AAS2083

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE EMPRENDEDORES DE LA UCAB

Presentado por:

GREGORIO GONCALVES PESTANA

Para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Asesor:
Prof. Rafael Gil

Caracas, Mayo 2011

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE EMPRENDEDORES DE LA UCAB

Presentado por:

GREGORIO GONCALVES PESTANA

Para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Asesor:
Prof. Rafael Gil

Caracas, Mayo 2011

ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano Gregorio Goncalves Pestana, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es "*DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE EMPRENDEDORES DE LA UCAB*"; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello: y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 19 días del mes de Mayo de 2011.

Firma del Asesor

Rafael Antonio Gil
C.I 9.812.087

CARTA DE LA EMPRESA

Por la presente hago constar que el Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano Gregorio Goncalves Pestana, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es *"DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE EMPRENDEDORES DE LA UCAB"*, fue realizado en la escuela de Economía de la UCAB, con el apoyo de la coordinación de servicio comunitario. El mismo ha sido leído y manifiesto que satisface las necesidades para las cuales fue propuesto, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 19 días del mes de Mayo de 2011.

Patricia Hernández M.
Directora Escuela de Economía
Universidad Católica Andrés Bello

DEDICATORIA

A mi hijo y a mi esposa por ser el
impulso y la motivación para
prepararme cada día más

Gregorio Goncalves

RECONOCIMIENTOS Y AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Profesor Rafael Gil por su dedicación, paciencia y pedagogía al guiarme y orientarme en todo el proceso que implicó esta investigación. Fue realmente un maestro.

A la Escuela de Economía, en especial a las Profesores Lisbeth Sánchez y Patricia Hernández, por la paciencia, la información, la transparencia y el tiempo que cada una dedicó a este proyecto.

Gregorio Goncalves

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

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE EMPRENDEDORES DE LA UCAB

Autor: Gregorio Goncalves Pestana

Asesor: Rafael Gil

Año 2011

RESUMEN

Desde sus inicios en el año 2006 el programa de capacitación de emprendedores que adelanta la escuela de Economía de la UCAB, como parte del servicio comunitario ha mostrado deficiencias en cuanto al seguimiento y control, es por ello que la presente investigación se planteó como objetivo diseñar una metodología de seguimiento y control de dicho programa. Este estudio se abordó como una investigación aplicada, de tipo investigación y desarrollo, según lo señalado por Valarino, Yáber y Cemborain (2010). Se apoyó en un diseño de investigación mixto, es decir, documental y de campo con aplicaciones de la revisión documental, con observación y entrevistas como técnicas de recolección de datos. Como resultado de la investigación se tiene una descripción de la trayectoria del programa de capacitación de emprendedores de la escuela de Economía de la UCAB, el diagnóstico de la situación del programa en cuanto al seguimiento y control y la definición de los componentes de la metodología de seguimiento y control programa de capacitación de emprendedores.

Palabra clave: Seguimiento y control de la calidad – programas capacitación – emprendimiento - servicio comunitario – planificación de la calidad.

Línea de trabajo: Gerencia de la calidad en proyectos

ÍNDICE GENERAL

	Página
Dedicatoria	iii
Reconocimientos y agradecimientos	iv
Resumen	v
Índice General	vi
Introducción	xi
CAPÍTULO I: LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	1
Planteamiento del Problema	1
Objetivos de la Investigación	5
Justificación	5
Alcance	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL	7
Antecedentes de la investigación	7
Bases teóricas	8
Dirección de proyectos y grupos de procesos de la gerencia de proyectos	11
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	**20**
Tipo de investigación	20
Diseño de la investigación	20
Unidad de análisis	21
Recolección, procesamiento y análisis de los datos	22
Técnicas para el análisis de los datos	22

Estructura desagregada de trabajo 23
Consideraciones éticas 24

CAPÍTULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL 25
Universidad Católica Andrés Bello 25
Escuela de Economía 29
Fundamentos de la Escuela de Economía a la luz de los valores de la UCAB 30
El Servicio comunitario en la Escuela de Economía 34
Impacto en la estructura organizacional de la Escuela de la Economía 34
El estudiante de Servicio Comunitario 36
Procesos del servicio comunitario en la Escuela de Economía 38
Los proyectos de Servicio Comunitario en la Escuela de Economía 42

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 46
Descripción de la Trayectoria del Programa de Capacitación a emprendedores 46
Diagnóstico de la situación del Programa 51

CAPÍTULO VI: LA PROPUESTA 62
Definición de los componentes de la metodología de seguimiento y control de la calidad del programa 62
Matriz de seguimiento y control 77

CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN DEL PROYECTO 90

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 96

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 99

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
Cuadro N° 1: Módulos del programa de capacitación a emprendedores	47
Cuadro N° 2: Detalle de cronograma de costos	61
Cuadro N° 3: Resumen de los procesos de la capacitación de emprendedores	71
Cuadro N° 4: Matriz de seguimiento y control	78
Cuadro N° 5: Instrumento para el registro de contactos	80
Cuadro N° 6: Instrumento de planificación de talleres	81
Cuadro N° 7: Registro de asistencia de participantes a los talleres	83
Cuadro N° 8: Registro de participantes de talleres de capacitación a emprendedores	84
Cuadro N° 9: Instrumento de evaluación del taller de capacitación de emprendedores.	86
Cuadro N° 10: Instrumento de informe final de taller de capacitación de emprendedores	87
Cuadro N° 11: Instrumento de seguimiento del participante	88
Cuadro N° 12: Riesgos asociados a los procesos	89
Cuadro N° 13: Evaluación del logro de los objetivos específicos del proyecto	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico N° 1: Talleres dictados 2006-2010	48
Gráfico N° 2: Población atendida en talleres de emprendimiento económico 2006-2010	49
Gráfico N° 3: Población atendida en todos los talleres 2006-2010	50
Gráfico N° 4: Zonas atendidas en talleres 2006-2010	50

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura N° 1: Procesos de gestión de proyectos	9
Figura N° 2: Balance alcance-tiempo-costo	11
Figura N° 3. Procesos de la dirección de proyectos	12
Figura N° 4: Procesos de planificación	14
Figura N° 5: Procesos de ejecución	15
Figura N° 6: Procesos de control	16
Figura N° 7: Organigrama Universidad Católica Andrés Bello	28
Figura N° 8: Organigrama escuela de Economía	33
Figura N° 9: Gestión del servicio comunitario de la escuela de Economía	38
Figura N° 10: Talleres del programa de capacitación escuela Economía	43
Figura N° 11: Procesos de la metodología propuesta	63
Figura N° 12: Procesos de capacitación de emprendedores	65
Figura N° 13: Procesos de evaluación y ejecución de cambios	68

INTRODUCCIÓN

Como parte de la Ley de Servicio comunitario del Estudiante de Educación Superior (2005), la escuela de Economía ha desarrollado desde el año 2006, en el marco de un proyecto denominado "Economía aplicada al desarrollo de comunidades" financiado con recursos de la Ley Orgánica de Ciencia Tecnología e Innovación (2005), el programa de capacitación para emprendedores.

Este programa tiene por objeto dotar de las herramientas necesarias para la gestión y elaboración de un plan de negocios al participante. Parte de la necesidad de conceptualizar el proyecto de vida a mediano plazo, hasta completar un proceso de adiestramiento en finanzas, mercadeo, recursos humanos que permiten al final de la capacitación elaborar el plan de negocios de la idea o de las mejoras de la actividad que se desarrolla, en caso de estar ya operando.

La gran pregunta que surge es si efectivamente el programa ha dado los frutos esperados, y si es posible determinar su impacto en los participantes. La respuesta pareciera no ser tan obvia, pues el programa no cuenta con ningún modelo de seguimiento y control y por ende es muy difícil de determinar si los objetivos del programa de capacitación se han logrado y más aún si ha sido posible la generación de ingresos estables para los participantes a lo largo del tiempo.

Es por ello que el objetivo general de la presente investigación es diseñar una metodología para el seguimiento y control del programa de capacitación de emprendedores de la escuela de Economía de la Universidad Católica Andrés Bello.

Esta metodología permitió la definición de los procesos implicados en la capacitación e implementación de la propuesta, además del establecimiento de criterios de evaluación para el seguimiento y control, a partir de los cuales se definieron los indicadores con su respectiva

Capítulo VII: Evaluación del proyecto. Se realiza una revisión de la investigación a la luz de cada uno de los objetivos específicos indicando los logros obtenidos en los capítulos en los cuales se desarrollan.

Capítulo VIII: Conclusiones y recomendaciones. Se exponen los principales resultados obtenidos en la investigación así como las recomendaciones sugeridas.

La investigación se fundamenta en la literatura asociada a proyectos con especial énfasis en el PMBOK (2008), además de obras como la de Valarino, Yáber y Cemborain (2010), Hernández, Fernández y Baptista (2004) y Hurtado (2006) que trabajan el área de metodología de la investigación. Además se emplearon fuentes documentales directamente vinculadas al servicio comunitario, como la Ley del servicio comunitario del estudiante de educación superior y su respectivo reglamento (UCAB) y los informes de servicio comunitario y de gestión de la escuela de Economía.

CAPÍTULO I: LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Ley de Servicio comunitario del Estudiante de Educación Superior (LSCEES) fue publicada en gaceta oficial el 14 de Septiembre de 2005; y tal como lo establece el artículo N° 1, se promulga con el objetivo de "normar la prestación del servicio comunitario del estudiante de educación superior que a nivel de pregrado aspire al ejercicio de cualquier profesión".

Por tanto, la Ley indica la obligatoriedad de los estudiantes universitarios de realizar 120 horas de labor comunitaria, para obtener un título universitario, en base a "los principios constitucionales de solidaridad, responsabilidad social, igualdad, cooperación, corresponsabilidad, participación ciudadana, asistencia humanitaria y alteridad" (art. N° 4). Las labores a ser desarrolladas en las comunidades requieren de la utilización de los conocimientos adquiridos en su formación profesional, por tanto, deberá ser desarrollada por todo estudiante que al menos haya aprobado el cincuenta por ciento de su carga académica (art. N° 16).

A tal efecto, la Universidad Católica Andrés Bello apruebó el 11 de junio del año 2006 el Reglamento del servicio comunitario, con el objeto de "establecer las bases y fijar los lineamientos para la prestación del Servicio comunitario de conformidad con lo establecido en la Ley de Servicio comunitario del Estudiante de Educación Superior y el Estatuto Orgánico de la Universidad Católica Andrés Bello." (art. N° 1).

Es por ello, que en el año académico 2006-2007, la escuela de Economía se planteó el reto de aplicar los conocimientos de sus estudiantes y profesores al servicio de las comunidades. Al ser una carrera caracterizada por la elaboración de modelos muy simplificados de la realidad para entender el comportamiento de los agentes económicos, se requería diseñar una serie de

programas y/o proyectos en los cuales los estudiantes pudieran realizar algún aporte a las comunidades.

De acuerdo a la Guía del Project Management Body of Knowledge (PMBOK, 2008) "un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único" (p. 5). De la definición presentada se pueden analizar los elementos de temporalidad, pues todo proyecto tiene un inicio y un fin, y deberán generar productos o entregables como resultado de todo el proceso.

Otras definiciones también hacen énfasis en el aspecto temporal indicando que un proyecto es "un conjunto de esfuerzos temporales, dirigidos a generar un producto o servicio único" (Chamoun, 2002, p. 27), o como lo establece Palacios (2007), un proyecto es "un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tienen un comienzo y una terminación" (p. 17).

Por tanto, la dirección de la escuela de Economía con el apoyo de la Dirección de proyección a la comunidad de la UCAB, luego de identificar las necesidades existentes en las comunidades de Antímano y La Vega, aledañas a la UCAB, elaboró el Proyecto de "Economía aplicada al desarrollo sustentable de comunidades", cuyo objetivo básicamente está asociado con mejorar las condiciones de vida de las comunidades más desfavorecidas, mediante la capacitación y la asesoría económica que redunde en la generación de ingresos estables en el mediano plazo.

Este proyecto ha sido ejecutado con recursos de la Ley Orgánica de Ciencia Tecnología e Innovación (LOCTI), el primero en el período 2007-2008 por un monto de Bs.F. 150.000, y el segundo para el período 2008-2011 por un monto de Bs.F. 200.000.

Los objetivos definidos en el proyecto para los dos períodos, contemplan "brindar oportunidades a los miembros de las comunidades más desfavorecidas para la superación de la pobreza, mediante su formación en aspectos económicos y financieros que funjan como herramientas para la generación de ingresos estables tanto para el individuo como para el grupo familiar, enmarcados estos, dentro de su proyecto de vida"; específicamente se plantean dos áreas una de capacitación para "formar a jóvenes, miembros de la comunidad y microempresarios con las herramientas microfinancieras que le permitan el desarrollo de una idea de negocio, o en caso de poseerlo, su consolidación como empresa en marcha, elevando las posibilidades de utilización de recursos que redundará en un mayor nivel de ingresos para su núcleo familiar, crear cultura económica en

comunidades de zonas desfavorecidas que le permita a sus miembros, familiarizarse con conceptos como ahorro, dinero, inflación, sistema financiero, entre otros, elevando las posibilidades de aprovechamiento de recursos y de oportunidades"; y otra área de asesoría para "brindar asistencia técnica de carácter micro-financiero para los miembros de comunidades desfavorecidas que le permita la consolidación de negocios, la generación de puestos de empleo, la creación de desarrollo sustentable en la zona, la formulación y desarrollo de proyectos que redunden en beneficio de la colectividad".

El proyecto cuenta con dos programas, el de capacitación y el de asesoría Económicas. Entendiendo que un programa es "un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos, que pueden diferenciarse por trabajar con poblaciones diferentes y/o utilizar distintas estrategias de intervención". (Manual de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales, p. 6).

El Programa de asesorías económicas, consiste en apoyar a los miembros de las comunidades con consultoría gratuitas en la sede del Parque Social Manuel Aguirre, s.j. (UCAB), en áreas como impuestos, planes de negocios, financiamiento, estimación de costos, constitución de empresas, etc.

Por su parte, el programa de capacitación de emprendedores, tiene por objetivo brindar oportunidades a los miembros de las comunidades más desfavorecidas para la superación de la pobreza, mediante su formación en aspectos económicos y financieros que funjan como herramientas para la generación de ingresos estables tanto para el individuo como para el grupo familiar, enmarcados estos, dentro de su proyecto de vida.

Específicamente, el programa pretende formar a jóvenes, miembros de la comunidad y microempresarios con las herramientas microfinancieras que le permitan el desarrollo de una idea de negocio, o en caso de poseerlo, su consolidación como empresa en marcha, elevando las posibilidades de utilización de recursos que redundará en un mayor nivel de ingresos para su núcleo familiar, y adicionalmente, crear cultura económica en comunidades de zonas desfavorecidas que le permita a sus miembros, familiarizarse con conceptos como ahorro, dinero, inflación, sistema financiero, entre otros, elevando las posibilidades de aprovechamiento de recursos y de oportunidades

Desde el año 2006 más de 300 estudiantes de 4to y 5to año de la escuela de Economía han desarrollado sus horas de servicio comunitario en estos dos programas, específicamente han logrado dictar 43 talleres para emprendedores, atendiendo a 470 participantes de los cuales 422 han sido adultos y 48 jóvenes.

El problema fundamental de este programa ha sido la falta de seguimiento y control de las actividades desarrolladas por los estudiantes y de la evaluación del impacto del programa en los participantes, pues si bien los estudiantes elaboran un informe de servicio comunitario donde se señalan las horas dedicadas al programa, las actividades desarrolladas y la población atendida, dicho informe no es utilizado para sistematizar la información, ni para llegar un control y seguimiento, ni se realiza ningún tipo de registro de las poblaciones atendidas y de los resultados generados por la intervención.

De acuerdo a la Guía del PMBOK (2008), los procesos de seguimiento y control son "aquellos procesos requeridos para monitorear, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que sean necesarios cambios al plan y para iniciar los cambios correspondientes" (p. 59).

Por un lado, no existen registros sistematizados más allá del lugar donde se dictó el taller y la cantidad de participantes. No existen por tanto, registros que caractericen al participante antes y después de la intervención, ni instrumentos que permitan hacer seguimiento al programa.

Por lo tanto, para el manejo, administración y gestión de los datos del programa, se requiere de una serie de instrumentos que permitan optimizar el tiempo y los recursos orientados a la sistematización de la información, además de estandarizar las actividades y los impactos. De esta forma, el control permitirá medir, registrar, comparar y realizar las recomendaciones técnicas a las que hubiere lugar.

Con esta investigación se pretende entonces, determinar ¿cuál es el diseño que se corresponde con una metodología de seguimiento y control para el programa de capacitación de emprendedores que responde a los requerimientos de la escuela de Economía?

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

Diseñar una metodología ara el seguimiento y control del programa de capacitación de emprendedores de la escuela de Economía de la Universidad Católica Andrés Bello, sede Caracas.

Objetivo específicos:

1. Describir la trayectoria del programa de capacitación de emprendedores de la escuela de Economía de la UCAB
2. Diagnosticar la situación del programa en cuanto al seguimiento y control
3. Definir los componentes de la metodología de seguimiento y control programa de capacitación de emprendedores

JUSTIFICACIÓN

Dado de la escuela de Economía ha obtenido recursos de la LOCTI para la ejecución de este programa, y existen instituciones, principalmente las financieras que han mostrado interés en el programa, es de vital importancia contar con los instrumentos adecuados para realizar el seguimiento y control del programa, pues se podrá medir, registrar, comparar y realizar las recomendaciones técnicas necesarias.

Además, desde el punto de vista de políticas públicas, la posibilidad de replicarlo requerirá de evaluar el programa actual y determinar su impacto en las poblaciones atendidas, ya sea para obtener recursos adicionales o para generar alianzas estratégicas con otras instituciones.

A lo interno, tanto la escuela de Economía como la UCAB requieren de instrumentos estandarizados para hacer seguimiento a sus programas enmarcados dentro de la Ley de Servicios Comunitario del Estudiante de Educación Superior, pues no sólo deben ser reportados ante los órganos competentes, sino que forman parte de la gestión de las diferentes escuelas de la UCAB.

ALCANCE

El presente proyecto diseñará una metodología de seguimiento y control del programa de capacitación de emprendedores que adelanta la escuela de Economía de la Universidad Católica Andrés Bello, sede Caracas, como parte de los programas de servicio comunitario que desarrollo la escuela para los estudiantes de 4to y 5to año de la carrera.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Existen una serie de investigaciones asociadas a la gestión de proyectos, específicamente a lo relativo al seguimiento y control, que se han desarrollado como trabajos especiales de grado en el postgrado de Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello en las cuales se proponen diferentes modelos en áreas de trabajo completamente distintas como en medición y control hidrometerológico, portales web, laboratorios y automatización del servicio comunitario.

Pittol (2005), propone un modelo de gestión para el seguimiento y control de proyectos tecnológicos, a fin de dar cumplimiento a los procesos de calidad, costos y tiempo del Programa de modernización del sistema de medición y pronóstico Hidrometeorológico (VENEHMET) financiado por la Corporación Andina de Fomento y ejecutado por el Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales Renovables. El plan de seguimiento y control en los proyectos tecnológicos asociados con este programa es más complejo en el sentido que no existen entregables tangibles, con lo cual es difícil identificar las áreas de control asociadas con la procura, el contrato y la ejecución.

Por su parte Diogo (2007), desarrolló un proyecto para la parametrización del portal corporativo para el control y análisis de indicadores de gestión generados por un departamento de una empresa de consumo masivo, para lo cual identificó las necesidades de la empresa, describió los procesos y elaboró un análisis de costos y beneficios del proyecto.

Duque (2008), diseñó un plan de automatización de gestión y control de pacientes para el "Laboratorio Clínico Lic. Alba Ramírez de Duque" basado en la mejora de los procesos

administrativos, para lo cual recolectó información de los procesos de seguimiento y control que estaban siendo ejecutados por el laboratorio, analizó dichos procesos a la luz de lo establecido por el PMI, a fin de proponer la mejoras necesarias y diseñar un plan de gestión de alcance y tiempo que automatizara los procesos administrativos.

Morales (2010) desarrolló una investigación titulada "Elaboración de un plan para la gestión del proyecto de automatización del control de gestión del servicio comunitario de la escuela de Economía de la Universidad Católica Andrés Bello". Dicho trabajo tuvo como objeto "Diseñar un plan de gestión del proyecto de automatización del control de gestión del servicio comunitario de la escuela de Economía que sustentado en la metodología del PMI, incorpore los diferentes planes subsidiarios necesarios para satisfacer los requerimientos de éxito en alcance, costos, tiempo y calidad señalados por los *stakeholders*" (p. 12).

La investigación consistió en el desarrollo de los planes para la gestión del alcance, el tiempo y los costos, dando lugar al diseño del sistema automatizado de servicio comunitario (SASERCOM), con el cual se pretende generar reportes pertinentes de todos los procesos del servicio comunitario de los estudiantes de 4to y 5to año de la Escuela de Economía.

BASES TEÓRICAS

Proyectos

Comenzaremos por definir un proyecto como "un conjunto de esfuerzos temporales, dirigidos a generar un producto o servicio único" (Chamoun, 2002, p. 27). En esta definición son importantes los calificativos de temporales y único, el primero está asociado a un lapso de tiempo, que es medible o cuantificable, el segundo, a que existen proyectos diferentes, pues cada uno tiene sus particularidades. Definición similar establece Palacios (2007) quien indica que un proyecto es "un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tienen un comienzo y una terminación" (p. 17). Para el éxito de un proyecto, se debe contar con una serie de actores claves entre los que se encuentran: el cliente, el gerente del proyecto, el patrocinador y los miembros del equipo. El cliente o el contratante juega tres roles básicos, autoriza, define el alcance y indica los lineamientos.

El gerente del proyecto por su parte, es el líder del proyecto y se encarga de establecer la comunicación y resolver los problemas que puedan presentarse, además de coordinar a los miembros del equipo que está conformado por los organizadores, el staff y los proveedores.

En lo relacionado al gerente, debemos definir la actividad que ejecuta como gestión de proyectos que se enfoca en planificar las actividades, programarlas y controlar dichas actividades desde su inicio hasta el cierre.

A nivel internacional existe el Project Management Institute (PMI) creado en 1969 con el objeto de establecer los estándares de la gerencia de proyecto y publicar la guía PMBOK (Project Management Body of Knowledge). La guía PMBOK (2008) tiene como finalidad "identificar el subconjunto de fundamentos de la dirección de proyectos generalmente reconocidas como buenas prácticas" (p. 3). De esta forma se estandarizan cuestiones como el vocabulario, procesos y metodologías claves para la gestión de proyectos.

El desarrollo de todo proyecto cuenta al menos con cinco procesos básicos o fases de la gerencia de proyectos: el inicio o el qué, la planeación o el cómo, la ejecución o implementación, el control y el cierre (Chamoun, 2002). Tanto la planeación como el control son los procesos más largos y abarcan buena parte del tiempo establecido para el desarrollo del proyecto, tal como se muestra en la Figura N° 1.

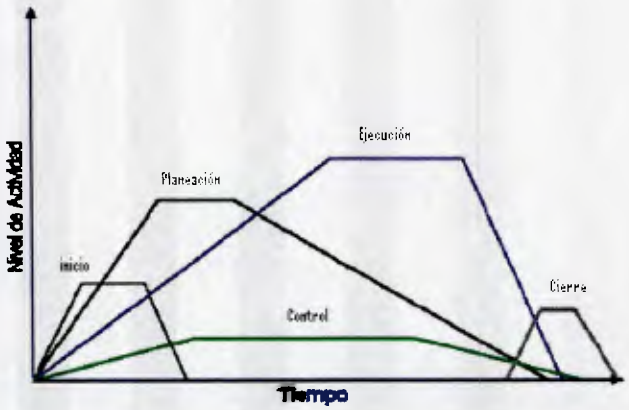

Figura N° 1. Procesos de la Gestión de Proyectos.
Fuente: Palacios, Luis (2007).

Para Palacios (2007) el ciclo de vida de un proyecto es solamente parte del ciclo de vida de una idea y agrupa las fases en conceptual o de nacimiento de la idea, organizacional o de planificación, ejecutiva o de desarrollo y de completación o de culminación.

Ahora bien, todo proyecto debe ser gerenciado a fin de ejecutar todas las fases y cumplir con sus objetivos, por eso Palacios (2007) define a la gerencia de proyectos como "la aplicación sistemática de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o exceder los requerimientos… de los proyectos". (p. 47).

Para lograr la culminación del proyecto y la consecución de los objetivos se consideran nueve áreas, que pueden afectarlo como son (Chamoun, 2002):

- Alcance. Debe delimitarse lo que incluye o no el proyecto, para aclarar desde el inicio lo que se que está fuera o dentro de su ámbito de ejecución.
- Tiempo. Se requiere establecer lapsos y entregas totales o parciales y conocer en qué momento debe ocurrir.
- Costo. Es necesario determinar los recursos requeridos así como las unidades monetarias que representan esos recursos.
- Calidad. En todo momento se debe cumplir con los estándares de calidad y la manera cómo se satisfacen.
- Recursos Humanos. Está conformado por el conjunto de todo el personal que se requiere para el desarrollo del proyecto.
- Comunicaciones. Comprende los reportes, informes, entregables del proyecto.
- Riesgo. Está compuesto por todas aquellas amenazas que ponen en peligro la culminación del proyecto.
- Abastecimientos. Son los contratos, requerimientos, estrategias de contratación.
- Integración. Lograr el trabajo conjunto de diversas áreas.

De estas nueve áreas quizás la más compleja es mantener el equilibrio entre alcance-tiempo-costo, tal como se muestra en la siguiente figura, el equilibrio de ese triángulo, requiere que desde el inicio se establezcan sus lineamientos y se monitoree muy de cerca su cumplimiento (ver figura N° 2).

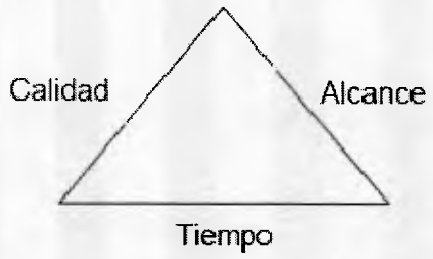

Figura N° 2 Balance Alcance-tiempo-costo
Fuente: Chamoun, Yamal (2002).

Para el logro de este equilibrio es necesario contar con un recurso humano idóneo y las comunicaciones adecuadas para el trabajo conjunto e interdisciplinario, además de la minimización de los riesgos y el abastecimiento requerido.

DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y GRUPO DE PROCESOS DE LA GERENCIA DE PROYECTOS

De acuerdo al PMBOK (2008):

> "La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los 42 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos" (p. 12).

Estos grupos de procesos son:

1. Grupo del Proceso de Iniciación: Es el conjunto de procesos que permiten definir y autorizar el inicio de un proyecto.

2. Grupo del Proceso de Planificación: Es el conjunto de procesos que permiten definir y refinar los objetivos, y planificar el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto.

3. Grupo del Proceso de Ejecución: Es el conjunto de procesos que permiten completar el trabajo definido, integrando a personas y otros recursos

4. Grupo del Proceso de Seguimiento y Control: Es el conjunto de procesos que permiten "dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto". (PMBOK, 2008, p. 42).

5. Grupo del Proceso de Cierre: Es el conjunto de procesos que permiten cerrar formalmente todo el proyecto o la fase.

Gráficamente se pudieran representar estos grupos de procesos de acuerdo a lo planteado en la Figura N° 3, donde se define un grupo de inicio y cierre en los extremos y la planificación, la ejecución y el seguimiento y control en el centro.

Figura N° 3. Procesos de la Dirección de Proyectos
Fuente: PMBOK, 2008

Tal como se observa el conjunto de procesos de inicio da lugar al proyecto o a la fase, que permite dentro de los procesos de monitoreo y control, generar la planificación y la ejecución para obtener los resultados que culminarán con los procesos de cierre.

Grupo de iniciación

El grupo de procesos de iniciación autoriza la ejecución formal del proyecto o una fase del mismo, por lo cual generalmente se realiza fuera de los ámbitos de control del proyecto y se inicia con la documentación de las necesidades o requisitos de la organización.

Este grupo de procesos consta de una serie de entradas que están constituidas por: la descripción del producto, el plan estratégico, los criterios de selección del proyecto y la información histórica. Mientras que las salidas están definidas por: el acta de constitución del proyecto, el enunciado del alcance del proyecto, el jefe de proyecto asignado, las restricciones y los supuestos (PMBOK, 2008).

El acta de constitución del proyecto es un documento que reconoce y autoriza formalmente la existencia del proyecto, permite designar al gerente del proyecto y le concede autoridad formal para usar recursos en las actividades del proyecto.

Además de identificar los límites de reporte y atribuciones para el gerente de proyecto. Debe contener por tanto, las necesidades del negocio, el alcance del producto o servicio a entregar y los beneficios para la organización.

Con relación al enunciado del alcance del proyecto debería contener: los objetivos del proyecto y del producto, los requisitos y características del producto o servicio, los criterios de aceptación del producto, los límites del proyecto, los requisitos y productos entregables del proyecto, las restricciones del proyecto, la organización inicial del proyecto, los riesgos iniciales definidos, los hitos del cronograma, la estimación de los costos, los requisitos de gestión de la configuración del proyecto y los requisitos de aprobación.

Las restricciones están asociadas con la calidad del alcance y del tiempo que se definieron en la Figura N° 2.

Procesos de planificación

En el grupo de procesos de planificación existen de acuerdo al PMBOK (2008) ocho procesos asociados al de planificación, tal como se muestra en la Figura N° 4.

Figura N° 4: Procesos de Planificación.
Fuente: PMBOK, 2008

De esta forma las entradas están dadas por el acta de constitución y el enunciado del alcance del proyecto preliminar, mientras que las salidas están constituidas por el plan de gestión del proyecto que comprende: plan de gestión del alcance, plan de gestión del cronograma, plan de gestión de costes, plan de gestión de calidad, plan de gestión de personal, plan de gestión de las comunicaciones, plan de gestión de riesgos, plan de gestión de las adquisiciones.

Procesos de ejecución

El proceso de ejecución consiste en gestionar el desarrollo del proyecto o de la fase, por lo tanto incluye las actividades definidas en el plan de gestión del proyecto. Tal como se muestra en la

Figura N° 5, la ejecución del Plan de gestión es el proceso esencial o vital de esta fase, pero a su vez intervienen una serie de actividades asociadas con procesos facilitadores.

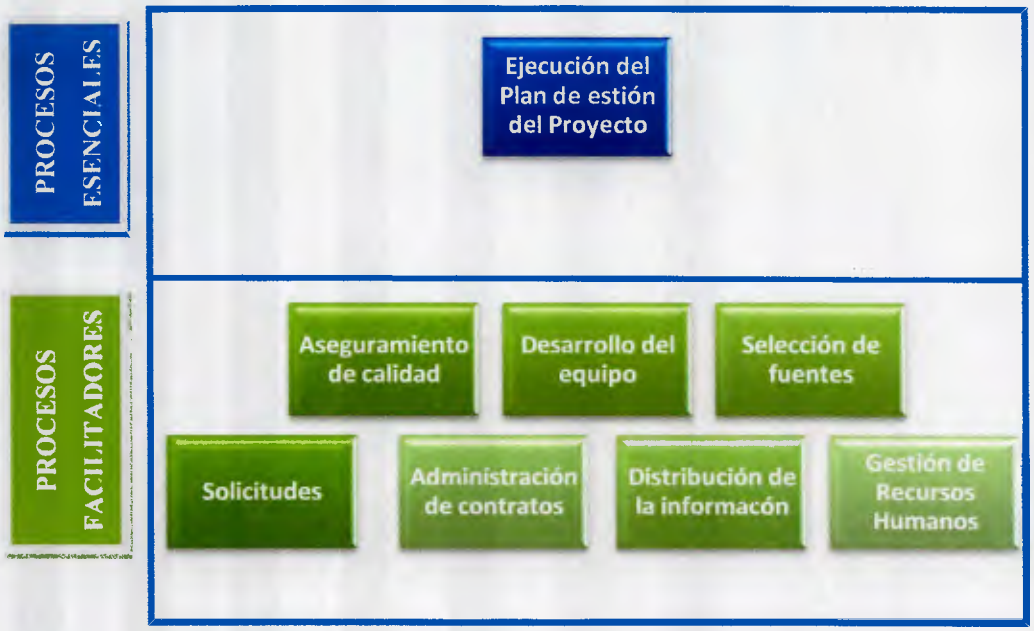

Figura N° 5: Procesos de Ejecución
Fuente: PMBOK, 2008

Al igual que en el resto de los grupos de procesos, el proceso de ejecución cuenta con el plan de gestión del proyecto como la entrada o insumo para arrancar con las actividades de este grupo de procesos, y cuenta con una serie de salidas como los productos entregables, los cambios solicitados, solicitudes de cambio que se ejecutaron, acciones correctivas ejecutadas, acciones preventivas ejecutadas.

Procesos de control

Se compone de aquellos procesos realizados para observar la ejecución del proyecto de forma que se pueda identificar los posibles problemas oportunamente y adoptar las acciones correctivas, cuando sea necesario.

Igualmente está constituido por procesos esenciales y procesos facilitadores tal como lo muestra la Figura N° 6.

Figura N° 6: Procesos de Control
Fuente: PMBOK, 2008

Con relación a las entradas de este proceso de control están los productos entregables del proceso de ejecución, los cambios solicitados, las acciones correctivas y las acciones preventivas. Con respecto a las salidas se encuentran las solicitudes de cambios aprobadas y rechazadas, las acciones correctivas aprobadas y rechazadas, las actualizaciones del plan de gestión de proyectos, los informes de rendimiento y los productos entregables aprobados.

De acuerdo a lo establecido en el PMBOK (2008) el grupo de procesos de seguimiento y control también incluye: "controlar cambios y recomendar acciones preventivas para anticipar posibles problemas, dar seguimiento a las actividades del proyecto, comparándolas con el plan para la dirección del proyecto y la línea base desempeño de ejecución del proyecto, influir en los factores que podrían eludir el control integrado de cambios, de modo que únicamente se implementen cambios aprobados" (p. 61).

En este grupo de procesos se incluyen básicamente los siguientes:

- Monitorear y Controlar el trabajo del proyecto. Recibe como insumo el plan de gestión del proyecto y los informes de desempeño para obtener las solicitudes de cambio, las modificaciones del plan de gestión y la actualización de documentos.

- Realizar el Control integrado de cambios. Está asociado con la aprobación y/o rechazo de los cambios solicitados.

- Verificar el alcance. Consiste en formalizar la aceptación de los entregables que se han completado.

- Controlar el alcance. Se monitorea el alcance del proyecto y de los productos.

- Controlar el cronograma. Se monitorea la situación del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar los cambios a la línea base del mismo.

- Controlar los costos. Se monitorea la situación del proyecto para actualizar el presupuesto y la línea base del costo.

- Realizar el control de calidad. Se monitorean y registran los resultados de la ejecución de actividades de control de calidad a fin de evaluar el desempeño y recomendar los cambios necesarios.

- Informar el desempeño. Se recopila y distribuye la información del desempeño incluyendo informes de estado, mediciones del avance y las proyecciones.

- Monitorear y Controlar los Riesgos. Se implementan planes de respuesta a los riesgos, se da seguimiento a los riesgos identificados.

- Administrar las adquisiciones. Se gestionan las relaciones de adquisiciones, supervisar el desempeño del contrato y efectuar cambios y correcciones según sea necesario.

Para realizar el proceso de control es necesario definir los parámetros de control, medir los resultados, evaluar los errores, definir las correcciones y ejecutar las correcciones. La definición de parámetros de control consiste en establecer las metas y determinar si se cumplieron o no, y si efectivamente el proyecto se está ejecutando de la manera correcta.

Con relación a la medición de los resultados permite verificar si se cumplió o no la actividad, por lo cual está asociado con un valor que permite establecer la verificación. Adicionalmente, la

evaluación de los errores consiste en la comparación entre los resultados que se pretendía obtener y aquellos que efectivamente se obtuvieron mediante la medición de los resultados.

Una vez verificado un error y evaluada su gravedad, se hace necesario analizar las posibles soluciones existentes y seleccionar aquella que parezca más adecuada. Las soluciones encontradas deben traducirse en lenguaje apropiado para quien se encargue de ejecutarlas y con un grado de detalle más elevado tomando en cuenta el nivel jerárquico del agente ejecutor.

Específicamente, el mecanismo de control o seguimiento permite evaluar la ejecución del plan de gestión del proyecto y la introducción de las correcciones que resultaran de la experiencia adquirida a lo largo del mismo. Comprende por tanto: control físico, financiero, de tiempo, institucional, de objetivos.

- Control físico. El instrumento básico del control físico es la técnica de redes. Entre ellas tenemos:
    - Red PERT/CPM/ROY integrada: Para el caso que tenga que hacer una integración (varias áreas, varios subproyectos, varios proyectos, etc.) se emplea de preferencia el ROY (red de bloques).
    - Cronograma de Gantt: Contendrá además de las duraciones de las actividades, las holguras total y libre correspondientes a cada una de ellas.
- Control financiero: Se deben tener en cuenta aspectos tales como: inversiones, presupuesto, pagos, etc.
- Control de costos: Para desarrollar este control, se deben diseñar indicadores, que establezcan relaciones entre los tiempos empleados en la consecución de una actividad (o las metas alcanzadas) y los gastos realmente efectuados.
- Control institucional: Para realizar el seguimiento en términos institucionales, por lo general, se contrata una empresa externa, para que dictamine objetivamente y no se presenten evaluaciones subjetivas. El control institucional consiste fundamentalmente en la formulación de mediadas que permitan una coordinación eficiente y operativa entre los

diversos organismos, para la consecución del objetivo final. Las principales medidas que se siguen son mejoramiento de los manuales básicos de normas y procedimientos, operaciones, código de servicio, entre otros.

Procesos de cierre

El proceso de cierre consiste en finalizar formalmente todas las actividades del proyecto o una fase del proyecto, entregar el producto terminado a terceros y cerrar un proyecto cancelado. Los procesos esenciales de cierre están asociados con el cierre del contrato y el cierre administrativo. Por tanto las salidas esperadas son: el producto, servicio o resultado final, la actualización de los procesos de la organización.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este proyecto pretende diseñar una metodología para el seguimiento y control del programa de capacitación de emprendedores de la UCAB, que de acuerdo a lo establecido por Valarino, Yáber y Cemborain (2010), es una investigación aplicada que tiene como propósito proponer una intervención para generar cambios. Específicamente los autores definen a la investigación aplicada como aquel tipo de investigación que "intenta aplicar conocimientos científicos en cuestiones de naturaleza estratégica; aportar diagnósticos y propuestas de intervención..." (p. 67).

En este tipo de investigación, según Valarino, Yáber y Cemborain (2010) se intenta partir de una realidad, entenderla y analizarla para luego generar soluciones, modificaciones o propuestas que mejoren esa realidad. Llegan a proponer que "desde este enfoque, la investigación aplicada además de generar conocimiento, busca soluciones aceptables y pertinentes a un fenómeno social determinado" (p. 68).

Por tanto, está investigación requiere como punto de inicio un análisis de la información existente para realizar el diagnóstico de la situación actual del programa de capacitación, que servirá de base proponer una metodología de seguimiento y control.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Con relación al diseño, Hernández, Fernández y Baptista (2004) lo definen como el "plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación" (p.

158). El diseño de la investigación utilizada fue de campo, pues se recopilan datos directamente de la realidad sin manipular variables. La investigación es no experimental u observacional, en el sentido en que lo propone Hernández, Fernández y Baptista (2004), que definen a la investigación no experimental como "estudios que se realizan sin manipular deliberadamente las variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural..." (p. 205).

Efectivamente en la investigación no experimental el investigador no influencia sobre los factores o características del estudio, se limita por tanto a observar, recopilar información, analizarla y evaluarla sin ningún tipo de intervención. Adicionalmente, la presente utiliza la información existente desde el inicio del programa de capacitación en el año 2006 para el análisis y evaluación de los procesos de seguimiento y control, aunque se realiza el diagnóstico a partir de la realidad actual.

También se utiliza el diseño documental para obtener datos a partir de documentos impresos y electrónicos del programa de capacitación de emprendedores.

UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis se refiere, según Hernández, Fernández y Baptista (2004) "a los casos y elementos" (p. 237), y debe responder a la pregunta quién es el centro de la investigación.

La población es el universo o "conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (Hernández, Fernández y Baptista 2004, p. 239), mientras que la muestra es un "subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población" (Hernández, Fernández y Baptista 2004, p. 236).

En el caso de la presente investigación la unidad de análisis es el programa de capacitación de emprendedores de la escuela de Economía de la UCAB.

RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Al ser el diseño de la investigación de tipo documental y de campo, se requiere que la recolección de información para el primer caso sea a partir de las fuentes primarias, y en el segundo mediante entrevistas cualitativas no estructuradas.

La investigación de tipo documental es un proceso sistemático de recolección, análisis e interpretación de información o datos, por lo tanto, se basa en el levantamiento de las estadísticas existentes del programa de capacitación de emprendedores, así como de la revisión de informes tanto de servicio comunitario como de gestión para cada período académico.

En cuanto al diseño de campo, específicamente se empleó una entrevista no estructurada o abierta, la cual consiste en obtener información sobre el objeto de estudio de forma flexible y abierta. Fue aplicado a la coordinación de servicio comunitario y a la dirección de la escuela.

Las entrevistas abiertas "se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla" (Hernández, Fernández y Baptista 2004, p. 597).

Al ser una investigación no experimental de tipo transversal, la información se recolectó en un momento único. La investigación transversal es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2004) como una "investigaciones que recopilan datos en un momento único" (p. 208).

TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS

El análisis e interpretación de los datos recolectados según Valarino, Yáber y Cemborain (2010) puede agruparse en técnicas cualitativas y cuantitativas, las primeras asociadas con el manejo de los datos para su descripción y estudio, mientras que la cuantitativa requiere del tratamiento de la información y su presentación en tablas o matrices.

En el caso de la presente investigación se empleó tanto el análisis cualitativo asociado al diseño de campo, a través de las entrevistas abiertas y el análisis cuantitativo de tipo descriptivo asociado a los datos obtenidos de la revisión documental principalmente de cifras asociadas al número de talleres, zonas atendidas, participantes, entre otras.

ESTRUTURA DESAGREGADA DE TRABAJO

En función del objetivo general de la presente investigación se utilizó la metodología definida en el PMBOK (2008) que implica:

- Fase e Iniciación. Conocimiento del panorama global en el que se desenvuelven las operaciones de la coordinación de servicio comunitario de la escuela de Economía y específicamente de los talleres de capacitación a emprendedores.

- Fase de desarrollo. Comprende las actividades relacionadas con la formulación de la metodología propuesta, en la cual se incluirá:

  a. Desarrollo teórico de los procesos. Desarrollo de manera explicativa de los procesos y actividades que deben ser ejecutados para lleva a cabo la definición de cualquier proyecto.

  b. Definición y alcance del proyecto. Definir los entregables de la fase de definición del proyecto que constituyen la base para su control y seguimiento.

  c. Establecimiento de criterios. Definir los criterios a considerar para la evaluación del seguimiento y control del programa de capacitación de emprendedores.

  d. Diseño de indicadores y métrica. En función de cada uno de los criterios se diseñan los indicadores, con su respectiva definición, alcance, forma de cálculo y la métrica correspondiente.

  e. Diseño de los instrumentos de recolección de información. Los instrumentos permitan sistematizar la información necesaria para el seguimiento y control del programa de capacitación.

CONSIDERACIONES ÉTICAS

De acuerdo a lo establecido por el Código de Ética y de Conducta Profesional del Project Management Institute (PMI) todo profesional del área de proyectos debe atender a unos principios una serie de principios que enmarca su correcto comportamiento. Estos principios están constituidos por cuatro valores fundamentales: responsabilidad, respeto, equidad y honestidad.

La responsabilidad se basa en la obligación de hacernos cargos de las decisiones que se asumen y las que no. El respeto está asociado a la consideración y la tolerancia que se muestra por otros, mientras que la equidad requiere de una actitud objetiva y justa que debe complementarse con la honestidad o el sentido de la verdad.

En función de estos cuatro valores, a lo largo de esta investigación se manejó responsablemente la información confidencial suministrada por la coordinación de servicio comunitario de la escuela de Economía y se mantuvo un trato respetuoso con las distintas autoridades responsables de la dirección del proyecto de capacitación, garantizando los derechos de propiedad de los autores de las referencias utilizadas en la presente investigación.

CAPÍTULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

La Universidad Católica Andrés Bello es una Institución de educación superior de carácter privado y sin fines de lucro. Fue fundada en octubre de 1953 y confiada por el Episcopado Venezolano a la Compañía de Jesús. Tiene como objetivo brindar educación universitaria de alto nivel y excelencia que permita formar profesiones integrales con una visión acertada de la realidad social.

La Universidad Católica Andrés Bello considera como su misión específica contribuir a la formación integral de la juventud universitaria, en su aspecto personal y comunitario, dentro de la concepción cristiana de la vida. Esforzarse por acelerar el proceso de desarrollo nacional, creando conciencia de su problemática y promoviendo la voluntad de mejoramiento continuo. Por lo mismo, concede especial importancia a la educación de los recursos humanos y particularmente de la juventud, a fin de lograr la promoción de toda persona y todas las personas. Promover el diálogo de las Ciencias entre sí y de éstas con la Filosofía y la Teología, a fin de lograr un saber superior, universal y comprensivo, que llene de sentido el quehacer universitario.

Su sede principal se encuentra ubicada en la urbanización Montalbán-La Vega de Caracas, capital de la República Bolivariana de Venezuela. Su primer nombre fue Universidad Católica, más tarde pasó a llamarse "Universidad Católica Andrés Bello".

Los primeros años de vida de la universidad están marcados por el crecimiento paulatino de alumnado, profesorado y carreras, dificultades económicas y la participación activa en las protestas contra la dictadura de Marcos Pérez Jiménez. Las convulsiones finales de la dictadura y

su caída tuvieron su resonancia en la UCAB. Años más tarde, en 1964, se inició la construcción del nuevo edificio en Montalbán - La Vega, financiada por el donativo hecho por la Shell.

Para 1969, las escuelas e institutos establecidos eran los siguientes: Facultad de Derecho, Ingeniería, Humanidades y Educación y Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Instituto de Investigaciones Históricas, de Investigaciones Económicas y Venezolano de Lenguas Indígenas, asimismo, había un Centro de Estudios Religiosos. Para 1972 era Rector el Padre Pío Bello, S.J.. La crisis de este año, acabó con su rectorado y lo delegó al Ing. Guido Arnal, vicerrector académico interino.

Promulgó el estatuto de 1973, reglamentos y disposiciones que forman el corpus legal de la institución. En su período se completó la planta física, se crearon las Asociaciones de Profesores y de Empleados y Obreros, se institucionalizó la ayuda al estudiante, hubo reformas en los curricula, se desarrollaron los estudios de Postgrado, entre otros logros.

El doctor Luis Ugalde, s.j., es quien ocupó el Rectorado de la UCAB en sustitución del Ing. Arnal, desde 1990 hasta 2010, su integración al entorno inmediato, tanto nacional como internacional, le ha dado mayor prestigio a la UCAB mediante la promoción y realización de múltiples eventos.

Cinco décadas de la UCAB significan más de 45.000 egresados en pre y post grado y una trayectoria, en labor social. La población estudiantil para el 2002 fue de 11.500 en pregrado y 2.500 en postgrado. A lo largo de sus 50 años, la UCAB ha crecido en respuesta a las demandas educativas de ciertas regiones, y actualmente está conformada por los núcleos de Coro, Los Teques y Guayana.

El Núcleo de Coro en el estado Falcón, fue creado en convenio con las Hermanas Salesianas, desarrollando la carrera de educación, orientada fundamentalmente a atender las necesidades de formación de maestros para la educación preescolar y para los primeros 6 años de educación básica.

El Núcleo de Los Teques fue fundado en convenio con los Padres Salesianos y en amplias instalaciones de su congregación. En él funcionan secciones de las licenciaturas en educación filosofía, preescolar e integral, contaduría y administración de empresas.

El Núcleo UCAB-Guayana en Ciudad Guayana, tiene un espacio de 10 hectáreas y desarrolla desde 1995 un campus con previsiones para atender a un máximo de 5000 estudiantes de licenciatura y varios cientos en postgrado y formación continua. Se dictan las licenciaturas de administración y contaduría, educación, relaciones industriales, comunicación social, ingeniería industrial y derecho y 5 postgrados con un total superior a 1000 estudiantes.

La UCAB presta un servicio educativo además de servicios de investigación, apoyo a medianas y pequeñas empresas a través de la consultaría, formación continua y proyección a la comunidad.

Las carreras ofrecidas son:

- Administración y Contaduría
- Economía y Ciencias Sociales
- Educación (diferentes menciones)
- Psicología
- Comunicación Social
- Letra
- Filosofía
- Ingeniería: Telecomunicaciones, Informática, Industrial y Civil
- Derecho
- Teología.

La Universidad Católica Andrés Bello cuenta con una estructura organizacional compleja, de carácter burocrática desde el punto de vista de las teorías administrativas, que se presenta en la figura N° 7.

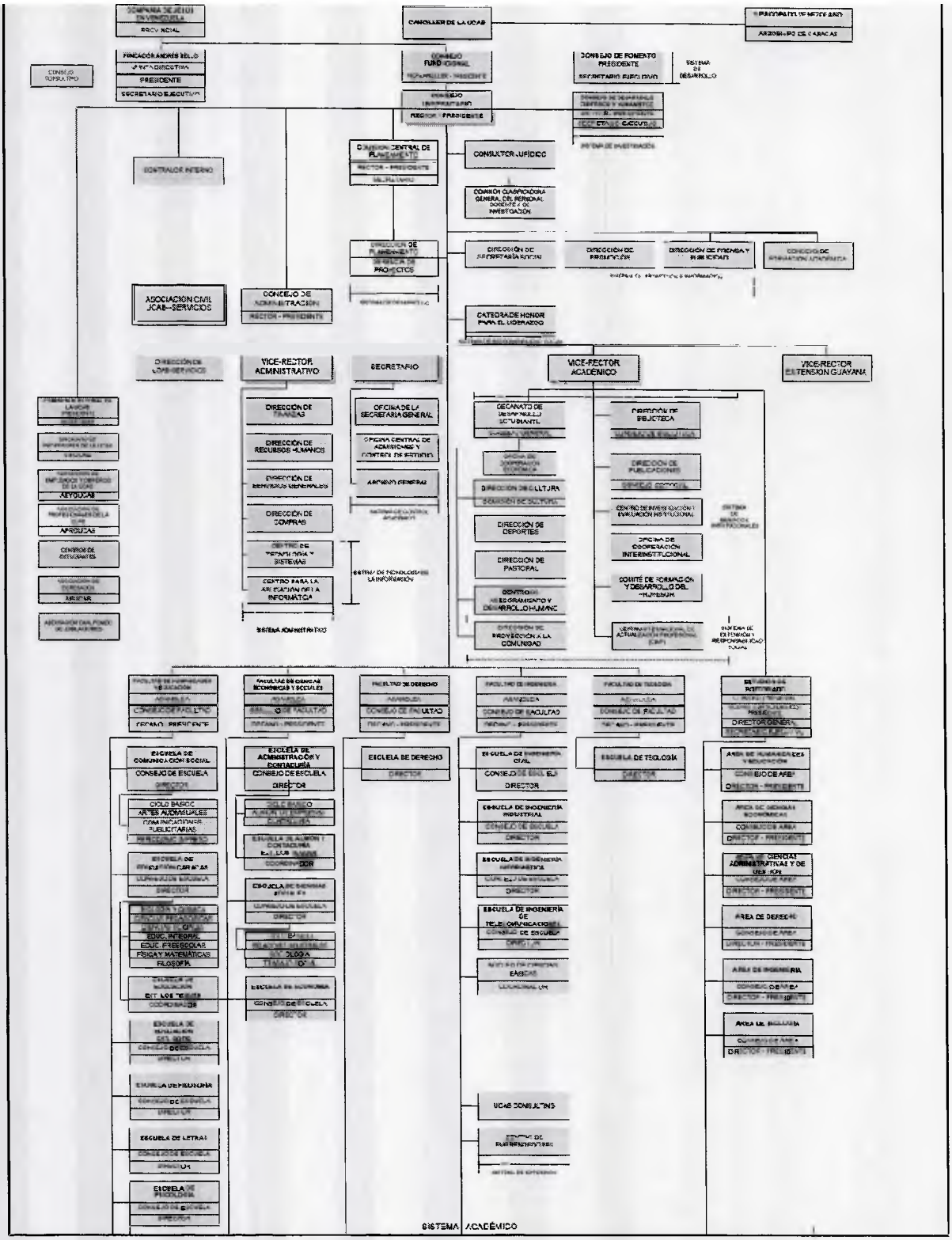

Figura N° 7: Organigrama Universidad Católica Andrés Bello
Fuente: www.ucab.edu.ve

ESCUELA DE ECONOMÍA

En 1955 fue fundada la Escuela de Economía por el Padre Manuel Pernaut Ardanaz, s.j., hombre de singulares dotes, fue un gran propulsor de la investigación de la economía venezolana y jugó un papel importante dentro de la docencia de la misma rama. Fue el primer director y más tarde inicia las actividades del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IEES). Las cátedras más importantes que regentó en esta universidad fueron las de teoría económica, doctrinas y sistemas económicos y teoría y política monetaria.

Dos años más tarde se consolida la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la universidad con la incorporación de la Escuela de Administración Comercial. Posteriormente se incorporan a la Facultad, la Escuela de Ciencias Sociales y a la Escuela de Administración la carrera de Contaduría.

Como directores de la Escuela desde su creación estuvieron:

- Gustavo Sucre, s.j.: Período 1963 - 1974. Lic. en Filosofía, en Teología, en Ciencias Económicas, Economista, Dr. Honoris Causa en Derecho.

- Rafael López Casuso: Período 1974 - 1984. Economista Summa Cum Laude (1963), Maestría de Ciencias Estadísticas. Después fue Vice-rector Administrativo de la universidad. Actualmente ya está jubilado, aunque dictó diferentes asignaturas por más de 40 años, entre las que se destacan: cálculo, econometría, estadística II y programación lineal.

- Rodrigo Pérez Luciani: Período 1984 - 1991. Economista (1964), Estudios en economía teórica y comercio internacional. Profesor Jubilado. Dictó las asignaturas de teoría económica I y II, microeconomía.

- María Isabel Martínez: Período 1991 - 2005. Economista, Maestría en Ciencias Económicas, Maestría en Administración, menciones de Finanzas y Mercadeo, Especialista en Economía Empresarial. Profesora de metodología de la investigación.

- Patricia Hernández Medina: Período 2005 - actual. Economista, Especialista en Economía Empresarial y candidata a Doctora en Ciencia Económicas. Ha dictado las asignaturas de microeconomía y estadística II.

En la actualidad la escuela posee un régimen de estudios semestral, las clases son exclusivamente matutinas durante los 10 semestres.

A lo largo de los años de existencia de la Escuela, se han formando profesionales exitosos atendiendo a un entorno cambiante, en una sociedad con altos niveles de inestabilidad y exigencia, muchos de los cuales han formado parte de la vida universitaria, desempeñando cargos docentes y directivos.

Hoy, después de años de esfuerzo y consolidación el reto continúa: seguir formando profesionales con una sólida preparación académica capaces de asumir las exigencias de una sociedad cambiante con múltiples necesidades.

FUNDAMENTOS DE LA ESCUELA DE ECONOMÍA A LA LUZ DE LOS VALORES DE LA UCAB

La Universidad Católica Andrés Bello posee dos calificativos que encierran al mismo tiempo la misión y la identidad de la institución: jesuita e ignaciana.

Como Universidad confiada a la Compañía de Jesús ofrece una educación basada en la ética, la responsabilidad y el compromiso social, expuestos claramente por el Padre General, Meter Hans Kolvenbac[1]:

> "Una universidad de la Compañía, tiene que ser fiel, al mismo tiempo, al sustantivo universidad y al adjetivo jesuita. Por ser universidad le pide dedicación a la investigación, a la enseñanza y a los diversos servicios derivados de su misión cultural. El adjetivo jesuita requiere de la universidad armonía con las exigencias del servicio de la fe y promoción de la justicia..." (p. 3).

---

[1] Meter Hans Kolvenbach, s.j., *Discurso a la Asamblea de la Enseñanza Superior de la compañía de Jesús en los Estados Unidos*. Universidad de Santa Clara, California, Octubre de 2000.

Esta idea de universidad jesuita exige simultáneamente, que se ofrezca una educación de calidad y excelencia, con planes de estudio actualizados y docentes comprometidos con la formación integral, esa formación que busca el crecimiento personal, humano y ético de los estudiantes.

La universidad jesuita desde este punto de vista está fundamentada en valores cristianos, en la ética y responsabilidad social, de manera que el egresado pueda ser capaz no sólo de ser exitoso en su ejercicio profesional, sino que contribuya en la búsqueda de soluciones a los problemas de la sociedad.

En la formación integral de los estudiantes, la universidad jesuita busca adicionalmente, fomentar el liderazgo, pero al estilo jesuita, en el cual el crecimiento humano y profesional, permite generar cambios innovadores a pesar de las resistencias institucionales. Bajo esta idea de universidad jesuita e ignaciana, el reto de la Universidad Católica Andrés Bello es brindar una formación de calidad al servicio de la sociedad.

De esta forma, los valores que inspiran la concepción del plan de estudios de la carrera de Economía están basados en la concepción de una universidad jesuita y contemplados en los lineamientos establecidos en el artículo N° 6 del Estatuto Orgánico de la Universidad Católica Andrés Bello, específicamente en los numerales 4 y 5.

Queda claro que la formación dentro del plan de estudios debe inspirarse en la "democracia, de justicia social y de solidaridad humana...[2]", que conlleven a la formación integral de los egresados, siendo estos capaces de contribuir con el desarrollo nacional, entender la problemática actual y aportar soluciones. Considerando todos estos elementos, el diseño curricular de Economía, conjuga la rígida formación en teoría económica, la apertura a todas las corrientes de pensamiento, la capacitación integral del estudiante con compromiso social y ética.

Estos valores fundamentales quedarían sintetizados en:

Excelencia académica y formación integral. El diseño curricular propuesto debe alinear la excelencia académica caracterizada por un plan de estudios actualizado y un cuerpo docente con

[2] Artículo N° 6, numeral 4 del Estatuto Orgánico de la Universidad Católica Andrés Bello

altas credenciales académicas, con la formación integral del estudiante, de manera que logre a lo largo de sus años de estudio un crecimiento profesional y personal.

Compromiso Social. La formación del estudiante debe realizarse a la luz de la realidad nacional y mundial, tratando de formar líderes capaces de comprender la problemática del país, aportando soluciones desde su ámbito de acción y haciéndolos partícipes de generar posibilidades de cambio tanto en contexto micro como macreconómicos. Simplemente se busca colocar los saberes al servicio de otros. En la lección inaugural para el período académico 2008-2009, el R.P. Luis Ugalde s.j., plantea el gran reto del compromiso social en las universidades católicas, indicando que es necesario que las universidades empleen sus conocimientos al servicio de la colectividad.

Ética. Si bien la ética es imprescindible en la formación de todo profesional, en Economía es vital pues la toma de decisiones debe estar acorde a la moral, a la justicia y al logro del bien, preservando la integridad. Las decisiones económicas de toda índole, vinculadas a la propiedad, a la pobreza, la igualdad, la competencia, todas deben ser decisiones moralmente aceptables que busquen la equidad y la justicia. Sea que el economista egresado de la UCAB, trabaje en lo público o en lo privado, como científico social debe comprender que sus decisiones afectan la vida de otros, por lo que siempre debe prevalecer la ética y honestidad. Es a partir del sello y del valor agregado que tienen las instituciones de educación jesuitas, que la escuela de Economía de la UCAB, propone un diseño curricular para ofrecer una educación de calidad, con un elevado compromiso social y de formación integral. El contacto con las comunidades y la experiencia de servir a otros con los programas que se han venido desarrollando le proporcionan al estudiante de Economía, la posibilidad de poner al servicio de otros sus conocimientos, con el objeto de contribuir a lograr "sociedades más equitativas", y al mismo tiempo consolidar esa formación integral que se persigue. Inspirados en el espíritu jesuita e ignaciano, la formación que ofrece la Escuela de Economía de la UCAB, está enmarcada en los siguientes planteamientos:

Visión: Ser la Escuela de Economía de referencia, en relación a la excelencia académica y a la investigación económica, tanto a nivel nacional como Latinoamericano. Ser, además un espacio para la reflexión de los problemas económicos del país, donde se planteen soluciones a los mismos y, donde priven los valores de justicia social y de compromiso ético.

Misión y valores: La Escuela de Economía de la UCAB tiene como misión formar a economistas con una sólida formación teórica, tanto en el ámbito macro como en el microeconómico, capaces de conjugar esta teoría con la realidad política y socioeconómica nacional, dando respuestas a las exigencias de contextos dinámicos y globalizados. Preparado para la comprensión de los procesos económicos básicos que caracterizan a una economía abierta como la venezolana, de manera que cuenta con la capacidad para gerenciar y asesorar organizaciones de carácter público y privado en la utilización de sus recursos productivos, entendiendo la función del Estado y sector público en el orden de un crecimiento integral del país, aunada a una fuerte formación ética que lo haga capaz de propiciar transformaciones en las estructuras fundamentales, que reporten los elementos para la construcción de una sociedad más justa.

La estructura organizacional de la Escuela de Economía se presenta en la figura N° 8, y tal como puede observarse existe una dirección, tres coordinaciones, además del secretario con sus respectivos colaboradores y un asistente en el registro académico.

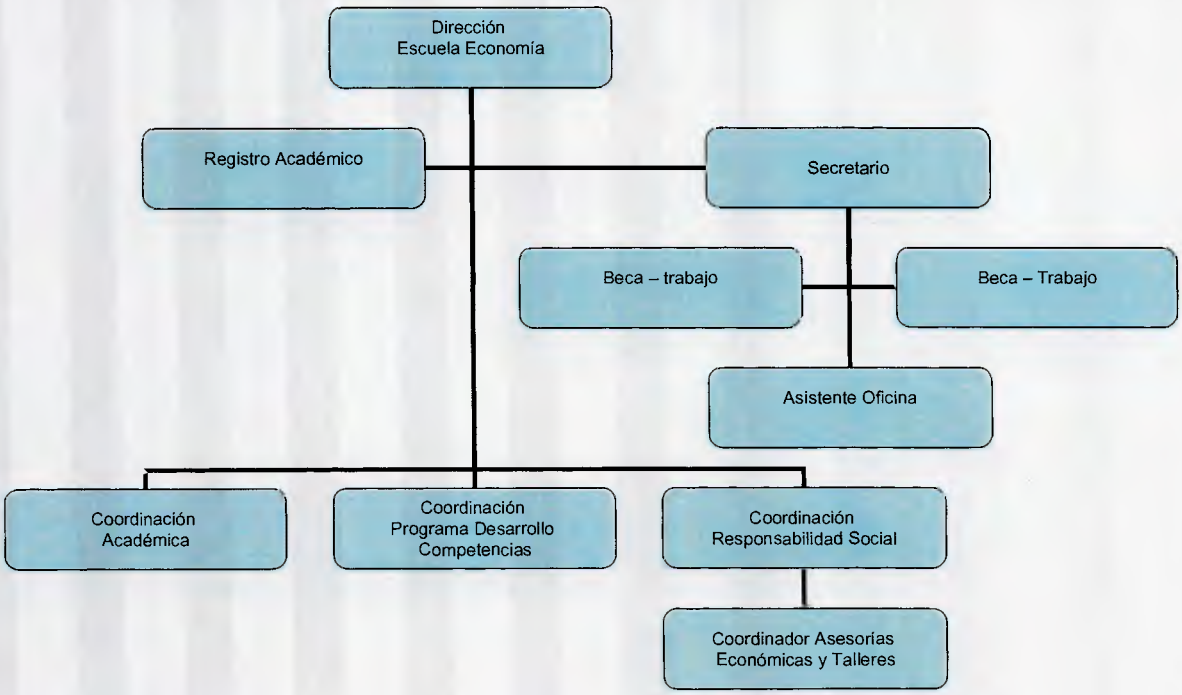

Figura N° 8: Organigrama Escuela de Economía
Fuente: Informe Gestión 2009-2010. Escuela de Economía

EL SERVICIO COMUNITARIO EN LA ESCUELA DE ECONOMÍA DE LA UCAB

La Ley de Servicio comunitario del Estudiante de Educación Superior (LSCEES) fue publicada en gaceta oficial el 14 de Septiembre de 2005; y tal como lo establece el artículo N° 1, se promulga con el objetivo de "normar la prestación del servicio comunitario del estudiante de educación superior que a nivel de pregrado aspire al ejercicio de cualquier profesión".

Por tanto, la ley indica la obligatoriedad de realizar 120 horas de labor comunitaria, de acuerdo al artículo N° 8, para obtener un título universitario, en base a "los principios constitucionales de solidaridad, responsabilidad social, igualdad, cooperación, corresponsabilidad, participación ciudadana, asistencia humanitaria y alteridad" (art. N° 4). Las labores a ser desarrolladas en las comunidades requieren de la utilización de los conocimientos adquiridos en su formación profesional, por tanto, deberá ser desarrollada por todo estudiante que al menos haya aprobado el cincuenta por ciento de su carga académica (art. N° 16).

A tal efecto, la Universidad Católica Andrés Bello aprueba el 11 de junio del año 2006 el Reglamento del servicio comunitario, con el objeto de "establecer las bases y fijar los lineamientos para la prestación del servicio comunitario de conformidad con lo establecido en la Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior y el Estatuto Orgánico de la Universidad Católica Andrés Bello." (art. N° 1).

IMPACTO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA DE ECONOMÍA

Desde el punto de vista organizacional el Reglamento del servicio comunitario de la UCAB establece las responsabilidades del Director de la Escuela, en su artículo 19 como:

1. Velar por el buen funcionamiento del servicio comunitario de la respectiva escuela.
2. Nombrar la comisión técnica de servicio comunitario.
3. Designar al responsable de la coordinación de servicio comunitario.
4. Postular ante el Decanato de Desarrollo Estudiantil a los estudiantes con desempeño meritorio en el cumplimiento del servicio comunitario, para su reconocimiento.

5. Las demás que le señale el Consejo de Desarrollo Comunitario o instancia correspondiente a nivel de extensiones o núcleos.

A raíz de la entrada en vigencia de este reglamento, se crea la figura del coordinador de servicio comunitario, que en el caso de la Escuela de Economía, sus responsabilidades son asumidas por la coordinadora de responsabilidad social, quien además coordina las actividades del voluntariado de la escuela.

De acuerdo a lo establecido en el reglamento (art. 22), las responsabilidades del coordinador de servicio comunitario serán:

1. Supervisar el cumplimiento de los objetivos del servicio comunitario.
2. Hacer del conocimiento de los estudiantes los reglamentos y normas para la prestación del servicio comunitario.
3. Promover y difundir los convenios y proyectos de servicio comunitario.
4. Coordinar a los asesores del servicio comunitario.
5. Formular los proyectos de servicio comunitario de la escuela y someterlos a consideración de la comisión técnica.
6. Supervisar la aplicación de los criterios para la adscripción de los estudiantes a los proyectos de servicio comunitario
7. Llevar el registro y control de la prestación del servicio comunitario.
8. Entregar al director de la escuela al término de cada periodo académico, una relación de los estudiantes que les corresponde iniciar el curso de inducción, los estudiantes asignados a los proyectos, y los estudiantes que culminaron satisfactoriamente el servicio comunitario para los trámites administrativos de rigor.
9. Dar respuesta a los requerimientos que demande el desarrollo del programa de inducción del servicio comunitario.
10. Las demás que le señale el director de la escuela.

Adicionalmente, existe un asesor de servicio comunitario quien le reporta directamente al coordinador de servicio comunitario. Este asesor cuenta con las siguientes responsabilidades (art. 24 del reglamento):

1. Definir con el estudiante, el coordinador de servicio comunitario de la escuela y la comunidad o contraparte receptora los detalles del plan de trabajo a realizar.
2. Proporcionar asesoría y orientación a los prestadores del servicio comunitario.
3. Supervisar el cumplimiento de los objetivos del servicio comunitario.
4. Verificar el debido cumplimiento de las actividades programadas.
5. Aprobar con su firma el cómputo de las horas que el estudiante ha trabajado y reportado.
6. Programar reuniones periódicas con los prestadores de servicio para planificar y hacer seguimiento a las actividades de ejecución del proyecto.
7. Participar en las reuniones convocadas con motivo del proyecto y el servicio comunitario.
8. Presentar al coordinador de servicio comunitario un informe sobre el desempeño de los prestadores de servicio bajo su asesoría.

EL ESTUDIANTE DE SERVICIO COMUNITARIO

De acuerdo a lo establecido en la Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior, todo estudiante que haya aprobado el cincuenta por ciento de su carga académica, deberá realizar 120 horas de servicio comunitario en proyectos que estén orientadas a la solución de un problema o la satisfacción de necesidades de una comunidad (art. 25 de reglamento).

En tal sentido, los estudiantes son definidos como prestadores del servicio con los siguientes derechos (art. 29 reglamento):

1. Obtener información oportuna sobre los requisitos y procedimientos para inscribir y cumplir el servicio comunitario.
2. Obtener información oportuna de los proyectos ofrecidos por la universidad.

3. Recibir la orientación y asesoría adecuada para desempeñar el servicio comunitario.
4. Recibir un trato digno y ético durante el cumplimiento del servicio.
5. Recibir de la universidad la constancia de culminación del servicio comunitario.

Sus deberes están establecidos en el artículo 30 del mismo reglamento:

1. Conocer las normas y reglamentos del servicio comunitario.
2. Cursar y aprobar, previo a la ejecución del proyecto, los cursos de inducción al servicio comunitario que señale la universidad.
3. Solicitar ante la coordinación de servicio comunitario de la escuela su inscripción en uno de los proyectos ofrecidos o aprobados por la escuela.
4. Presentar su plan de trabajo, después de haber sido aceptada su inscripción en un proyecto ofrecido o aprobado por la escuela.
5. Cumplir las actividades señaladas en el plan de trabajo acordado con el coordinador de servicio comunitario y con el asesor.
6. Llevar un registro al día de las actividades de servicio comunitario realizadas y reuniones en que participe con el asesor. Debe incluir un cómputo de horas dedicadas al proyecto y conseguir oportunamente la aprobación de este cómputo por el asesor, quien firmará el informe correspondiente.
7. Acatar las directrices y orientaciones impartidas por el coordinador del servicio comunitario y por el asesor.
8. Acatar las disposiciones que se establezcan en los convenios, acuerdos y alianzas realizados por la universidad con instituciones y organizaciones, aprobadas para la realización del servicio comunitario.
9. Cumplir el servicio comunitario con responsabilidad y honestidad, así como mostrar un trato respetuoso a las comunidades beneficiarias.
10. Presentar un informe final al coordinador del servicio comunitario de la escuela en un lapso máximo de 30 días después de realizado el trabajo comunitario con el visto bueno y la firma del asesor y de un representante de la institución receptora.

11. Notificar al coordinador de servicio comunitario el abandono del proyecto (cualquiera sea la causa) para los trámites de rigor.

PROCESOS DEL SERVICIO COMUNITARIO EN LA ESCUELA DE ECONOMÍA

El Servicio comunitario en la escuela de Economía está gestionado a partir de una serie de procesos, en los cuales existen un número importantes de tareas. Morales (2010), propone cinco grandes procesos determinados por: la inducción de los estudiantes, la oferta de proyectos, la incorporación a los proyectos, el seguimiento y control de los prestadores del servicio y la certificación.

Es importante destacar, que este flujo de procesos se adapta a lo que efectivamente ocurre cuando el proyecto surge como iniciativa del prestador (estudiante), pero en el caso de que la escuela diseñe el programa, la gestión del servicio se iniciaría con este proceso. Adicionalmente, se debería incorporar el proceso de ejecución por parte del estudiante que viene atado con el seguimiento y control.

De esta forma, tal como se muestra en la figura N° 9, la gestión del servicio comunitario contendría seis procesos: diseño de programas, inducción, construcción de oferta, incorporación, ejecución, seguimiento y control y certificación.

Figura N° 9: Gestión del servicio comunitario de la Escuela de Economía.
Fuente: Morales (2010).

Este flujo de procesos tiene lugar en cada período académico, es decir, anualmente, pues si bien la escuela de Economía presenta en la actualidad un régimen semestral, existe una sola cohorte de estudiantes que cada año ingresa al cuarto año.

- **Diseño de Proyectos**. Anualmente la coordinación de servicio comunitario identifica las necesidades de las comunidades atendidas, con la ayuda de Proyección a la Comunidad y de los aliados estratégicos, con lo cual se ajustan los programas existentes o se inician nuevos. En el proceso de diseño se realizan una serie de actividades:
    - Reuniones con aliados. Al finalizar el año académico anterior, el coordinador de servicio comunitario se reúne con las instituciones con las cuales se desarrollaron actividades o aquellas que solicitaron apoyo a través de algún programa.
    - Diseño de propuestas. Una vez procesados los requerimientos, se ajusta la oferta o se diseñan nuevos programas a fin de dar respuesta a las necesidades de las comunidades.
    - Aprobación de la propuesta. La comisión técnica de la escuela, definida por el reglamento como una comisión integrada por el director, el coordinador del servicio comunitario de la escuela y por los profesores que se considere conveniente, deberá aprobar la propuesta.
    - Aceptación de propuesta. Una vez diseñada la propuesta se presenta al solicitante a fin de obtener su visto bueno.
    - Inclusión en la oferta. La propuesta aprobada se incluye en el menú de alternativas de servicio comunitario que se le ofrecerá al estudiante.
- **Inducción de los estudiantes**. La inducción de los estudiantes abarca dos áreas, una general para facilitarle una visión marco del servicio comunitario, que se conoce en la UCAB como curso de inducción, y una más específica que está asociada con la capacitación para la ejecución del servicio.
    - Curso de inducción. La Ley de servicio comunitario indica que todo estudiante debe recibir capacitación a través de talleres, seminarios o cursos para comprender la realidad social en la cual debe trabajar. Para ello, todo estudiante de la UCAB

antes de iniciar sus actividades de servicio, deberá asistir a un curso de inducción al servicio comunitario a cargo de Secretaría Social, a fin de dotarlo de conocimientos para el abordaje comunitario. Una vez culminado el curso el coordinador de servicio comunitario procede a carga en el sistema de administración académica BANNER de la calificación que representa haber cumplido con este requisito.

- Capacitación para la ejecución. Todo estudiante de la Escuela de Economía recibe adicionalmente capacitación para desarrollar las actividades que le corresponde dentro del proyecto seleccionado. Esta capacitación está orientada a la formación de facilitadores y/o a la formación de asesores según sea el caso.

- **Construcción de la oferta.** La oferta de proyectos en los cuales pueden desarrollar sus horas de servicio comunitario pueden ser producto de la escuela a través del primer proceso de este flujograma, o mediante iniciativas de los propios estudiantes. El reglamento de la UCAB establece en su artículo 26: "La iniciativa de los proyectos comunitarios podrá surgir de cualquier persona o dependencia de la universidad. La Universidad acogerá, para su consideración, las iniciativas de las distintas instituciones y organizaciones de los sectores públicos, privados y comunidades organizadas de la sociedad". Todos los proyectos son aprobados por la Comisión Técnica de la Escuela para luego ser ofrecidos a los estudiantes.

- **Incorporación de estudiantes.** La incorporación de estudiantes en los proyectos ofrecidos se realiza de la siguiente manera:

  - Reunión con estudiantes. Se convoca a la totalidad de estudiantes que realizaron el curso de inducción a fin de presentar una descripción detallada de cada unas de las ofertas, indicado el programa, los objetivos, las actividades a desarrollar, los horarios y el lugar.

  - Elección del proyecto. Cada estudiante comunicará mediante correo electrónico los proyectos en los cuales desea participar indicando la preferencia, la opción uno será la más preferida y la última la menos.

- Inscripción en el proyecto. Una vez que la coordinación de servicio comunitario dispone de las opciones de cada estudiante, atendiendo a las necesidades de prestadores de cada proyecto, los estudiantes serán inscritos en el proyecto en el cual desarrollarán sus horas de labor social.

- **Seguimiento y control.** Tal como lo establece Morales (2010), durante la ejecución de las actividades de servicio comunitario, el asesor de servicio comunitario dará el acompañamiento necesario, se realizará el monitoreo a través del contacto con el estudiante, la institución receptora y los informes de cierre.
  - Acompañamiento del asesor. El asesor de servicio comunitario será el encargado de realizar el acompañamiento durante la realización de las actividades del estudiante, aplicando los correctivos necesarios en caso que algo fallara y apoyando en el desarrollo del proyecto, velando por la logística y la factibilidad de la actividad.
  - Monitoreo periódico. El coordinador de servicio comunitario se comunica periódicamente con el estudiante y con la institución receptora a fin de obtener información del desempeño del prestador y de cualquier posible inconveniente en la ejecución. Trimestralmente se realizan reuniones con ambas partes a fin de evaluar el desempeño.
  - Informes de cierre. Al culminar las actividades estudiante deberá presentar un informe de su ejecución indicando, las actividades, las horas dedicadas, la evaluación general de la actividad y en caso de algún problema deberá agregarlo. Este informe es presentado al coordinador de servicio comunitario, previa aprobación del asesor y de la institución receptora en la cual prestó servicio.

- **Certificación.** El coordinador de servicio comunitario deberá revisar y aprobar el informe de cierre, luego de lo cual se procede a cargar en el sistema de administración académica BANNER de la correspondiente calificación que significa que aprobó el requisito de servicio comunitario.

LOS PROYECTOS DE SERVICIO COMUNITARIO EN LA ESCUELA DE ECONOMÍA

En el año académico 2006-2007, la Escuela de Economía tenía el reto de colocar los conocimientos de sus estudiantes y profesores al servicio de las comunidades. Al ser una carrera caracterizada por la elaboración de modelos muy simplificados de la realidad para entender el comportamiento de los agentes económicos, se requería diseñar una serie de programas y/o proyectos en los cuales los estudiantes pudieran realizar algún aporte a las comunidades.

Por tanto, la dirección de la escuela de Economía con el apoyo de la Dirección de proyección a la comunidad, luego de identificar las necesidades existentes en las comunidades aledañas a la UCAB (Antímano y La Vega), elaboró el proyecto de "Economía Aplicada al Desarrollo sustentable de comunidades", cuyo objetivo básicamente está asociado con mejorar las condiciones de vida de las comunidades más desfavorecidas, mediante la capacitación y la asesoría económica que redunde en la generación de ingresos estableces en el mediano plazo.

Este proyecto ha sido ejecutado con recursos de la Ley Orgánica de Ciencia Tecnología e Innovación (LOCTI), el primero en el período 2007-2008 por un monto de Bs.F. 150.000, y el segundo para el período 2008-2011 por un monto de Bs.F. 200.000.

Los objetivos definidos en el proyecto para los dos períodos, contemplan brindar oportunidades a los miembros de las comunidades más desfavorecidas para la superación de la pobreza, mediante su formación en aspectos económicos y financieros que funjan como herramientas para la generación de ingresos estables tanto para el individuo como para el grupo familiar, enmarcados estos, dentro de su proyecto de vida, específicamente se plantean dos áreas una de capacitación para formar a jóvenes, miembros de la comunidad y microempresarios con las herramientas microfinancieras que le permitan el desarrollo de una idea de negocio, o en caso de poseerlo, su consolidación como empresa en marcha, elevando las posibilidades de utilización de recursos que redundará en un mayor nivel de ingresos para su núcleo familiar, crear cultura económica en comunidades de zonas desfavorecidas que le permita a sus miembros, familiarizarse con conceptos como ahorro, dinero, inflación, sistema financiero, entre otros, elevando las posibilidades de aprovechamiento de recursos y de oportunidades, y otra de asesoría para brindar asistencia técnica de carácter micro-financiero para los miembros de comunidades desfavorecidas

que le permita la consolidación de negocios, la generación de puestos de empleo, la creación de desarrollo sustentable en la zona, la formulación y desarrollo de proyectos que redunden en beneficio de la colectividad.

- **Capacitación**.

El programa pretende formar a jóvenes, miembros de la comunidad y microempresarios con las herramientas microfinancieras que le permitan el desarrollo de una idea de negocio, o en caso de poseerlo, su consolidación como empresa en marcha, elevando las posibilidades de utilización de recursos que redundará en un mayor nivel de ingresos para su núcleo familiar, y adicionalmente, crear cultura económica en comunidades de zonas desfavorecidas que le permita a sus miembros, familiarizarse con conceptos como ahorro, dinero, inflación, sistema financiero, entre otros, elevando las posibilidades de aprovechamiento de recursos y de oportunidades.

En la actualidad existen 6 talleres en el programa de capacitación tal como lo muestra la figura N° 10, siendo el taller bandera, el de emprendimiento económico.

Figura N° 10: Talleres del Programa de Capacitación Escuela Economía
Fuente: Informe de Gestión 2009-2010. Escuela de Economía

De esta forma los diversos talleres que se ofrecen en las comunidades son:

- **Emprendimiento económico.** Este taller está orientado a dar respuesta a las demandas de capacitación de emprendedores que deseen formar su negocio. Consta de tres módulos: Quiero ser empresario, formulación de proyectos y oportunidades de la banca.
- **Microfinanzas.** Está orientado a dar respuesta a las demandas de capacitación de microempresarios o miembros de la comunidad que deseen consolidar su negocio. Consta de dos módulos: cálculos de costos y flujo de caja.
- **Proyectos comunitarios.** Este taller está orientado a capacitar a los miembros de la comunidad en la elaboración de proyectos comunitarios. En él los participantes conocerán las herramientas para el adecuado manejo de las formas organizativas de las comunidades, así como las alternativas de financiamiento con las que cuentan.
- **Economía al alcance de todos.** El taller está orientado a difundir el conocimiento económico en las comunidades, de manera de permitir una compresión general del quehacer económico en el país, proporcionando así herramientas que contribuyan a elevar la calidad de vida. Se dicta principalmente a niños y jóvenes, pero puede ser ofrecido a cualquier miembro de la comunidad.
- **Dinero, banca y bolsa de valores**. Los participantes descubrirán un nuevo abanico de opciones para colocar su dinero a través de distintos instrumentos que se ajusten a sus preferencias de riesgo y rendimiento. Se dicta principalmente a niños y jóvenes de las distintas instituciones de educación.
- **Economía doméstica.** El taller tienen una duración de tres horas y tienen por objeto que los participantes estén en capacidad de llevar un registro adecuado de los movimientos financieros del hogar como medio para alcanzar metas de ahorro viables. Se le suministran concepto básicos para la elaboración del presupuesto familiar, el análisis de la situación financiera de la familia, entender el ahorro y su importancia y conocer los instrumentos de ahorro.

- **Asesorías.**

El Programa de asesorías económicas, consiste en apoyar a los miembros de las comunidades con consultoría en la sede del Parque Social Manuel Aguirre, s.j. (UCAB), en áreas como impuestos, planes de negocios, financiamiento, estimación de costos, constitución de empresas, etc.

Los servicios de la asesoría se ofrecen de manera totalmente gratuita en la planta baja del Centro de Educación Comunitaria Manuel Aguirre s.j., frente a la UCAB. Caracas - Venezuela. Los horarios de atención al público son los siguientes: lunes: 8:00 a.m. – 12:00 m / 1:00 p.m. – 5:00 p.m., miércoles: 8:00 a.m. – 12:00 m / 1:00 pm – 5:00 p.m., viernes: 08:00 am – 12:00 m.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

DESCRIPCIÓN DE LA TRAYECTORIA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE EMPRENDEDORES

De acuerdo a lo establecido en la propuesta de investigación, se pretende desarrollar el objetivo N° 1, relativo a la descripción del programa de capacitación de emprendedores. Este programa tiene como finalidad brindar herramientas económico-financieras a miembros de la comunidad a fin de elaborar el plan de negocios requerido para iniciar una actividad productiva que genere ingresos estables para el participante y su núcleo familiar.

Forma parte de la línea de trabajo de "Economía aplicable al desarrollo sustentable de comunidades" que adelanta la Escuela de Economía desde el año 2006 y está siendo financiado con recursos de la Ley Orgánica de Ciencia Tecnología e Innovación (2006).

El Proyecto de "Economía aplicada al desarrollo sustentable de comunidades" tiene como objetivo brindar oportunidades a los miembros de las comunidades más desfavorecidas para la superación de la pobreza, mediante su formación en aspectos económicos y financieros que funjan como herramientas para la generación de ingresos estables tanto para el individuo como para el grupo familiar, enmarcados estos, dentro de su proyecto de vida.

El programa está dividido en la capacitación y la asesoría económica para los miembros de la comunidad en general. La capacitación tiene como finalidad:

i. Formar a jóvenes, miembros de la comunidad y microempresarios con las herramientas microfinancieras que le permitan el desarrollo de una idea de negocio, o en caso de poseerlo, su consolidación como empresa en marcha, elevando las posibilidades de utilización de recursos que redundará en un mayor nivel de ingresos para su núcleo familiar.

ii. Crear cultura económica en comunidades de zonas desfavorecidas que le permita a sus miembros, familiarizarse con conceptos como ahorro, dinero, inflación, sistema financiero, entre otros, elevando las posibilidades de aprovechamiento de recursos y de oportunidades

Específicamente, el programa de capacitación a emprendedores busca dotar al participante de herramientas económico-financieras para elaborar su plan de negocios, y está conformado por tres módulos, tal como se muestra en el cuadro N° 1.

Módulos	Competencias	Contenidos
Quiero Ser empresario	Se espera que al final del módulo el microempresario sea capaz de esbozar un plan de acción para su negocio.	Proyecto de Vida. Nociones de Administración.
Formulación de proyectos	El empresario deberá ser capaz de analizar distintas opciones de inversión, cualitativa y cuantitativamente, a fin de determinar la que mejor se adapte a sus necesidades.	Proyectos de Inversión y tipos. Etapas de un proyecto. Evaluación Económica y Financiera de un Proyecto. Evaluación de Riesgo de un Proyecto.
Oportunidades de la banca	Se busca presentar la gama de oportunidades que ofrece la banca hoy en día a fin de lograr que el microempresario pueda elegir aquella que se ajuste a sus necesidades de financiamiento.	Formas y fuentes de financiamiento a corto y largo plazo. Oportunidades que ofrece la banca: microcréditos, créditos para vehículos, LPH, etc.

Cuadro N° 1: Módulos del Programa de Capacitación a emprendedores.
Fuente: Informe Servicio comunitario 2009-2010. Escuela de Economía

El módulo "Quiero ser empresario" hace particular énfasis en el proyecto de vida del participante, en la necesidad que se visualice como un empresario capaz de gestionar su propia actividad productivo y comprenda que es capaz de hacerlo y las herramientas que adquirirá en las sesiones del taller serán el punto de partida para su éxito como emprendedor y futuro empresario.

En el módulo "Elaboración de proyectos" se dota al participante de los conceptos económico-financieros básicos para la elaboración de su plan de negocios, es decir, del instrumental que le permitirá evaluar la factibilidad de su idea y que será el punto de partida para la búsqueda de los

recursos necesarios para la ejecución de esa idea, sean recursos monetarios, humanos o materiales.

Por último en el módulo "Oportunidades de la Banca" se le presenta al participante un abanico de opciones para la búsqueda de financiamiento a su idea de negocio, además de los requisitos que deberían poseer para poder optar a algunas de esas fuentes de financiamiento.

Desde sus inicios el programa ha tenido una amplia gama de participantes, desde padres y representantes de diversos colegios, pasando por miembros de las comunidades hasta estudiantes de la propia universidad.

El programa de emprendimiento económico se dicta desde el año 2006 a diferentes instituciones educativas, comunidades y consejos comunales, que totalizan 43 talleres y representan el 26% de todos los talleres de capacitación enmarcados en el proyecto de Economía aplicada al desarrollo sustentable de comunidades.

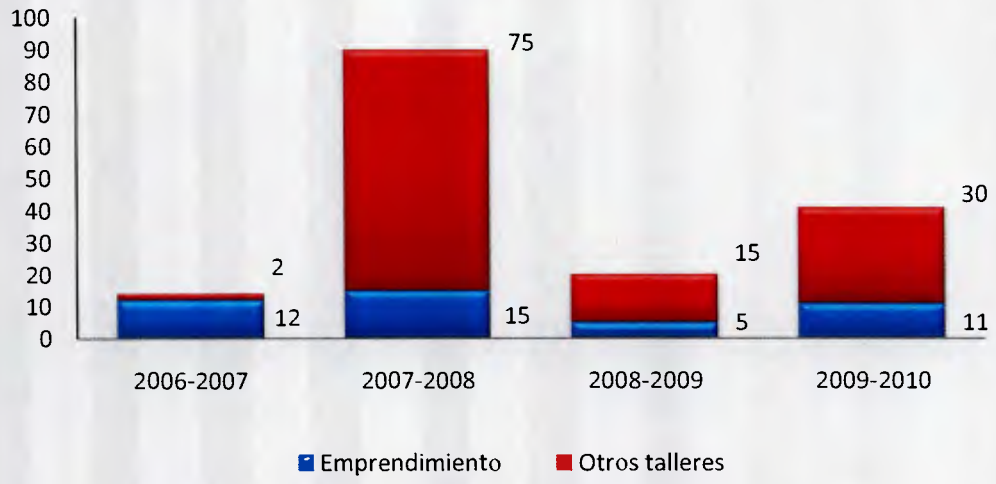

Gráfico N 1: Talleres dictados 2006-2010
Fuente: Informe Servicio Comunitario 2009-2010. Escuela de Economía

En el Grafico N° 1 se observa la evolución de los talleres de emprendimiento dictados desde la creación del programa al igual que los otros talleres de capacitación de la escuela de Economía. Para el año 2006-2007 se dictaron 12 talleres, pasando a 15 en el siguiente año; 5 para el año académico 2008-2009 y 11 en el 2009-2010.

En cuanto a la población atendida, el siguiente gráfico muestra la evolución desde el año 2006 hasta el año 2010, período en el cual se capacitó en emprendimiento económico a 470 personas (adultos y jóvenes) lo cual representa el 14% de la población total atendida por los talleres dictados.

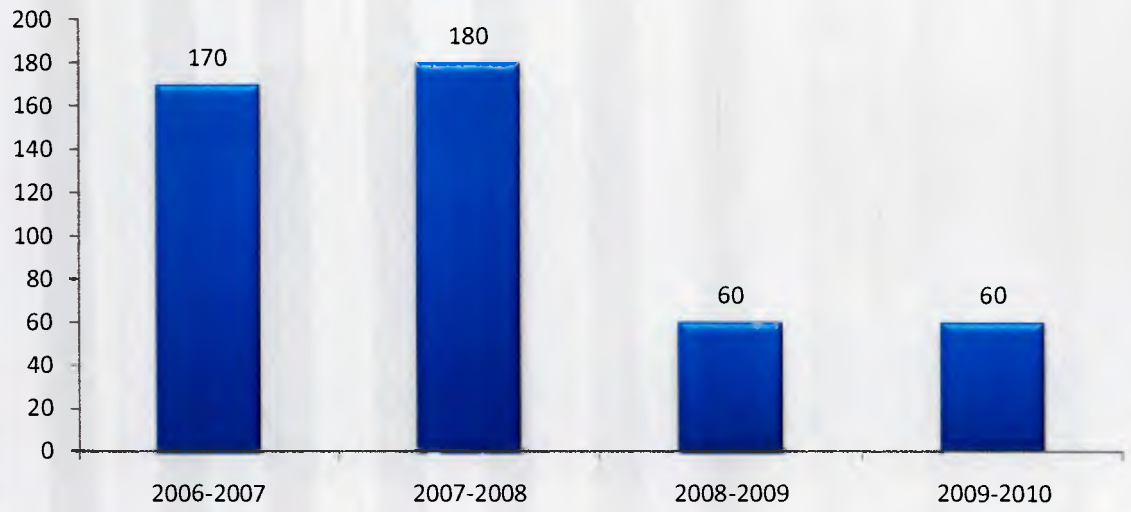

Gráfico N 2: Población atendida en talleres de emprendimiento económico 2006-2010
Fuente: Informe Servicio Comunitario 2009-2010. Escuela de Economía

Para el año académico 2006-2007 se atendieron 170 personas, aumentando para el año siguiente a 180. Los participantes se mantuvieron en 60 por año en 2008-2009 y 2009-2010.

Si comparamos por período académico la totalidad de la población atendida en los talleres de capacitación con la población participante en los talleres de emprendimiento observamos, de acuerdo a lo presentado en el gráfico N° 3, durante los dos primeros períodos (2006-2007 y 2008-2009) que el número de participantes en emprendimiento se mantuvo en promedio en 175, mientras que en los dos últimos años la población se redujo a 60 en cada uno.

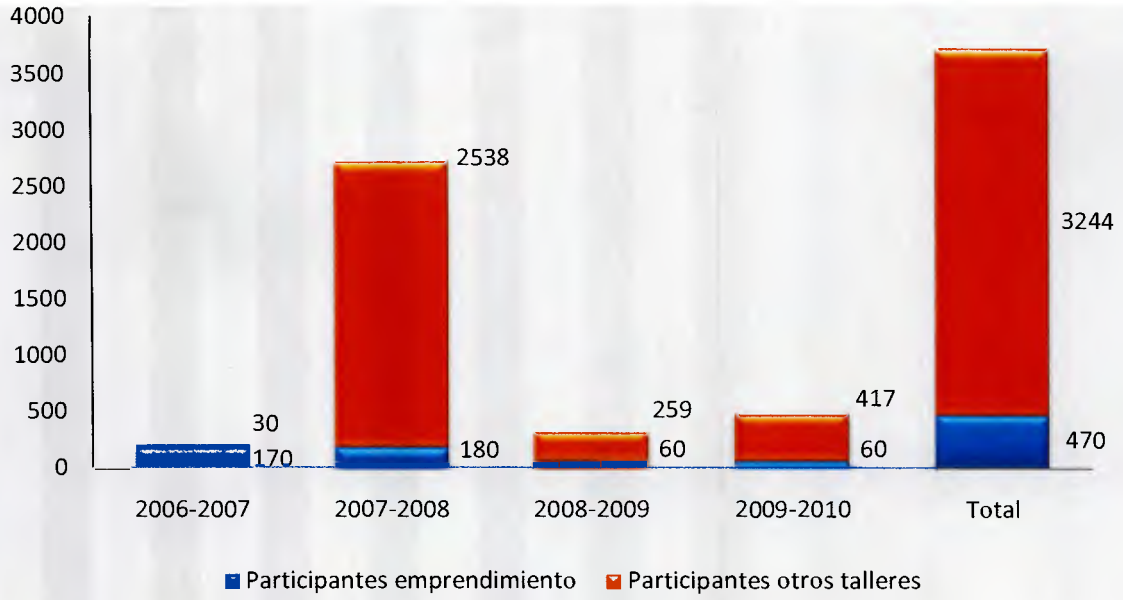

Gráfico N 3: Población atendida en todos los talleres 2006-2010
Fuente: Informe Servicio Comunitario 2009-2010. Escuela de Economía

Es importante destacar, que en el período 2007-2008 se evidencia un repunte importante de otros talleres y de la población atendida en ellos, eso fue producto del convenio suscrito con el Banco Central de Venezuela (BCV) a través del cual se dio respuesta a la necesidad de capacitar a las comunidades en el proceso de reconversión monetaria.

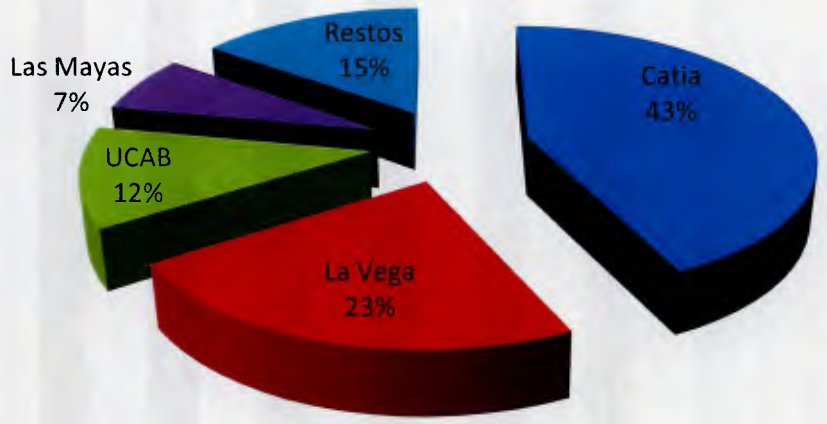

Gráfico N 4: Zonas atendidas en Talleres 2006-2010.
Fuente: Informe de gestión Servicio Comunitario 2009-2010

Con respecto a la atención geográfica de los talleres de capacitación, ha variado a lo largo de los años, si bien, se inició en áreas cercanas a la UCAB, como Antímano y La Vega, se ha impartido hasta en el interior del país. El gráfico N° 4, muestra que Catia ocupa el primer lugar con el 43% de la atención, seguido de La Vega (23%). La UCAB, que representa el 12%, está asociado con empleados, profesionales o estudiantes de otras escuelas que han solicitado la capacitación.

En cuanto a la participación de estudiantes como facilitadores de los talleres de emprendimiento, si bien se conoce el número total de estudiantes que realizaron sus horas de servicio comunitario por período académico, se desconoce específicamente cuantos se dedicaron a la capacitación en emprendimiento y el número de horas total dedicadas.

DIAGNÓSTICO DEL PROGRAMA CAPACITACIÓN DE EMPRENDEDORES EN CUANTO AL SEGUIMIENTO Y CONTROL

Esta sección pretende realizar un diagnóstico del programa de capacitación de emprendedores a la luz de los procesos de seguimiento y control, tal como lo establece el objetivo N° 2 de la presente investigación.

Toda esta información ha sido recolectada mediante la observación de documentos, revisión de materiales y entrevistas con la Coordinadora de Servicio comunitario, Prof. Lisbeth Sánchez, con la Directora de la Escuela, Prof. Patricia Hernández y con la Prof. Luz Morales quien se desempeñó anteriormente en el cargo de Coordinadora.

Luego de evaluar la información suministrada, de revisar la documentación existente y realizar entrevistas en base a preguntas abiertas con la coordinación del servicio comunitario de la escuela, se han identificado una serie de debilidades en el seguimiento y control tanto de los estudiantes de servicio comunitario asignados a estos talleres como de los participantes atendidos.

Con relación a los estudiantes se identificaron las siguientes debilidades:

- No existe un registro que permita determinar el número de estudiantes que participan anualmente en el programa de capacitación de emprendedores.
- Se desconoce el número de horas dedicadas por cada uno de los estudiantes al programa.

- No existen estadística del número de talleres dictados por cada uno durante su labor comunitaria de manera de cotejarlo con lo indicado en el informe de cierre presentado por ellos.
- No se sistematiza la información relativa a la evaluación que hacen los participantes con relación al taller y al facilitador.

Desde el punto vista del acompañamiento o seguimiento al emprendedor también se presentan fallas asociadas con:

- No existe una base de datos de los participantes en los talleres a los cuales se les podría ofrecer más formación en el área o servicios de asesoría económica. Al inicio de cada taller se suministra una ficha donde el participante coloca el nombre completo, la cédula de identidad, el correo electrónico y el teléfono, la cual es archivada sin vaciarla en ningún archivo digital.
- No se evalúa la capacidad emprendedora de los participantes a fin de trabajar en el acompañamiento de aquellos con mayores destrezas.
- No se realiza un levantamiento inicia del perfil socioeconómico del participante para contrastarlo con el perfil posterior a la intervención.
- No se le proporciona acompañamiento al emprendedor para facilitarle la obtención de recursos financieros para su plan de negocios.
- No existe información sobre las mejoras o logros obtenidos al menos 3 meses después de la intervención mediante un instrumento similar al aplicado al inicio del programa.

De acuerdo a lo establecido en el PMBOK (2008) el seguimiento y control está conformado por 12 procesos que fueron analizados para el caso del programa de capacitación en emprendimiento que adelanta la escuela de Economía identificando debilidades o fallas en algunos de ellos.

- *Supervisar y controlar el Trabajo del Proyecto*.

Al evaluar y analizar la información suministrada, se puede constatar que:

a. La comparación entre el rendimiento real del proyecto y el plan de gestión del mismo, se realiza únicamente en términos de costos y de población atendida, no se consideran horas

de servicio comunitario de los estudiantes (facilitadores), ni prosecución de la población atendida en términos de elaboración y ejecución de planes de negocios. No se evalúan los talleres por lo cual es difícil identificar las fallas para proponer mejoras.

b. No se evalúa el rendimiento a fin de realizar correctivos o mejoras ni en las variables de costo y población atendida en las que si se realiza la comparación.

c. Se identifican los riesgos asociados a la seguridad y la logística de los talleres, en función de los cuales se toman acciones para mitigarlos, asociadas a la reubicación del taller y transporte de estudiantes.

d. No se mantiene una base de datos actualizada de estudiantes de servicio comunitario involucrados en el programa, ni las horas dedicadas a este programa; además de no existir base de datos de población atendida ni se realiza un registro de las ideas de emprendimiento de los participantes ni el seguimiento de ellos. No se aplica ningún instrumento para la recolección de la información de los participantes.

e. La información proporcionada para hacer seguimiento está asociada con el número de talleres dictados por mes, y la población atendida únicamente.

f. Se realizan proyecciones por período académico con relación a los talleres a dictar, la población a atender y la ubicación, con lo cual podría proyectarse los requerimientos de materiales y de facilitadores para el período. Aunque efectivamente, las proyecciones no se utilizan.

g. No se realiza supervisión de cambios, puesto que no se han implementado correctivos.

- *Control integrado de cambios*.

El proceso de control integrado de cambios está asociado con el monitoreo, aprobación o rechazo de los cambios propuestos. En el caso del programa de capacitación de emprendedores los cambios propuestos han estado asociados a la reformulación de los contenidos de los módulos así como la cantidad de horas del programa a pedido de los participantes. Específicamente se ha podido constatar que:

a. Se identifican los cambios ocurridos en la estructura y contenido de los módulos mediante los informes de servicio comunitario que consigna la escuela a la Secretaria Social, pero al

no contar con las horas de dedicación de los facilitadores en ninguna base de datos es difícil contrastar tal información en la práctica. No se identificó ningún otro cambio en el programa.

b. No existen solicitudes de cambios que deban ser evaluadas o analizadas. A pesar de ello, en los informes de cierre elaborados por los facilitadores se pueden observar recomendaciones al programa.

c. No se evalúan ni analizan las recomendaciones realizadas por los estudiantes (facilitadores) realizadas en sus informes de cierre.

- *Verificación del Alcance.*

En cuanto a la aceptación de los productos entregables, la revisión de la información permite constatar que los módulos desarrollados han sido aceptados tanto por las autoridades de la escuela como por las instituciones y/o comunidades a los cuales se les ha hecho la oferta. Estos módulos incluyen el material del alumno y el material del facilitador. En la verificación del alcance por tanto se revisaron:

a. Los productos entregables. Los materiales elaborados para dictar los módulos han sido aceptados tanto por los participantes como por la universidad. En cuanto a los informes de cierre de los estudiantes facilitadores también han sido revisados y aceptador por la coordinación de servicio comunitario de la escuela de Economía. Los productos asociados con el impacto del programa no se han ejecutado en los talleres dictados, por ejemplo, encuesta a participantes, evaluación de los talleres, ni tampoco se han recogido las observaciones de los facilitadores.

b. Los cambios solicitados. Las modificaciones realizadas a los módulos del talleres se han ejecutado satisfactoriamente y han sido aceptadas por las autoridades de la escuela de Economía y recibidas por los nuevos participantes en el taller.

c. Acciones correctivas. Se han ejecutado acciones correctivas en la duración del taller y en los contenidos impartidos, de manera de reducir la deserción y elevar el número de interesados en el taller. Estas acciones correctivas han sido aprobadas por las autoridades

de la escuela y se han producido con el fin de cumplir el alcance del proyecto en cuanto a número de participantes y a la atención de sus necesidades.

- *Control del Alcance.*

Los cambios asociados con el diseño del taller se han producido atendiendo a las necesidades y requerimientos de los participantes, tratando de flexibilizar en la medida de lo posible la estructura a fin de dar respuesta a las comunidades. Dichos cambios no han sido controlados en su totalidad, pues no existe un sistema de control de cambios documentado, ni se ha realizado un análisis de la variación, ni una replanificación del proyecto.

a. Sistema de control de cambios. Debería incluir la documentación de los cambios, los sistemas de seguimiento, y la autorización. Efectivamente, los cambios se han realizado, pero no existe documentación al respecto, los mismos se evidencian en los informes de servicio comunitario consignados a Secretaría Social y los materiales publicitarios de la oferta de talleres de la escuela de Economía. Adicionalmente se constatan en los informes de cierre de los estudiantes o facilitadores, en los cuales indican los contenidos impartidos y los módulos dictados en el taller, además de las modificaciones en los productos entregables.

b. Análisis de variación. Como no existen registros de los cambios tampoco hay evidencia de la medición del rendimiento del proyecto antes y después de los cambios realizados, ni existen bases de datos como para poder realizar esa medición.

c. Replanificación. No se evidencian actualización del plan de gestión del alcance del proyecto, ni el enunciado del mismo.

d. Sistema de gestión de la configuración. No existe un sistema de gestión de la configuración que permita establecer los procedimientos, tomar en cuenta el impacto de los cambios en el alcance del proyecto, antes y después de los cambios.

- *Control del Cronograma*

Según el PMBOK (2008), el control del cronograma permite identificar el estado actual del cronograma, influir en los factores que modifican ese cronograma, determinar que el cronograma cambió y gestionar los cambios. En el programa de capacitación para emprendedores, los

cronogramas han cambiado en varias oportunidades a consecuencia tanto de factores asociados con la disponibilidad de facilitadores como con la dinámica comunitaria.

a. Informe de avance. Al inicio de cada período académico se realiza el cronograma de las actividades a realizar durante el año, los talleres a dictar, la capacitación de facilitadores y las instituciones con las cuales se trabajará. A lo largo del año se modifica el cronograma ya sea por falta de facilitadores o porque el entorno de la comunidad no lo permite, o porque la misma comunidad solicitó el cambio. En los informes de avance se reportan los talleres dictados, pero no se confrontan con el cronograma al inicio del año, por lo cual no existe reporte de los cambios y de sus razones.

b. Sistema de control de cambios del cronograma. No existen procedimientos para los cambios, es decir, no existen ni formularios, ni sistemas de seguimiento ni aprobación de cambios.

c. Medición del rendimiento. No se realizan mediciones de la variación del cronograma (SV) ni del índice de rendimiento del cronograma (SPI) por lo tanto no es posible evaluar los cambios del cronograma ni la magnitud de los mismos. Por lo cual no se identifica si son necesarias las acciones correctivas para cumplir con el cronograma.

d. Software de gestión de proyectos. No se emplea ningún software de gestión de proyectos que permitan contrastar las fechas previstas con las reales.

e. Análisis de Variación. No se realiza un análisis de la variación en las fechas previstas con las reales ni se comparan las mismas.

f. Diagramas de barras comparativas del cronograma. No se utilizan diagramas de barras comparativas del cronograma en el programa de capacitación de emprendedores.

- *Control de costos*.

Según el PMBOK(2008) el control de costos permite influir sobre los factores que producen variaciones en los costos, determinar si los cambios son aceptables en términos de costos, gestionar dichos cambios, cerciorarse que los excesos de costos no sobrepasen la capacidad financiera, registrar los cambios de costos. En el caso del programa de capacitación a

emprendedores, mensualmente se registran los costos del programa, indicando la diferencia entre lo real y lo presupuestado.

a. Sistema de control de cambios del costo. No están definidos los procedimientos en los cuales se puede modificar la línea de costos. Por tanto, no hay formularios, documentos, sistemas de seguimiento ni registro de aprobación de los cambios.

b. Análisis de la medición del rendimiento. No se realiza el cálculo del valor ganado (EVT) con el cual se compara el valor acumulativo del costo presupuestado del trabajo realizado con el costo presupuestado del trabajo planificado y con el costo real del trabajo realizado. Si se conoce el valor planificado (PV) que es el costo del trabajo planificado, también se conoce el costo real (AC) que es el costo real de las actividades realizadas, pero no se calcula el valor ganado (EV) que es el costo presupuestado de las actividades efectivamente realizadas. Las estimaciones del costo presupuestado hasta la culminación (ETC) si se conoce (sin los cambios efectuados) y no se estima el costo real hasta la conclusión. Por tanto, no se estiman ni la variación del costo (CV) ni la variación del cronograma (SV), ni por consiguiente el índice de rendimiento del costo (CPI), ni el CPI acumulativo, ni el índice de rendimiento del cronograma (SPI).

c. Proyecciones. Las proyecciones de los costos se realizaron al inicio del proyecto, pero no se han ejecutado modificaciones ni antes ni después de los cambios aprobados.

d. Revisiones del rendimiento. No se realizan reuniones a fin de evaluar los cambios y los logros del proyecto. Por lo cual no se realiza análisis de variaciones, ni análisis de tendencia n técnica del valor ganado.

e. Software de gestión de Proyectos. No se utilizan software específicos de proyectos, los cálculos y el almacenamiento de la información se realiza en una hoja de Excel.

f. Gestión de variación. No se gestiona la variación de los costos pues los cambios o modificaciones en los costos no se almacena, solo se registra el costo real del período.

- *Realizar control de calidad.*

De acuerdo a lo establecido en el PMBOK (2008) el control de calidad está asociado con la supervisión de los resultados del proyecto, de manera de controlar si se cumplen con las normas

de calidad y si los productos entregables satisfacen los requerimientos. La única evaluación para determinar el grado de satisfacción podría venir dada por la evaluación que realizan los participantes en el taller, esta evaluación se aplicó hasta el año 2008, después no se utilizó más el instrumento, ni fue sustituido por otro. Con relación a la satisfacción de los facilitadores, tampoco existe registro, aunque en el informe de cierre del estudiante se realizan algunas consideraciones sobre la percepción que tienen sobre la calidad de los entregables.

a. Herramientas y técnicas. No se aplican técnicas como diagrama causa-efecto, diagramas de control, diagramas de flujo, histogramas, diagrama de Pareto, de comportamiento, de dispersión, muestreo estadístico. Con respecto a la inspección, si bien no existe una coordinadora que asista a los talleres con los facilitadores, al día hábil siguiente al taller al menos uno de los estudiantes asisten a una reunión con la coordinadora de servicio comunitario a informar sobre el desenvolviendo de la actividad.

b. Salidas del control de calidad. No existe en la actualidad mediciones de control de calidad, aunque los problemas registrados con facilitadores en los talleres hacen que el alumno sea reasignado a otra actividad, ya sea por su inasistencia o por limitaciones en su rol de facilitador. Los cambios asociados a problemas con la institución (generalmente asociados a la seguridad de los estudiantes), problemas de logística, de inasistencia de los facilitadores o incomodidad con la actividad por parte del facilitador genera cambios que son realizados sin el correspondiente registro. Cada vez que se imparte un taller se validan los materiales tanto del facilitador como del participante.

- *Gestionar el equipo del proyecto*.

Según lo establecido por el PMBOK (2008) la gestión del equipo del proyecto es el seguimiento de cada uno de los miembros que componen el equipo, se solucionan los conflictos y se evalúa el desempeño de cada miembro.

a. Activos de los procesos de la organización. El Reglamento de servicio comunitario de la UCAB así como la Ley de servicio comunitario del estudiante de educación superior, permiten definir los procesos y las políticas de las actividades de servicio comunitario que realizan los estudiantes, así como las responsabilidades y roles de cada uno de los que conforman el equipo del proyecto.

b. El plan de gestión del personal. Está determinado claramente lo que se espera del equipo, la capacitación que deben recibir para ser facilitadores, los requisitos para obtener la certificación del servicio comunitario y las horas de cumplimiento.

c. Las asignaciones del personal. Las asignaciones así como las actividades de cada uno de los miembros están claras y definidas desde el inicio del proyecto.

d. No se realizan evaluaciones del rendimiento del equipo, ni informes de rendimiento más allá del informe de cierre de cada estudiante y del informe anual de servicio comunitario que se envía a la Secretaría Social.

e. Si se utiliza la conversación periódica para conocer la satisfacción de los estudiantes y la situación de cada uno dentro del proyecto, de igual forma se solucionan los conflictos. No hay registro de los mismos.

- *Informar el rendimiento*.

De acuerdo a lo establecido en el PMBOK (2008), se deben realizar informes para suministrar información sobre el rendimiento a cada uno de los interesados en el proyecto. En el proyecto de capacitación a emprendedores no se realizan informes sobre el rendimiento de cada uno de los participantes en el proyecto. Solo al final de las 120 horas y una vez entregado el informe final el estudiante conoce que obtuvo la suficiencia en el requisito. Se presenta un informe a la Secretaria Social al final del año académico donde se presenta la relación de estudiantes que cumplieron con el requisito y la totalidad de las actividades desarrolladas.

- *Gestionar a los interesados*.

La gestión de los interesados está asociada con gestionar las comunicaciones para satisfacer a los interesados. Los problemas se resuelven y discuten pero sin un registro de los mismos, por lo que no hay plan de gestión de comunicaciones ni registro de las polémicas, ni registro de los cambios o solicitudes de cambios realizados a partir de ellas.

- *Seguimiento y control de riesgos*.

Según el PMBOK (2008) el seguimiento y control de riesgos es el proceso que identifica, analiza y planifica la respuesta a nuevos riesgos. En el caso del proyecto de capacitación de emprendedores los riesgos están identificados en el documento inicial del proyecto, pero no sean

han registrado nuevos riesgos ni se ha medida su influencia. Tampoco se han documentado los cambios generados en el programa a consecuencia de la identificación de nuevos riesgos.

- *Administración del Contrato*.

En el caso del proyecto de capacitación a emprendedores no existe contrato con ningún "comprador", ni con los participantes en los talleres.

Toda esta información obtenida de las entrevistas se sistematizó en el formato presentado en la Cuadro N° 2, que refleja el promedio de las respuestas de las tres profesoras y que han sido detalladas en los párrafos precedentes.

El criterio de medición empleado está asociado con una escala del 1 al 9, siendo el número 1 la calificación más baja o deficiente, y el número 9 la mejor calificación. Por tanto, mientras el proceso esté más cercano al 9 está considerado como muy bueno, pero si está más cerca del valor 1 es deficiente. El criterio de medición considerado es:

- Entre 1 y 3: Deficiente
- Entre 4 y 6: Regular
- 7 a 9: Bueno

El cuadro N° 2 muestra que el proceso del control de calidad es el más deficiente, con una puntuación de 3, el control de cambios, de alcance, de cronograma, de información del rendimiento, de gestión de los interesados y de control de riesgos tienen una puntuación de 4, por lo que son calificados como "regulares". También son considerados en la misma escala la administración del contrato (5 puntos) y supervisión y control del trabajo del proyecto (6 puntos). Calificados como "buenos" se encuentran la verificación del alcance (7 puntos) y la gestión del equipo del proyecto (8 puntos).

Siendo el proceso asociado con la calidad el más débil, la propuesta de una metodología de seguimiento y control que se presenta en el siguiente capítulo se desarrollará para el seguimiento y control de calidad.

Cuadro N° 2: Evaluación de los Procesos de Seguimiento y Control.

Programa: Capacitación de Emprendedores										
Proceso de Seguimiento y Control	**Puntuación**									**Observaciones**
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Supervisar y controlar el Trabajo del Proyecto						X				Se requiere mejorar registro y docmentación de cambios, de estudiantes (facilitadores) y participantes
Control integrado de cambios				X						No existe registro sistematizado de cambios, ni de propuestas, ni aceptadas ni rechazadas
Verificación del Alcance							X			Se debe mejorar la sistematización de cambios y acciones correctivas
Control del Alcance.				X						No se realizan actualizaciones del Plan de Gestión de Alcance de Proyectos
Control del Cronograma				X						No existe análisis de medición, ni proyecciones, ni gestión de calidad
Realizar control de calidad		X								No se emplean herramientas ni técnicas de medición de calidad
Gestionar el equipo del proyecto								X		No existen evaluaciones formales del rendimiento del equipo, pero hay registro y monitoreo de las actividades
Informar el rendimiento				X						Se requiere un monitoreo e informes más periódicos del desempeño
Gestionar a los interesados				X						Registrar las reuniones y las comunicaciones entre interesados
Seguimiento y control de riesgos				X						Actualizaciones períodicas de los riesgos del Programa
Administración del Contrato					X					Registrar y sistematizar convenios con instituciones

CAPÍTULO VI: LA PROPUESTA

En el presente capítulo se presenta la metodología propuesta para el seguimiento y control de la calidad del proyecto de capacitación de emprendedores en base a los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado en el capítulo anterior. Esta metodología parte de la definición del alcance y los objetivos específicos, para luego definir los procesos y actividades involucradas en el seguimiento y control de la calidad del programa de capacitación de emprendedores con sus respectivos responsables, los registros requeridos así como los recursos. En función de estos procesos, se establecen los criterios a evaluar en el seguimiento y control de la calidad, con sus indicadores e instrumentos de recolección.

DEFINICIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA CALIDAD DEL PROGRAMA

Alcance

Luego de la revisión de toda la información existente y de las entrevistas realizadas a la dirección del proyecto de capacitación de emprendedores, se pudo constatar que no existen registros ni documentos que permitan realizar adecuadamente el seguimiento y control, por tanto, es necesario diseñar una metodología que permita en primer lugar el registro sistemático de la información, para luego generar indicadores de gestión e impacto del proyecto.

Esta metodología persigue en primer lugar definir los procesos involucrados en el proyecto de capacitación de emprendedores, identificando la información necesaria para realizar el seguimiento y control, así como su registro, instrumentos y métrica requerida. El producto

entregable está constituido por el documento elaborado de la metodología propuesta. Se incluirá en la metodología los procesos de seguimiento y control asociados al control de calidad y la medición de impacto del proyecto.

Objetivos

La metodología de seguimiento y control propuesta pretende:

1. Definir el conjunto de procesos y sus responsables para aplicar la metodología de seguimiento y control propuesta.
2. Diseñar los instrumentos de recolección de la información para el seguimiento y control del proyecto de capacitación.
3. Definir la métrica de los instrumentos para evaluar la gestión de los procesos de capacitación y el impacto del proyecto.

Procesos implicados

La metodología propuesta requiere de un conjunto de procesos a fin de lograr su ejecución, que parten de una revisión, discusión y aprobación de esta propuesta para luego iniciar los procesos asociados con la capacitación, que darán lugar al registro y sistematización de la información necesaria para realizar el seguimiento y control, identificar problemas y proponer cambios, tal como lo muestra la figura N° 11.

Figura N° 11: Procesos de la metodología propuesta

a. Aprobación de la metodología propuesta

- Responsable. El responsable de la aprobación de la metodología es la directora de la Escuela de Economía, mientras que el líder del proyecto, quien en el caso de la capacitación de emprendedores será el coordinador de servicio comunitario y el líder de producto que corresponde al coordinador de talleres, serán los responsables de la ejecución.

- Procedimiento. El director de la escuela deberá revisar la metodología propuesta, realizar las modificaciones que tuvieran lugar, las discutirá con los coordinadores de servicio comunitario y talleres, para finalmente aprobarla.

- Registro. La metodología propuesta aprobada será entregada por escrito a los coordinadores de servicio comunitario y de talleres.

- Recursos. Documento de la metodología propuesta aprobada.

b. Actividades de capacitación y de ejecución de la metodología propuesta

El proceso de capacitación consta de nueve actividades que se describen en la figura N° 12, partiendo del contacto con la comunidad o de las instituciones interesadas, la definición de las condiciones del taller, la escogencia y capacitación del facilitador y los materiales y dictar propiamente el taller. En cada una de estas actividades se ejecuta adicionalmente la propuesta metodológica mediante el registro de dichas actividades en los registros diseñados para tal fin.

Figura N° 12: Procesos de Capacitación de Emprendedores

- Promoción y/o Contacto de interesados.
  - Responsable. El responsable de esta actividad es el coordinador de servicio comunitario de la escuela de economía.
  - Procedimiento. El responsable deberá asistir y/o coordinar las reuniones a fin de identificar las distintas necesidades para poder dar respuesta a ellas. El responsable también podrá informar o promocionar en las instituciones y/o comunidades la oferta de capacitación.
  - Registro. El responsable deberá al final de cada mes completar el instrumento de registro de contactos indicando en primer lugar el nombre, teléfono y correo electrónico de la persona o institución contactada, material entregado, si se dictaran taller o no, en caso negativo indicar por qué.
  - Recursos. Los recursos están asociados con llamadas telefónicas y visitas del responsable, además del material de promoción (trípticos) entregados en reuniones.
- Definición condiciones del taller.
  - Responsable. El responsable es el coordinador de servicio comunitario de la escuela de Economía conjuntamente con la institución que solicita la capacitación.

- Procedimiento. El responsable en conjunto con la institución definirán el lugar donde se dictará el taller, hora, cantidad de participantes, y día para cada módulo.
- Registro. Deberá registrar en el instrumento de planificación de talleres las variables antes indicadas así como el responsable de la institución y sus datos de contacto.
- Recursos. Los recursos están asociados con llamadas telefónicas y visitas del responsable.

- Selección del facilitador.
  - Responsable. El responsable es el coordinador de servicio comunitario de la Escuela de Economía.
  - Procedimiento. El responsable selecciona de la base de datos de estudiantes que realizaron el curso de inducción al servicio comunitario aquellos que pudieran tener interés, para luego realizar la consulta y entrenar a los que tienen disponibilidad.
  - Registro. Se registra en instrumento de planificación de talleres quién dictará los módulos, si es un solo estudiante o varios.

- Capacitación del facilitador.
  - Responsable. El responsable es el coordinador de talleres.
  - Procedimiento. El coordinador de servicio comunitario notifica al coordinador de talleres y a los estudiantes, el lugar y el horario en el cual se realizará la capacitación.
  - Registro. Deberá registrar en la base de datos de estudiantes de servicio comunitario la capacitación recibida.
  - Recursos. Aula de clase, material del facilitador y pizarrón con marcadores.

- Preparación de materiales y logística.
    - Responsable. El responsable es el coordinador de talleres.
    - Procedimiento. De acuerdo al número de participantes el coordinador de talleres prepara el material del participante, del facilitador y los materiales de apoyo como papel, marcadores, etc. Además establece la logística en conjunto con la institución receptora para el traslado de los estudiantes. Se deberá considerar las condiciones físicas y la disponibilidad de materiales audiovisuales y cualquier otra herramienta tecnológica necesaria.
    - Recursos. Materiales para taller.
- Dictar el taller.
    - Responsable. El responsable es el estudiante que asume el rol de facilitador.
    - Procedimiento. El o los estudiantes asignados dictan los módulos que corresponden al taller, desarrollando el contenido y las actividades pautadas.
    - Registro. El facilitador deberá completar el registro de asistencia de los participantes indicando nombre de cada uno, teléfono de contacto y correo electrónico. Esta lista deberá ser firmada por cada uno de los estudiantes y el responsable de la institución y entregada al Coordinador de Talleres. También suministrará el registro de participantes para ser llenado por cada uno.
    - Recursos. Aula de clase, material del facilitador y del participante, y pizarrón con marcadores.

c. Revisión resultados, evaluación e implementación cambios propuestos

El último proceso comprende las actividades de evaluación del taller, revisión de los resultados obtenidos en reuniones con la institución receptora, elaboración del informe final, para luego

identificar las posibilidades de mejora, aprobar dichos cambios y ejecutarlos, tal como muestra la figura N° 13.

Figura N° 13: Procesos de Evaluación y ejecución de cambios

- Evaluación del taller.
    - Responsable. El responsable es el coordinador de talleres.
    - Procedimiento. El coordinador de talleres al final del taller suministrará un instrumento de evaluación de la satisfacción del participante y de evaluación del facilitador. Se establecerá un campo para indicar las mejoras que se cree podrían realizarse en el taller. En la evaluación también se determinará aquellos participantes que cumplieron con los objetivos del taller, asistencia y manejo de los contenidos a fin de entregarle el certificado correspondiente.
    - Registro. El coordinador de talleres deberá registrar los resultados de las evaluaciones a fin de que sirvan de insumo para el informe final.
    - Recursos. Instrumento de evaluación.
- Reuniones de evaluación.
    - Responsable. El responsable es el coordinador de talleres y de servicio comunitario.

- *Procedimiento. El Coordinador de Servicio comunitario y de Talleres* se reunirán con la institución a fin de evaluar la actividad desde la óptica de este último, identificando las no conformidades y realizando las recomendaciones técnicas que tuvieran lugar.
- Registro. Las mejoras indicadas se incluirán en el informe final.

- Identificación de cambios.
  - Responsable. El responsable es el coordinador de talleres.
  - Procedimiento. El coordinador de talleres identificará a partir de la revisión de las encuestas aplicadas a los participantes y de las reuniones con la institución receptora los cambios necesarios, y elaborará por escrito la propuesta.
  - Registro. El coordinar de servicio comunitario indicará en el informe final las propuestas de cambios a ser aprobadas.
- Elaboración del informe final.
  - Responsable. El responsable es el coordinador de talleres.
  - Procedimiento. El coordinador de talleres elaborará el informe final del taller y lo consignará al coordinador de servicio comunitario.
  - Registro. Completará el instructivo de evaluación final del taller que comprende los datos de la institución, lugar donde se dictó, fecha, facilitador, número de participantes, evaluación del facilitador, evaluación del taller, mejoras indicadas.
- Aprobación de cambios.
  - Responsable. El responsable es el coordinador de servicio comunitario.
  - Procedimiento. El coordinador de servicio comunitario aprobará los cambios a ser implementados.

- Registro. En el informe final se registrarán los cambios a ser implementados.

- Implementación de cambios.
  - Responsable. El responsable es el coordinador de talleres.
  - Procedimiento. El coordinador de talleres implementará los cambios aprobados en el siguiente taller a dictar.
  - Registro. Indicará en el informe final del siguiente taller los cambios ejecutados.
- Seguimiento a participantes.
  - Responsable. El responsable es el coordinador de talleres.
  - Procedimiento. El coordinador de talleres en conjunto con el facilitador que dictó el taller realizará una entrevista al participante cada 3 meses, para evaluar la aplicación de la herramienta del taller en su actividad económica.
  - Registro. Completará el instrumento de seguimiento.
- Evaluación de impacto.
  - Responsable. El responsable es el coordinador de talleres.
  - Procedimiento. El coordinador de talleres elaborará el informe final de los conocimientos utilizados por el participante en su actividad, y las mejoras que han tenido lugar.
  - Registro. Completará el registro de evaluación de impacto anual para determinar cuan beneficioso fue la asistencia al taller.

La totalidad de los procesos así con el responsable, el procedimiento, el registro y los materiales los recursos se resumen en el cuadro N° 3.

Cuadro N° 3: Resumen de los procesos de la capacitación y seguimiento y control

Proceso / Actividad	Responsable	Procedimiento	Registro
Promoción y/o Contacto de interesados.	Coordinador de Servicio Comunitario	Asistir y/o coordinar las reuniones para promocionar oferta de capacitación	Instrumento de registro de contactos
Definición condiciones del taller.	Coordinador de Servicio Comunitario de la Escuela de Economía	Definir el lugar donde se dictará el taller, hora, cantidad de participantes, y día para cada módulo.	Instrumento de planificación de talleres
Selección del facilitador.	Coordinador de Servicio Comunitario de la Escuela de Economía.	Seleccionar estudiantes que realizaron el curso de inducción al servicio comunitario	Instrumento de planificación de talleres
Capacitación del facilitador.	Coordinador de talleres.	Coordinador de Talleres realiza la capacitación.	Registrar en la base de datos de estudiantes de servicio comunitario la capacitación recibida.
Preparación de materiales y logística.	Coordinador de Talleres.	Prepara el material del participante, del facilitador y los materiales de apoyo	
Dictar el taller.	Estudiante que asume el rol de facilitador.	Dictar los módulos que corresponden al taller, desarrollando el contenido y las actividades pautadas.	Registro de asistencia de los participantes y registro de participantes
Evaluación por parte del participante.	Coordinador de talleres.	Suministrar un instrumento de evaluación de la satisfacción del participante y de evaluación del facilitador.	Instrumento de evaluación de talleres
Reuniones de evaluación.	Coordinador de talleres y de Servicio Comunitario.	Reunión con la institución a fin de evaluar la actividad	Las mejoras indicadas se incluirán en el informe final.
Elaboración del Informe Final.	Coordinador de talleres.	Elaboración del informe final del taller	Instructivo de evaluación final del taller que comprende los datos de la institución
Aprobación de la metodología propuesta	Director de la escuela	Revisar la metodología propuesta y aprobar	La metodología propuesta será entregada por escrito
Identificación de cambios.	Coordinador de talleres	Identificará los cambios y elaborará la propuesta.	En el informe final se incluirán las propuestas
Aprobación de cambios.	Coordinador de servicio comunitario	Aaprobará los cambios a ser implementados.	En el informe final se registrarán los cambios a ser implementados.
Implementación de cambios.	Coordinador de talleres.	Implementará los cambios aprobados en el siguiente taller a dictar.	En el informe final se indicarán del siguiente taller los cambios ejecutados.
Seguimiento a participantes.	Coordinador de talleres.	En conjunto con el facilitador que dictó el taller realizará una entrevista al participante después de 3 meses	Instrumento de seguimiento.
Evaluación de impacto.	Coordinador de talleres.	Elaborará el informe final de las mejoras que han tenido lugar	Registro de evaluación de impacto

Criterios a evaluar

Dado que el proyecto es de capacitación, los elementos a considerar para realizar el seguimiento y control están asociados con la calidad del programa, en la cual se consideran aspectos como:

- Cumplimiento de los cronogramas. Una vez realizada la planificación de los talleres a lo largo del año académico se debe determinar el porcentaje de cumplimiento de dicha programación.
- Calidad del facilitador. Debe haber recibido el entrenamiento para tal fin y demostrar el manejo idóneo de los materiales, no suspender su asistencia como facilitador al taller. El facilitador debe ser evaluado por los participantes en un formato para tal fin.
- Condiciones físicas y audiovisuales. Se debe contar con una infraestructura mínima que debe garantizar la comunidad y/o la institución de donde se dicte el taller. Debe contar con un aula de clase o espacio físico con mesas y sillas, preferiblemente con pizarrón. Las condiciones físicas deben ser evaluadas por el participante en el momento de evaluar las condiciones generales del taller. Adicionalmente se considerará la posibilidad de equipos audiovisuales o herramientas tecnológicas necesarias para impartir el taller.
- Satisfacción del participante. Se debe diseñar un instrumento para ser aplicado al final del taller que recoja la percepción del participante sobre la calidad del programa impartido en temas como calidad del contenido, pertinencia del contenido, aplicabilidad del mismo, comparación de las expectativas vs. lo obtenido, grado de elaboración del plan de negocios. Deberá indicar también las recomendaciones y/o mejoras al programa.
- Control de cambios. El instrumento deberá recoger los cambios propuestos por participantes y/o instituciones receptoras, además de los facilitadores y los coordinadores, ya sea de talleres o de servicio comunitario.
- Impacto de la capacitación. Una vez culminado el taller se debe conocer el éxito de los proyectos o planes de negocios realizados durante la capacitación, mediante el seguimiento de los participantes.

Indicadores identificados

- **Cumplimiento de cronogramas de talleres**

Definición: Mide el porcentaje de cumplimiento de la planificación y cronograma de talleres a lo largo del año académico.

Alcance: Consiste en obtener un indicador de cumplimiento del cronograma y de talleres planificados. El indicador es el porcentaje de cumplimiento de la planificación. Se obtiene dividiendo el número de talleres ejecutados entre el número de talleres planificados.

La recolección de información se realizará mediante dos instrumentos, uno de planificación de talleres al inicio del año y otro del informe final de cada taller. Si el porentaje de cumplimiento es superior al 80% se considera aceptable.

- **Calidad del facilitador**

Definición: Mide el dominio de los contenidos, la capacidad de transmisión de dichos contenidos y la responsabilidad del facilitador que dicta el taller.

Alcance: el indicador de calidad del facilitador consiste en la evaluación que el participante realiza de desempeño del facilitador durante las sesiones del taller. La información se recolecta al finalizar el taller mediante un instrumento aplicado a los participantes que comprende las siguientes preguntas, evaluadas del 1 al 5:

- El facilitador se expresa de una manera clara y precisa
- El facilitador domina los contenidos
- El facilitador muestra un trato respetuoso
- El facilitador utiliza adecuadamente el material
- Puntualidad de los facilitadores

- Responde inquietudes y aclara dudas

El criterio para calificar al facilitador comprende una escala del 1 al 5, donde los valores determinan:

- 1: Muy deficiente
- 2: Deficiente
- 3: Regular
- 4: Bueno
- 5: Muy bueno

Cada una de las preguntas tienen igual ponderación y el resultado de cada una de las preguntas será el promedio simple de todas las evaluaciones realizadas, mientras que la evaluación total será el promedio simple de todas las preguntas.

- **Condiciones físicas**

Definición: Mide la existencia de los requerimientos mínimos con que debe contar el taller a fin de poder dictar todo el contenido, como equipos audiovisuales y condiciones físicas del aula.

Alcance: el indicador de calidad de la infraestructura abarca las condiciones del espacio físico y de los materiales utilizados para el taller. La información se recolecta al finalizar el taller mediante un instrumento aplicado que comprende las siguientes preguntas, evaluadas del 1 al 5:

- El espacio físico donde se dictó el taller fue
- Los equipos audiovisuales utilizados por el facilitador fueron
- El material del participante fue

El criterio para calificar las condicione físicas comprende una escala del 1 al 5, donde los valores determinan:

- 1: Muy deficiente
- 2: Deficiente
- 3: Regular
- 4: Bueno
- 5: Muy bueno

Cada una de las preguntas tienen igual ponderación y el resultado de cada una de las preguntas será el promedio simple de todas las evaluaciones realizadas, mientras que la evaluación total será el promedio simple de todas las preguntas.

- **Satisfacción del participante**

Definición: Mide la percepción del participante en cuanto a la calidad del programa impartido.

Alcance: El indicador de satisfacción del participante abarca la calidad del contenido, la pertinencia del contenido y el grado de elaboración del plan de negocios. La información se recolecta al finalizar el taller mediante un instrumento aplicado a los participantes que comprende las siguiente preguntas, evaluadas del 1 al 5 y dos preguntas abiertas sobre sus expectativas y las posibles mejoras:

- El contenido del módulo fue
- La utilidad de los cocimientos fueron
- La calidad general del módulo fue
- Su elaboración del plan de negocios durante el taller fue
- Preguntas abiertas: El módulo estuvo acorde a sus expectativas? Por qué?; considera que el módulo podría tener mejoras? Cuáles?

El criterio para la satisfacción del participante comprende una escala del 1 al 5, donde los valores determinan:

- 1: Muy deficiente
- 2: Deficiente
- 3: Regular
- 4: Bueno
- 5: Muy bueno

Cada una de las preguntas tienen igual ponderación y el resultado de cada una de las preguntas será el promedio simple de todas las evaluaciones realizadas, mientras que la evaluación total será el promedio simple de todas las preguntas.

- **Control de cambios**

Definición: Mide la capacidad de identificar cambios, proponernos y ejecutarlos.

Alcance: incluye dos indicadores, el de identificación de cambios y el de implementación de dichos cambios en las siguientes jornadas de capacitación.

  - Tasa de aprobación de cambios. Es el cociente del número de cambios aprobados entre el número de cambios propuestos, expresado como porcentaje.
  - Tasa de implementación de cambios. Es el cociente entre el número de cambios implementados entre el número de cambios aprobados, expresado en porcentaje.

- **Impacto del Programa**

Definición: Mide los cambios generados en la actividad productiva del participante atribuibles al taller de capacitación.

Alcance: El indicador de impacto del programa compara la situación económica laboral antes del taller y después de la capacitación. El indicador representa el porcentaje de participantes que reportaron algún cambio con respecto al total de participantes.

- Mejoramiento de condiciones socioeconómicas. La información se recolecta al inicio de la capacitación mediante el registro de los participantes y se contrasta después de tres meses para aplicar el mismo registro y evaluar los cambios. Los aspectos consultados son:
    - Inicia una actividad económica que antes no tenía
    - Mejora su ingreso familiar
    - Mejora las condiciones de la vivienda
    - Monta su negocio o mejorar el negocio existente
    - Pide un préstamo en un banco
    - Mejora las ganancias del negocio
    - Aumenta las ventas
    - Inicia una relación con un banco
    - Mejora el manejo de inventario
    - Ningún cambio

Si al final del año académico al menos el 50% de los participantes en los talleres reportan algún cambio atribuible al taller, se considera que el mismo tuvo un impacto positivo.

MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

De los criterios de seguimiento y control así como de sus indicadores podemos obtener la matriz de seguimiento y control presentada en el cuadro N° 4.

Cuadro N° 4: Matriz de Seguimiento y Control

Criterio	Indicador	Descripción	Frecuencia medición	Cálculo	Unidad medida	Métrica
Cumplimiento de cronograma de talleres	Tasa de cumplimiento de la planificación.	Mide el porcentaje de cumplimiento de la planificación	Mensual y Consolidado del Año académico	Se obtiene dividiendo el número de talleres planificados dictados entre el número de talleres planificados al inicio del año.	Porcentaje (%)	Si es superior al 80% se considera aceptable
Calidad del facilitador	Evaluación del facilitador	Mide el dominio de los contenidos, la capacidad de transmisión de dichos contenidos y la responsabilidad del facilitador que dicta el taller.	Al finalizar cada taller	Promedio simple de cada una de las respuestas a las encuestas de evaluación aplicadas a los participantes	Puntaje del 1 al 5	El criterio para calificar al facilitador comprende una escala del 1 al 5, donde los valores determinan: (1) muy deficiente, (2) deficiente,(3) regular, (4) bueno y (5)Muy bueno
Calidad de las condiciones físicas	Evaluación de la infraestructura	Mide la existencia de los requerimientos mínimos con que debe contar el espacio asignado para el taller a fin de poder dictar todo el contenido.	Al finalizar cada taller	Promedio simple de cada una de las respuestas a las encuestas de evaluación aplicadas a los participantes	Puntaje del 1 al 5	El criterio para calificar al facilitador comprende una escala del 1 al 5, donde los valores determinan: (1) muy deficiente, (2) deficiente,(3) regular, (4) bueno y (5)Muy bueno
Satisfacción del participante	Evaluación de la satisfacción	Mide la percepción del participante en cuanto a la calidad del programa impartido l contenido, la pertinencia del contenido y el grado de elaboración del plan de negocios.	Al finalizar cada taller	Promedio simple de cada una de las respuestas a las encuestas de evaluación aplicadas a los participantes	Puntaje del 1 al 5	El criterio para calificar al facilitador comprende una escala del 1 al 5, donde los valores determinan: (1) muy deficiente, (2) deficiente,(3) regular, (4) bueno y (5)Muy bueno
Control de cambios	Tasa de aprobación de cambios.	Mide la capacidad de aprobar cambios de las solicitudes realizadas	Mensual y Consolidado del Año académico	Número cambios aprobados / solicitados	Porcentaje (%)	Si el porcentaje es superior al 50% se considera adecuado
	Tasa de implementación de cambios	Mide la capacidad de ejecutar los cambios aprobados		Número cambios implementados / aprobados	Porcentaje (%)	
Impacto del Programa	Mejoramiento de condiciones socioeconómicas	Mide el impacto del programa en términos de mejoras para el participante	Cada tres meses y consolidado año	Cociente entre el número de participanes que al menos registron un cambio entre el número total de participantes	Porcentaje (%)	Se espera un valor superior a 50% para considerarlo adecuado el impacto

Instrumentos de recolección de datos

A partir de la definición de los procesos y de la identificación de los instrumentos requeridos para sistematizar cada uno a fin de evaluar y controlar la calidad, se diseñaron cinco instrumentos: registro de contactos, instrumento de planificación de talleres, registro de asistencia de participantes, informe final y evaluación del taller. En este último caso, también es necesario establecer la métrica para la calificación del mismo y las mejoras que podrían realizarse en este proceso, que es el más importante de los nueve, pues es en sí mismo el que satisface los objetivos del programa.

- Instrumento para el registro de contactos

El instrumento para el registro de contacto tiene por objeto disponer de la información de las instituciones y/o interesados además de conocer las necesidades de talleres a fin de planificar el cronograma de actividades. El Cuadro N° 5 muestra el diseño propuesto del instrumento.

- Instrumento de Planificación de talleres

El instrumento de planificación de talleres propuesto es diseñado con el objeto de sistematizar la data de talleres, lugar geográfico, recursos requeridos, instituciones receptoras, entre otras, que permiten hacer seguimiento y control de los talleres que se dictan. El Cuadro N° 6 muestra el instrumento propuesto.

Cuadro N° 5: Instrumento para el Registro de Contactos

Universidad Católica Andrés Bello
Escuela Economia
Registro de contactos de Talleres de Capacitación a Emprendedores

Nombre	Teléfono	E-mail	Institución	Fecha de contacto	Contactado por	Interés en talleres	Si es No. Por qué?	Contactarlo posteriormente (fecha)

Firma Coordinador de Servicio Comunitario

Relación correspondiente al mes de

Cuadro N° 6: Instrumento de Planificación de Talleres

Universidad Católica Andrés Bello
Escuela Economia
Registro de Planificación de Talleres de Capacitación a Emprendedores

Nombre contacto	Teléfono	Institución	Lugar	Módulo a dictar	Fecha del taller	Hora del taller	N° participantes	Nombre Facilitador (es)	Teléfono facilitador	Material asignado	Tipo de traslado al taller

Firma Coordinador de Talleres _____

Relación correspondiente al mes de _____

- Instrumento para el registro de asistencia de participantes.

El instrumento para el registro de asistencia de participantes pretende mantener una base de datos actualizada de los participantes de los talleres con el objeto de hacer seguimiento y monitoreo de los avances logrados con los conocimientos adquiridos en los talleres. Además, este instrumento permite sistematizar la asistencia los talleres a fin de otorgar al final de las sesiones e certificado correspondiente. Se puede adicionalmente con estos registros mantener informado al participante de la oferta académica que se ofrece en los temas de emprendimiento así como actividades especiales e información relativa al tema. En el Cuadro N° 7 se muestra el instrumento.

- Instrumento de registro de participantes de talleres.

El instrumento para el registro de participantes en los talleres de capacitación se aplica al inicio de los talleres con el objeto de recolectar información sobre su actividad económica que luego pueda ser comparada con la suministrada en el momento del seguimiento, tres meses después de culminar el taller.

El instrumento se presenta en el cuadro N° 8 y consta de una serie de pregunta de selección sobre el ingreso, condiciones de la vivienda, si desarrolla alguna actividad y las expectativas con relación al uso de las herramientas que adquirirá en el taller.

Cuadro N° 7: Registro de asistencia de participantes de talleres de capacitación a emprendedores

Universidad Católica Andrés Bello
Escuela Economia
Registro de Asistencia de participantes de Talleres de Capacitación a Emprendedores

Nombre del participantes	Teléfono	E-mail	FIRMA

Fecha taller _____

Nombre Facilitador _____

Firma Coordinador de Talleres _____

Firma Facilitador _____

Nombre responsable institución

Firma responsable institución

Cuadro N° 8: Registro de participantes

Universidad Católica Andrés Bello
Escuela Economia
Registro del participante

NOMBRE:_____
EDAD: _____
ESTADO CIVIL: _____
NUMERO HIJOS: _____
E-MAIL:_____
TELÉFONO DE CONTACTO: _____

Marque con una X su respuesta

	Si	No
Tiene alguna actividad que desarrolle por su cuenta		

Indique cuál es su actividad _____

En la actualidad los ingresos de la familia mensualmente son:

Menos de Bs. 1.500	
Entre Bs.1.501 y 2.500	
Entre Bs.2.501 y 3.500	
Más de 3.500	

Condiciones de la vivienda:

Vivienda sin condiciones sanitarias	
Vivienda modesta con condiciones sanitarias	
Casa o apartamento con condiciones sanitarias	
Casa o apartamento de lujo	

Esta capacitación le servirá para

Montar mi negocio	
Mejorar el negocio que ya tengo	
Pedir un préstamo en un banco	

Otro:_____

- Instrumento para evaluación de talleres.

El instrumento para la evaluación de talleres comprende aspectos relacionados con la evaluación del facilitador, de la infraestructura y recursos, así como de la satisfacción del participante con el programa impartido.

En el instrumento se colocaron dos preguntas abiertas a fin de determinar si el taller cumplió con las expectativas del participante y por qué, y si existen oportunidades de mejora que puedan ser identificadas por el participante y que serán evaluadas con el objeto de generar los cambios que tuvieran lugar.

El cuadro N° 9 muestra el instrumento propuesto de evaluación el cual no es necesario identificar con el nombre del participante, sino con los datos del facilitador y la institución. Comprende dos partes, 13 preguntas de selección para valorar en una escala del 1 al 5, y dos preguntas abiertas. Por último se incluye la posibilidad que el participante coloque sus observaciones.

- Instrumento para el informe final.

El instrumento del informe final ha sido diseñado con el objeto de resumir y sistematizar la información del taller en un solo formato que permita la evaluación de la actividad, tanto del facilitador como de los recursos y del contenido, además de presentar las mejoras propuestas tanto por los participantes como por la institución.

El coordinador de talleres deberá incluir en este formato las mejoras que considera oportunas a fin de someterlas a la consideración de la Dirección del proyecto, pudiendo hacer además seguimiento de los cambios sugeridos.

Cuadro N° 9: Instrumento de evaluación del taller de capacitación de emprendedores.

Universidad Católica Andrés Bello

Escuela Economia

Evaluación del taller de emprendimiento

Facilitador: _____ Fecha: _____

Módulo: _____ Institución: _____

Instrucciones: Marque con una X la alternativa que mejor exprese su opinión sobre el taller según la escala que se presenta a continuación:

Muy deficiente 1 - 2 - 3 - 5 Muy bueno

	1	2	3	4	5
Los facilitadores se expresaron de una manera clara y precisa					
Los facilitadores dominaban los contenidos					
Los facilitadores mostraron un trato respetuoso					
Los facilitadores utilizaron adecuadamente el material					
Los facilitadores fueron puntuales					
El facilitador responde inquietudes y aclara dudas					
El espacio físico donde se dictó el taller fue					
El Material de apoyo fue					
Los equipos audiovisuales utilizados por el facilitador fueron					
El contenido del módulo fue					
La utilidad de los cocimiento es					
La elaboración de su plan de negocios fue					
La calidad general del módulo fue					

Complete las siguientes preguntas:

El módulo estuvo acorde a sus expetivas? Por qué?

_____

Considera que el módulo podría tener mejoras? Cuáles?

_____

Observaciones

Cuadro N° 10: Instrumento de Informe final de taller de capacitación de emprendedores

Universidad Católica Andrés Bello
Escuela Economia
Informe final

Nombre Institución _____

Teléfono / E-mail _____

	Módulo I	Módulo II	Módulo III
Fecha módulo			
Facilitadores			
Horas dedicadas por facilitador			
N° participantes			
Evaluación del facilitador			
Evaluación del material			
Evaluación del módulo			
Cambios implementado en este taller			
Oportunidades de mejora participantes			
Oportunidades de mejora institución			
Mejoras aprobadas a ser implementadas			

Taller planificado inicialmente ☐ Taller no planificado inicialmente ☐

Firma Coordinador talleres _____

- Instrumento de seguimiento del participante.

El instrumento para evaluar el impacto de los talleres de capacitación se aplicará al participante tres meses después de su capacitación, para lo cual se empleará un instrumento similar al del registro del participante, con preguntas adicionales que serán constatadas con éste.

El cuadro N° 11 muestra el instrumento para la evaluación del taller, en la cual se incluyen preguntas sobre la actividad desarrollada, el nivel de ingresos, las condiciones de la vivienda, las mejoras logradas en la actividad, la consolidación o no de su negocio, el inició de una nueva actividad. El impacto de la capacitación se medirá comparando las mejoras obtenidas a partir del taller, o los logros en términos de ventas, ingresos, o manejo de inventario. Además de poder evidenciar la puesta en marcha de una actividad en caso de que inicialmente no existiera.

Cuadro N° 11: Instrumento de seguimiento del participante

Universidad Católica Andrés Bello
Escuela Economia
Seguimiento del participante

NOMBRE:_____
EDAD: _____
ESTADO CIVIL: _____
NUMERO HIJOS: _____
E-MAIL:_____
TELÉFONO DE CONTACTO: _____

Marque con una X su respuesta

Después de haber participado en el taller de capacitación de emprendedores usted:

Inició una actividad económica que antes no tenía	☐
Mejoró su ingreso familiar	☐
Mejoró las condiciones de la vivienda	☐
Montó su negocio o mejorar el negocio existente	☐
Pidió un préstamo en un banco	☐
Mejoró las ganancias del negocio	☐
Aumentó las ventas	☐
Inició una relación con un banco	☐
Mejoró el manejo de inventario	☐
No tuvo ningún cambio	☐

Riesgos de la propuesta

Cada uno de los procesos y/o actividades desarrollados para la implementación y ejecución de esta propuesta de seguimiento y control de la capacitación de emprendedores descritas en el Cuadro N° 3, pueden conllevar una serie de riesgos o variables que afecten o modifiquen la culminación satisfactoria de ellas. Los riesgos asociados a los procesos podrían considerarse como internos a la UCAB o externos, si son producto de las instituciones o el entorno. Los principales riesgos se presentan en el Cuadro N° 12, así como el proceso que afecta y la posibilidad de reducir:

Cuadro N° 12: Riesgos asociados a los procesos

Riesgos	Proceso / Actividad	Posibilidad de mitigarlos
Inseguridad	Promoción y/o Contacto de interesados.	No
	Reuniones de evaluación.	
Inasistencia del facilitador	Capacitación del facilitador.	Si
	Dictar el taller.	
	Reuniones de evaluación.	
Condiciones deficientes de aulas	Dictar el taller.	Si
Suspensión del taller por los	Dictar el taller.	No
Eventos en la comunidad que dificulten acceso	Dictar el taller.	No
	Reuniones de evaluación.	
Eventos naturales	Dictar el taller.	No
	Reuniones de evaluación.	
No ubicar al participante	Seguimiento del participante	Si

CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN DEL PROYECTO

A lo largo de la investigación se desarrollaron los objetivos específicos definidos en el Capítulo I. Los objetivos específicos establecidos en dicha propuesta fueron alcanzados en los distintos capítulos tal como se detalla a continuación:

DESCRIBIR LA TRAYECTORIA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE EMPRENDEDORES DE LA ESCUELA DE ECONOMÍA DE LA UCAB.

En el Capítulo V se describe el programa de capacitación de emprendedores como parte de la línea de trabajo del proyecto "Economía aplicable al desarrollo sustentable de comunidades" que adelanta la Escuela de Economía desde el año 2006 y está siendo financiado con recursos de la Ley Orgánica de Ciencia Tecnología e Innovación (2006).

Específicamente, el programa de capacitación a emprendedores busca dotar al participante de herramientas económico-financieras para elaborar su plan de negocios, y está conformado por tres módulos: "quiero ser empresario", "formulación de proyectos" y "oportunidades de la banca, los cuales se describen a lo largo de dicho capítulo.

Se presentan adicionalmente, las estadísticas desde el año 2006, relativas al número de talleres impartidos en todo el proyecto de "Economía aplicable al desarrollo sustentable de comunidades", comparándolo particularmente con el programa de capacitación de emprendedores. Además, se muestran datos relativos al número de participantes o población atendida y las zonas geográficas en las cuales se han dictado los talleres.

No existe registro del número de estudiantes de servicio comunitario que fungen directamente como facilitadores en este programa, ni las horas dedicadas a estas labores de capacitación. Las

estadísticas en este aspecto son muy agregadas a tal punto que no se logra distinguir entre capacitación (todos los programas, no solo emprendimiento) y asesorías económicas que son las dos áreas del proyecto de "Economía aplicable al desarrollo sustentable de comunidades"

DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN DEL PROGRAMA EN CUANTO AL SEGUIMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN

Una vez realizada la descripción del proyecto de capacitación de emprendedores, en la segunda parte del Capítulo V se realiza un análisis detallado de la situación actual del mismo, paseándose por los distintos aspectos a ser evaluados desde el punto de vista de los procesos de seguimiento y control.

Partiendo de una serie de entrevistas realizadas al equipo de dirección del proyectos, los procesos analizados fueron: Supervisar y controlar el trabajo del proyecto, control integrado de cambios, verificación del alcance, control del alcance, control del cronograma, control de costos, realizar control de calidad, gestionar el equipo del proyecto, informar el rendimiento, gestionar a los interesados, seguimiento y control de riesgos y administración del contrato.

Además del análisis de cada uno de los elementos para cada proceso, se empleó un criterio de medición con una escala del 1 al 9, para determinar el estado actual del proceso, desde deficiente (1 a 3) hasta bueno (más de 7).

De esta evaluación se evidenció que el proceso del control de calidad es el más deficiente, con una puntuación de 3, mientras que en calificados como "muy buenos" se encuentran la verificación del alcance (7 puntos) y la gestión del equipo del proyecto (8 puntos).

Del análisis de cada uno de los procesos y del marco legal e institucional, se obtuvo información que permitió identificar los requerimientos de los distintos interesados en el proyecto, determinando la necesidad de sistematización de buena parte de dicha información y del registro de elementos que hasta el momento no se realiza.

La información requerida por interesados y necesaria además para realizar un adecuado seguimiento y control del proyecto de capacitación de emprendedores que no está siendo recolectado por los responsables es:

a. Base de datos actualizada de estudiantes de servicio comunitario involucrados en el proyecto y horas dedicadas a este programa.

b. Base de datos de población atendida e ideas de emprendimiento de los participantes.

c. Registro de solicitudes de cambios que deban ser evaluados o analizados por parte de facilitadores, instituciones o participantes.

d. Información y cronograma que permita planificación de talleres

e. Evaluación de talleres por parte de los actores involucrados: participantes, facilitadores, instituciones.

f. Informe final del taller dictado.

DEFINIR LOS COMPONENTES DE LA METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE EMPRENDEDORES

Dado que después de realizado el análisis del proceso de seguimiento y control evaluado como más deficiente fue el de control de calidad, a lo largo del Capítulo de VI se plantea una metodología para el seguimiento y control de la calidad del programa. El alcance de esta metodología estuvo circunscrito a definir los procesos involucrados en el proyecto de capacitación de emprendedores, con sus respectivos involucrados, identificando la información necesaria para realizar el seguimiento y control, así como su registro, instrumentos y métrica requerida, mediante el logro de tres objetivos específicos:

1. Definir el conjunto de procesos y sus responsables para aplicar la metodología de seguimiento y control propuesta.

2. Diseñar los instrumentos para la recolección de la información para el seguimiento y control del proyecto de capacitación.

3. Definir la métrica de los instrumentos para evaluar la gestión de los procesos de capacitación y el impacto del proyecto.

El primer componente de la metodología de seguimiento y control estuvo asociado con la definición de los procesos involucrados, los cuales pueden ser divididos en tres grupos: aquellos asociados con la aprobación, los vinculados con la capacitación y la implementación de la metodología de seguimiento y control, y por último los de revisión, evaluación y medición de impacto.

Tal como se planteó en el Capítulo VI, si bien el proceso de aprobación consta de una sola actividad, los dos grupos de procesos siguientes, son más complejos y encierran un conjunto de actividades. En la capacitación y ejecución de la metodología se encuentran actividades como: promoción y contacto de interesados, definición de las condiciones del taller, selección del facilitador, capacitación del facilitador, preparación de materiales y dictar el taller.

El último grupo de procesos asociados con la revisión, evaluación y medición de impacto del programa, comprende la evaluación del taller, las reuniones de evaluación, la identificación de cambios, la elaboración del informe final, aprobación de cambios, implementación de cambios, seguimiento de participantes y evaluación de impacto.

Cada una de estas actividades para cada grupo de procesos posee un responsable, un procedimiento, un registro y necesita de unos recursos. Específicamente, la identificación del registro permitió posteriormente diseñar unos instrumentos para cada actividad, que está asociada con un criterio a evaluar en el seguimiento y control, con un indicador y con sus respectivos criterios de medición.

Una vez identificados los procesos se establecieron los criterios a evaluar en la metodología: cumplimiento de los cronogramas, calidad del facilitador, condiciones físicas y equipos audiovisuales, satisfacción del participante, control de cambios e impacto de la capacitación. Para cada uno de estos criterios se definieron indicadores con su respectivo cálculo y métrica.

A fin de implementar los indicadores descritos en la matriz de seguimiento y control se diseñaron unos instrumentos de recolección de la información en cada una de las actividades de los procesos

definidos en la metodología, entre los que destacan: el registro de planificación, el registro de asistencia, la evaluación de talleres, el informe final y el seguimiento del participante.

En resumen, el Cuadro N° 13 muestra cada uno de los objetivos específicos con sus respectivos logros, indicando el capítulo en el cual se desarrollo cada uno y los avances alcanzados.

Cuadro N° 13: Evaluación del logro de los objetivos específicos del Proyecto

OBJETIVO ESPECÍFICO	LOGROS
Describir la trayectoria del Programa de Capacitación de Emprendedores de la Escuela de Economía de la UCAB	Se desarrolla en los capítulos IV y V, mediante la descripción: del marco organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello y de la Escuela de Economía, del marco institucional y regulatorio del Servicio comunitario, del impacto de legislación en la estructura organizacional de la Escuela y en los deberes y responsabilidades del estudiante, de los procesos de gestión del servicio comunitario de la Escuela, de proyectos que se desarrollan para dar cumplimiento a la Ley, de los objetivos del Proyecto de Capacitación de Emprendedores, de los contenidos impartidos en cada uno de los módulos. Además se presentaron estadísticas relativas al número de talleres impartidos, el número de participantes (población atendida) y las zonas geográficas en las cuales se han dictado los talleres.
Diagnosticar la situación del Programa en cuanto al seguimiento y control de gestión	En el Capítulo V se realiza un análisis detallado de la situación actual. Los procesos analizados fueron: Supervisar y controlar el Trabajo del Proyecto, Control integrado de cambios, Verificación del Alcance, Control del Alcance, Control del Cronograma, Control de costos, Realizar control de calidad, Gestionar el equipo del proyecto, Informar el rendimiento, Gestionar a los interesados, Seguimiento y control de riesgos y Administración del Contrato. De esta evaluación se evidenció que el proceso del control de calidad es el más deficiente, con una puntuación de 3 puntos.
Definir los componentes de la metodología de seguimiento y control programa de capacitación	En el capítulo VI se presenta la metodología de seguimiento y control partiendo de la definición del alcance, los objetivos, los procesos implicados en cuanto a

de emprendedores	la aprobación de la propuesta, la capacitación y ejecución de la metodología y a la revisión, evaluación e impacto, con sus responsables, procedimientos, recursos y registros, para luego establecer los criterios a evaluar, identificar los indicadores para cada uno de los criterios con sus respectivos cálculos u métrica, y por último, diseñar los instrumentos de recolección de la información para cada indicador y actividad.

El presente proyecto de acuerdo lo establecido en la propuesta de investigación contempló como objetivo general: "Diseñar una metodología para el seguimiento y control del programa de capacitación de emprendedores de la Escuela de Economía de la Universidad Católica Andrés Bello, sede Caracas".

Dicho objetivo se cumplió a lo largo de la investigación, culminando en el diseño de una metodología de seguimiento y control de la calidad como el proceso con menor evaluación dentro de los procesos de seguimiento y control del proyecto de capacitación de emprendedores.

De esta forma, el logro de estos objetivos específicos permitió alcanzar el objetivo general propuesto.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En el marco de la Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior, la Escuela de Economía cuenta con un grupo de proyectos estructurados que se circunscriben a la capacitación de comunidades y a la asesoría económica. En el primer grupo, se encuentra el programa de capacitación de emprendedores que se desarrolló desde el año 2006.

Dicho programa tiene como objetivo formar a jóvenes, miembros de la comunidad y microempresarios con las herramientas microfinancieras que le permitan el desarrollo de una idea de negocio, o en caso de poseerlo, su consolidación como empresa en marcha, elevando las posibilidades de utilización de recursos que redundará en un mayor nivel de ingresos para su núcleo familiar.

El proyecto se orienta en capacitar en temas de emprendimiento económico que permitan formalizar la idea de emprendimiento y/o nuevas inversiones en un plan de negocios para innovaciones o actividades en marcha. Para ello se dictan talleres de tres módulos: Quiero ser empresario, formulación de proyectos y oportunidades de la banca.

Desde sus inicios se han dictado 43 talleres, capacitando a 470 personas principalmente de zonas como Catia y La Vega. La información estadística es limitada porque no existe registro detallado de las horas dedicadas por cada estudiante al proyecto, ni base de datos de los participantes que permita hacer seguimiento de sus planes de negocios, además de no realizar evaluaciones a los talleres por ninguna de los actores involucrados.

De los once procesos evaluados: supervisar y controlar el trabajo del proyecto, control integrado de cambios, verificación del alcance, control del alcance, control del cronograma, control de costos, realizar control de calidad, gestionar el equipo del proyecto, informar el rendimiento, gestionar a los interesados, seguimiento y control de riesgos y administración del contrato, el promedio de las respuestas de las tres profesoras muestran que el proceso más deficiente es el del control de calidad.

La metodología propuesta persiguió en primer lugar, la definición del conjunto de procesos y sus responsables para aplicar la metodología de seguimiento y control de la calidad del programa. Estos procesos se agruparon en tres: aprobación de la metodología, capacitación y ejecución de la metodología propuesta y por último la revisión, evaluación y medición de impacto del proyecto de capacitación.

En los dos últimos grupos de procesos se identificaron y definieron cada una de las actividades. Para el caso de capacitación e implementación de la propuesta, se consideraron: la promoción o contacto con los interesados, las condiciones de taller, la selección del facilitador y su capacitación, la preparación de materiales y dictar el taller propiamente dicho.

Mientras que para el caso de la revisión, evaluación y medición de impacto, las actividades implicadas son: evaluación del taller, reuniones de evaluación con los interesados, identificación de cambios, elaboración del informe final del taller, aprobación de los cambios, identificación de cambios, seguimiento a participantes y evaluación de impacto.

En cada una de las actividades se definieron los procedimientos, el responsable, los recursos requeridos y el registro o instrumento necesario para la sistematización de la información. A partir de la definición de estos procesos, como segundo componente de la metodología, se establecieron los criterios a evaluar en la propuesta para el seguimiento y sus indicadores y por último se propuso un tercer componente de la metodología, asociado a la métrica de cada uno.

Partiendo de los criterios, estos están enmarcados en la calidad del taller y la evaluación de impacto de la capacitación, considerando específicamente: el cumplimiento de los cronogramas,

la calidad del facilitador, las condiciones físicas y audiovisuales, la satisfacción del participante, el control de cambios y el impacto de la capacitación.

RECOMENDACIONES

La información recolectada a partir de estos instrumentos puede servir de base para sistematizar las estadísticas de este proyecto como parte del servicio comunitario de la escuela de Economía y adicionalmente son el insumo para realizar el seguimiento y control de la calidad de este programa.

Si bien la presente investigación trabajó en la estructuración de una metodología para el seguimiento y control en términos de los criterios mencionados para el proyecto de capacitación de emprendedores, se recomienda realizar un diagnóstico del resto de los proyectos de servicio comunitario de la escuela de Economía, tanto en el área de capacitación como asesoría. En capacitación se exhorta a realizar un análisis de los talleres de: Economía al Alcance de todos y Economía Doméstica, por ser los más solicitados, pero sin olvidar los de microfinanzas, proyectos comunitarios, dinero, banca y bolsa de valores.

Se podría además, evaluar la factibilidad de adaptar estos instrumentos al resto de los proyectos de capacitación con las modificaciones de cada caso de acuerdo a los procesos que se definan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRIENTOS, Jusbelys (2006). "Diseño de una metodología para la gestión y control de proyectos informáticos en integra consultores". Universidad Católica Andrés Bello. Tutor Jorge Luis Velazco Osteicoechea.

CHAMOUN, Yamal (2002). **Administración Profesional de Proyectos**. Editorial McGraw Hill, México, 268 pp

DIOGO, Alejandra (2007). "Definición del proyecto "Parametrización del Portal Corporativo" para el control y análisis de indicadores de gestión generados por un Departamento de una empresa de consumo masivo". Universidad Católica Andrés Bello. Tutor Oscar Giménez.

DUQUE, Jhanmara (2008). "Diseño del Plan de Automatización de Gestión y Control de pacientes para el "Laboratorio Clínico Lic. Alba Ramírez de Duque" basado en la mejora de los procesos administrativos". Universidad Católica Andrés Bello. Tutor Fernando Ravelo.

FABREGAS, Llorens (2005). **Gerencia de proyectos de tecnología de información: Cómo organizar, planificar, estimar, evaluar y controlar exitosamente proyectos de tecnología de información.** Caracas: Los libros del Nacional, 2005

HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar (2004). **Metodología de la Investigación**. México. McGraw-Hill Interamericana.

HURTADO, Jacqueline (2006). **El proyecto de Investigación**. Ediciones Quirón (4ta. Edición), Bogotá, 168 pp.

KOLVENBACH, Meter Hans s.j., "Discurso a la Asamblea de la Enseñanza Superior de la compañía de Jesús en los Estados Unidos". Universidad de Santa Clara, California, Octubre de 2000.

McCONELL, Steve (1997). **Desarrollo y gestión de proyectos informáticos**. Madrid: McGraw-Hill, 1997

MORALES, Luz (2010). "Elaboración de un Plan para la Dirección del Proyecto de Automatización del control de gestión del servicio comunitario de la Escuela de Economía de la Universidad Católica Andrés Bello sede principal – Caracas". Universidad Católica Andrés Bello. Tutor Rafael Gil.

PALACIOS, Luis (2007). **Gerencia de proyectos**. Caracas. Publicaciones UCAB.

PITTOL, Francys (2005). "Modelo de control y seguimiento de Proyectos Tecnológicos". Universidad Católica Andrés Bello. Tutor María Magdalena Ramírez.

Project Management Institute. (2008). **Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos** (Guía PMBOK) (3ra ed.). Four Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania, EEUU.

SANTALLA, Zuleyma (2008). **Guía para la elaboración formal de reportes de investigación**. Caracas. Publicaciones UCAB.

VALARINO, YÁBER y CEMBORAIN (2010). **Metodología de la Investigación. Paso a paso**. México: Trillas.

VÁSQUEZ, Carlos s.j, "La Visión Ignaciana, claves para la Educación de la Compañía de Jesús", Bogotá, 1995.

UGALDE, Luis s.j., "Universidad Católica y proyecto evangelizador de la sociedad y de la cultura", CELAM, Honduras, Abril de 2008

Estatuto Orgánico de la Universidad Católica Andrés Bello.

Informe de Gestión 2009-2010. Universidad Católica Andrés Bello. Escuela de Economía

Informe Servicio comunitario 2009-2010. Universidad Católica Andrés Bello. Escuela de Economía

Ley de Servicio comunitario del Estudiante de Educación Superior.

Proyecto Economía Aplicada al Desarrollo Sustentable de Comunidades. Universidad Católica Andrés Bello. Escuela de Economía. Diciembre 2008

Reglamento de Servicio comunitario UCAB.