



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

PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
**DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO DE UNA HERRAMIENTA WEB DE
PROMOCIÓN DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL**

Presentado por:

Viloria Paolini, Jesús Alberto

Para optar al título de:
Especialista en Gerenciade Proyectos

Asesor
María Esther Remedios

Caracas, 19 de Mayo de 2016

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

PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
**DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO DE UNA HERRAMIENTA WEB DE
PROMOCION DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL**

Presentado por:

Viloria Paolini, Jesús Alberto

Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
María Esther Remedios

Caracas, 19 de Mayo de 2016

CARTA DE APROBACION DEL ASESOR

Dirección del Programa Gerencia de Proyectos
Estudios de Postgrado
Universidad Católica Andrés Bello
Presente.-

Por medio de la presente, hago constar que he leído el proyecto de Trabajo Especial de Grado, presentado por **JESÚS ALBERTO VILORIA PAOLINI**, para optar al grado de “**Especialista en Gerencia de Proyectos**”, cuyo título es “**DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO DE UNA HERRAMIENTA WEB DE PROMOCIÓN DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL**” y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General 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 de Mayo de 2016.

Prof. María Esther Remedios

C.I.:5.530.488

CARTA DE APROBACION DE LA EMPRESA

Dirección del Programa Gerencia de Proyectos

Estudios de Postgrado

Universidad Católica Andrés Bello

Presente.-

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado a **JESÚS ALBERTO VILORIA PAOLINI** a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Proyecto de Trabajo Especial de Grado **“DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO DE UNA HERRAMIENTA WEB DE PROMOCION DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL”**; como requisito para optar al grado de “Especialista en Gerencia de Proyectos”, exigido por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

En la ciudad de Caracas, a los 19 de Mayo de 2016.

Ing. Maroni Castellanos
C.I.:11.535.741



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

**DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO DE UNA HERRAMIENTA WEB DE
PROMOCION DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL**

Autor: Viloría PaoliniJesús Alberto
Asesor: María Esther Remedios
Año: 2016

RESUMEN

El emprendimiento es uno de los principales motores de la competitividad y el crecimiento económico, observando una correlación positiva entre el fomento de este y los resultados económicos en términos de supervivencia de empresas, innovación, creación de empleo, cambio tecnológico e incremento de la productividad. De igual forma, constituye un elemento favorecedor de cohesión social puesto que representa un vehículo de desarrollo personal y ofrece a toda la población la oportunidad de mejorar su realidad, independientemente de su ámbito o situación. Por esta razón, el Diseño de un Plan de Desarrollo de una Herramienta WEB de Empredimiento Social de acuerdo a los lineamientos definidos por el Project Management Institute permite ofrecer un plan estructurado que contribuye con laFundación Telefónica Venezolanaen promover la voluntad de desarrollar las capacidades de los individuos y con esto contribuir de forma positiva en su superación. El presente Trabajo Especial de Grado plantea llevar a cabo una investigación aplicada con un diseño experimental evolutivo donde se recopila informacióny se ofrece de manera significativa el diseño de un plan para la promoción de emprendimientos a través de la perspectiva de la gestión de proyectos.

Palabras Clave:Plan, Emprendimiento, WEB, Gerencia de Proyectos, Diseño
Línea de Trabajo:Definición de Proyectos.

INDICE GENERAL

Contenido	Pág.
CARTA DE ACEPTACION DEL ASESOR.....	III
CARTA DE ACEPTACION DE LA EMPRESA.....	IV
INDICE DE FIGURAS.....	VIII
INDICE DE TABLAS.....	VI
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	7
1.1.2 Formulación del Problema.....	7
1.2 Objetivos.....	8
1.2.1 Objetivo General.....	8
1.2.2 Objetivos Específicos.....	8
1.3 Justificación de la Investigación.....	8
1.4 Alcance de la Investigación.....	10
CAPITULO: MARCO TEORICO.....	11
2.1 Antecedentes.....	11
2.2 Fundamentos Teóricos.....	14
2.2.1 Los Proyectos.....	14
2.2.2 Áreas del Conocimiento en la Gerencia de Proyectos.....	16
2.2.3 Gestión de la Integración de Proyecto	18
2.2.4 Gestión del Alcance del Proyecto.....	19
2.2.5 Proyectos de Emprendimiento.....	20
2.2.6 El Emprendedor.....	26
2.2.7 La Empresa.....	27
2.2.8 Herramientas WEB.....	27
2.3 Bases Legales.....	28
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO.....	31
3.1 Tipo de Investigación.....	31

3.2 Diseño de la Investigación.....	33
3.3 Unidad de Análisis.....	33
3.4 Instrumentos y técnicas para la recolección de datos.....	34
3.4.1 Investigación Documental	34
3.4.2 Entrevista Personal.....	35
3.4.3 Juicio de Expertos.....	35
3.4.4 Características de la Plataforma WEB	36
3.5 Fases de la Investigación por Objetivos.....	37
3.6 Operacionalización de los Objetivos.....	41
3.7 Estructura Desagregada de Trabajo.....	42
3.8 Cronograma.....	42
3.9 Recursos.....	43
3.10 Aspectos Éticos.....	44
CAPITULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL.....	45
4.1 Reseña Histórica de la Organización.....	45
4.2 Visión.....	45
4.2 Misión.....	46
4.4 Objetivos Estratégicos.....	46
4.5 Organigrama General	47
CAPITULO V: DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS.....	48
5.1 Objetivo 1	48
5.2 Objetivo 2	52
5.3 Objetivo 3	57
5.4 Objetivo 4	60
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	64

INDICE DE FIGURAS

Figura Nro.	Pág.
1: Distribución de Pobreza Mundial.....	4
2: Histórico de Pobreza en Venezuela.....	5
3: Fases en un Proyecto de una Sola Fase.....	15
4: Gestión de Integración del Proyecto.....	18
5: Gestión de Alcance del Proyecto	19
6: Marco Conceptual de Emprendimiento.....	21
7: Marco de Referencia de la Investigación.....	32
8: Fases de la Investigación por objetivo.....	39
9: Estructura Desagregada de Trabajo.....	42
10: Cronograma del Trabajo Especial de Grado.....	43
11: Organigrama Fundación Telefónica.....	47
12: Elaboración del Acta Constitutiva de Proyectos.....	49
13: Cronograma definido en Acta de Proyecto.....	51
14: Fases del Proyecto en Acta.....	54
15: Organigrama de Proyecto.....	55
16: Organigrama de Proyecto.....	57
17: Juicio de Expertos definido por Fundación Telefónica.....	58
18: Elementos Funcionales solicitados por Fundación Telefónica.....	61

INDICE DE TABLAS

Tabla Nro.	Pág.
1: Mentalidad entre Emprendedor y Gerente de Proyectos.....	24
2. Diferencias entre Emprendedor y Empleado.....	26
3: Fases de la Investigación por Objetivo	40
4: Operacionalización de los Objetivos.....	41
5: Recursos del Trabajo Especial de Grado.....	43
6: Acta Constitutiva de Proyecto.....	50
7: Plan de Dirección de Proyecto.....	53
8: Acta Constitutiva de Proyecto.....	54
9.Tabla de Recursos Humanos.....	54
10. Tabla de Responsabilidades.....	55
11 Tabla de Calidad de Proyecto.....	56
12. Instrumento para validar Plan de Dirección de Proyecto.....	59
13. Instrumento para validar Plan de Dirección de Proyecto.....	59

INTRODUCCIÓN

Desde su origen la misión de la universidad ha sido formar profesionales y especialistas en diversas áreas de conocimiento, pero también la formación de una auténtica ciudadanía responsable y comprometida éticamente con la realidad social. El presente trabajo plantea el diseño de un plan de desarrollo de una herramienta WEB de promoción de Emprendimiento Social, en aras de brindar herramientas que contribuyan con el desarrollo social a través de una plataforma de libre acceso permitiendo a las comunidades convertirse en futuros emprendedores al potencializar las actividades que realizan bajo un modelo de gestión de proyectos y con esto impactar sobre la reducción de los niveles de pobreza. Se busca fomentar la cultura de innovación y emprendimiento de los individuos con miras a entregar a un ciudadano informado en la creación de microempresas y negocios de acuerdo a la Gerencia de Proyectos.

Para lograr este objetivo, el presente documento se estructura en los siguientes capítulos:

Capítulo I El Problema: en este capítulo se detallan los aspectos más relevantes de la presente investigación, como lo son el planteamiento del problema y los objetivos, además de su justificación y alcance.

Capítulo II Marco Teórico: en este capítulo se describen los antecedentes fundamentos teóricos y aspectos legales directamente relacionados con el desarrollo de esta propuesta.

Capítulo III Marco Metodológico: se exponen todos aquellos aspectos vinculados con la metodología de la presente, en tal sentido se establecen los lineamientos mediante la cual se especifican elementos como el tipo y diseño de la investigación, la unidad de análisis, además de los instrumentos y prácticas requeridas para la recolección de datos, entre otros.

Capítulo IV Marco Organizacional: es este capítulo se describe los principales aspectos organizacionales que conforman la estructura actual de la Fundación Telefónica, institución donde se diseña el desarrollo del plan propuesto.

Finalmente, se presentan todas aquellas **Referencias Bibliográficas** consultadas a fin de darle soporte a la investigación.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

En este capítulo se ubica la situación y su problemática aportando un contexto descriptivo de lo global a lo particular identificando una oportunidad para contribuir con su mejora. También se presentan los objetivos general y específico, así como la justificación y alcance de esta investigación.

1.1 Planteamiento del Problema

La pobreza es un problema complejo y multidimensional con orígenes tanto en el ámbito nacional como en el internacional (Ruitort, 2015). No es posible encontrar una solución uniforme aplicable a nivel mundial, más bien a fin de hallar una solución para este problema es fundamental contar con programas de lucha contra la pobreza adecuados a cada país, con actividades internacionales que apoyen a las nacionales, y con un proceso paralelo por el que se cree un medio internacional favorable a esos esfuerzos. Se busca lograr una mayor igualdad en la distribución de los ingresos y el desarrollo de los recursos humanos, tomando en cuenta que la lucha contra la pobreza es una responsabilidad común a todos los países.

Según informe sobre el Desarrollo Humano de las Naciones Unidas, 2200 Millones de personas en el mundo son pobres o se encuentran en el borde de la pobreza, esto según las mediciones basadas en sus ingresos, 1.200 millones de personas viven con 1,25 dólares al día o menos. Sin embargo, las últimas estimaciones del índice de pobreza revelan que casi 1.500 millones de personas de 91 países en desarrollo, viven en situación de pobreza, con carencias concurrentes en salud, educación y nivel de vida. Aunque en términos generales la pobreza está disminuyendo, casi 800 millones de personas se enfrentan al riesgo de volver a caer en ella por causa de alguna crisis o adversidad (ONU, 2014). La Figura 1 muestra el porcentaje de pobres a nivel mundial en una distribución no uniforme y con regiones donde más del 80% de la población se encuentra en extrema pobreza.

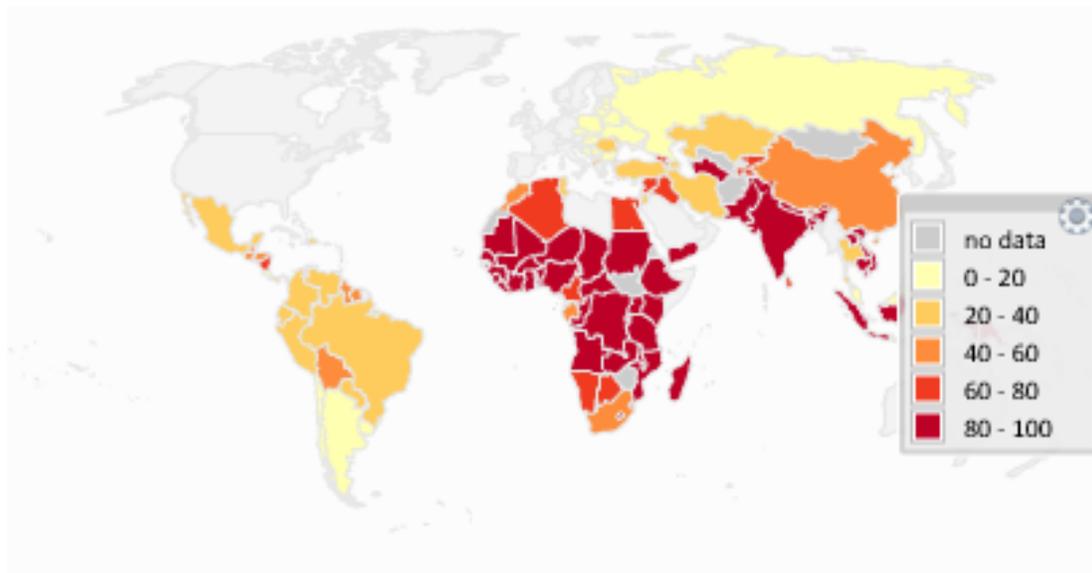


Figura 1. Distribución de Pobreza Mundial. Fuente: Banco Mundial (2014)

El Banco Mundial indica en su reporte anual de gestión (2014):

“La pobreza será menor cuando pueda lograrse que todas las personas reciban, con carácter de urgencia la oportunidad de trabajar y de tener medios de subsistencia sostenibles con niveles de financiación suficientes y se centren en políticas integradas de desarrollo humano, incluidas las esferas de generación de ingresos” (p34).

A largo plazo el objetivo apunta a que todos tengan medios de subsistencia sostenibles como un factor de integración de desarrollo y de gestión de los recursos y por ende la eliminación de la pobreza. En Venezuela el panorama es similar al resto del mundo, los niveles de pobreza son determinados por la distribución de ingresos y el ingreso medio de la población en comparación con la línea de pobreza (UCAB, 2015). Para el 2014 en Venezuela el 27,3% de hogares es pobre, en donde los sectores más vulnerables han sido golpeados durante los últimos años. El porcentaje de hogares venezolanos que viven en situación de pobreza paso de 21,2% a 27,3% a finales del 2014, lo que representa 1.79 Millones más de personas pobres (INE 2014). Tal como se muestra en la Figura 2

a pesar de que la pobreza en Venezuela ha disminuido en la última década, la primera conclusión relevante es que la pobreza afecta a un 26% de los hogares para el año 2012 lo cual se traduce en unos 3.340.000 hogares venezolanos que están en la pobreza, de los cuales 1.700.000 se enmarca en la categoría de pobreza extrema. De acuerdo a la revisa ENCOVI (2015) elaborada por la Universidad Católica Andrés Bello, la Universidad Central de Venezuela y la Universidad Simón Bolívar, desnudan a una sociedad golpeada por el centelleante incremento de la pobreza, el temor a la criminalidad y la falta de servicios públicos.

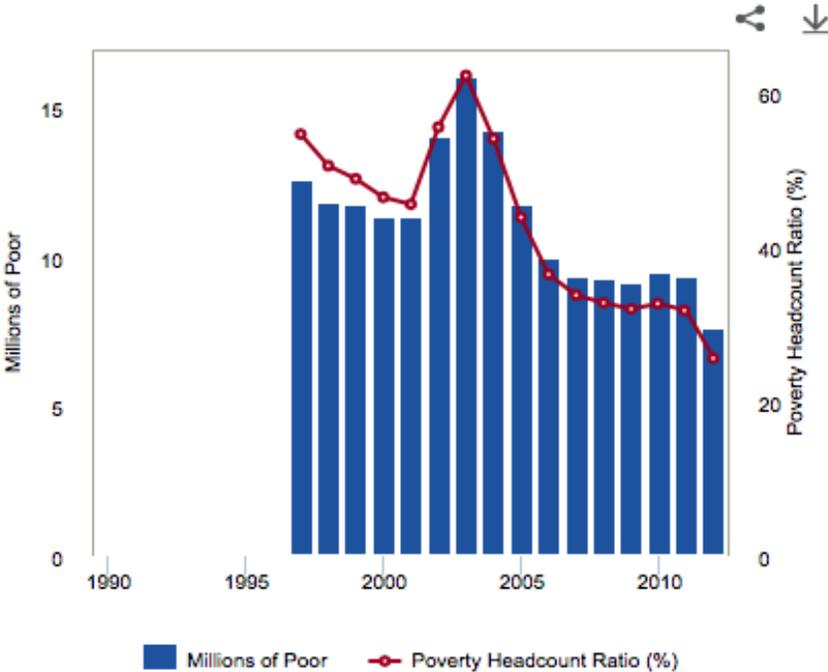


Figura 2. Histórico de Pobreza en Venezuela. Fuente: Banco Mundial (2012)

Tomando en cuenta las consideraciones previas se introduce el concepto de emprendimiento social definido como la habilidad de reconocer oportunidades para resolver problemas sociales (Palacios, 2015); este concepto refiere una solución eficiente, efectiva y sustentable para crear valor social. El ámbito social se ve sometido en la actualidad a enormes exigencias por lo cual resulta urgente contar con programas que permitan el desarrollo de proyectos sociales y el fortalecimiento de ideas que promuevan la reducción de niveles de pobreza a través del emprendimiento, un ejemplo de ellas son organizaciones como SUPERATEC (Superación Personal a través de la Tecnología) una ONG cuya misión es transformar la vida de personas y comunidades populares, creando oportunidades de superación, mediante la formación tecnológica, ciudadana y laboral que cuenta con financiamiento por parte de Fundación Telefónica (SUPERATEC, 2015). Así como una Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social REDSOC, cuyo objeto fundamental es promover, fomentar y facilitar la comunicación, articulación y cooperación de las organizaciones de desarrollo social entre sí, con el estado y con el sector empresarial, en el marco de los Compromisos y Programa de Acción adoptados en la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social. En ambos casos son ejemplos claros de organizaciones que contribuyen con la reducción de los niveles de pobreza en Venezuela a través de la promoción de culturas de emprendimiento a través de la superación personal.

Luego de exponer las razones que soportan el planteamiento del problema y en función de las necesidades de Fundación Telefónica es necesario el desarrollo de un plan que permita a través de la Gerencia de Proyectos fomentar y promover el emprendimiento social a través de una herramienta WEB.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo debe diseñarse un plan para el desarrollo de una herramienta WEB de promoción de Emprendimiento Social de forma tal de orientarla creación de pequeñas empresas y contribuir con la reducción de los niveles de pobreza según los objetivos estratégicos de Fundación Telefónica?

1.1.2 Sistematización del Problema

- ¿Cómo definir correctamente el alcance para el desarrollo de una herramienta WEB de promoción de Emprendimiento Social?
- ¿Cuál debe ser el plan a seguir para la dirección de un proyecto de desarrollo de una herramienta WEB de emprendimiento social?
- ¿Cómo validar este plan de dirección propuesto tomando en cuenta los objetivos de Fundación Telefónica en pro de la promoción de emprendimiento social?
- ¿Cuáles son las variables a considerar en la definición del alcance y requeridas por Fundación Telefónica para el desarrollo de una Herramienta WEB de Promoción de Emprendimiento Social?

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Diseñar el Plan de Desarrollo de una Herramienta WEB de Promoción de Emprendimiento Social utilizando las mejores prácticas de la Gerencia de Proyectos basadas en PMI.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Elaborar el Acta Constitutiva del Proyecto de Desarrollo de una Herramienta WEB Promoción de Emprendimiento Social.
- Definir el Plan de para la Dirección de un Proyecto de Desarrollo de una Herramienta WEB con fines de Emprendimiento Social.
- Validar el Plan para la Dirección a través de juicio de expertos de Fundación Telefónica la factibilidad del Alcance Propuesto.
- Analizar los elementos funcionales exigidos por Fundación Telefónica a fin de elaborar el Plan de Desarrollo de una Herramienta WEB de Promoción de Emprendimiento Social.

1.3. Justificación de la Investigación

Durante los últimos años en el mundo y particularmente en Venezuela se han incrementado los niveles de pobreza, esto motivado a múltiples razones como por ejemplo la desigualdad y la falta de ingresos que no le permitan a los venezolanos apostar a un mejor presente y por ende un mejor futuro (INE, 2014). A pesar de que muchos analistas opinan la importancia de la intervención del estado en la promoción de políticas acertadas para lograr una reducción de la pobreza, resulta conveniente analizar la cuota de responsabilidad que tiene cada individuo que pertenece a esta sociedad y cómo contribuir con una mejora real.

Ahora bien Sánchez (2012) señala “El arma contra la pobreza es la educación”; por su parte la UNESCO apunta a la educación como una segunda oportunidad para crear empleo para los grupos marginados y al mismo tiempo integrar competencia de aprendizaje a los jóvenes creando alternativas en diversos sectores como la agricultura, construcción y transporte. Por su parte la UCAB contempla en su misión “Esforzarse por acelerar el proceso de desarrollo nacional, creando conciencia de su problemática y promoviendo la voluntad de desarrollo”(UCAB, 1953) razón por la cual todos los integrantes de la universidad son corresponsables en la construcción de alternativas que apalanquen el desarrollo social y permitan la construcción de un mejor futuro.

Durante el desarrollo de la especialización en Gerencia de Proyectos se exploran herramientas que permiten planificar, formular, evaluar, controlar, contratar y negociar las actividades requeridas para diseñar y ejecutar con éxito un proyecto. Estas herramientas deben trabajar de forma armónica en la construcción de soluciones para un mejor país, razón por la cual nace esta investigación con una amplia dosis para la potencialización del emprendimiento social.

Con la realización de esta investigación se busca la definición y desarrollo de una herramienta que permita promover en las comunidades la cultura del emprendimiento social y contribuir en la reducción de los niveles de pobreza al brindar una plataforma de libre acceso de carácter educativo que impacte de forma positiva en la generación de unidades de negocios desde los sectores menos favorecidos. De igual forma ofrecer un proyecto innovador que combina aspectos de la dirección y gerencia con un toque de emprendimiento social reforzando la responsabilidad y compromiso entre la UCAB, su comunidad y el país.

1.4. Alcance y limitaciones de la Investigación

El presente trabajo contempla el Diseño de un Plan de Desarrollo de una Herramienta WEB de Promoción de Emprendimiento Social donde serán utilizadas las buenas prácticas de la Gerencia de Proyectos definidas por el PMI y orientadas al emprendimiento de pequeñas empresas dentro de las comunidades, su uso no es limitativo por lo cual cualquier interesado podrá visualizar y hacer uso de la información aplicándola en cualquier ámbito. Para plantear este Trabajo Especial de Grado es necesario conocer aquellos recursos necesarios previos para preparar dicho plan y base de este trabajo.

Parte de la definición de este plan identificará las funcionalidades previstas y solicitadas por Fundación Telefónica y cualquier detalle de interés. No será incluida la implementación ni la masificación de la plataforma, razón por la cual queda para futuros trabajos el desarrollo del plan para estas actividades. De igual forma no se incluye un estudio de costos de la propuesta ya que representa una extensión de este Trabajo Especial de Grado.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

A continuación se presentan aspectos teóricos que sustentan el desarrollo del estudio y resultados de la revisión bibliográfica. Estos aspectos son importantes para la comprensión del contexto en que se desarrolló la investigación y con esto los objetivos propuestos.

2.1 Antecedentes

Arismendi (2014) en trabajo su Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Ciencias Económicas presentado ante la Escuela de Economía de la UCAB titulado: **Economía Aplicada al Desarrollo Sustentable de las Comunidades**, propone la creación de un centro de emprendimiento en la comunidad de La Vega. Partes de sus aportes fueron el apoyo de iniciativas para el emprendimiento y la gestión de los microempresarios comunitarios a través del asesoramiento en diferentes áreas con la firme intención de promover la superación de la pobreza a través de la generación de ingresos provenientes de actividades productivas, es decir, mejorar el poder adquisitivo de las familias con menores recursos económicos.

Quintana (2011) en su Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magister en Comunicación Social en la UCAB titulado: **Concepto de Responsabilidad Social Empresarial por parte de los empleados del grupo Telefónica Venezuela**. Busca comparar el concepto ideal de la Responsabilidad Social que tienen los empleados de Telefónica con el trabajo que realmente se desarrolla dentro de la Fundación. Por esto a través de la comparación se indaga sobre la definición que se tiene y se maneja dentro de la empresa y la realidad del concepto bajo un estudio no experimental descriptivo.

Contreras (2011) presenta en su Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos: **Desarrollo de un plan de procesos para la administración de proyectos tecnológicos. Caso de estudio: gerencia de**

tecnología de la información del Banco Nacional de la Vivienda y de Hábitat (BNAVIH), un plan de procesos basado en la gerencia de proyectos desde la perspectiva de un organismo público en particular de vivienda. Dentro de su investigación se muestra la aplicación de los procesos de la gerencia de proyectos en pro de establecer mejores prácticas y promover su aplicación en un ámbito tecnológico. Entre sus aportes destaca el análisis de las mejores prácticas adaptables a este caso y su adaptación en el desarrollo de un proyecto de tecnología.

Ayala (2010) en su Trabajo Especial de Grado: **Diseño de una unidad de responsabilidad social**, para optar al título de Especialista de Proyectos, analizó desde una perspectiva macro la formulación de una unidad de responsabilidad social dentro de una empresa y su conexión con la comunidad, lo cual permitió evaluar la necesidad de la organización para conectarse con sus empleados y su entorno. Otro aporte de consideración representa el desarrollo de la idea la responsabilidad social como una actividad necesaria para legitimar sus actuaciones y dar a conocer a sus grupos de interés cómo están respondiendo a sus demandas.

Pizani (2009) Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magister en Gerencia de Proyectos Sociales titulado: **La participación Comunitaria como ejercicio de control social: una revisión Teórico-Práctica**. Tuvo como objetivo analizar, en el marco de la gestión de programas sociales, la participación como ejercicio de control social a partir de una revisión teórico – práctica, bajo la modalidad documental y diseño bibliográfico de la investigación. Se analizan las nociones de participación comunitaria y control social examinando condiciones, elementos y aportes de la participación de la comunidad y la gerencia de proyectos. Importante destacar la sinergia entre el desarrollo de proyectos en una visión de responsabilidad social comunitaria y como estos procesos interactúan.

Emprendimiento y Pobreza de la Revista OPHI (2012), expone un grupo de factores multidimensionales en pro de la reducción de los niveles de pobreza, en particular proyectos de emprendimiento que permitan la generación de una

mayor riqueza, y de elementos positivos en los entornos de aplicación. De igual forma se describe al emprendimiento como la posibilidad del autoempleo y la autogestión en cada una de las comunidades. Siguiendo una metodología de evaluación aleatoria o de tipo experimental fueron comprobados los factores que contribuyen con el incremento de la pobreza así como desde nuestros ámbitos podemos contribuir con su reducción.

2.2. Fundamentos Teóricos

Las bases teóricas representan un conjunto de información recopilada durante el desarrollo de esta investigación. A partir de ésta se construye una base sobre la cual se diseña este Trabajo Especial de Grado en un enfoque descriptivo se integran la temática de la gestión de proyectos con el emprendimiento social así como también todos aquellos aspectos relevantes que sustentan la investigación.

2.2.1 Los Proyectos

De acuerdo al PMI se define proyecto como:

“Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Temporal no significa de corta duración” (PMI, 2013, p. 11).

Chamoun (2002) define el proyecto como un conjunto de esfuerzos temporales dirigidos a generar un producto o servicio, haciendo mención a su naturaleza temporal con inicio y fin definidos. Por su parte Silva (2004) refiere un proyecto como un conjunto de actividades relacionadas en un todo, en una organización para lograr un producto único.

Por su parte la Dirección de Proyectos involucra la aplicación de conocimientos, destrezas, técnicas y herramientas a las actividades que hacen parte del proyecto con miras a conseguir sus objetivos (Sánchez, 2015) y definidas bajo un grupo de fases descritas en el Figura 1.

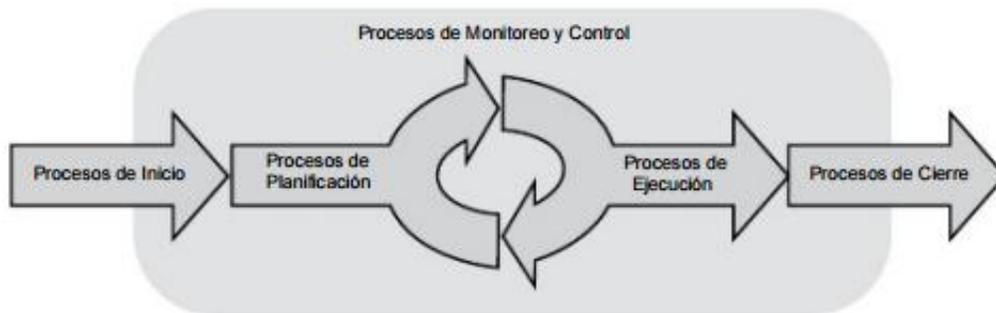


Figura 3. Fases en un Proyecto de una Sola Fase. Fuente: PMI (2013).

El ciclo de vida de un proyecto es una serie de fases por las cuales atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre Chamoun (2002), generalmente son fases secuenciales y se determinan en función de las necesidades y naturaleza del proyecto. Estas fases se pueden dividir por objetivos funcionales o parciales, resultados o entregables intermedios y con tiempos acotados, estas se encuentran definidas como:

Inicio: fase en la cual se definen los objetivos del proyecto y los recursos necesarios para su ejecución junto a los requerimientos de calidad a ofrecer, beneficios a lograr y los riesgos asociados.

Planificación: se trata de un proceso para definir los resultados previstos de una intervención, insumos y las actividades necesarios para lograrlos. La planificación tiene en cuenta las necesidades, intereses, recursos, mandatos y capacidades.

Ejecución: se realizan actividades encaminadas a la organización de recursos, control de la administración de tareas así como también la aceptación de entregables durante el desarrollo del proyecto.

Monitoreo: refiere a la fase donde se realizan las verificaciones de forma tal de comprobar que la implementación se ejecuta tal como se planifico.

Cierre: es un escenario de verificación de cumplimiento de objetivos y criterios de éxito, sumado a la experiencia ganada con el fin de mejorar el desempeño en el futuro.

Los 5 grupos de procesos mencionados en la definición anterior son los ya descritos: Iniciación, Planeación, Ejecución, Control y Cierre. Por otro lado se tiene que “La gerencia de proyectos es el uso temporal, efectivo y eficaz de los recursos disponibles, en una organización, para lograr un producto único” (Silva, 2004, p.15). Tal como se menciona, es temporal y su propósito es la de cumplir con los objetivos del proyecto con éxito.

2.2.2 Áreas del Conocimiento en la Gerencia de Proyectos

El conocimiento acerca de la administración de proyectos puede ser organizado de muchas maneras. A continuación una estructura básica con base a las áreas definidas por el PMI (2013):

Integración de Proyectos: Se refiere los procesos requeridos para asegurar que los elementos varios de un proyecto están coordinados apropiadamente. Consiste del desarrollo de un plan de proyecto, ejecución del plan de proyecto y el control de cambios en general.

Alcance del Proyecto: Se refiere el proceso requerido para asegurar que el proyecto incluye todo trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto de manera exitosa. Consiste de la iniciación, planeación del alcance, definición del alcance, verificación del alcance y control de cambio al alcance.

Tiempo del Proyecto: Se refiere a los procesos requeridos para asegurar la terminación a tiempo del proyecto. Consiste en la definición de las actividades, secuencia de las actividades, estimación de duración de las actividades, desarrollo del cronograma y control de la programación.

Costos del Proyecto: Se refiere a los procesos requeridos para asegurar que el proyecto es completado dentro del presupuesto aprobado. Consiste en la planificación de recursos, estimación de costos, presupuesto de costos y control de costos.

Calidad del Proyecto: Se refiere a los procesos requeridos para asegurar que el proyecto va a satisfacer las necesidades para las cuales fue desarrollado. Consiste en la planeación de la calidad, aseguramiento de la calidad y control de calidad.

Recursos Humanos del Proyecto: Se refiere a los procesos requeridos para hacer el uso más eficiente de las personas involucradas en el proyecto. Consiste en la planeación organizacional, adquisición de staff y desarrollo del equipo.

Comunicaciones del Proyecto: Se refiere a los procesos requeridos para asegurar la generación apropiada y a tiempo, colección, diseminación, almacenamiento, y la disposición final de la información del proyecto. Consiste en la planeación de la comunicación, distribución de la información, reportes de desempeño y el cierre administrativo.

Riesgo del Proyecto: Se a refiere los procesos concernientes con la identificación, análisis, y respuesta al riesgo del proyecto. Consiste en la identificación del riesgo, cuantificación del riesgo, desarrollo de la respuesta al riesgo y en el control de la respuesta al riesgo.

Procura del Proyecto: Se refiere a los procesos requeridos para adquirir bienes y servicios de fuera de la organización ejecutora. Consiste en la planeación de la gestión de la procuración, planear la sollicitación, la sollicitación, selección de proveedores, administración de contratos y cierre de contratos.

Interesados en el Proyecto: incluye los procesos necesarios para identificar a las personas que pueden afectar o ser afectadas por el proyecto a fin de lograr su participación eficaz.

2.2.3 Gestión de Integración del Proyecto

La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos (PMI, 2013).

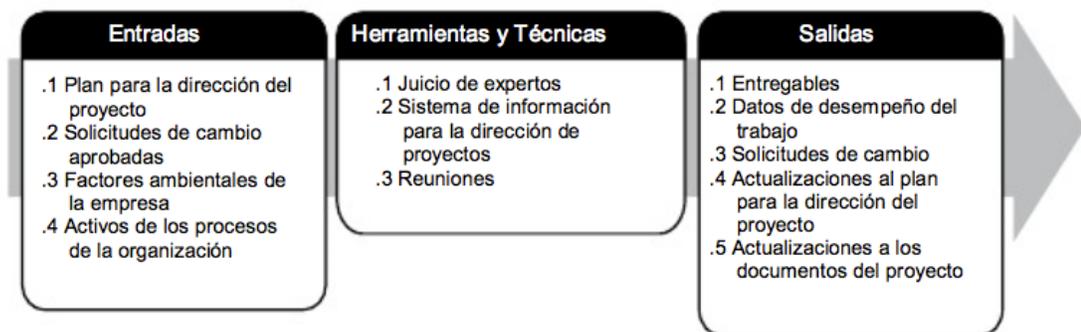


Figura 4. Gestión de Integración del Proyecto. Fuente: PMI (2013).

La Figura 4 muestra las entradas, herramientas y técnicas consideradas en la gestión de integración, entre las principales características de la Gestión de Integración del Proyecto destacan:

- Analizar y comprender el alcance. Esto abarca los requisitos del proyecto y del producto, criterios, supuestos, restricciones y otras influencias relativas a un proyecto y el modo en que ellas se gestionarán o abordarán dentro del proyecto.
- Entender de qué manera utilizar la información identificada y transformarla luego en un plan para la dirección del proyecto con un enfoque estructurado, como se describe en la Guía del PMBOK.
- Medir y monitorear todos los aspectos del avance del proyecto y realizar las acciones apropiadas para cumplir con los objetivos del mismo.

2.2.4 Gestión del Alcance del Proyecto

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completarlo con éxito. El objetivo principal de la Gestión del Alcance del Proyecto es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto. Los procesos usados para gestionar el alcance del proyecto, así como las herramientas y técnicas asociadas, varían según el área de aplicación y normalmente se definen como parte del ciclo de vida del proyecto. La Declaración del Alcance del Proyecto detallada y aprobada, y su EDT asociada junto con el diccionario de la EDT, constituyen la línea base del alcance del proyecto. Esta línea base del alcance se monitorea, se verifica y se controla durante todo el ciclo de vida del proyecto (PMI, 2013)

La Figura 5, muestra el conjunto de entradas, herramientas y salidas consideradas en la Gestión de Alcance de un Proyecto.

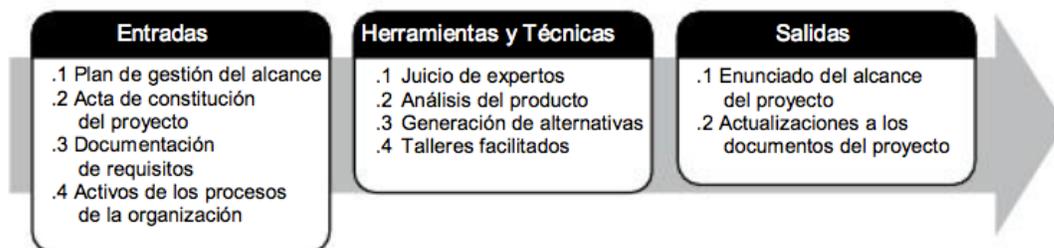


Figura 5. Gestión de Alcance del Proyecto. Fuente: PMI (2013).

2.2.5 Proyectos de Emprendimiento

Las economías de todo mundo se encuentran en constante movimiento, fluctuantes, en crecimiento y crisis; situación que lleva a reinventar formas de mantener a los individuos. Dentro de este escenario económico y de globalización surge el emprendimiento como una estrategia de adaptación al cambio y como forma de hacer frente a la crisis que llevan a la pobreza y a la fractura de los mercados. Por ello, la ciencia, la innovación, el emprendimiento y los proyectos toman cada vez más fuerza contribuyendo de manera positiva en dar respuesta a las necesidades de la población.

Los proyectos de emprendimiento modifican la forma de actuar de la sociedad, refuerzan la transformación social a través de la detección de problemas y más importante aún el desarrollo de soluciones en función de la disponibilidad de recursos (Ramírez, 2006). Por su parte el emprendimiento puede definirse como un proceso que integra todas las funciones, actividades y acciones asociadas con la identificación y explotación de oportunidades (Pulido, 2014) y representa uno de los principales motores dinamizadores de las economías e impulsores del desarrollo productivo.

Respecto del emprendimiento, existen dos tipos: el emprendimiento empresarial y el emprendimiento social, conforme a estos conceptos podemos señalar:

Emprendimiento Social: se refiere a iniciativas empresariales que se desarrollan en torno a un objetivo social, un modelo de negocio sostenible y una forma innovadora para responder a un problema social, al cual la economía y los gobiernos no llegan (Aramis, 2014), por lo tanto estas iniciativas buscan un espacio para la mejora de servicios con objetivos sociales.

Emprendimiento empresarial: representa una acción donde una persona o

un grupo toman la iniciativa para reunir sus actitudes y aptitudes para el desarrollo de una idea que busca un cambio o una estrategia que les permitan aprovechar los recursos con eficiencia y superar cada una de las adversidades a través de una unidad productiva autosustentable. Por su parte Porter & Kramer (2012) definen un concepto definido como valor compartido que introduce la conexión entre el progreso económico de una empresa y el de la comunidad. Razón por la cual se entienden en concreto, las políticas y prácticas que mejoran la competitividad de una empresa, que paralelamente propician adelanto en las condiciones económicas y sociales de la comunidad donde opera.

En primer término, el marco conceptual del emprendimiento es integral, por lo cual no es el resultado de un factor único y específico sino que se compone de cuatro elementos generales descritos a continuación:

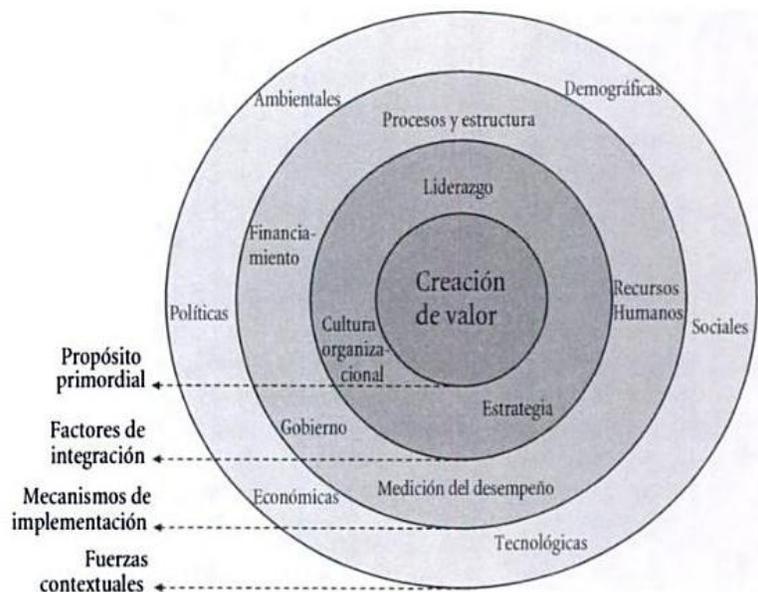


Figura 6. Marco Conceptual de Emprendimiento. Fuente: Mungaray (2011)

Propósito primordial: consiste en crear valor para mejorar una situación, este objetivo radica en el núcleo del marco conceptual y constituye el fin al que deben contribuir el resto de los elementos. Una mayor alineación de estos elementos con el propósito de una mayor coherencia organizacional y por ende un mejor desempeño.

Factores de Integración: tres componentes desempeñan la importante labor de crear coherencia con el propósito primordial de emprendimiento. Estos componentes son: liderazgo, estrategia y cultura.

Mecanismos de implementación: para el soporte de un proyecto deben considerarse un apoyo efectivo de recursos humanos, financieros, apoyo gubernamental y la medición del desempeño.

Fuerzas contextuales: el contexto donde operan las organizaciones genera limitaciones y oportunidades. El desempeño de un emprendimiento social depende de la capacidad de comprender y adaptarse a la dinámica de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y demográficas.

Tal como fue definido previamente, las empresas fruto del emprendimiento representan una excelente iniciativa ya que producen continuamente bienes y servicios de forma autónoma, sin embargo requieren apoyo en la generación de estrategias. Por su parte los emprendedores buscan descentralizar al estado y hacer más cercanos y accesibles los mercados y las economías haciendo uso de la innovación y no solo del capital. (Coraggio, 2012)

La innovación es un proceso que implica el desarrollo y aplicación de la inventiva y la creatividad, orientadas a satisfacer necesidades de la población, mediante algo nuevo o mejorado. La innovación comenzó a ser estudiada desde la comprensión de las revoluciones industriales y tecnológicas como grandes etapas de cambio social y de crecimiento económico (Gómez, 2011). Schumpeter (1934) habla de la innovación como aquellas mutaciones que rompen la monotonía de los ciclos económicos e impulsan el crecimiento, definición rescatada por el Manual de Oslo que define la innovación como la introducción de nuevos o mejorados productos, formas de organización, de comercio o de insumos en el mercado o en alguna organización. Schumpeter compartía la opinión de Marx de que los procesos económicos son orgánicos y que el cambio surge desde dentro del sistema (proceso endógeno) y no desde fuera. De Warlas tomó la noción de empresario, pero en lugar de su figura pasiva del sistema de equilibrio general,

Schumpeter la sustituyó por un agente activo del progreso económico e introdujo, en su propuesta de desarrollo económico, dos conceptos que han tenido un enorme impacto en los desarrollos posteriores de este tema: la innovación como causa del Desarrollo y el empresario innovador como propiciador de los procesos de innovación, mostrando la importancia que éste le atribuye a la innovación.

Pérez (2014) relaciona la innovación con el descubrimiento de nuevos insumos y con el desarrollo de tecnologías clave, para el desencadenamiento de revoluciones tecnológicas que llevan a las revoluciones industriales que redefinen todas las estructuras macro institucionales y de valores.

La innovación y el emprendimiento son dos conceptos estrechamente relacionados (Vesga, 2009), entiende la innovación como el proceso deliberado que permite el desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de negocios en las organizaciones, asociado al desarrollo de un espíritu emprendedor en los individuos, una actitud hacia el trabajo que se caracteriza por la permanente búsqueda de oportunidades y por la capacidad para articular recursos humanos y físicos con el objetivo de aprovecharlas.

El emprendimiento hoy en día, ha ganado una gran importancia por la necesidad de muchas personas y comunidades de lograr su independencia y estabilidad económica. Los altos niveles de desempleo, y la baja calidad de los empleos existentes, han creado en las personas, la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios, y pasar de ser empleados a ser empleadores (Sánchez, 2012, p.34).

Diversos autores señalan que ha llegado el momento de colaborar e integrar las prácticas y el apalancamiento del Emprendimiento con la Gestión de Proyectos a fin de aumentar la tasa de éxito de los proyectos. Esto a su vez impactará en el retorno de la inversión para la organización. Tal como se muestra en la tabla 01.

Tabla 1. Mentalidad entre Emprendedor y Gerente de Proyectos.

Mentalidad del Emprendedor	Mentalidad de Gerente de Proyectos
Percibir y vivir la Idea	De iniciar, planificar de, Ejecuta, Monitor de control y cierra Proyecto.
La generación de valor para el cliente y otras partes interesadas.	Brinda el proyecto a tiempo, con calidad y Presupuesto.
Predecir nueva tendencia en los negocios y principios de adaptación al cambio.	La predicción de las nuevas tecnologías y garantizar la preparación para el cambio.

Fuente: Sánchez (2012)

En cuanto a las funciones y responsabilidades del Gerente de Proyectos éstas son similares a las del emprendedor, es decir los procesos de planificación gestión de recursos y plan de ejecución son igualmente aplicables bajo los esquemas planteados por el PMI. En ambos casos se necesita conocer el manejo del alcance, tiempo, costo, riesgo, calidad y recursos. Todos estos conceptos son igualmente importantes y deben ser impulsados por los emprendedores en la creación de nuevas empresas e ideas (Llorens, 2001).

Una organización orientada a proyectos proporciona una mayor responsabilidad ante las herramientas en la gestión de proyectos, mismo caso aplica en los proyectos de emprendimiento, con un extenso catálogo de nuevas ideas y oportunidades de negocio. La literatura sobre el desarrollo empresarial y su relación con el entorno económico plantean que el auge de nuevas empresas, en particular de las pequeñas, se puede dar en dos escenarios: uno de recesión económica o desempleo, donde las microempresas se convierten en una opción que permite sustituir, total o parcialmente, el ingreso que se deja de percibir ante el recorte de personal al que recurren las grandes empresas, el otro es un escenario de crecimiento económico, donde se generan oportunidades de negocio para desarrollar el talento y la creatividad empresariales (Mungaray, 2011).

Preocuparse del contexto social le permite a una empresa no solo dar dinero, sino apalancar capacidades y relaciones en apoyo de causas benéficas (Porter y Kramer, 2002) Bajo esta nueva visión de las relaciones entre la empresa y la sociedad, el objetivo de los responsables de la gestión empresarial no es tanto adoptar un código de valores con el propósito de que forme parte de la cultura colectiva, como el dotarse de un criterio que permita evaluar alternativas de decisión que, en palabras de Porter y Kramer , incluye conjuntamente el “beneficio económico y el bienestar social” . Valor compartido serían las políticas generales y operaciones de la empresa que aumentan su competitividad y al mismo tiempo mejoran las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde la empresa desarrolla sus actividades.

2.2.6 El emprendedor

Lederman (2014) define al emprendedor como individuos que transforman ideas en iniciativas rentables. Esta transformación no requiere talentos especiales sino la capacidad de innovar, introducir nuevos productos y explorar otros mercados. Podemos decir entonces que se trata de un proceso que también precisa la habilidad de dirigir a otras personas, priorizar las tareas para aumentar la eficiencia productiva y darle a los recursos disponibles el mejor uso posible. Un emprendimiento tiene mucho más que ver con los valores de como persona y la capacidad de dialogar, desde la honestidad y humildad con el resto del equipo (Páez, 2007).

Tabla 2. Diferencias entre Emprendedor y Empleado.

Emprendedor	Empleado
Obtiene ingresos incluso mientras duerme. Los empresarios ganan ingresos pasivos.	Sólo obtiene ingresos durante las horas de trabajo. Los empleados ganan renta activa, es decir, “no hay trabajo no hay paga”, sobre una base diaria o mensual.
Tiene oportunidades ilimitadas de tener ingresos.	Tiene un ingreso limitado y una remuneración fija y segura.
Da puestos de trabajo.	Encuentra un trabajo.
Es responsable de que sus clientes, el público y sus empleados estén contentos. Un emprendedor tiene una responsabilidad mayor. Sus ingresos dependen de los interesados en su negocio.	Es responsable de hacer feliz a su jefe ya que su remuneración depende de él.
Los emprendedores están comprometidos con su pasión, e invierten mucho trabajo y paciencia porque creen en lo que hacen.	Hace las horas regulares de trabajo. Los empleados suelen hacer las tareas rutinarias.
Da a sí mismo descanso y vacaciones, cuando su empresa se convierte en estable (flexible)	Hace las vacaciones anuales limitadas y permitidas por su jefe (restringido)

Fuente: Lederman (2014)

2.2.7 La Empresa

Dasi (2007) define la empresa como una unidad de decisión, creadora de bienes y/o servicios a través de la transformación de recursos tangibles, intangibles y humanos, generando en ese proceso valor añadido, con el fin de lucrar a sus propietarios.

Crear una empresa es una labor que exige gran dedicación, pero el contexto imprime particularidades al proceso. Las historias de aventuras emprendedoras permiten derivar algunos aprendizajes como por ejemplo: el emprendedor debe estar dispuesto a arriesgar, desarrollar una cartera variada de clientes y, sobre todo, conocer y entender a la gente de su entorno así como identificar numerosas y diversas oportunidades a su alrededor, no solo antes de comenzar el negocio, sino durante su crecimiento y consolidación.

La primera diferencia entre la empresa y el emprendimiento se basa en su fin, la empresa busca un intercambio de productos/servicios y dar un valor a cambio de una compensación monetaria para ser un negocio rentable, por su parte los emprendimientos buscan encontrar un modelo o plan de negocio que lo ayude a buscar formas de monetizar su idea, otro punto diferenciador representa el objetivo cuando la empresa maximiza ganancias por medio del crecimiento y optimización de sus recursos, el emprendimiento centraliza sus esfuerzos en encontrar un modelo de negocio que sea rentable, sostenible y escalable (Urbano , 2014).

2.2.8 Herramientas WEB

De acuerdo con Nafría (2015) una herramienta WEB refiere a sitios web que facilitan el compartir información, la interoperabilidad. Permite a los usuarios

interactuar y colaborar entre sí como creadores de contenido generado por usuarios en una comunidad virtual. Este término fue introducido por Tim O'Reilly define cambios acumulativos en la forma en la que desarrolladores de software y usuarios finales utilizan la Web.

2.3 Bases Legales

Alguna de las bases legales que guardan relación con el desarrollo de la presente investigación refiere los siguientes instrumentos:

- En cuanto al Marco Jurídico Nacional se tiene:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela(Gaceta Oficial N° 5.908 extraordinario de fecha 19 de febrero de 2009) Representa la máxima ley en nuestro país, y aborda en los siguientes artículos puntos de interés para esta investigación, en particular:

Artículo 102: “La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley”(Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999, p. 202)

Artículo 112. “Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país” (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999, p. 210).

Artículo 132: “Toda persona tiene el deber de cumplir sus responsabilidades sociales y participar solidariamente en la vida política, civil y comunitaria del país, promoviendo y defendiendo los derechos humanos como fundamento de la convivencia democrática y de la paz social” (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999, p. 217)

Artículo 320: “El Estado debe promover y defender la estabilidad económica, evitar la vulnerabilidad de la economía y velar por la estabilidad monetaria y de precios, para asegurar el bienestar social”(Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999, p. 327)

- En cuanto al Marco Jurídico Internacional destaca:

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio propósitos de desarrollo humano fijados en el año 2000 y firmado por 189 países miembros de las Naciones Unidas entre ellos Venezuela, quienes acordaron conseguir para el año 2015 contribuir con ocho Objetivos de Desarrollo, que van desde la reducción de la pobreza, hasta la detención de la propagación del VIH/SIDA y la consecución de la enseñanza básica universal para el año 2015, este constituye uno de los esfuerzo más significativos de la historia contemporánea para ayudar a

los más necesitados, en particular el Objetivo Nro. 1 definido como la erradicación de la pobreza extrema y el hambre.

Declaración Universal de los Derechos Humanos documento declarativo adoptado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en su Resolución 217 A (III), el 10 de diciembre de 1948 en París; en ésta se recogen en sus 30 artículos los derechos humanos considerados básicos, a partir de la carta de San Francisco de 1945, en particular el artículo 26 el cual señala:

“Toda persona tiene derecho a la educación. La educación será gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y a las etapas fundamentales. La instrucción elemental será obligatoria. La instrucción técnica y profesional habrá de ser accesible en general y el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos. La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales. Promoverá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos raciales o religiosos, y promoverá el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz” (Declaración Universal de los Derechos Humanos, 1945)

- En cuanto al Marco Jurídico interno de Fundación Telefónica, esta tiene como objetivo fundamental continuar dedicando recursos, tiempo y esfuerzo a la realización de iniciativas de acción social y cultural para contribuir al progreso de las comunidades en las cuales está presente Movistar (Marco Jurídico de Fundación Telefónica Venezolana, 2005)

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

En este capítulo se exponen todos aquellos aspectos vinculados a la metodología, indicando el tipo de investigación, unidad de análisis, técnicas e instrumentos así como las consideraciones éticas y factibilidad del proyecto con el propósito de dar respuesta al objetivo general y a los objetivos específicos de este Trabajo de Grado.

3.1 Tipo de Investigación

De acuerdo a Hernandez, Fernández y Baptista (2006) la investigación puede definirse como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. Entre los múltiples tipos de investigación destaca el de tipo aplicada caracterizada por la utilización de los conocimientos en la práctica. Razón por la cual este Trabajo Especial de Grado se enmarca dentro de este tipo de investigación al proponer el desarrollo de un Plan de Desarrollo de una Herramienta WEB para un Emprendimiento Social en el marco de la Gerencia de Proyectos.

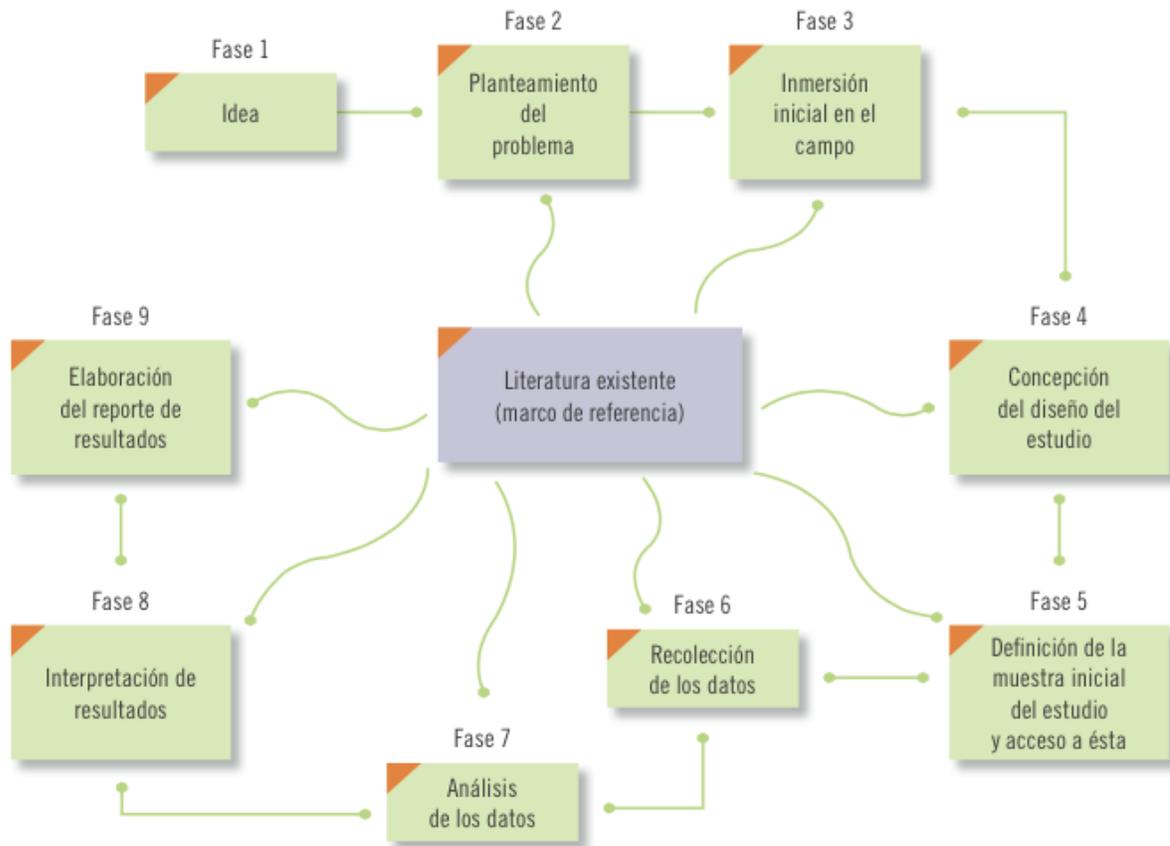


Figura 7. Marco de Referencia de la Investigación. Fuente: Hernandez, Fernández y Baptista (2006)

Según Tamayo & Tamayo (2004), la investigación de tipo aplicada, busca confrontar la teoría con la realidad, por eso su íntima relación con la investigación pura; ya que depende de todas las conjeturas y descubrimientos realizados. La investigación aplicada también se vale del uso de técnicas de muestreo y las deducciones acerca de la población estudiada. Teniendo como propósito mejorar un producto o proceso, así como también dar solución a un problema mediante la aplicación de teorías.

De esta forma la investigación que se desarrolla es de tipo aplicada, permitiendo un desarrollo óptimo de todos los objetivos planteados, además permite un reconocimiento más fácil de todos los procedimientos necesarios para

la preparación de un plan de desarrollo de una herramienta WEB de emprendimiento social en el marco de la Gerencia de Proyectos.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es uno de los elementos más importantes dentro de la dinámica de la metodología, pues del tipo de estudio depende la estrategia de investigación. El diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso son distintos dependiendo de las diferentes clasificaciones que se hagan con relación a esos procesos. En algunas ocasiones, cualquier estudio puede incluir elementos de más de las diferentes clasificaciones que se hagan. Balestrini (2003) define el diseño de investigación como el plan global que integra de un modo coherente y adecuado técnicas para la recolección de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos. Por su parte Méndez (2011) evalúa el fenómeno o hecho de objeto de estudio pero no pretende explicar las causas por lo que el efecto se ha originado, es decir hace permisible medir lo que se pretende sin condicionar los resultados.

Basado en estas definiciones respecto al diseño de la investigación será del tipo no experimental del tipo evolutiva, tomando en cuenta que se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material bibliográfico en un proceso integrador entre la gerencia de proyectos y el emprendimiento bajo una Plataforma WEB donde no se construye ninguna situación, sino que se trabaja con una ya existente Hernández, Fernández y Baptista (2006).

3.3 Unidad de Análisis

La unidad de análisis refiere aquellos entes poseedores de información o generadores de la misma así como la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto específico de estudio y que refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación Barrera (2010). La unidad de análisis para este caso es

laFundación Telefónica, en particular el grupo de líderes que llevan proyectos de promoción relacionados con el emprendimiento social.

3.4 Instrumentos y técnicas para la recolección de datos

Luego de haber descrito el tipo y diseño de investigación, así como la unidad de estudio, es necesario como parte del marco metodológico de la investigación establecer los distintos métodos, técnicas y procedimientos que posibilitarán obtener la información requerida.

Con el fin de alcanzar los conocimientos necesarios que permitirán alcanzar el objetivo del estudio se empleará la técnica documental para la recolección u obtención de información y datos. La cual tiene por objeto elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio, a través de las fuentes información tales como libros, revistas, trabajos de grado, entre otras así como un marco para la gestión del proyectos, el PMBOK.

Para lograr un análisis profundo de las fuentes documentales se utilizarán las técnicas denominadas observación documental, así como el uso de entrevistas a con experiencia en la gestión y manejo de proyectos de emprendimiento. El instrumento para extraer la información será la matriz de análisis, ésta proporciona los criterios necesarios para reagrupar las características de un evento en la unidad de estudio y es empleada porque los indicios son detectados directamente por el investigador a partir de la observación.

3.4.1 Investigación Documental

Consta de la revisión de bibliografía relacionada a la Gerencia de Proyectos y el diseño de planes para la promoción del Emprendimiento Social, conformando una base teórica para esta investigación y el logro de los objetivos descritos. Dentro de este estudio, se encuentra la consulta de Proyectos realizados con anticipación que contribuyan y den valor con el análisis de resultados, conclusiones, recomendaciones y aprendizajes según sea el caso. A partir de la

investigación documental se busca el diseño de un plan integral que integre lo referido en la bibliografía de la mano con los requerimientos exigidos por Fundación Telefónica, en lo concerniente con el manejo de proyectos de emprendimiento y lo inherente a la tecnología y contenido del mismo.

3.4.2 Entrevista Personal

Tal como menciona Méndez (2011), una entrevista semiestructurada es aquella donde el investigador despliega una estrategia donde alterna preguntas espontáneas y previamente pensadas a un entrevistado que en particular responde, representando uno de los modelos más recomendado debido a que permite una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información. Para este Trabajo Especial de Grado se utiliza esta herramienta al grupo encargado de la gestión de Proyectos de Emprendimiento de Fundación Telefónica a fin de obtener información referente a puntos clave a considerar en el desarrollo del plan propuesto.

3.4.3 Juicio de Expertos

El PMBOK (2013) señala el juicio de expertos como un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones, tras someter un instrumento de cotejo a la consulta y al juicio de expertos. Este ha de reunir dos criterios de calidad: validez y fiabilidad. La validación del cronograma propuesto y del plan de desarrollo de la herramienta será a través del uso de este método.

3.4.4 Características de la Plataforma WEB

De acuerdo con Mariño (2015) una plataforma WEB es un sitio en la World Wide Web (Internet) que contiene documentos organizados jerárquicamente. Cada uno contiene texto y/o gráficos que aparecen como información digital en la pantalla de un dispositivo electrónico. Un sitio WEB contiene la combinación de gráficos, texto, audio, video y otros materiales dinámicos o estáticos bajo un entorno de programación, en este espacio se ofrecen herramientas de diseño a fin de ofrecer al usuario una agradable interacción y visualización del contenido que requiere. Estas características y funcionalidades representan la base del desarrollo solicitado por Fundación Telefónica. Las características técnicas requeridas serán producto del levantamiento documental y evaluación por parte de la Unidad de Análisis, tal como se define en las fases por objetivos.

3.5 Fases de la Investigación por Objetivos

A fin de Diseñar el Plan de Desarrollo de una Herramienta WEB de Promoción de Emprendimiento Social se definen las siguientes fases de acuerdo con los objetivos de este Trabajo Especial de Grado. Cada fase representa un paquete de trabajo establecido en la gestión de alcance y muestra su correspondiente entregable. De igual forma se incluye una componente metodológica que sustenta las herramientas utilizadas.

Fase I: Desarrollar el Acta Constitutiva del Proyecto: utilizando como herramienta el levantamiento documental referente a proyectos y en particular aquellos relacionados con emprendimiento, esta fase desarrolla a detalle el acta constitutiva de proyecto incluyendo variables como costos, tecnología y contenido del producto deseado así como los involucrados en función de lo solicitado por Fundación Telefónica. El entregable de esta fase autoriza formalmente del inicio del proyecto y aporta un insumo para siguientes fases. Este entregable también documenta las necesidades comerciales, el conocimiento actual de las

necesidades del cliente y el nuevo producto, servicio o resultado solicitado por Fundación Telefónica y de acuerdo a los objetivos propuestos.

Dentro de las características de esta fase se incluyen:

- Propósitos y justificación del Proyecto
- Objetivos medibles y criterios de éxito relacionados
- Requisitos de alto nivel
- Riesgos
- Cronograma de hitos
- Resumen de presupuesto
- Recursos asignados

La naturaleza del proyecto indica el desarrollo de una herramienta web, razón por la cual en este apartado se incluyen los criterios técnicos como de contenido del portal a desarrollar.

Fase II: Definir el Plan para la Dirección de Proyecto: a partir del acta constitutiva, esta fase centra su objetivo en dirigir la ejecución, monitoreo, control y el cierre del proyecto, su entregable representa un Plan de Dirección que incluye como se ejecutará el trabajo para alcanzar los objetivos del proyecto:

El Plan de Dirección del Proyecto incluye:

- Herramientas y técnicas por actividad.
- Dependencias e interacciones entre procesos, entradas y salidas
- Descripción de cómo serán monitoreados y controlados los cambios y el sistema de administración de la configuración
- Métodos para mantener la integridad de la línea base de medición del desempeño
- Necesidades y técnicas de comunicación

En función de lo descrito anteriormente se busca controlar el alcance del proyecto definida en la fase previa, y que a través del levantamiento documental mostrara un plan consolidado en el desarrollo web según lo definido por Fundación Telefónica en cuento a criterios técnicos, de contenido y proyecto, por su parte la evaluación del plan será responsabilidad de la fase siguiente.

Fase III: Validar Plan para la Dirección del Proyecto: esta fase busca presentar a Fundación Telefónica un plan integral que les permita llevar a cabo un desarrollo WEB para la promoción de emprendimiento social, razón por la cual a través del Juicio de Expertos se pone en evaluación los logros alcanzados en fases previas y por ende completar con los objetivos establecidos a lo largo de este Trabajo Especial de Grado.

Fase IV: Elaborar Conclusiones y Recomendaciones: en esta fase se exponen un conjunto de conclusiones posterior a la investigación desarrollada, orientaciones que surgen de los planteamientos definidos así como la secuencia en el logro de los objetivos y lecciones aprendidas tras la realización de este Trabajo.

La Figura 8 muestra el resumen las etapas establecidas para el logro de los objetivos definidos en el presente Trabajo Especial de Grado.

Fase I : Desarrollar el Acta Constitutiva del Proyecto

- Entregable: Acta de Constitución de Proyecto
- Herramienta: Investigación Documental

Fase II: Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto

- Entregable: Plan de Dirección
- Herramientas: Investigación Documental y Entrevista Personal

Fase III: Validar Plan para la Dirección del Proyecto

- Entregable: Informe de evaluación de Plan de Dirección
- Herramienta: Juicio de Expertos

Fase IV: Conclusiones y Recomendaciones

- Entregable: Trabajo Especial de Grado
- Herramientas: Entregables de fases previas.

Figura 8. Fases de la Investigación por Objetivo

Dado que el objetivo genera de este Trabajo Especial de Grados el Diseño de un Plan de una herramienta WEB de Promoción de Emprendimiento Social la tabla 3 describe a detalle las actividades definidas para cada fase así como los componentes más detallados precisando, tiempos y secuencias de cada bloque.

Importante destacar que dentro de las actividades incluidas se menciona el costo, sin embargo de acuerdo a los alcances y limitaciones definidos previamente no será estudiado a profundidad.

Tabla 3: Fases de la Investigación por Objetivo

FASE	ACTIVIDADES	TIEMPO (Sem)	ENTREGABLE
1	<p>Identificar necesidades actuales: Antes de elaborar programas de formación, es imprescindible conocer cuales son las necesidades actuales y futuras de la organización.</p> <p>Definir Contenidos: incluye indicar el material necesario a publicar en el portal WEB en temas definidos por Fundación Telefónica y en el marco de los proyectos de emprendimiento.</p> <p>Definir Tecnología: el sistema tecnológico donde se programa la plataforma de software libre.</p> <p>Indicar los Tiempos: Indica cuanto será la duración del proyecto.</p> <p>Definir recursos: identificar aquellos aspectos que serán responsabilidad de Fundación Telefónica y cuáles serán contratados a un tercero.</p> <p>Riesgos: incluir aquellos riesgos que pudieran presentarse en el período de duración del proyecto.</p> <p>Costos y Presupuesto: incluir una proyección estimada de costos en función de las actividades previas.</p>	3	Acta Constitutiva de Proyecto
2	<p>Indicar Responsabilidades: se indican las funciones específicas de acuerdo a cada tarea y del alcance definido en el acta.</p> <p>Gestionar Tiempos: indica la administración del tiempo estimado para el desarrollo de cada actividad.</p> <p>Recursos: asignar responsabilidades a cada equipo de proyecto definido en fase previa.</p> <p>Calidad: incluir los criterios de calidad de acuerdo al alcance del producto requerido por Fundación Telefónica.</p> <p>Monitoreo y control</p>	3	Plan de Dirección
3	<p>Indicar Instrumento para evaluación de expertos: se define aquellas preguntas necesarias para la evaluación, es decir aquellos aspectos</p> <p>Seleccionar Jurado de Fundación Telefónica para evaluación de Plan: se incluyen la lista de personas que formarán parte de la evaluación así como sus correspondientes roles dentro de la organización.</p>	2	Informe de evaluación de Plan de Dirección
4	<p>Redactar Conclusiones y Recomendaciones: dar inicio a redacción de documento incluyendo lecciones aprendidas de las fases previas y logro de los objetivos planteados en esta investigación.</p>	2	Conclusiones y Recomendaciones

3.6 Operacionalización de los Objetivos

Al realizar el presente proyecto fue necesario la identificación de diferentes variables que con las causantes de la ocurrencia de un evento u otro, según la Real Academia Española (RAE) representa una magnitud que puede tener valor sobre un conjunto. A continuación de la tabla con la Operacionalización de los Objetivos.

Tabla 4: Operacionalización de los Objetivos

	Objetivos	Entregable	Indicador	Técnicas / Herramientas	Fuentes
DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO DE UNA HERRAMIENTA WEB DE PROMOCION DE EMPREDIMIENTO SOCIAL	Elaborar el Acta Constitutiva del Proyecto de Desarrollo de una Herramienta WEB Promoción de Emprendimiento Social.	- Acta Constitutiva de Proyecto	- Propósitos y justificación del Proyecto - Objetivos medibles y criterios de éxito relacionados - Requisitos de alto nivel - Riesgos - Cronograma de hitos - Resumen de presupuesto - Recursos asignados	- Consulta de Documentación - Requisitos definidos por Fundación Telefónica	- PMI - Documentación referente a Desarrollos WEB
	- Definir el Plan de para la Dirección de un Proyecto de Desarrollo de una Herramienta WEB con fines de Emprendimiento Social.	- Plan de Dirección de Proyecto	- Herramientas y técnicas por actividad - Dependencias e interacciones entre procesos, entradas y salidas - Descripción de cómo serán monitoreados y controlados los cambios y el sistema de administración de la configuración - Métodos para mantener la integridad de la línea base de medición del desempeño - Necesidades y técnicas de comunicación	- Consulta de Documentación - Requisitos definidos por Fundación Telefónica	- PMI - Documentación referente a Gerencia de Proyectos - Documentación referente a Emprendimiento
	Validar el Plan para la Dirección con juicio de expertos de Fundación Telefónica la factibilidad del Alcance Propuesto.	- Informe de evaluación de Plan de Dirección	- Realizar Juicio de expertos donde a partir de su experiencia se consideran las fortalezas y debilidades del Plan de Dirección propuesto en el Plan.	- Consulta de Documentación - Realización de Entrevista	- PMI - Documentación referente a Gerencia de Proyectos - Documentación referente a Emprendimiento
	Analizar los elementos funcionales exigidos por Fundación Telefónica a fin de elaborar el plan de desarrollo de una herramienta WEB de promoción de emprendimiento social.	- Levantamiento Documental	- A lo largo de los objetivos propuestos se consideran características técnicas y de contenidos solicitados por Fundación Telefónica.	- Consulta de Documentación - Realización de Entrevista	- PMI - Documentación referente a Gerencia de Proyectos - Documentación referente a Emprendimiento

3.7 Estructura Desagregada de Trabajo

Comprende de forma esquemática el conjunto de entregables que comprenden el alcance del proyecto y serán necesarios para la realización de la investigación.

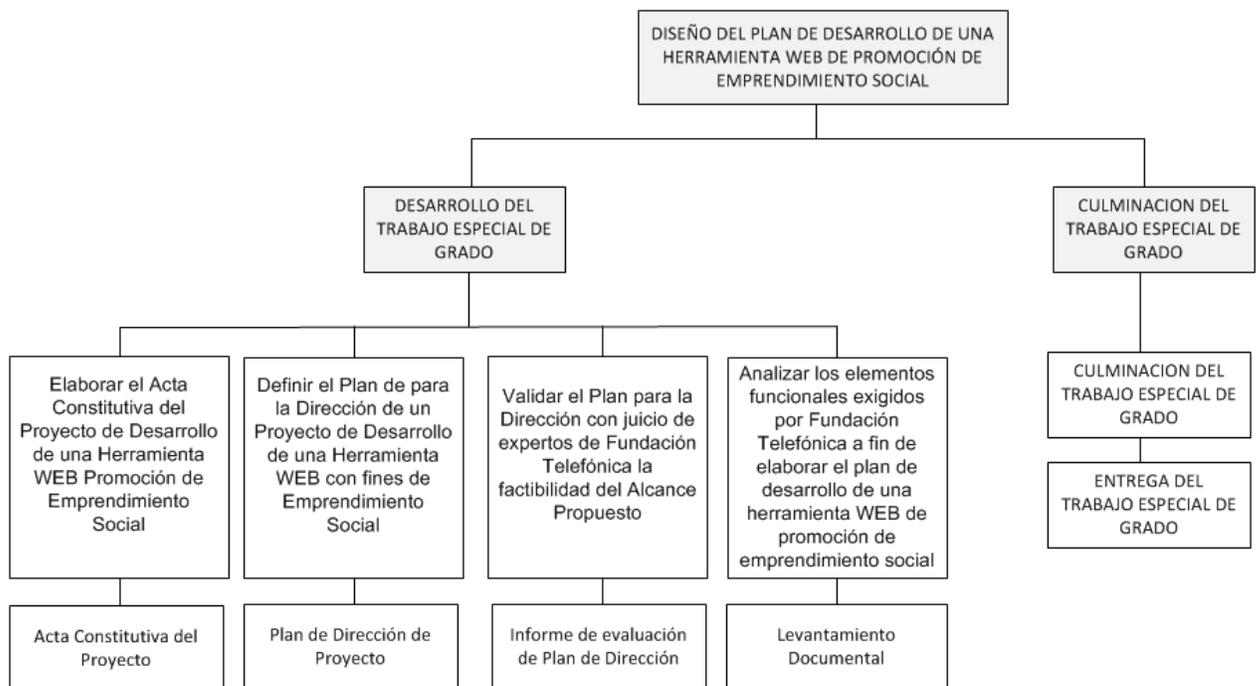


Figura9. Estructura Desagregada de Trabajo.

3.8 Cronograma

A continuación se presentan la secuencia de actividades, duraciones, requisitos y restricciones para cumplir con los objetivos definidos en este Trabajo Especial de Grado.

3.10 Aspectos Éticos

Por tratarse de una investigación en el marco de la Gerencia de Proyectos, se rigió bajo el código de ética del *Project Management Institute*(PMI, 2014), donde se establece:

- Información sobre las normas y costumbres de los demás con el fin de evitar incurrir en prácticas que podrían considerarse como irrespetuosos.
- Búsqueda constante de mejoras en el conocimiento, capacidades y habilidades profesionales.
- Mantenimiento de altos estándares de integridad y conducta profesional.
- Tomamos decisiones y medidas basados en la conveniencia de los intereses de la sociedad, seguridad pública y el medio ambiente.

La Universidad Católica Andrés Bello presenta una iniciativa para desarrollar en la Universidad un sistema de gestión estratégica, un plan de trabajo hasta el 2020 y definir los mecanismos para llegar allí donde todos los involucrados sepamos a dónde vamos y cómo vamos, mostrando una oportunidad para alinear y organizar, en función del momento estratégico en el que nos vivimos (UCAB, 2011).

Por su parte la Fundación Telefónica incluye la articulación de la acción social y cultural de todas las empresas del Grupo Telefónica a través de programas y proyectos definidos y concretos, que se desarrollan de forma directa en la colaboración con entidades educativas, sociales y culturales no lucrativas de cada uno de los países en los que está presente (Fundación Telefónica, 2015).

De lo expuesto anteriormente este trabajo se relaciona directamente con los aspectos éticos de las organizaciones donde se desarrolla esta investigación, al contribuir de manera significativa con los conceptos propios de la disciplina en la que se ubica el trabajo.

CAPITULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL

En este capítulo se describen los principales aspectos organizacionales que conforman la estructura actual de la Fundación Telefónica en la cual se desarrolla la presente investigación.

4.1 Reseña histórica de la Organización.

Desde 1998, en Fundación Telefónica, presente en Venezuela y Latinoamérica, facilitan el acceso al conocimiento a través de una acción social y cultural. En 13 años se han convertido en una entidad global que hoy está presente en España y en 8 países de Latinoamérica: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, México y Venezuela. Además, desarrollando proyectos en Guatemala, El Salvador, Panamá, Nicaragua y Uruguay. En Europa colabora con Alemania, Eslovaquia, Reino Unido, Irlanda y la República Checa a través de los Voluntarios de Telefónica.

4.2 Visión

Nuestros principios fundamentales son la honestidad y confianza, el respeto de los derechos humanos, la responsabilidad social fundacional y la transparencia informativa. Todos estos principios se complementan con los Estatutos de Fundación Telefónica, el Código de Conducta de Fundación Telefónica para la realización de Inversiones Financieras en el ámbito del Mercado de Valores, y su restante normativa interna.

4.3 Misión

La misión de Fundación Telefónica es el desarrollo de una acción social y cultural relevante y transformadora, enfocada en facilitar el acceso al conocimiento, desde una gestión innovadora y global.

4.4 Objetivos Estratégicos

La Fundación Telefónica proclama como suyos los fines y objetivos siguientes:

- Facilitar el acceso al conocimiento a través de una acción social.
- Generar y divulgar conocimiento cultural y tecnológico.
- Difundir el patrimonio artístico y tecnológico de Fundación Telefónica.
- Favorecer la implantación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en los procesos educativos, facilitando el acceso a la sociedad del conocimiento a un mayor número de personas, en especial a aquéllas que han quedado socialmente excluidas.

4.5 Organigrama General

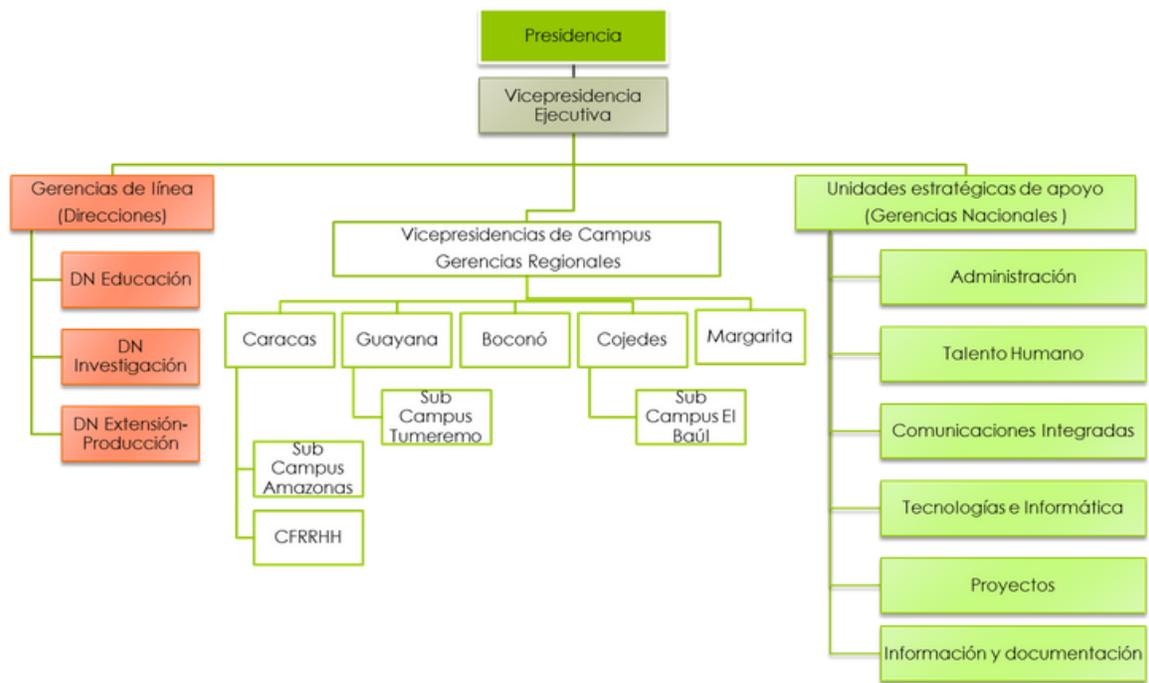


Figura11. Organigrama Fundación Telefónica Venezuela. Fuente: Fundación Telefónica (2015)

CAPITULO V: DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS

En este apartado se presenta el desarrollo por Objetivos correspondientes al Trabajo de Grado Diseño del Plan de Desarrollo de una Herramienta Web de Promoción de Emprendimiento Social.

- **Objetivo 1: Elaborar el Acta Constitutiva del Proyecto de Desarrollo de una Herramienta WEB Promoción de Emprendimiento Social.**

A partir del levantamiento documental propio definido como herramienta definida en este Trabajo Especial de Grado, sumado a la los requisitos de Fundación Telefónica se presenta el Desarrollo del Acta Constutiva del Proyecto de Desarrollo de una Herramienta WEB cuyo contenido se basan en la Promoción del Emprendimiento Social.

Previo a la elaboración del acta se consideraron los siguientes criterios solicitados por Fundación Telefónica, todo proyecto desarrollado dentro de la organización debe basar su objetivo en detectar y analizar nuevas tendencias educativas, experimentar con ellas, comprender y dar a conocer implicaciones en los procesos pedagógicos y aplicarlas en los entornos sociales más desprotegidos para explorar e inspirar y mejorar las capacidades, competencias y habilidades de los jovenes a fin de incrementar sus capacidades de trabajo.

Por su parte el PMI define el Acta de Cosntitututiva de Proyectos como un documento que autoriza de manera formal la existencia de un proyecto, dando plena autorizacion al resto de las unidades de la organización en dar inicio al mismos procurando recursos para su ejecución, en tal sentido se toman en consideración el siguiente flujo de actividades:

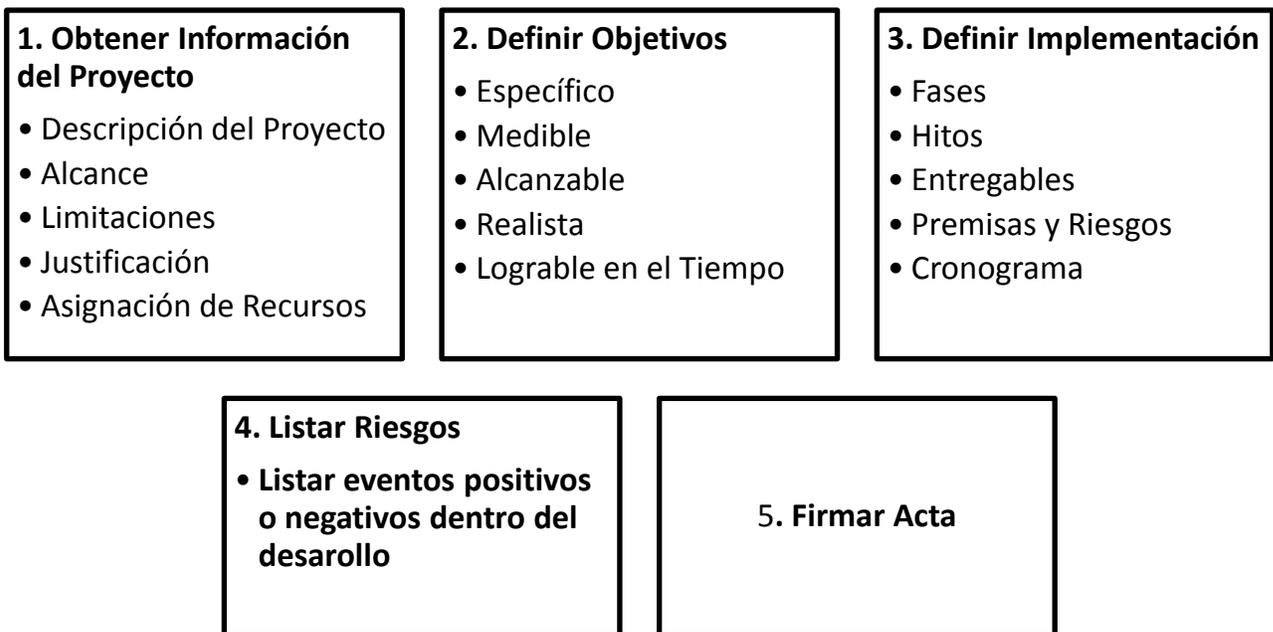


Figura 12. Elaboración del Acta Constitutiva de Proyectos (2016).

A continuación se presenta el Acta Cosnstitutiva de Proyecto de acuerdo al apartado previo y sus respectivas consideraciones.

Tabla 6: Acta Constitutiva de Proyecto.

FUNDACION TELEFONICA VENEZUELA ACTA CONSTITUTIVA DE PROYECTOS	
Fecha del Documento: JULIO 2016 Versión: 01	
Título del Proyecto: <i>Desarrollo e Implementación de una Herramienta WEB de Promoción de Emprendimiento Social para Fundación Telefónica.</i>	
1. Información General del Proyecto:	
1.1 Objetivos del Proyecto: Desarrollar e Implementar una Herramienta WEB que permita la promoción de Emprendimientos Sociales con un contenido educativo y formador a través de una herramienta de Software Libre y administrado por Fundación Telefónica entregable para el mes de Diciembre del año en curso.	
1.2 Alcance: Desarrollar e Implementar una herramienta WEB de contenido educativo que permita fomentar el Emprendimiento Social de acuerdo con el objetivo estratégico de Fundación Telefónica. Debe incluirse la elaboración de funcionamiento del desarrollo descrito en Alcance. El contenido de este portal será aportado por Fundación y corresponde a temas relacionados con emprendimiento social.	
1.3 Limitaciones: Deben considerarse herramientas libres que permitan a Fundación Telefónica no incurrir en pagos por licencias y almacenamiento de datos. No se incluye la promoción de la herramienta ni su masificación, tampoco mantenimientos correctivos y de actualización.	
1.4 Necesidades Actuales: Al momento Fundación Telefónica no dispone de una Herramienta WEB de emprendimiento social, solo un espacio WEB descriptivo de los trabajos relacionados en la Fundación.	
1.5 Tecnología: La tecnología a utilizar corresponde a una plataforma de libre acceso sin costo de licencias ni actualizaciones, se recomienda un portal online gratuito.	
2. Justificación del Proyecto: Se requiere un medio electrónico de bajo coste que permita promover emprendimientos sociales impactando de forma positiva a la sociedad y con esto alcanzar los objetivos estratégicos de Fundación Telefónica.	
3. Asignación de Recursos: Se definen recursos propios del equipo de trabajo de Fundación Telefónica por lo cual no es requerido la contratación de personal externo de la	

organización.

4. Fases, Hitos y Entregables

4.1 Fases: Las fases del proyecto van de la mano con el cronograma e incluyen los bloques de Planificación, Desarrollo e Implementación de producto WEB, con un tiempo de duración estimado de dos meses por fase.

4.2 Hitos: A continuación se muestran los hitos más relevantes del desarrollo del proyecto con sus fechas estimadas.

- Inicio del Proyecto -> Al momento de la firma de esta acta.
- Inicio de Pruebas -> Dos meses posterior a la firma de esta acta.
- Puesta en Producción -> Cuatro meses posterior a la firma de esta acta.

4.3 Entregables

- Desarrollo de una página WEB de Fundación Telefónica Emprendimiento con contenidos desarrollados internamente y facilitados internamente.
- Servidor WEB de plataforma libre bajo un lenguaje de programación sugerido por el desarrollador y alojado en una plataforma online gratuita.
- Manual de Funcionamiento de los entregables previos

5. Premisas y Riesgos: Entre los riesgos previstos para este proyecto se incluyen el incremento de los costos, así como los retrasos que pudieran suceder, razón por la cual se toma como premisas el uso de herramientas gratuitas en el internet. Cambios de las prioridades de Fundación Telefónica también se incluyen entre los riesgos considerados.

6. Cronograma: Se estima un periodo de ejecución de seis meses posterior a la firma de la presente acta por el grupo de involucrados, contemplando 3 etapas descritas en el siguiente diagrama:



Figura 13. Cronograma definido en Acta de Proyecto (2016).

7. Aprobación: Se aprueba este documento que formaliza el inicio del Proyecto *Desarrollo*

e Implementación de una Herramienta WEB de Promoción de Emprendimiento Social para Fundación Telefónica establece los principales parámetros por los cuales se va a regir su desarrollo.

- VP de Unidades Estratégicas de Desarrollo: _____
- Director de Proyectos: _____
- Líder de Proyectos: _____

En Caracas a los ____ días del mes de _____ de 2016

- **Objetivo 2: Definir el Plan de para la Dirección de un Proyecto de Desarrollo de una Herramienta WEB con fines de Emprendimiento Social**

A continuación, se presenta el desarrollo del Plan de Dirección que contempla la dirección de la ejecución, monitoreo, control y cierre del proyecto en el marco del acta previamente establecida. A partir del acta de proyecto, se construye como un documento que dirige y controla el proyecto. En esta propuesta se incluye y se desarrolla en la Tabla número 7.

- La ejecución de los trabajos para alcanzar los objetivos del proyecto
- Control de riesgos y responsabilidades
- Plan de Comunicación y Recursos Humanis
- Identificación de Hitos así como control de tiempos.
- Necesidades de Fundación Telefónica, Objetivos de Proyectos y Alcance.

Tabla 7: Plan de Dirección de Proyecto.

FUNDACION TELEFONICA VENEZUELA PLAN DE DIRECCION DE PROYECTO	
Fecha del Documento: JULIO 2016 Versión: 01	
1. Título del Proyecto: <i>Desarrollo e Implementación de una Herramienta WEB de Promoción de Emprendimiento Social para Fundación Telefónica.</i>	
1.1 Objetivo: Desarrollar e Implementar una Herramienta WEB que permita la promoción de Emprendimientos Sociales con un contenido educativo y formador, a través de una herramienta de Software Libre y administrado por Fundación Telefónica entregable para el mes de Diciembre del año en curso.	
1.2 Fecha de Inicio: Al momento de la firma del Acta Constitutiva del Proyecto.	
1.3 Fecha estimada de Finalización: Seis (6) meses posteriores al inicio.	
1.4 Cliente: Fundación Telefónica	
1.5 Gerente de Proyecto: VP de Unidades Estratégicas de Desarrollo	
2. Restricciones: Debe mantenerse la confidencialidad de la información de Fundación Telefónica.	
2.1 Alcance del Proyecto: Desarrollar e Implementar una herramienta WEB de contenido educativo que permita fomentar el Emprendimiento Social de acuerdo con el objetivo estratégico de Fundación Telefónica. Debe incluirse la elaboración de funcionamiento del desarrollo descrito en Alcance.	
2.2 Hitos del Proyecto: A continuación de muestran los hitos mas relevantes del desarrollo del proyecto con sus fechas estimadas. <ul style="list-style-type: none">- Inicio del Proyecto -> Al momento de la firma de esta acta.- Inicio de Pruebas -> Dos meses posterior a la firma de esta acta.- Puesta en Producción -> cuatro meses posterior a la firma de esta acta.	
2.3 Entregables del Proyecto A continuación se listan los entregables requeridos en el Acta Constitutiva de Proyectos: <ul style="list-style-type: none">• Desarrollo WEB• Manual de Funcionamiento	

3. Cronograma del Proyecto: se definen etapas descritas en el siguiente diagrama:

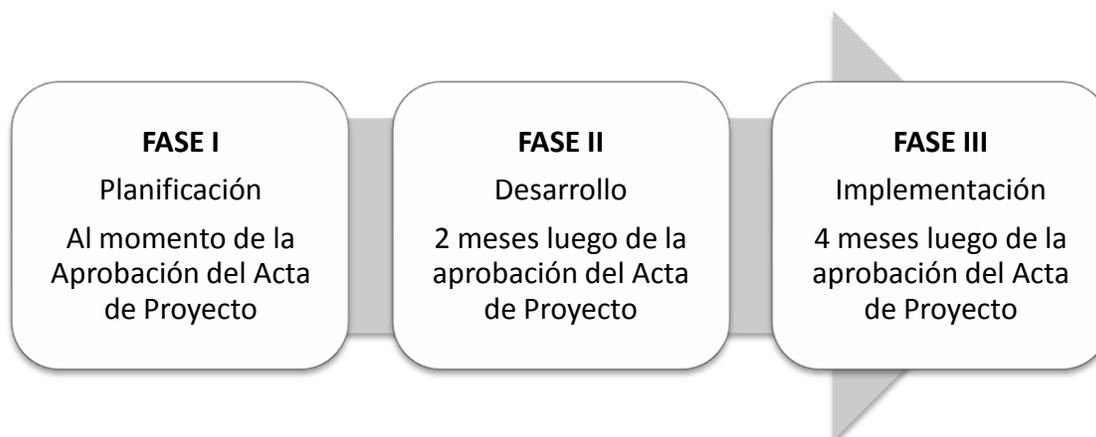


Figura 14. Fases del Proyecto en Acta (2016).

La Tabla 7 muestra el inicio y duración de cada fase de acuerdo a lo establecido en el Plan de Dirección de proyecto.

Tabla 8: Acta Constitutiva de Proyecto.

FASE	INICIO	DURACION
I: Planificación	Al momento de Firmar el Acta Constitutiva	2 meses
II: Desarrollo	2 meses luego del inicio de la fase I	2 meses
III: Implementación	4 meses luego del inicio de la fase I	2 meses

4. Recursos Humanos: el equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto.

Tabla 9. Tabla de Recursos Humanos.

Rol	Responsabilidad
VP de Unidades Estratégicas	Supervisión continua del avance del proyecto en todas sus fases y los hitos en todo el ciclo de vida del proyecto.
Director de Proyectos	Aporta sus conocimientos y habilidades y se apoya en el uso de métodos, herramientas y tecnología que le permiten alcanzar sus objetivos ofreciendo resultados de calidad.
Líder de Proyecto	Es responsable de administrar proyectos desde que inicia hasta que se completa.

5. Organigrama: a continuación se presenta el organigrama del equipo de proyecto involucrado en el desarrollo del proyecto.

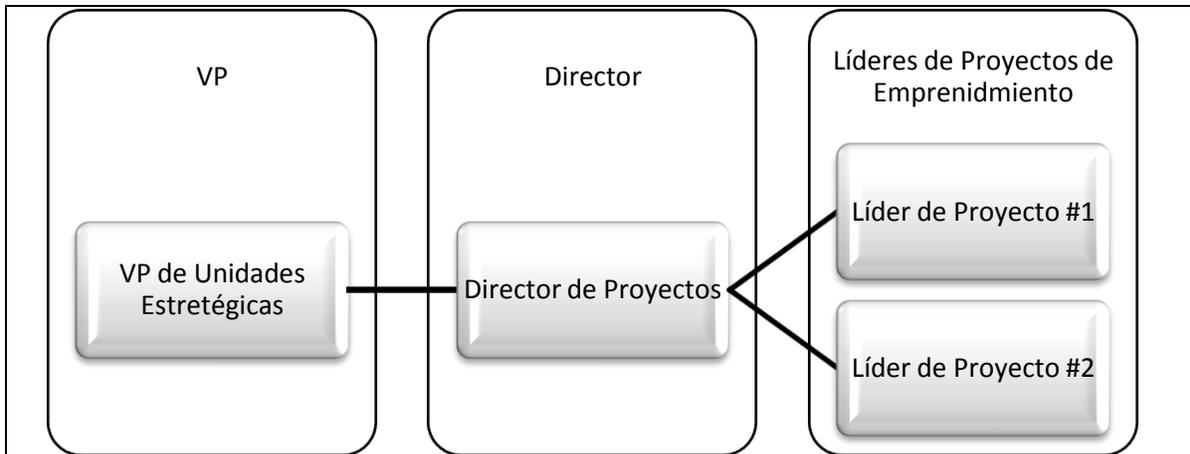


Figura 15. Organigrama de Proyecto (2016).

6. Responsabilidades: La Tabla 9 muestra el resumen de responsabilidades de acuerdo a cada rol establecido en el Plan de Dirección así como el porcentaje de dedicación de cada involucrado así como la descripción de su responsabilidad.

Tabla 10. Tabla de Responsabilidades.

Rol	Responsabilidad	Cantidad	Fase	Dedicación (%)
VP de Unidades Estratégicas	Supervisión continua del avance del proyecto en todas sus fases y los hitos en todo el ciclo de vida del proyecto.	1	Inicio	100
Director de Proyectos	Aporta sus conocimientos y habilidades y se apoya en el uso de métodos, herramientas y tecnología que le permiten alcanzar sus objetivos ofreciendo resultados de calidad.	1	Implementación	100
Líder de Proyecto	Es responsable de administrar proyectos desde que inicia hasta que se completa.	2	Implementación y Ejecución	50

7. Comunicaciones: se define el flujo de la comunicación de acuerdo al rol de cada involucrado dentro del proyecto.

- **Comunicación Interna:** Entre el grupo de proyecto de Fundación Telefónica. Incluye la difusión de los informes de evaluación intermedia y final del proyecto.
- **Comunicación Externa:** Con los destinatarios directos y los potenciales beneficiarios de los resultados del proyecto.
- **Difusión General:** Se informará a los stakeholder políticos y a la sociedad en general a través de la publicación en prensa de información relativa al proyecto.

8. Calidad

A continuación se presenta los indicadores de calidad que permiten la aceptación de los entregables requeridos.

Tabla 11. Tabla de Calidad de Proyecto.

Entregable	Criterio de Calidad
Desarrollo WEB	Debe utilizarse una herramienta de libre desarrollo que no genere costos de mantenimiento, licencia y pueda ofrecer a Fundación Telefónica posibles crecimientos. La herramienta debe poder vincularse con redes sociales y una presentación amigable del contenido que facilite al usuario su navegación.
Manual de Funcionamiento	Documento en PDF que permita visualizar el funcionamiento y actualización de la plataforma WEB así como cualquier detalle de interés como por ejemplo el mantenimiento.

9. Contrataciones: no se tienen previstas contrataciones a fin de soportar el desarrollo del Proyecto, todos los recursos deben ser internos de Fundación Telefónica a fin de minimizar costos.

10. Costos: Tomando en cuenta que se utilizarán recursos de libre desarrollo no se contemplan costos en los que Fundación Telefónica pueda incurrir.

11. Aprobación del Proyecto: Se aprueba este documento que formaliza el inicio del Proyecto *Desarrollo e Implementación de una Herramienta WEB de Promoción de Emprendimiento Social para Fundación Telefónica* y establece los principales parámetros por los cuales se va a regir su desarrollo.

- VP de Unidades Estratégicas de Desarrollo: _____
- Director de Proyectos: _____
- Líder de Proyectos: _____

En Caracas a los ____ días del mes de _____ de 2016

- **Objetivo 3: Validar el Plan para la Dirección a través de juicio de expertos de Fundación Telefónica la factibilidad del Alcance Propuesto.**

A fin de validar el plan propuesto debemos considerar la estructura interna de Fundación Telefónica ya que corresponde a un grupo de colaboradores designado para esta actividad y por ende el logro del objetivo definido. La Figura 16 muestra las personas designadas para la evaluación del Plan para la Dirección.

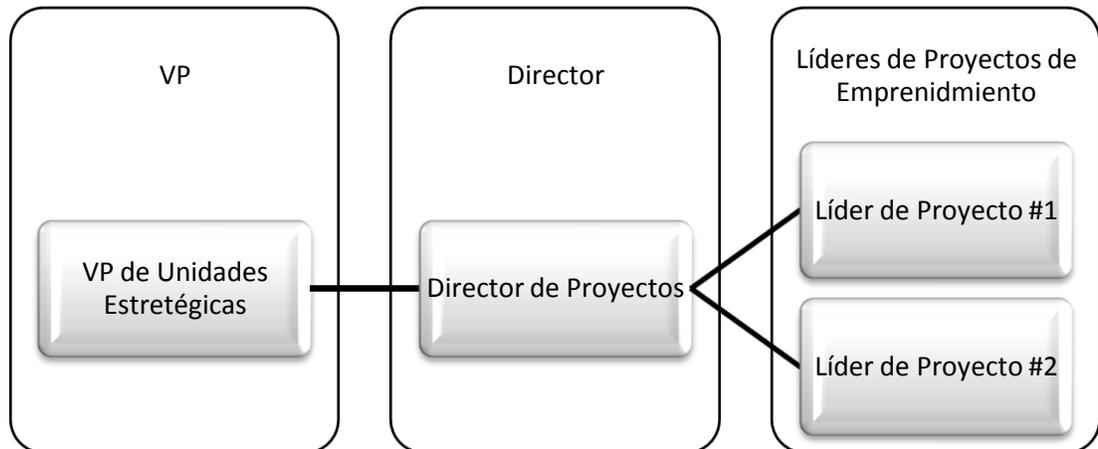


Figura 16. Organigrama de Proyecto (2016).

Ahora bien tomando en cuenta el apartado previo se hace uso de la herramienta definidas como la consulta documental y la realización de una entrevista, en el primer particular podemos indicar: El juicio de expertos es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de este plan que se define como "El Diseño de un Plan de Promoción de Emprendimiento Social". Tras someter un instrumento de cotejo a la consulta y al juicio de expertos éste ha de reunir dos criterios de calidad: validez y fiabilidad. La validez de contenido se establece con frecuencia a partir de dos situaciones, una que atañe al diseño de una prueba y, la otra, a la validación de un instrumento sometido a procedimientos de traducción y estandarización para adaptarlo a significados culturales diferentes. Es aquí donde la tarea del experto se convierte en una labor fundamental para eliminar aspectos irrelevantes, incorporar los que son imprescindibles y/o modificar aquellos que lo requieran.

Fundación Telefónica solicita validez y fiabilidad como criterios de calidad que debe reunir el plan tras ser sometido a la consulta y al juicio de expertos con el objeto de que la Fundación Telefónica pueda darle curso a su implementación.

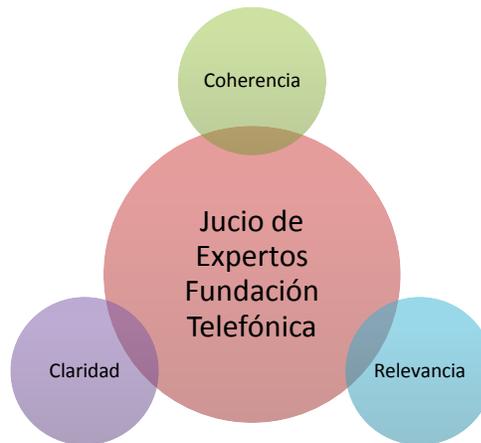


Figura 17. Juicio de Expertos definido por Fundación Telefónica (2016).

Se muestra el instrumento propuesto para la validación en Juicio de Expertos del Diseño del Plan de Desarrollo de una Herramienta WEB de Promoción de Emprendimiento Social.

La Tabla 12 presenta la información requerida para la evaluación a través del juicio de expertos la propuesta presentada en el desarrollo del presente Trabajo Especial de Grado, en particular lo referente al Plan de Dirección correspondiente al Objetivo anterior. Se toman en consideración cuatro bloques que de acuerdo a lo solicitado por Fundación representan puntos de evaluación formal para cualquier evaluación a través del juicio de expertos de una propuesta en particular entre los que destacan la congruencia, amplitud, redacción, claridad y pertinencia del plan, evaluado en una escala entre lo deficiente a lo excelente.

Tabla 12. Instrumento para validar Plan de Dirección de Proyecto.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				

Amplitud de contenido				
Redacción de los Ítems				
Claridad y precisión				
Pertinencia				

Posterior al juicio de expertos desarrollados se obtuvieron los siguientes resultados, la Tabla 12 resume el uso de este instrumento evaluativo, con un jurado de 4 expertos considerados en la Figura 17.

Tabla 13. Instrumento para validar Plan de Dirección de Proyecto.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			1	3
Amplitud de contenido		1		3
Redacción de los Ítems				4
Claridad y precisión				4
Pertinencia			1	3

Los expertos consultados son profesionales de 1 a 2 años de experiencia laboral, titulados en las disciplinas de carácter social o cualquier recurso dispuesto por Fundación para la realización de esta actividad.

- **Objetivo 4: Analizar los elementos funcionales exigidos por Fundación Telefónica a fin de elaborar el Plan de Desarrollo de una Herramienta WEB de Promoción de Emprendimiento Social.**

Fundación Telefónica define un elemento funcional como la descripción de varias actividades asociadas con la gestión de proyectos de acuerdo a la necesidades de la empresa y sus objetivos estratégicos. Se presenta un análisis

de los aspectos considerados para la realización de este Trabajo Especial de Grado.

Los requerimientos funcionales incluyen declaraciones de los servicios que proveerá el sistema así como declaran explícitamente lo que el sistema no debe hacer. Todo proyecto realizado en Fundación Telefónica debe estar sujeto a los lineamientos del PMI sumado a las siguientes consideraciones:

- Los proyectos desarrollados deben ser propios de Fundación Telefónica, bajo ningún sentido puede hacerse el desarrollo de actividades que no involucren a la Fundación y al de sus beneficiarios.
- Aquellos proyectos donde se trabaje con otras instituciones deben permitirse establecer enlaces estratégicos.
- El mayor máximo es el beneficio recae sobre las personas y con esto desarrollar modelos aprovechables para otros.
- Mejorar las oportunidades de desarrollo de las personas a través de proyectos educativos, sociales y culturales, adaptados a los retos del mundo digital.

En función del levantamiento documental de los procesos propios de Fundación Telefónica se presenta en resumen los elementos funcionales para la realización de proyectos, tal como se evidencia debe existir un sinergia entre el las bases de Fundación y lo definido por el PMI en cuanto a la gestión de Proyectos.



Figura 18. Elementos Funcionales solicitados por Fundación Telefónica (2016).

Estos aspectos se consideraron como la base para el logro de los objetivos previos tomando en cuenta las necesidades de Fundación y en particular el Objetivo Específico desarrollado en el presente Trabajo Especial de Grado, utilizando como herramienta el levantamiento documental y la interacción con Fundación Telefónica. En comparación con lo definido en el PMBOK podemos indicar que existe estrecha relación entre los definidos en este y su equivalente, en particular lo referente en convertir la gerencia de proyectos como la actividad indispensable para obtener resultados en cualquier actividad de negocios así como el avance del conocimiento profesional como el desarrollo de estándares, un programa amplio investigación, programas educativos para entrenamiento y adquisición de nuevos conocimientos y las oportunidades para establecer redes de pares profesionales.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo desarrollado denominado “Diseño del Plan de Desarrollo de una Herramienta Web de Promoción de Emprendimiento Social” se encontró enmarcado en el enfoque de investigación aplicados a las Áreas de Ciencias Administrativas y de Gestión; conllevando un extensa investigación de carácter documental, complementada por la observación directa de las áreas de gestión de alcance y definición de proyectos con enfoque de Emprendimiento Social.

El acta de proyecto es uno de los primeros documentos que se desarrollan en el ciclo de vida, razón por la cual es de vital importancia una adecuada definición que impacte de manera positiva el resto de los procesos involucrados en la Gestión de Proyectos. Se define a detalle todos aquellos aspectos solicitados por Fundación Telefónica así como lo señalado por el PMI , estableciendo de manera específica los requerimientos del cliente , elemento que garantizará luego de su puesta en marcha el correcto y efectivo desempeño del plan.

La evaluación del plan de dirección de proyecto a través del Juicio de Expertos representó la puesta en práctica de un método de validación útil para verificar la fiabilidad de las propuestas, así como conocer la opinión de Fundación, encontrando recibiendo comentarios positivos así como su aprobación y puesta en marcha del proyecto.

La definición de un plan de dirección que conjuntamente con los objetivos organizacionales de Fundación Telefónica mejoran la estructura organizacional sobre el modo de gestión funcional del proyecto al introducir conceptos definidos por el PMI en un entorno de emprendimiento social. En este sentido y de acuerdo a lo planteado en los objetivos del trabajo se logró definir una sinergia entre proyectos de emprendimiento bajo las recomendaciones definidas por la gerencia de Proyecto.

El plan propuesto puede ser guía para la elaboración de futuros planes dentro de la organización, como también, puede ser objeto de comparación con el resto de aquellos que se encuentran ya establecidos, representado una punto y guía de mejora futuro para Fundación Telefónica. Un buen plan de proyecto le facilita las cosas a cualquier gestor de proyectos: desde evitar requerimientos imprevistos, sobrecostos y el incumplimiento de objetivos hasta minimizar el estrés y la frustración del equipo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aramis, M. (2014). Revisión teórica y propuesta de estudio sobre el emprendimiento social y la innovación tecnológica. Paris: Université de Lorraine.

Arismendi, A. (2014). Economía Aplicada al Desarrollo Sustentable de las Comunidades. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2000). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas (Venezuela): Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5453.

Ayala, P. (2010) Diseño de una unidad de responsabilidad social. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Balestrini, M. (2003). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. (6ta. Edición). Caracas: BL Consultores Asociados.

Balestrini, M. (2006). Como se Elabora el Proyecto de Investigación (7ma ed.). Caracas (Venezuela): BL Consultores Asociados.

Banco Mundial (2014). Distribución de la Pobreza Mundial. Washington.

Barrera, H. (2010). Metodología de la investigación holística. (3ra. Edición). Caracas: SYPAL.

Bavaresco, A. (2001). Proceso Metodológico en la Investigación. (5ta. Edición). Maracaibo: Ediluz.

Caicedo, O. (2014). Benchmarking para evaluación de técnicas de descubrimiento de servicios. Bogotá: Universidad del Cauca.

Castro, R. (2012). Emprendimiento y Pobreza. Revista OPHI.

Chamoun, Y. (2002). Administración Profesional de Proyectos LA GUÍA (1ra ed.). México, D.F. (México): McGraw-Hill.

Colegio de Ingenieros de Venezuela. (2014). Código de Ética Profesional. Fecha de consulta: 12 de enero de 2016. Obtenido de: http://www.civ.net.ve/uploaded_pdf/cep.pdf

Contreras, L. (2011). Desarrollo de un plan de procesos para la administración de proyectos tecnológicos caso de estudio: gerencia de tecnología de la información del Banco Nacional de la Vivienda y Hábitat (BNAVIH). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Coraggio, J. (2012). Economía popular. Quito: Propuestas.

Daniel, L. (2014). El Emprendimiento en América Latina . Washington: Banco Mundial.

Dasi, A. (2007). Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas. (2da. Edición). Madrid: Parainfo.

ENCOVI. (2015). Encuesta de Condiciones de Vida. UCAB, USB, UCV.

Fundación Telefónica (2015). Misión, Visión, Valores y Objetivos. Caracas: Telefónica Venezolana.

Gómez, J. (2011). Innovación, cultura y poder en las instituciones educativas. Madrid: Centro de Investigacion y Documentación Educativa.

Hernandez, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. (10ma ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

INE (2014). Pobres en Venezuela. Caracas: Instituto Nacional de Estadística.

Lederman, D. (2014). El Emprendimiento En America Latina Muchas Empresas y Poca Innovacion. Estados Unidos: Banco Mundial.

Llorens, J. (2001). Gerencia de proyectos de tecnología de información. (2da. Edición). Caracas: El Nacional.

Mariño, L. (2015). El periodismo en Internet. Barcelona: Planeta.

Méndez, C. (2011). Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. (3ra. Edición). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Mungaray, A. (2011) La soberanía del Consumidor. Mexico: Universidad Autónoma de Baja California.

Naciones Unidas (1945). Declaración Universal de los Derechos Humanos. San Francisco, Estados Unidos.

Naciones Unidas (2014). Informe sobre el Desarrollo Humano. New York: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

Nafría, I. (2015). Web 2.0 El usuario, nuevo red de internet. Madrid: Gestión 2000.

Organización de Naciones Unidas (2014) Sostener el Progreso Humano: Reducir vulnerabilidades y construir resiliencia

Organización de Naciones Unidas (2014). Sostener el Progreso Humano: Reducir vulnerabilidades y construir resiliencia, Informe de Desarrollo Humano. New York: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

Páez, T. (2007). Emprendimiento e informalidad: hacia una construcción conjunta de soluciones. Caracas: Centro de Asesoría Técnica para la Productividad Organizacional.

Palacios, E. (2002) Benchmarking de Proyectos en Venezuela. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Palacios, G. (2010). Emprendimiento Social: Integrando a los Excluidos. México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Palacios, G. (2015). Emprendimiento social: integrando a los excluidos en el ámbito rural. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Pérez, G. (2014). Educación y Jóvenes en Tiempos de Cambio. Madrid: UNED.

Pizani, M. (2009). La participación Comunitaria como ejercicio de control social: una revisión Teórico-Práctica. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Porter, M. y Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. Harvard Business Review. Harvard University

Project Management Institute, Inc. (2013). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) (5ta. ed.). Pennsylvania (EEUU): PMI.

Project Management Institute, Inc. (2014). Código de Ética y Conducta Profesional. Obtenido de: https://www.pmi.org/en/AboutUs/Ethics/~/_media/PDF/Ethics/ap_pmicodeofethics_SPA-Final.ashx.

Pulido, E. (2014). Formación de Emprendedores. México: McGraw-Hill Interamericana.

Quintero, M. (2011). Concepto de Responsabilidad Social Empresarial por parte de los empleados del Grupo Telefónica Venezuela. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Ramírez, P. (2006). Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales. Madrid: Ogliastri.

Ruitort, M. (2015). Las causas de la pobreza en Venezuela. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Sabino, C. (1992). El Proceso de Investigación (3era ed.). Caracas: Editorial Panapo.

Sánchez, J. (2012). Emprendimiento e Innovación. Madrid: Universidad de Castilla.

Sánchez, J. (2015). Gestión de proyectos en la empresa. México: Pirámide.

Spendolini, M. (2015). Benchmarking. Bogotá: Editorial Norma.

Tamayo y Tamayo M. (2004). El proceso de la investigación científica. (4ta. Edición). México: Editorial Limusa.

UCAB (2011). UCAB 20-20. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

UCAB (2014). Misión, Visión, Valores y Objetivos. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Urbano, D. (2014). Invitación al Emprendimiento. Madrid: Editorial UOC.

Vesga, R. (2009). Emprendimiento e Innovación. Bogotá: Universidad de los Andes.