollo científico dictadas por la UBV y el Estado venezolano

Promover el trabajo en equipo de todos los involucrados con el centro de estudios, tanto con el consejo universitario como con los trabajadores académicos.

RELACIONES DE TRABAJO

Contactos más importantes

Consejo Universitario de la UBV

Dirección general de trabajadores académicos

Gerente de proyecto

RELACIONES ORGANIZACIONALES

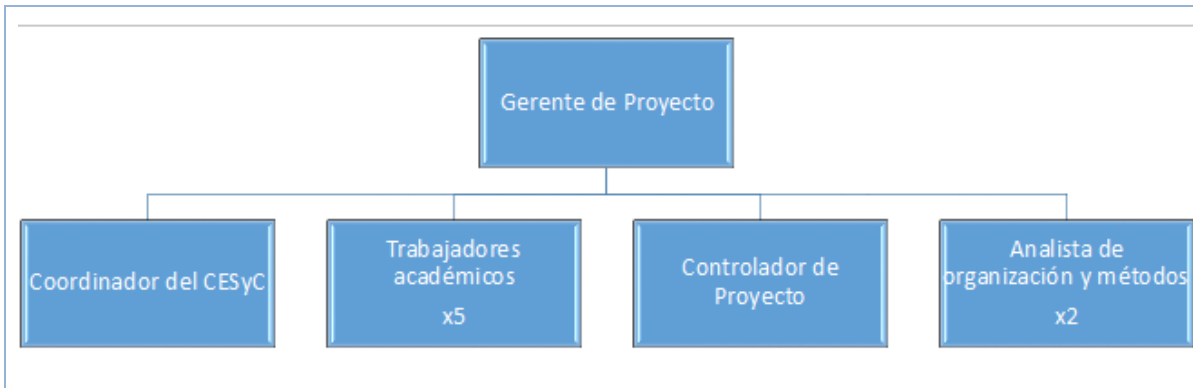


Tabla 9 Descripción del Puesto Coordinador del CESyC

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
CÓDIGO DEL PUESTO:	0004	FECHA:	01/02/18
TÍTULO DEL PUESTO:	Trabajadores Académicos adscritos al Centro de Estudios Sociales y Culturales		
OCUPANTE:	Francis Arguinsones, Sorangel Gascón, María Portillo, Lenín Hernández, Fabiola Alves		
LOCALIZACIÓN:	UBV – Sede Los Chaguaramos		
ORGANIZACIÓN:	UBV		
DEPTO/DIVISIÓN:	Centro de Estudios Sociales y Culturales		
SUBORDINADO A:	Dirección socio académica		
PROPÓSITO GENERAL			
Desarrollar investigaciones asociadas a las líneas de investigación del Centro de Estudios Sociales y Culturales, así como tramitar lo necesario para su desarrollo socio-académico. Cuenta con experiencia comprobable en desarrollo de investigaciones socio culturales en instituciones de educación universitaria.			
Principales Retos:			

- Proponer y desarrollar investigaciones asociados a las líneas de investigación del Centro de Estudios Sociales y Culturales
- Participar activamente en la organización y desarrollo de eventos académicos para socializar el conocimiento en coordinación con el Centro de Estudios Sociales y Culturales

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

Acciones

Participar protagónicamente en un centro de estudios

Hacer la solicitud de ascenso ante el Centro de Estudios

Socializar el resultado de sus investigaciones en las jornadas de su centro de estudio

Preparar su PIDA y trabajo de ascenso

RELACIONES DE TRABAJO

Contactos más importantes

Coordinador del Centro de Estudios Sociales y Culturales

Gerente de Proyecto

Analista de organización y métodos

RELACIONES ORGANIZACIONALES

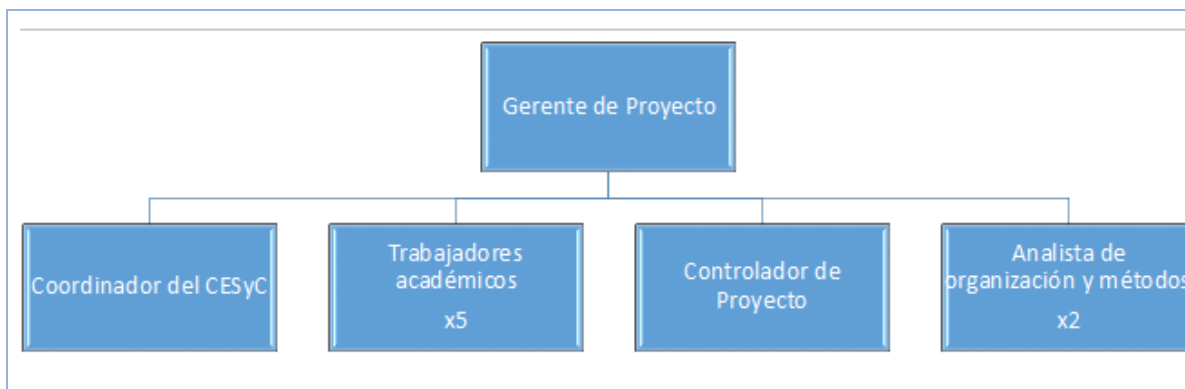


Tabla 10 Descripción del Puesto Trabajadores Académicos adscritos al CESyC

6.1.3 Organigrama del equipo de proyecto

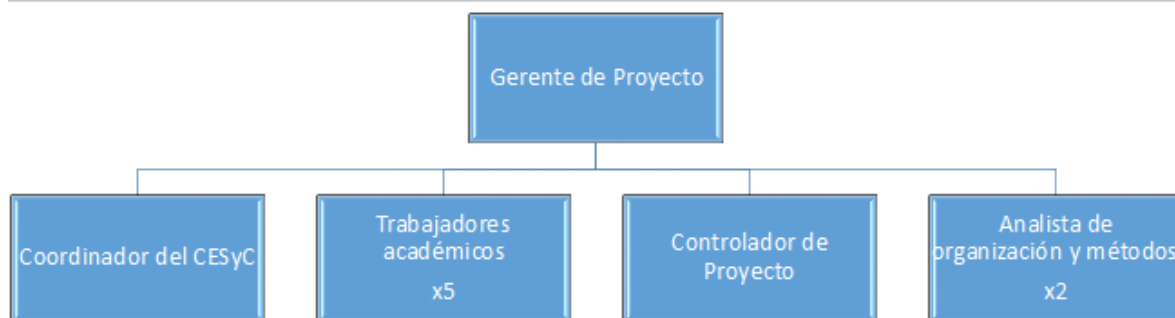


Ilustración 13 Organigrama del Proyecto

6.2 PLAN DE CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROYECTO

Se realizó la revisión documental de normativas existentes que regula el funcionamiento del Centro de Estudios Sociales y Culturales de la UBV, principalmente su reglamento, el SIDTA y el PIDA.

El proyecto tiene por objetivo revisar y proponer un modelo de procesos operativos que mejore el rendimiento del Centro de Estudios y al mismo tiempo permita promover una red de investigadores relacionados con el Centro de Estudios de manera que las experiencias y resultados de sus investigaciones sociales en la comunidad puedan ser aprovechados y estudiados por otros investigadores, relacionarlas y enriquecerlas.

A partir de esta revisión se realizarán los diagramas de procesos para definir las actividades, roles y responsabilidades de los actores relacionados con la operación del Centro de Estudio, se identificarán los instrumentos requeridos para que el servicio prestado al investigador sea mejorado en calidad y oportunidad.

Basado en las mejores prácticas del PMBOK, se desarrollan los planes de gestión necesarios para la realización de la conceptualización del proyecto tomando en cuenta el desarrollo del siguiente plan de trabajo:

- Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto
- Identificar a los Interesados: El plan contempla la identificación de los actores, relacionados, vinculados, interesados y también el equipo de proyecto (ubicado en la página 44 sección 6.1.2 Formalización del equipo de trabajo)
- El plan para la Dirección del Proyecto se desarrolló a partir del Plan de Gestión del Alcance que contempló:
 - Recopilar Requisitos: Esto se realizó ejecutando el plan de entrevistas con los involucrados y revisando los documentos normativos relacionados con el Centro de Estudios Sociales y Culturales
 - Definir el Alcance: Revisada la información recopilada, se procedió a delimitar el alcance del proyecto a partir del propósito plasmado en el project charter
 - Crear la EDT: Se planificó utilizar la metodología FEL en la cual la EDT se desarrolla progresivamente desde la fase de Visualización.
 - Planificar la Gestión del Cronograma
 - Definir las Actividades
 - Secuenciar las Actividades
 - Estimar los Recursos de las Actividades
 - Estimar la Duración de las Actividades
 - Desarrollar el Cronograma
 - Planificar la Gestión de los Costos
 - Estimar los Costos Clase V y II
 - Determinar el Presupuesto: Una vez identificados los Costos Clase II, y aprobado el proyecto, se procederá a solicitar la asignación del presupuesto a través del POA 2019
 - Planificar la Gestión de la Calidad
 - Planificar la Gestión de los Recursos Humanos
 - Planificar la Gestión de las Comunicaciones
 - Planificar la Gestión de los Riesgos
 - Identificar los Riesgos
 - Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos
 - Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos
 - Planificar la Respuesta a los Riesgos
 - Planificar la Gestión de las Adquisiciones
 - Planificar la Gestión de los Interesados

6.3 SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

6.3.1 Evaluación de conceptos alternativos

Como resultado de la visualización del proyecto, la revisión de documentos existentes en el centro de estudios y las entrevistas realizadas a los profesores que hacen vida en él, tanto en Caracas como en otros estados del país, fueron identificados los siguientes conceptos:

CONCEPTOS TRADICIONALES	CONCEPTOS NUEVOS
Núcleo académico	Modelado de Procesos
Trabajador académico	Red Académica
Centro de estudios	
Plan Integral de Desarrollo Académico (PIDA)	
Sistema Integral de Desarrollo de los Trabajadores Académicos (SIDTA)	

Tabla 11 Conceptos tradicionales y nuevos presentes en el proyecto

El **Centro de Estudios** Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela, en el marco de sus normativas internas como lo son el **Plan Integral de Desarrollo Académico (PIDA)** y el **Sistema Integral de Desarrollo de los Trabajadores Académicos (SIDTA)**, recibe y evalúa los trabajos de ascenso de los **trabajadores académicos** que hacen vida en los **núcleos académicos** adscritos a los centros de estudios y que están interesados en optar a su ascenso al próximo escalafón docente.

Esto supone un trabajo operativo asociado con la comunicación de los requisitos, lapsos y una ruta para ir avanzando en este proceso; sin embargo los trabajadores académicos avanzan de diferentes maneras ya que desconocen este proceso por no estar documentado y publicado más allá de las normativas de la universidad.

Uno de los factores diferenciadores de los centros de estudio de la Universidad Bolivariana de Venezuela es que tiene presencia en todo el territorio nacional, lo que permite que las investigaciones desarrolladas recojan la realidad del país entero. Esto requiere de mayores esfuerzos comunicacionales, organizativos y orientadores que permitan que las líneas de investigación del Centro de Estudio aporten al desarrollo local y nacional de la comunidad educativa.

Tomando como base el PIDA y el SIDTA se orientará el **modelado de procesos** que permitirá en primera instancia al Centro de Estudios Sociales y

Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela identificar las tareas, actores, entradas y salidas de cada paso para normalizar la manera como los trabajadores académicos entregan sus trabajos de ascenso, luego defendidos y si son aprobados, ascendidos al próximo escalafón docente y posteriormente lograr de esta manera el desarrollo de una **Red Académica** que socialice el resultado de las investigaciones sociales desarrolladas junto a las comunidades.

6.3.2 Evaluación de alternativas tecnológicas

TECNOLOGÍAS CLÁSICAS	TECNOLOGÍAS NUEVAS
Laptops, computadores personales e impresoras	Software para modelar procesos de negocio
Video Beam	Software para Gestión de Proyectos
Correo Electrónico	Página web del Centro de Estudios Sociales y Culturales
Formularios	BPMN 2
Portal Web de la Universidad Bolivariana de Venezuela	

Tabla 12 Tecnologías tradicionales y nuevas presentes en el proyecto

El Centro de Estudios Sociales y Culturales es un espacio para el encuentro de investigadores que desarrollan sus trabajos junto a las comunidades hacia la construcción del conocimiento colectivo dentro de las líneas de investigación definidas.

Para ello, los trabajadores académicos que hacen vida en el centro de estudios utilizan principalmente recursos tecnológicos como **Laptops, computadores personales e impresoras** para documentar las investigaciones desarrolladas, igualmente el uso de **video beam** para proyectar contenidos pedagógicos, técnicos o sociales para la integración de la comunidad al hecho investigativo de temas de interés de su espacio de vida y desarrollo local.

El centro de estudios actualmente cuenta con un espacio en el **portal web de la Universidad Bolivariana de Venezuela** (disponible en <http://ubv.edu.ve/index.php/events/centro-de-estudios-sociales-y-culturales-cesyc>), el cual permite publicar información general del mismo. Como herramienta de comunicación, el centro de estudios utiliza el **correo electrónico** para intercambiar información con los trabajadores académicos, como por ejemplo la emisión y recepción de **formularios** como el de solicitud de inscripción en el centro o la solicitud de inscripción de trabajo de ascenso.

El proyecto plantea la incorporara nuevas tecnologías durante su fase de ejecución, como es el caso del **software para modelar procesos de negocio** que facilitará el diagramado de las rutas de trabajo, las cuales se ha trabajado hasta el momento con **diagramas de flujos** para representar la secuencia de actividades, actores, entradas y salidas de todo el ciclo de vida de la solicitud de ascenso del trabajador académico. Con esto se logrará trabajar alineado con las mejores prácticas para la organización y métodos que sustituye los tradicionales flujogramas por notación de procesos de negocio.

Para el modelado de procesos se incorporará la evaluación del uso de la **notación de procesos de negocios versión 2 (BPMN 2)**, la cual es mantenida por el consorcio sin fines de lucro denominado Object Management Group (OMG), quienes se encargan de su definición y desarrollo.

También se ha decidido incorporar la tecnología de blog para desarrollar la **página del Centro de Estudios Sociales y Culturales** de la Universidad Bolivariana de Venezuela para mejorar la comunicación entre los trabajadores académicos y su centro de estudio.

En vista de la presencia de trabajadores académicos en todo el territorio nacional, se usarán tecnologías de información y comunicación que permitirán interactuar con todos y todas a través de video conferencias, correo electrónico, chats y teléfono, entre otros.

6.3.3 Evaluación de sitios alternativos

El proyecto será realizado en la Universidad Bolivariana de Venezuela, cuya sede principal está ubicada en la urbanización Los Chaguaramos de la ciudad de Caracas, por lo cual se decidió su ejecución desde esta localidad solamente en vista que las áreas de apoyo administrativo, la coordinación del centro de estudios, las autoridades y la mayoría de los profesores que hacen vida en él están ubicados en esta sede, adicionalmente con esta decisión se elimina la necesidad de presupuesto adicional para cubrir costos asociados a movilización y viáticos.

Es importante resaltar que la Universidad Bolivariana de Venezuela tiene presencia en todo el país, por lo cual los trabajadores académicos adscritos a los

distintos núcleos que forman parte activa y protagónica del Centro de Estudios Sociales y Culturales fueron muy importantes para el desarrollo de la Conceptualización del proyecto, por ello se les consultó a través de herramientas de tecnologías de información y comunicación como correos electrónicos, llamadas telefónicas, chats, notas de voz y video conferencias; logrando enriquecer la información recopilada más allá de los límites de la sede central de la Universidad Bolivariana de Venezuela sin incurrir en gastos adicionales como viáticos, tal y como se indicó anteriormente.

Esta evaluación no requirió un análisis cuantitativo exhaustivo debido a las premisas del proyecto, por lo cual la decisión fue realizada de manera subjetiva pero bien sustentada en los argumentos anteriormente indicados en base al criterio del coordinador del centro de estudios.

6.3.4 Preparación del alcance conceptual

6.3.4.1 Características y requerimientos del producto

El proyecto debe producir un modelo de proceso operativo para que el Centro de Estudios Sociales y Culturales pueda normalizar la atención de los trabajadores académicos en su proceso de ascenso y al mismo tiempo promueva la consolidación de una red investigativa para socializar el conocimiento producido en cada trabajo investigativo.

Dicho modelo de proceso operativo deberá ser desarrollado usando la notación BPMN 2 y será presentado a las autoridades de la Universidad Bolivariana de Venezuela para su aprobación y posteriormente podrá ser insumo para otras iniciativas que logren su automatización, lo cual está fuera del alcance de este proyecto.

6.3.4.2 Criterios de aceptación

Cada producto entregable del proyecto debe ser revisado y aceptado por el gerente de proyecto y toda la documentación será manejada digitalmente usando correo electrónico para evitar gastos asociados a la impresión física.

Todo el proceso de construcción de los procesos debe ser sistematizado en documentos electrónicos que deben ser enviados vía correo electrónico al Gerente de Proyecto como parte del entregable.

6.3.4.3 Límites del proyecto

El proyecto se limita al desarrollo del modelo de proceso operativo del Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela exclusivamente tomando como referente inicial la normativa interna de la misma.

6.3.4.4 Requerimientos y entregables

Durante la ejecución del proyecto, se generarán los siguientes entregables, los cuales deberán ser aprobados de manera electrónica por el Gerente de Proyecto:

- Documento de Diagnóstico Inicial del trabajo realizado en el Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela para procesar la solicitud de ascenso de los trabajadores académicos
- Documento de Conceptualización de la propuesta de modelo de proceso operativo del Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela
- Documento de Diseño del modelo de proceso operativo de investigaciones científicas del Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela
- Informe Final con el resultado del proceso operativo modelado del Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela
- Modelo de proceso operativo de investigaciones científicas para ser sometido a la aprobación de la máxima autoridad de la Universidad Bolivariana de Venezuela para su implementación en el Centro de Estudios Sociales y Culturales

6.3.4.5 Estructura desagregada de Trabajo Clase V

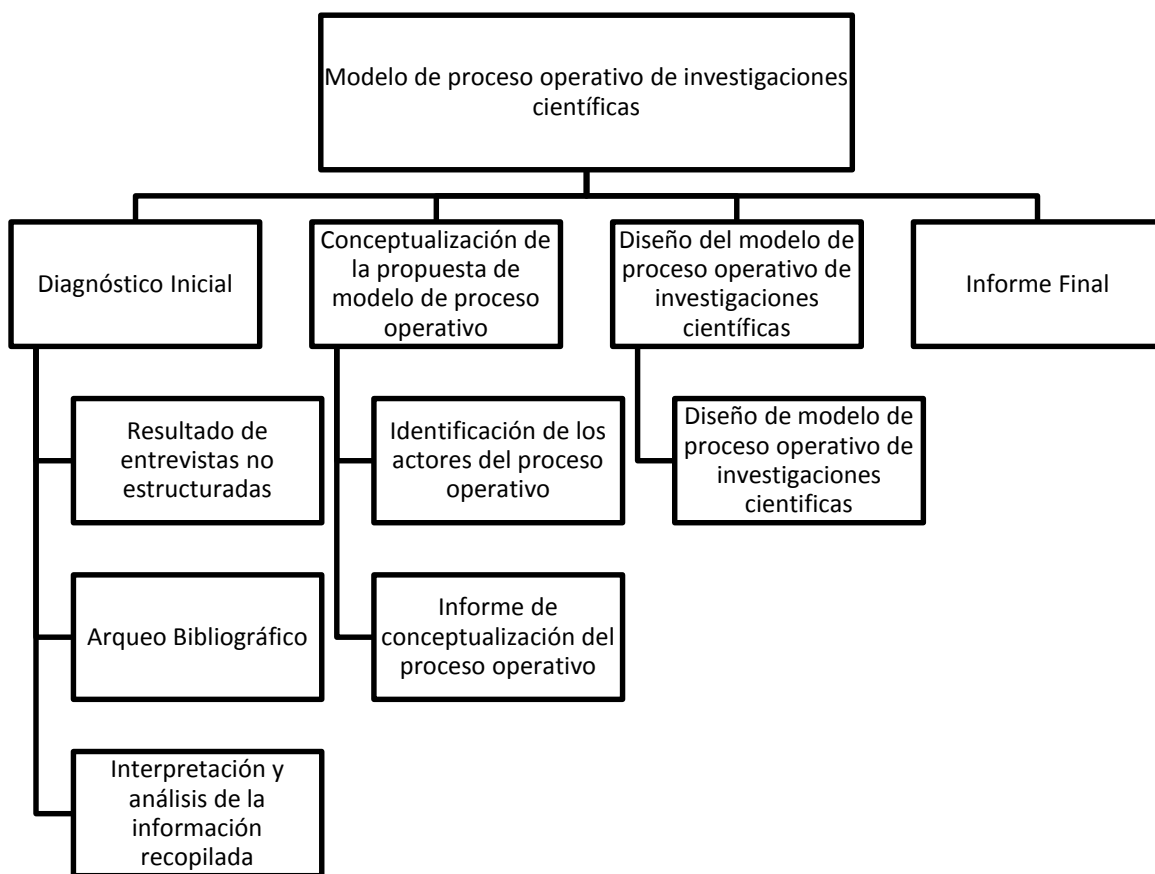


Ilustración 14 EDT Clase Nivel 2 del Proyecto

El proyecto será ejecutado con el equipo definido en la fase de visualización debido a que no hubo impacto luego de realizada la evaluación de alternativas.

6.3.4.6 Premisas y restricciones

Las premisas y restricciones fueron identificadas en la fase de visualización y se mantuvieron durante la fase de conceptualización debido a que fueron bien identificadas en la primera fase del FEL

6.3.5 Estimado de costos clase IV

Para el desarrollo del proyecto, el Centro de Estudios Sociales y Culturales aprobó una inversión de USD 17.596,00 en su fase de visualización, correspondientes al costo del personal interno asignado al proyecto.

Los elementos de costos está diseñada en base a entregables y los costos asociados a su producción están presupuestados en base al costo de personal asignado a la tarea. Esto se debe principalmente a que los costos del presupuesto son internos sin generar gastos adicionales a la Universidad Bolivariana de

Venezuela. Es importante resaltar que la estimación de costo contempla todos los gastos de requeridos por el equipo para la producción de los entregables:

Elemento de Costo	Costo (en USD)
Diagnóstico Inicial	9.796,00
Entrevistas no estructuradas	3.600,00
Arqueo Bibliográfico	2.696,00
Interpretación y análisis de la información recopilada	1.800,00
Generación de informe diagnóstico inicial	1.700,00
Conceptualización de la propuesta de modelo de proceso operativo	1.730,00
Identificación de los actores del proceso operativo	830,00
Identificación de necesidades de información	900,00
Diseño del modelo de proceso operativo de investigaciones científicas	5.445,00
Diseño de modelo de proceso operativo de investigaciones científicas	1.800,00
Generación del Informe del Diseño del modelo de proceso operativo de investigaciones científicas	3.645,00
Elaboración del informe Final	625,00
Total	17.596,00

Tabla 13 Estimado de costos clase IV

6.3.5.1 Evaluación de la rentabilidad de las operaciones

Tal como se identificó en la fase de visualización, este proyecto que tiene por objetivo optimizar los procesos operativos del Centro de Estudios Sociales y Culturales que promueva la consolidación de una red investigativa para socializar el conocimiento producido en cada trabajo por lo cual agregará valor social que es principalmente intangible, lo cual le permitirá mejorar sus tiempos de respuesta, calidad e integración de la comunidad educativa más allá de los resultados obtenidos a la fecha. Es por ello que el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) no son calculados para este proyecto debido a que los resultados esperados son intangibles y de valor social.

CAPÍTULO VII. DEFINICIÓN DEL PROYECTO

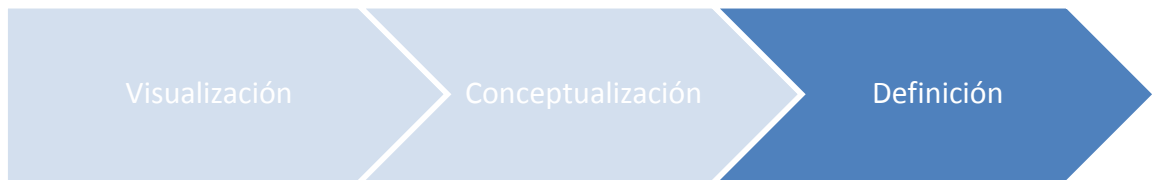


Ilustración 15 FEL 3 – Definición de Proyecto

7.1 GERENCIA DEL DESEMPEÑO DEL PROYECTO

7.1.1 Gerencia de la Calidad del Proyecto

La calidad del proyecto será realizada por personal interno de la Universidad Bolivariana de Venezuela, específicamente por el Gerente de proyecto, quien deberá asegurar el cumplimiento de lo dispuesto en el PIDA y en el SIDTA para que el proceso resultante cumpla con las normativas internas establecidas y al mismo tiempo deberá asegurar la calidad en la ejecución del proyecto, tal como lo indica el PMBOK en su proceso de Gestión de la Calidad.

Para ello se definieron en 3 fases para construir el proceso operativo del Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela, a saber: a) Diagnóstico inicial, b) Conceptualización del proceso y c) el diseño del proceso. Una vez que el Gerente de Proyecto apruebe el entregable de cada fase, dará inicio a la siguiente; mientras esto no sucede, se solicitarán los ajustes necesarios para que se cumpla lo esperado.

En el siguiente diagrama conceptual se presenta el proceso de aseguramiento de la calidad el cual está basado en un proceso que se ha visualizado y conceptualizado en las fases anteriores del FEL, el cual se presenta a continuación:

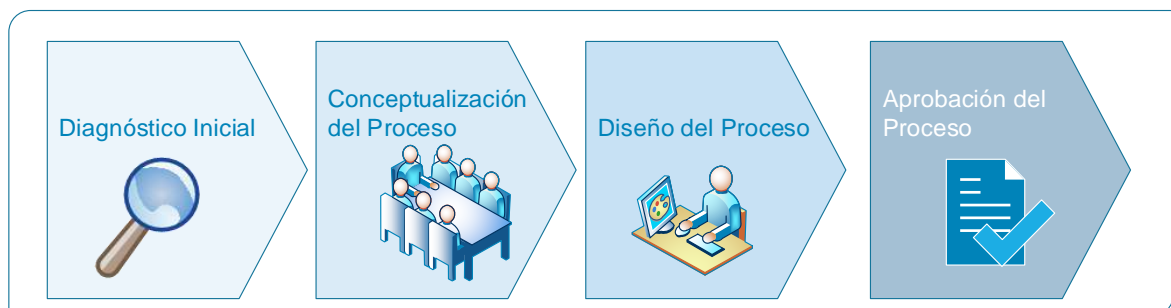


Ilustración 16 Diagrama conceptual del proceso del CESYC

De manera más detallada el proceso de la gestión de la calidad en este proyecto queda definido en el cronograma de ejecución donde se definieron sus entregables de manera que la construcción del proceso operativo del Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela sea culminado en el tiempo planificado y con la calidad esperada, permitiendo que los trabajadores académicos conozcan exactamente lo que deben hacer, cuándo y cómo para solicitar su ascenso docente.

7.1.2 Gerencia de los Riesgos del Proyecto.

Durante la ejecución del proyecto se podrían presentar eventos inciertos que afectan el proyecto positiva o negativamente. Ante esta realidad, las mejores prácticas documentadas en el PMBOK señalan la necesidad de desarrollar un Plan de Gestión de Riesgo que contempla la identificación, calificación cuantitativa y cualitativa de los riesgos, así como desarrollar el plan de respuesta en caso que dichos riesgos sucedan durante la fase de ejecución del proyecto.

El equipo de proyecto identificado en las fases anteriores del FEL, realizó la definición de la siguiente tabla de definición de calificación cuantitativa y cualitativa de los riesgos:

Probabilidad de ocurrencia	Impacto relativo	Exposición durante el proyecto
Menor o igual a 0,1 Muy improbable	Menor o igual a 0,50 Muy bajo	Menor o igual a 1 Muy improbable
Mayor a 0,1 y menor o igual a 0,3 Poco Probable	Mayor a 0,50 y menor o igual a 2 Bajo	Mayor a 1 y menor o igual a 3 Poco Probable
Mayor a 0,3 y menor o igual a 0,6 Probable	Mayor a 2 y menor o igual a 4 Medio	Mayor a 3 y menor o igual a 6 Probable
Mayor a 0,6 y menor a 0,9 Altamente probable	Mayor a 4 y menor a 8 Alta	Mayor a 6 y menor a 9 Altamente probable
Mayor o igual a 0,9 Casi cierto	Mayor o igual a 8 Muy alto	Mayor o igual a 9 Casi cierto

Tabla 14 Calificación cuantitativa y cualitativa de los riesgos

Una vez definida la manera como serían evaluados los riesgos, se procedió a identificarlos y calificarlos por parte del equipo de proyecto.

La UBV no apruebe el proyecto

Para iniciar la ejecución del proyecto se requiere la aprobación de la máxima autoridad de la Universidad, lo cual iniciará el proceso de asignación de presupuesto para dar inicio a las actividades planificadas. Si este documento no es aprobado, se deberá evaluar si se realiza una replanificación del proyecto o si en su defecto, se cancela. El impacto generado por este riesgo **puede suceder una sola vez** y su evaluación debe hacerse en el último trimestre de 2018. Si el proyecto no es aprobado, el **impacto es altamente negativo**; por caso contrario, el proyecto inicia en su fase de ejecución y no requiere más aprobaciones futuras. Es **poco probable** que el proyecto no sea aprobado porque el gerente de proyecto ha estado presentando avances preliminares de su planificación y hay suficiente interés de la máxima autoridad en mejorar los procesos operativos del Centro de Estudios Sociales y Culturales.

El Centro de Estudios Sociales y Culturales no cuente con claridad en sus procesos

Durante las fases de visualización y conceptualización, el equipo de proyecto mostró interés y conocimiento suficiente en sus procesos, por lo cual es **poco probable** que este riesgo genere **impactos negativos**. El conocimiento de los docentes no puede ser medido a priori, por lo cual es incierto el impacto que genere en el cronograma y por consecuencia en los costos. En vista que **es probable** que el personal no tenga claridad en sus procesos se evaluará mensualmente durante la fase de ejecución y se tomarán acciones para su mitigación en las reuniones de seguimiento de ejecución del proyecto incorporando a más personal con conocimiento de los procesos internos de la universidad.

Disponibilidad reducida del personal de la UBV

A pesar de haber realizado la conformación del equipo de proyecto y se realizó una evaluación del perfil del personal asignado al mismo, es **probable** que se corra el riesgo que parte de ellos decidan dejar de formar parte de la estructura organizativa para la ejecución del proyecto. Esta situación es **probable** que suceda, por lo cual se han definido miembros suplentes que puedan asumir las tareas en caso que sea necesario. Este riesgo **será evaluado mensualmente** en las reuniones de seguimiento de la ejecución del proyecto si es necesario.

Tiempos de ejecución del proyecto reducido

El Centro de Estudios Sociales y Culturales tiene varios años trabajando y se plantea la revisión de sus procesos operativos y se estima que en un año se culmine el trabajo. A pesar que parece mucho tiempo, es **probable** que no sea suficiente en

vista que es necesario alinear varias áreas operativas, tácticas y estratégicas de la universidad. Para ello se hará seguimiento a la ejecución del cronograma en reuniones mensuales para tomar las acciones que mitiguen el **alto impacto** que podría producir la desviación en los tiempos de ejecución de cada actividad.

Cambio de autoridades durante el proyecto

Este riesgo está asociado a la probable disponibilidad reducida del personal para la ejecución del proyecto; pero es **poco probable** que durante 2019 se hagan cambios de autoridad del Centro de Estudios Sociales y Culturales porque a pesar de haber sucedido cambios de rector en los últimos años, los Centros de Estudios han mantenido sus cuadros de mando, dando continuidad a sus líneas de investigación. En caso que suceda un cambio de autoridad del Centro de Estudios, el **impacto negativo sería muy alto** si el cuadro de mando entrante considera que el proyecto no agrega valor al proceso operativo actual. Como es un riesgo que puede suceder en cualquier momento durante la ejecución del proyecto, se presentará el proyecto a las nuevas autoridades tan pronto fuesen designadas para involucrarlo con su importancia y pertinencia.

Rotación en el personal docente

Los trabajadores académicos tienen la posibilidad de desarrollarse en distinta áreas de la universidad o fuera de ella, por lo cual es **altamente probable** que alguno de ellos no participen durante toda la ejecución del proyecto. Las medidas de mitigación es la preparación de un equipo de docentes suplentes que han manifestado interés en participar en la ejecución del proyecto; pero ya el equipo estaba completamente definido. No se espera que un docente suplente abandone el proyecto porque debido al manejo de riesgo, tendrá la oportunidad de formar parte del equipo. Si la rotación de trabajadores académicos es poca, el riesgo generará impactos positivos muy alto ya que se le dará continuidad a la ejecución del proyecto y es probable que las actividades puedan ser terminadas en menos tiempo por el factor de aprendizaje acumulado.

Suministro de equipos de Tecnología de Información y Comunicación adquiridos en 2018

Durante 2018 el Centro de Estudios Sociales y Culturales solicitó al departamento de Compras de la Universidad Bolivariana de Venezuela la dotación de laptops, computadores personales, video beams, impresoras y toner para cumplir sus funciones. Es **probable** que antes o durante la ejecución del proyecto, estos equipos sean adquiridos, suministrados y puestos en funcionamiento en el Centro de Estudios, por lo cual el rendimiento del trabajo tendrá un **impacto altamente positivo** en el desempeño de las funciones ya que los equipos de tecnologías de

información y comunicación serán actualizados y con mayor capacidad en su rendimiento y capacidades.

A continuación se presenta la matriz de riesgos del proyecto:

Aspectos claves	Probabilidad de ocurrencia	Impacto relativo	Exposición durante el proyecto
La UBV no apruebe el proyecto	0.2 Poco probable	10 Muy alto	1 Muy improbable
El Centro de Estudios Sociales y Culturales no cuente con claridad en sus procesos	0.3 Poco probable	5 Alto	5 Probable
Disponibilidad reducida del personal de la UBV	0.5 Probable	7 Alto	6 Probable
Tiempos de ejecución del proyecto reducido	0.6 Altamente probable	6 Alto	9 Altamente probable
Cambio de autoridades durante el proyecto	0.2 Poco probable	8 Muy alto	4 Probable
Rotación en el personal docente	0.7 Altamente probable	9 Muy alto	3 Poco probable
Suministro de equipos de Tecnología de Información y Comunicación adquiridos en 2018	0.5 Probable	10 Muy alto	4 Probable

Tabla 15 Matriz de Riesgos

7.2 DISEÑOS BÁSICOS DEL PROYECTO

En el caso de la Universidad Bolivariana de Venezuela, los trabajos de investigación son parte del proceso de desarrollo docente de los trabajadores académicos ya que es a través de los centros de estudios, que los profesores desarrollan sus trabajos de ascenso. El Centro de Estudio viene a sumar esfuerzos

individuales, creando un tejido científico académico que propicia la investigación formal hacia la consecución de los objetivos históricos direccionados en el Plan de La Patria.

Para ello se define un proyecto para mejorar los procesos de Centro de Estudio y al mismo tiempo permita impulsar una red investigativa que propicie el diálogo de saberes en la comunidad científica de la universidad a través de la divulgación de todas las investigaciones realizadas en el Centro de Estudios, promoviendo la participación activa y protagónica para fortalecerlas, habilitando su seguimiento por temáticas y por líneas de investigación y finalmente logrando motivar el cumplimiento del proceso de ascenso de los docentes ubevistas.

A continuación se presenta el ciclo de vida del proceso de ascenso del trabajador académico vinculado al Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela



Ilustración 17 Ciclo de vida del proceso operativo del Centro de Estudios

El diseño básico para desarrollar la propuesta del modelo de proceso para el Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela, se presenta a continuación con mayor detalle para su mejor comprensión:

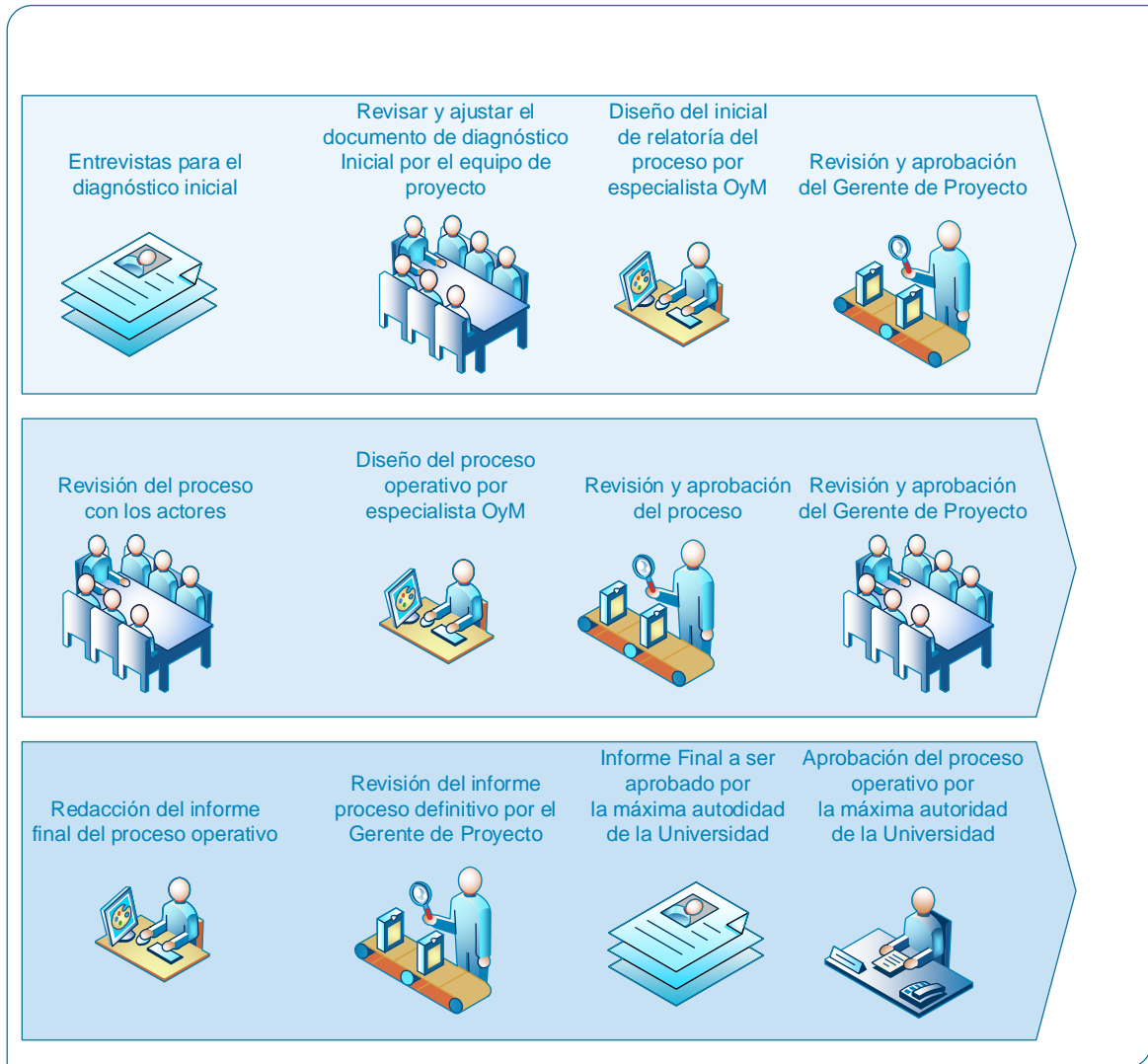


Ilustración 18 Diseño del modelado de la propuesta de proceso del CESYC

7.3 PLAN DEFINITIVO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

7.3.1 Plan de alcance

Para la ejecución del proyecto se define el plan para la gestión del alcance que está centrado en actividades que serán realizadas hasta que se cierre el proyecto. De esta manera el Gerente de proyecto es el responsable de mantener el cumplimiento de alcance dentro del cronograma, manejando los puntos de atención

y articulando con los interesados la atención oportuna para su solución. Esto será realizado en reuniones semanales con el equipo de proyecto, lo que permitirá construir la documentación necesaria para la construcción de las lecciones aprendidas que podrán ser utilizadas en futuros proyectos.

7.3.2 Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

En la imagen mostrada a continuación se pueden observar los entregables a realizar durante el proyecto a través de la Diagrama de EDT definitivo.

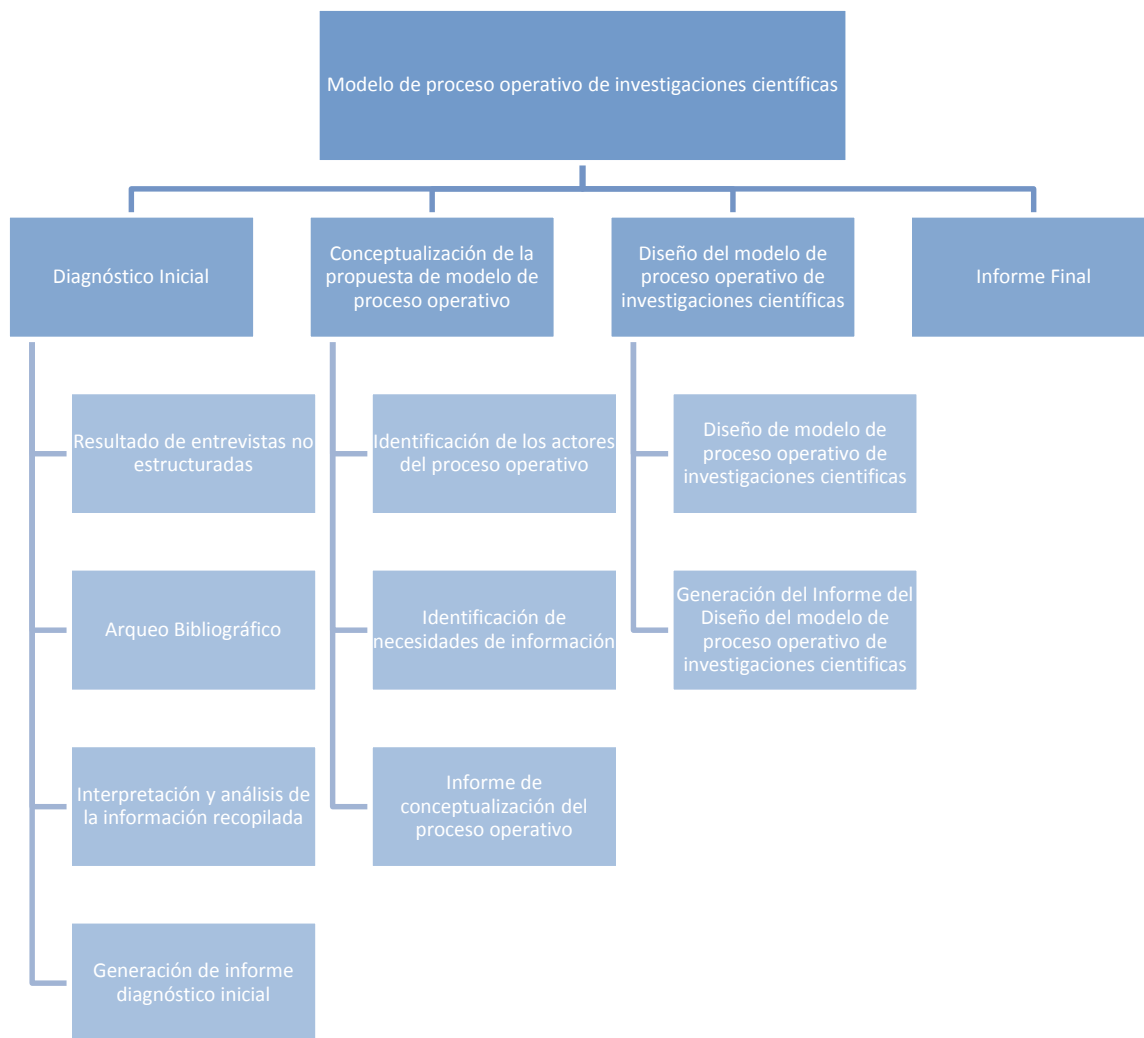


Ilustración 19 Estructura Desagregada de Trabajo Definitiva

7.3.3 Gestión de los recursos humanos

Los recursos humanos del proyecto serán administrados por el Gerente de Proyecto quien realizará seguimiento del rendimiento de los mismos durante sus reuniones de proyecto semanales.

Durante las fases de visualización y conceptualización fue definida la Tabla 6 Equipo de Proyecto

Formalización del equipo de trabajo en la cual se pueden observar los roles y responsabilidades en la página 43, así como las relaciones de comunicación entre los miembros del equipo de proyecto. Una vez que la máxima autoridad de la universidad apruebe el proyecto, el Gerente de Proyecto asegurará la captación de los candidatos que han demostrado interés en participar en la ejecución del mismo, esto mitigará los riesgos asociados a la experiencia y aprendizaje ya que han estado involucrados desde el inicio de la planificación del proyecto.

Los miembros del equipo de proyecto pueden ser sustituidos si el rendimiento en el cumplimiento de las actividades no es el requerido, mitigando el riesgo de posibles desviaciones en el cronograma.

Es de resaltar que durante la gestión de riesgos se han tomado las provisiones de contar con recursos humanos suplentes interesados en formar parte del equipo de proyecto.

Toda la comunicación a ser desarrollada durante la ejecución del proyecto será digital vía correo electrónico.

7.3.4 Plan Cronograma

A continuación se presenta el plan cronograma, en el cual se puede observar que no se cuenta con holgura y la ruta crítica es la ejecución de las actividades dentro del plan y sin demoras.

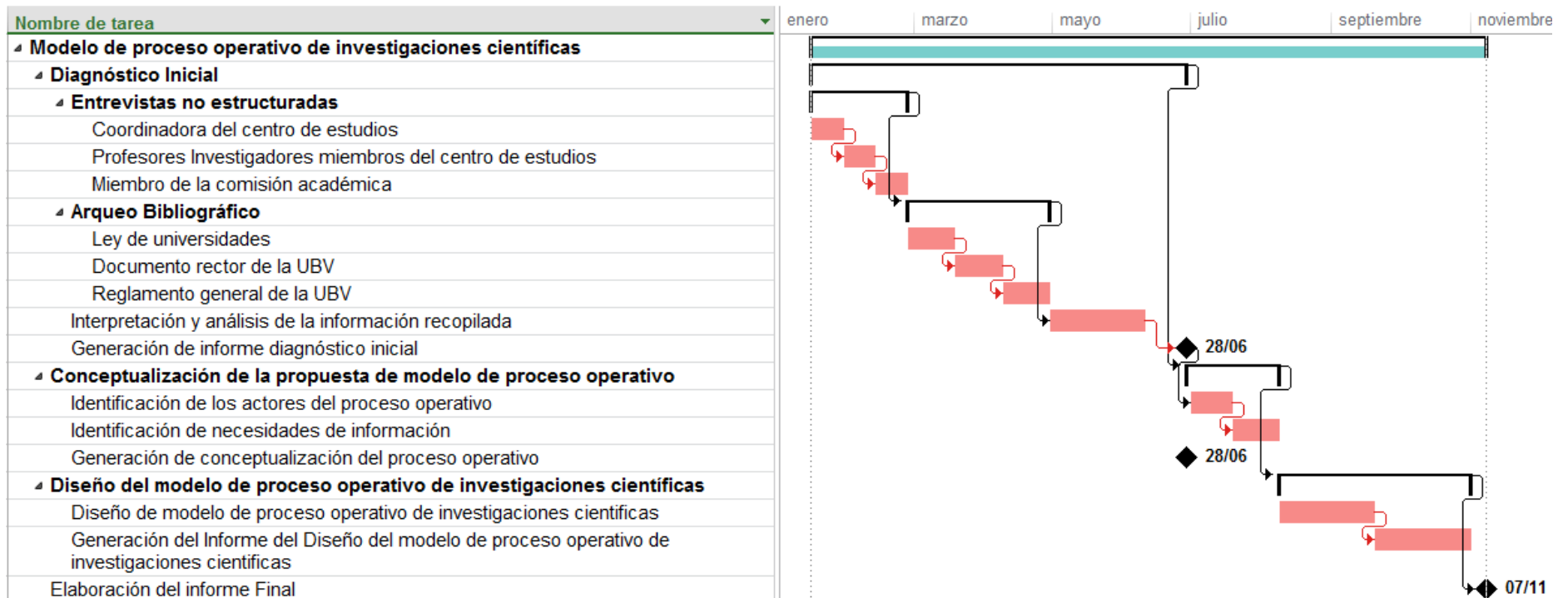


Ilustración 20 Plan Cronograma Definitivo

El proyecto inicia en el mes de enero y culmina el 07 de noviembre de 2019. El seguimiento será realizado semanalmente en reuniones lideradas por el Gerente de Proyecto con el equipo de trabajo. Los avances de las actividades serán reportados vía correo electrónico a más tardar los días viernes de la semana anterior.

7.4 ESTIMACIÓN DE COSTOS CLASE II

Una vez realizada la visualización y conceptualización, se cuenta con el detalle final de los costos del proyecto. En este caso, los costos están asociados al trabajo a ser realizado por personal interno que tiene un costo interno para la universidad; sin embargo es necesario cuantificarlo para conocer el costo total del proyecto.

Adicional al costo asociado a salario, se han estimado los recursos necesarios para que el proyecto pueda ser ejecutado por cada rol definido. De esta manera, los costos contemplan lo asociado a gastos conexos con la construcción de los entregables que puedan ser requeridos durante la ejecución del mismo.

Elemento de Costo	Costo (en USD)
Diagnóstico Inicial	8.931,92
Entrevistas no estructuradas	3.299,20
Arqueo Bibliográfico	2.451,60
Interpretación y análisis de la información recopilada	1.634,40
Generación de informe diagnóstico inicial	1.546,72
Conceptualización de la propuesta de modelo de proceso operativo	1.579,92
Identificación de los actores del proceso operativo	762,72
Identificación de necesidades de información	817,20
Diseño del modelo de proceso operativo de investigaciones científicas	4.948,80
Diseño de modelo de proceso operativo de investigaciones científicas	1.634,40
Generación del Informe del Diseño del modelo de proceso operativo de investigaciones científicas	3.314,40
Elaboración del informe Final	568,00
Total	16.028,64

Tabla 16 Estimación de Costos Clase II

Los costos son bastante uniformes durante cada mes de la planificación debido a que la cantidad de tareas se mantienen y tienen las mismas características.

Esto se puede evidenciar en la curva de costo acumulado del proyecto que se presenta a continuación:

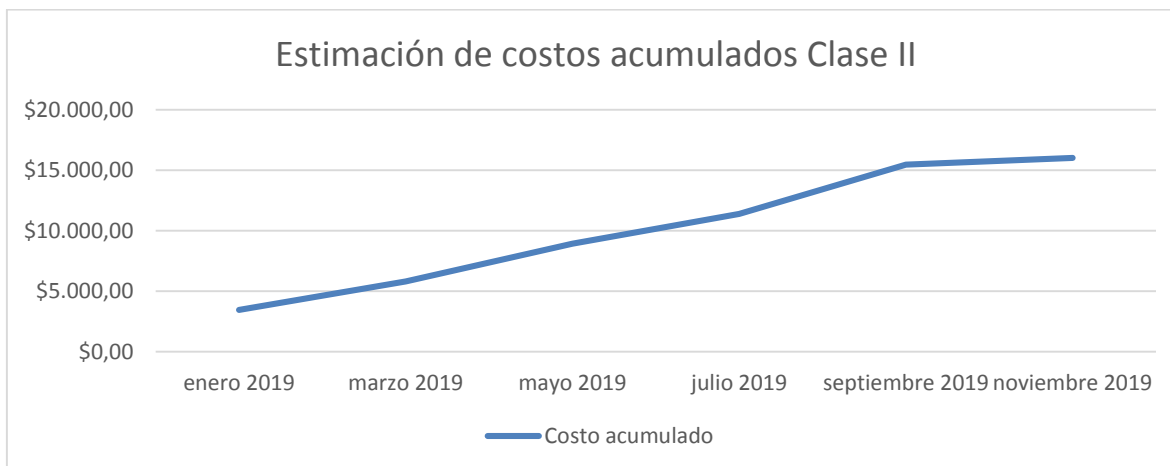


Ilustración 21 Estimación de costos acumulados clase II

7.5 EVALUACIÓN DEL PDRI

El PDRI es el Índice de Definición de Proyectos, el cual fue definido con el equipo de proyecto, permitiendo identificar el grado de definición de las diferentes áreas o filosofías que se explican a continuación:

7.5.1 Filosofía de Confiabilidad

Se refiere al nivel de conocimiento de los procesos, actividades, responsables, tiempos de ejecución, claridad en roles y responsabilidades. En la fase de planificación, esto es muy importante porque permite realizar una mejor definición y factibilidad. Se definieron los siguientes indicadores de confiabilidad:

- Cantidad de procesos documentados
- Cantidad de descripciones de cargo documentados
- Cantidad de normas, reglamentos documentados
- % de atención de los trabajadores académicos a las sesiones de trabajo asociadas al proyecto

7.5.2 Filosofía de Mantenimiento

Se refiere a la definición de aptitudes y capacidades de los involucrados en el proyecto para definir los procesos de mantenimiento de los procesos mejorados durante el proyecto. Esto se debe a que el proceso de mejoramiento continuo es necesario contar con las capacidades de revisión, rectificación y reimpulso de la manera de hacer las cosas, aprendiendo de los resultados obtenidos. En este caso, la Universidad Bolivariana de Venezuela cuenta con personal especializado en el

área de organización y métodos que podrán darle mantenimiento y actualización a los procesos desarrollados durante el proyecto. Por esta razón se considera bastante definido.

7.5.3 Filosofía de Operación

Se refiere a la capacidad de poder ejecutar efectivamente los procesos producidos durante el proyecto, lo que mejorará la capacidad y calidad en la respuesta del Centro de Estudios, el cual cuenta con un equipo de liderazgo que orienta el desarrollo de los trabajadores académicos adscritos a éste. Por esta razón se considera bastante definido.

7.5.4 Matriz PDRI

Una vez identificado el nivel de definición del proyecto en base a las opiniones y experiencia de los interesados, se presenta la siguiente matriz.

PDRI - Bases de decisión del proyecto							
Categoría	Nivel de Definición						Puntuación
Elemento	0	1	2	3	4	5	
A. Criterios para los objetivos (puntuación máxima=45)							
A1. Filosofía de Confiabilidad	0	1	5	9	14	20	5
A2. Filosofía de Mantenimiento	0	1	3	5	7	9	3
A1. Filosofía de Operación	0	1	4	7	12	16	4
Total de la Categoría A:							12

Tabla 17 Matriz PDRI del Proyecto

Al revisar la matriz de PDRI se puede validar que el proyecto está definido en un buen nivel de detalle y conocimiento, lo que implica que el proyecto es factible para su ejecución.

7.6 GUÍAS DE CONTROL DE PROYECTO

Una vez aprobado el proyecto por la máxima autoridad de la Universidad Bolivariana se iniciará la fase de ejecución a partir de las líneas base de costos, alcance y cronograma para asegurar la calidad del producto final.

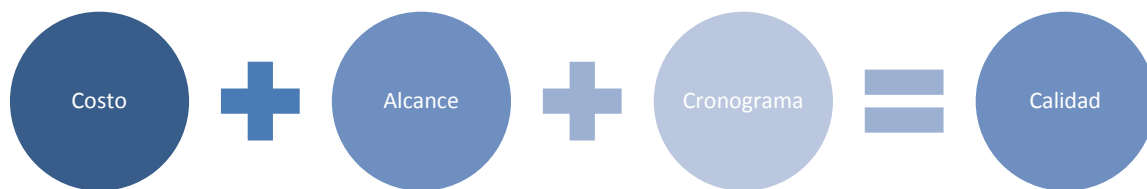


Ilustración 22 Guías para el Control del Proyecto

Fuente: Adaptado del PMBOK

Las reuniones de seguimiento semanal permitirán al gerente de proyecto identificar puntos de atención cuando alguna línea base esté en riesgo de desviación para que pueda tomar las acciones oportunas para asegurar la Calidad del producto final.

7.7 CONTRATACIONES

Para la ejecución del proyecto se realizó el proceso de contratación pública para la adquisición, suministro, instalación y puesta en servicio de los equipos de tecnologías de información como laptops, computadores personales, video beam e impresora; se estima que los equipos lleguen en el primer trimestre de 2019. Sin embargo, el proyecto no contempla en su alcance la realización del proceso de procura ya que existe una estructura organizativa con esa misión. En caso que los equipos no lleguen, el proyecto podrá continuar avanzando sin contratiempo.

No es necesario contratar personal externo ya que el proyecto será gestionado y ejecutado con personal interno de la universidad.

7.8 SOLICITUD DE APROBACIÓN FONDOS

Durante el desarrollo de las fases anteriores de la metodología FEL, se involucró a la máxima autoridad de la universidad y se le informó que la iniciativa sería incorporada en el Plan Operativo Anual 2019, el cual es el mecanismo de asignación de presupuestos para las instituciones públicas.

Una vez aprobado el proyecto por la máxima autoridad y los recursos del Plan Operativo Anual estén asignados en 2019, se iniciará la ejecución.

CAPÍTULO VIII. LECCIONES APRENDIDAS

En este capítulo se presentan las lecciones aprendidas durante el desarrollo de la investigación.

Principalmente el mayor aprendizaje está asociado a la calidad de la comunicación con el equipo de trabajo con el que se inicia la visualización ya que es un factor clave que se cuente con claridad de la necesidad o problema a resolver.

Mantener involucrado a los tomadores de decisión es otro factor a tener en cuenta ya que no tiene sentido desarrollar proyectos cuando las autoridades tienen el foco de interés fijado en otras metas.

El arqueo bibliográfico no está limitado a libros y documentos impresos física o digitalmente; sino que también contempla video y audio, por ejemplo. Esto va más allá de una cita que otro autor referencia en una investigación.

Consultar fuentes de información directas es de valor para poder tener y desarrollar un criterio propio de la información recopilada, de esta manera poder vincularlas y relacionarlas para lograr desarrollar el entramado que genera ideas propias a partir de bases teóricas robustas. En este mismo orden de ideas, una técnica aprendida durante el desarrollo de este trabajo de grado para acceder a contenidos recientes, es la herramienta denominada Webinar, palabra de origen anglosajón y que proviene de la contracción entre la palabra Web y Seminario (Cambridge Dictionary, 2018), lo Webinars no son más que charlas, conferencias, cursos, talleres, presentaciones de conceptos, entre otros, los cuales son transmitidos por internet y grabados en video, por lo cual el investigador puede acceder de manera directa a una gran cantidad de conocimiento planteado por el autor de una base teórica e incluso sus opiniones, intercambios de ideas con la audiencia y mucho más.

Una dimensión a resaltar en el presente trabajo de grado es la diversidad y convergencia de ideas que se obtuvieron al tomar en cuenta la opinión de los trabajadores académicos de todo el país. A pesar que las condiciones de sus ejes geopolíticos son diversos, lo profesores tienden a compartir las mismas necesidades, aspiraciones y propuestas de innovación en su centro de estudios. Esto es posible debido a la presencia de la Universidad Bolivariana en todo el país y gracias a las tecnologías de información y comunicación que van desde un teléfono fijo o celular, pasando por el correo electrónico, los chats, las notas de voz hasta llegar a la completa Video Conferencia, que nos permite realizar reuniones con participantes que se encuentran en sitios geográficamente dispersos, logrando una presencia virtual casi perfecta cuando las condiciones de red e internet así lo permiten.

Culminado el trabajo especial de grado para optar al Título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de proyectos se puede afirmar que la metodología FEL es aplicable en el proceso de planificación, desde la identificación de iniciativas hasta su completa definición, minimizando el riesgo de iniciar la ejecución de proyecto con planificaciones débiles o inexistentes.

CAPÍTULO IX. EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

En este capítulo se explica brevemente cómo se lograron los objetivos de la investigación, en la cual el autor asumió la metodología FEL (IPA: Independent Project Analysis Inc., 2010) para su desarrollo sistemático y organizado a través de las fases de Visualización, Conceptualización y Definición.

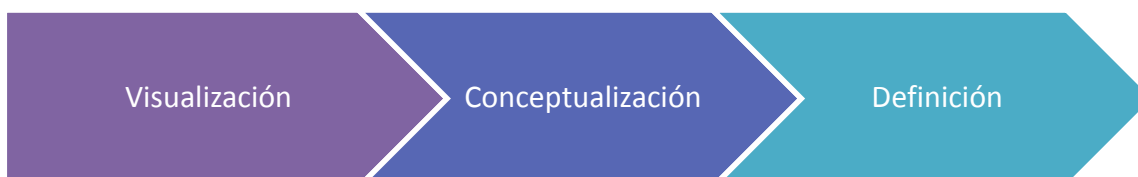


Ilustración 23 Fases de la metodología FEL abordadas en el proyecto

Durante la Fase de Visualización se identificaron los propósitos y objetivos del proyecto a través del Acta de Constitución del Proyecto, así como su alineación con la visión y misión de la Universidad Bolivariana de Venezuela a partir de la revisión detallada de su Documento Rector (Universidad Bolivariana de Venezuela, 2004). Se realizó el desarrollo preliminar del proyecto logrando el primer acercamiento a los entregables requeridos por los interesados, los estimados de costo de alto nivel, los riesgos y la factibilidad técnica, operativa y financiera del Proyecto.

Todo según lo indicado en la Fase de Visualización de la metodología FEL (IPA: Independent Project Analysis Inc., 2010), por lo cual se logra el objetivo planteado de Visualizar los procesos operativos actuales en el modelo de gestión del Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela.

Siguiendo la metodología FEL (2010), se cumplió el objetivo de conceptualizar un proyecto para desarrollar una propuesta de procesos operativos para el Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela para el desarrollo de una red investigativa, logrando desarrollar la identificación y conformación del equipo de proyecto, sus funciones y organigrama del proyecto. Se realizó la conceptualización del proyecto a partir de los procesos de gestión del PMBOK (Project Management Institute, 2017), evaluando las alternativas conceptuales y tecnológicas, los criterios de aceptación, un mayor acercamiento a los costos y estructuras desagregadas de trabajo.

La última fase de la metodología aplicada es la Definición, en la cual se desarrolló la gestión de la calidad y los riesgos. Igualmente se construyeron los diseños básicos de la metodología a ser usada para el modelado de proceso operativo a ser utilizados durante la ejecución del proyecto. Se culminan las

estructuras desagregadas de trabajo, la estructura de costos Clase II, el cronograma de actividades y la solicitud de aprobación de fondos. Con esto se logró el objetivo de definir el proyecto para desarrollar una propuesta de modelo de procesos operativos para el Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela para el desarrollo de una red investigativa.

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como resultado del presente Trabajo Especial de Grado, se puede concluir que la gestión de proyectos es muy importante para el logro de los objetivos planteados por las organizaciones cuando dichos proyectos están alineados con su Visión y Misión. Es de valor que los tomadores de decisión cuenten con un equipo de profesionales que le permitan desarrollar iniciativas de proyectos factibles técnica, financiera y operativamente, de manera puedan elegir a donde direccionar sus esfuerzos y recursos con mayor seguridad, mitigando los riesgos y asegurando la calidad.

La utilización de metodologías conocidas y comprobadas permiten que el desarrollo de una planificación de un proyecto sea más efectiva, es el caso de la metodología FEL (IPA: Independent Project Analysis Inc., 2010) y las mejores prácticas del PMBOK (Project Management Institute, 2017) aplicadas en esta investigación.

De esta manera en la etapa de visualización se logró identificar los procesos operativos actuales en el modelo de gestión del Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela, definiendo los propósitos y objetivos del proyecto y documentándolos en el Acta de Constitución del Proyecto. En esta fase de la metodología se concluye que el proyecto está totalmente alineado con la visión y misión de la Universidad Bolivariana de Venezuela ya que el desarrollo preliminar del proyecto definió los entregables requeridos por los interesados, los estimados de costo de alto nivel, los riesgos y la factibilidad técnica, operativa y financiera del Proyecto.

En la etapa de Conceptualización permitió principalmente identificar y conformar el equipo de trabajo, cómo estarían organizados durante la fase de ejecución y el organigrama de funcionamiento durante su tránsito por el ciclo de vida del proyecto. El trabajo con el Centro de Estudios y los interesados permitió la identificación de la estructura desagregada de trabajo con mayor detalle así como la estructura de costos requerida para su ejecución. Es importante resaltar que el financiamiento de la ejecución de este proyecto proviene de los recursos propios de la Universidad Bolivariana de Venezuela, el cual será asignado con el Plan Operativo Anual 2019 una vez se alcance su aprobación en 2018. A pesar que los costos son totalmente asociados a los recursos humanos asignados al proyecto y son pagaderos en bolívares, las estimaciones son realizadas en dólares norteamericanos para facilitar los cálculos de estimación en moneda nacional. En cualquier caso, se deja claro que dichos costos son únicamente referenciales ya que la Universidad no incurrirá en desembolsos adicionales a los asignados a sus trabajadores para la realización de sus labores y para cubrir los gastos requeridos

para impresiones, materiales o para posibles movilizaciones. Todo está contemplado en la estructura de costos identificada.

Los proyectos de instituciones públicas que son desarrollados con recursos propios, deben mantener la mirada en el costo estimado de los proyectos que planifican para darle un valor material, adicional al gran valor social que están aportando.

En la etapa de Definición, se abordaron los asuntos como la definición de los planes de aseguramiento de Calidad de la ejecución del proyecto, los diseños básicos de la metodología a ser usada para el modelado de proceso operativo a ser utilizados durante la ejecución del proyecto. Como producto final se obtienen las estructuras desagregadas de trabajo, estructura de costos Clase II, el cronograma de actividades definitivo para dar paso a la solicitud de aprobación del proyecto y en consiguiente la asignación de fondos a través del presupuesto del POA 2019 de la Universidad.

Entre las principales recomendaciones se encuentran:

- Sugerir a la Universidad Bolivariana aprobar el proyecto y asignar el presupuesto requerido para que el Centro de Estudios Sociales y Culturales pueda ejecutar el proyecto planificado como resultado de este Trabajo Espacial de Grado
- Evaluar y promover el desarrollo de proyectos de infraestructura que acondicionen más y mejores espacios para que los investigadores puedan desarrollar sus trabajos y puedan contar con cubículos, impresoras, computadores personales, internet; de manera que sean coordinados por un área específica para esta misión y se asegure el correcto y productivo uso de los espacios.
- Una vez consolidado el proceso operativo del Centro de Estudios Sociales y Culturales de la Universidad Bolivariana de Venezuela producto de la ejecución del proyecto planificado durante este trabajo de investigación, se recomienda promover el desarrollo de nuevas investigaciones orientadas a la gestión documental y gestión del conocimiento para que la red investigativa cuente con una herramienta tecnológica que habilite la Biblioteca Universitaria accesible desde cualquier parte del mundo por los miembros del Centro de Estudios, los estudiantes, la comunidad y sus unidades productivas de desarrollo local.
- Con el uso de las tecnologías de información y comunicación como teléfonos fijos o celulares, correos electrónicos, chats, notas de voz, video conferencias, se recomienda al equipo mantener involucrado a los trabajadores académicos de todo el país durante la ejecución del proyecto para asegurar que los productos que se van construyendo responden a

las necesidades de los más de 100 investigadores que desarrollan trabajos a lo largo y ancho del país.

- Es muy probable que se logre la compra de equipos de Tecnologías de información y comunicación como Computadores personales y laptops, por lo cual es recomendable que sean asignados una parte de ellos a los Centro de Estudios y a los profesores con los trabajos de mayor aporte social y cultural, de manera de motivar a los trabajadores académicos a incorporarse a los diferentes núcleos de investigación.
- Otra recomendación, un poco más ambiciosa, es la conformación de la oficina de proyectos para la Universidad Bolivariana de Venezuela, de esta manera se podría construir una base de conocimiento a partir de los proyectos identificados y ejecutados dentro de la Universidad.

Con Varsavsky planteo que la Universidad requiere el desarrollo de investigadores que dejen de ser fósiles para pasar a militar en la investigación rebelde (Varsavsky, 1969) y así construir propuestas, conocimiento y acciones sociales que logren aplicar la ciencia para satisfacer las necesidades de las comunidades más allá de las modas en las líneas de investigación que predominan en la universidad tradicional.

CAPÍTULO XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfonzo, I. M. (1981). *Técnicas de investigación bibliográficas*. (2ª. Edición). Caracas: Contexto Editores.
- Bavaresco, A. (2006). *Proceso metodológico en la investigación: Cómo hacer un Diseño de Investigación.* Maracaibo. República Bolivariana de Venezuela: Ediluz. Obtenido de Maracaibo, Venezuela. Recuperado de: http://biblioteca.bcv.org.ve/cgi-win/be_alex.exe?Autor=Bavaresco+de+Prieto,+Aura&Nombrebd=bcv_internet
- Best, J. (1971). *Cómo investigar en educación*. (3ª. Edición). Madrid: Ediciones Morata.
- Cambridge Dictionary. (2018). *Cambridge Dictionary*. Obtenido de <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/webinar>
- Chacon De La R., S. (2000). Modelo para la aplicación de reingeniería de procesos. Nuevo León, México: Universidad autónoma de Nuevo León.
- Colegio de Ingenieros de Venezuela. (s.f.). *Colegio de Ingenieros de Venezuela*. Obtenido de Código de Ética Profesional del Colegio de Ingenieros de Venezuela: http://www.civ.net.ve/uploaded_pdf/cep.pdf
- Cruz Mundet, J. (2006). *La gestión de documentos en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.).
- Excelencia-empresarial.com. (2016). *Excelencia-empresarial.com - Gestión Procesos*. Obtenido de Excelencia-empresarial.com - Gestión Procesos: http://www.excelencia-Empresarial.com/Gestion_procesos.htm
- Garza S., M., & Bermudez T., C. (1995). Diseño del proceso de abastecimiento mediante la reingeniería de procesos. *Diseño del proceso de abastecimiento mediante la reingeniería de procesos*. México: Universidad autónoma de Nuevo León.
- Gavilán, C. (16 de 11 de 2008). Red de Bibliotecas Universitarias Españolas (REBIUN). *Bibliotecas Universitarias: Concepto y Función*. Los CRAI. España.
- Gelfand, M. A. (1968). *Las bibliotecas universitarias de los países en vías de desarrollo*. Paris: UNESCO.
- Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Asamblea Constituyente.

- Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela. (2013). *Plan de la Patria. Segundo Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019*. Caracas: Correo del Orinoco.
- Gutierrez F., V., & Rubiano M., Y. (2016). *Relaciones teórico prácticas entre gestión documental y gestión de procesos*. Bogotá, Colombia: UNIVERSIDAD DE LA SALLE.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Caracas: Norma.
- Heredia Herrera, A. (2008). *Gestión de documentos y administración de archivos. Códices*.
- Hernán A., G., & Bucheli, M. (2013). Aplicación del PMI – PMBOK en el proceso de planificación del proyecto para el diseño de una red de conocimiento colaborativa y auto regulada, para la ESPE. *Maestría en gestión de proyectos*. Sangolquí, Ecuador: Escuela Politécnica del Ejército.
- Hernández L., A. (2003). Enfoque por procesos, la cadena vital de la organización. *Industrial/Vol. XXIV/No. 1*, 22-24.
- Hurtado de Barrera, J. (2005). *Cómo formular objetivos de investigación: un acercamiento desde la investigación holística*. Caracas: Sypal.
- IPA: Independent Project Analysis Inc. (Enero de 2010). *Lessons on Process for Evaluation*. Obtenido de American Evaluation Association: <http://comm.eval.org/HigherLogic/System/DownloadDocumentFile.ashx?DocumentFileKey=d56f8bc2-c99f-4234-ad56-71c22e5de94d>
- Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. New York: John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (2009). *Project Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Medina Leon, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández Nariño, A. (2010). *Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua*. Obtenido de <http://www.altagestion.com.co/>
- ONU. (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Parodi, F. (29 de 08 de 2014). Serie de Webinars de la IPA sobre Proyectos de Capitales. *Los siete pecados capitales en megaproyectos*. Aushburn, Virginia, Estados Unidos. Obtenido de <https://youtu.be/WpmRdWpRDdQ>

- Pozo R., D. (2012). Metodología para la implementación de Sistemas de Gestión Documental. *Metodología para la implementación de Sistemas de Gestión Documental*. Ibarra, Ecuador: Universidad Técnica del Norte.
- Project Management Institute. (2006). *Código de Ética y Conducta Profesional*. Comité de Consejo de Implementación del Código de Ética y Conducta Profesional (CIAC).
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos Sexta Edición (Guía PMBOK®)*. Project Management Institute (PMI).
- Real Academia Española. (2015). *Diccionario de la Lengua Española Edición Tricentenario, versión en línea de la 23.ª edición*. Obtenido de Diccionario de la Lengua Española Edición Tricentenario , versión en línea de la 23.ª edición: <http://dle.rae.es/>
- Russo Gallo, P. (2009). *Gestión Documental en las Organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Sabino, C. (1994). *Como Hacer una Tesis*. Caracas: Editorial Panapo, 2da. Edición, (Revisada y aumentada).
- Tamayo y Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación científica*. México: Editorial Limusa S.A.
- Tovar G., J. (2012). METODOLOGÍA DE GERENCIA DE PROYECTOS BAJO ENFOQUE FRONT END LOADING. *METODOLOGÍA DE GERENCIA DE PROYECTOS BAJO ENFOQUE FRONT END LOADING*. Caracas, República Bolivariana de Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- UNESCO. (2018). *UNESCO*. Obtenido de UNESDOC: http://unesdoc.unesco.org/Ulis/cgi-bin/ulis.pl?catno=133102&set=005BC0BCA7_0_19&gp=&lin=1&ll=s
- Universidad Bolivariana de Venezuela. (2018). *Portal de la Universidad Bolivariana de Venezuela*. Obtenido de <http://www.ubv.edu.ve/>
- Universidad Bolivariana de Venezuela. (2004). *Documento Rector de la UBV*. (U. B. Venezuela, Ed.) Caracas, República Bolivariana de Venezuela: UBV.
- Universidad Bolivariana de Venezuela. (2013). *SIDTA*. Caracas: UBV.
- Van Dalen, D., & Meyer, W. (1981). *Manual de técnica de la investigación educativa*. Barcelona: PAIDOS IBERICA.
- Vara, A. (2010). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa: Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Lima, Perú: Instituto de

Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres.

Varsavsky, O. (1969). *Ciencia, política y cientificismo*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.

Vergara, G. (10 de 08 de 2018). *Asesoría en Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios por Internet*. Obtenido de Asesoría en Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios por Internet: <https://miseguridad.jimdo.com/app/download/5826782113/Qué+es+un+Sistema+de+Gestion.pdf?t=1526420909>

Walton, M., & Deming, W. (2004). *El método Deming en la práctica*. Bogotá: Norma.