

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

**ESPECIALIZACION EN PLANIFICACION, DESARROLLO Y GESTION DE
PROYECTOS**

**PLAN DE DESARROLLO PARA EL MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL ACTO
DE GRADO DE LA UNIVERSIDAD MONTEAVILA, EN CARACAS-VENEZUELA**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación
Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:
Baradat Rodríguez, María Eugenia, C.I. V-13.339.516**

Asesorado por:

Sarache Oliveros, Xarifa Margarita, asesor seminario.
Justiniano Jiménez, Susana Inés, asesor académico.

Caracas, febrero del 2026

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN PLANIFICACION DESARROLLO Y GESTION DE PROYECTOS**

**PLAN DE DESARROLLO PARA EL MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL
PARA EL ACTO DE GRADO DE LA UNIVERSIDAD MONTEAVILA, EN
CARACAS VENEZUELA**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación
Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:
Baradat Rodríguez, Maria Eugenia, C.I. V-13.339.516**

**Asesorado por:
Justiniano Jiménez, Susana Inés**

Caracas, febrero del 2026

REPOSITORIO

AUTORIZACIÓN

Yo, Maria Eugenia Baradat Rodríguez, mayor de edad, domiciliado(a) en Los Palos Grandes, portador(a) de la cédula de identidad número V-13.339.516, autor(a) del trabajo especial de grado titulado Plan de desarrollo para el Manual de Procedimiento para el Acto de Grado de la Universidad Monteávila, Caracas Venezuela, presentado ante la Universidad Monteávila para optar al título de [Título del grado], otorgo mi autorización a la Universidad para comunicar públicamente mi obra en su Repositorio Institucional.

Esta autorización es válida para que el trabajo especial de grado sea usado, divulgado y prestado, en formato impreso, digital, electrónico, virtual y para usos en redes, internet, intranet y en general por cualquier formato conocido o por conocer, donde se garantizará:

- El reconocimiento de mi autoría sobre la obra
- La conservación de la obra entregada a través del Repositorio Institucional.
- La reproducción y/o transformación a cualquier formato, que permita su legibilidad en las diferentes herramientas ofrecidas por las tecnologías de información y comunicación.
- La visibilidad en internet a través de motores de búsqueda, directorios y demás medios de difusión del conocimiento interoperables con el Repositorio Institucional.

Caracas, 5 de febrero de 2026

ACTA DE APROBACION DEL TEG



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

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: **"Plan de desarrollo para el manual de procedimiento para el acto de grado de la Universidad Monteávila, en Caracas-Venezuela"**, presentado por la ciudadana: **Maria Eugenia Baradat Rodríguez**, cédula de identidad N° **13.339.516**, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día **7 de febrero de 2026**, en la sede de la Universidad Monteávila.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de su autora, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron, en vista del rigor y suficiencia de la presentación, la excelencia en el abordaje de la temática y el aporte novedoso que a la práctica de nuestra área realiza, otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día 7 de febrero de 2026.


Profesor Susana Inés Justiniano
Jiménez
C.I. 15.076.702


Profesora Xania Margarita Sarache
Oliveros
C.I. 6.055.615





Universidad
Monteávila

Asunto: Carta de autorización

Sres. Universidad Monteávila

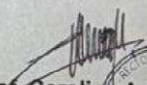
Especialización en Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos,

Presente.-

Por medio de la presente comunicación le informamos que como **"Secretaria General de la Universidad Monteavila"** autorizamos al estudiante de la Especialización en Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos, **"María Eugenia Baradat Rodríguez"** para realizar un estudio con fines estrictamente académicos denominado: **"PLAN DE DESARROLLO PARA EL MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL ACTO DE GRADO DE LA UNIVERSIDAD MONTEAVILA, EN CARACAS-VENEZUELA"**

Quedando a sus órdenes,

Atentamente,


Prof. Carolina Amaya

Secretaria General

Universidad Monteavila

Celular 04122630091



DEDICATORIA

A Papá Dios; por quererme tanto, por ser mí guía, por siempre estar, por enviarme cada prueba y ponerme a las personas y herramientas necesarias para seguir y afrontar mi camino. Cada situación, me ha fortalecido y; aunque no siempre lo vea, me ha permitido crecer.

A la Virgencita, por cuidarme y protegerme, siempre protegida bajo su manto Santo...

A Fabi, mi hija, aunque no entendió, ni comprendió durante este año y medio mis ausencias, las paradas temprano, los sábados comprometidos, me acompañó en este camino, me animó y siempre entendió, desde su nobleza, aún y cuando el 2025, ha sido el año más duro de toda su vida.

A Nelson y Ely, mis papas, por entenderme, y apoyarme con Fabi, sin ellos hubiera sido imposible.

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento de por vida a mi querida Universidad Monteávila, por quien tengo un gran cariño y respeto, ella sabe que la quiero como mi alma mater. Todo de buena fe, con ánimo de seguirla impulsando.

A mi hija y mis papas... ellos también saben el esfuerzo físico, económico y social que invertí en este proyecto...ellos también se esforzaron y dedicaron...

A mi hermano, quien desde afuera motivo con mucho ánimo...

A todas aquellas personas que me animaron a iniciar esta especialización. Muchos ángeles me cuidaron y ayudaron este año...

A Michelle e Isbella; a quienes fastidie bastante y desde la coordinación me apoyaron y ayudaron a culminar.

A mi Tutora y profesora de Seminario, quienes fueron sumamente pacientes...

A todos los profesores de la especialización, que con su esfuerzo y dedicación, aumentaron e impulsaron mis conocimientos.

A todas mis amigas, las que cambiaron planes, las que se quedaron con Fabi, las que le dieron la cola o la entretuvieron mientras estaba en clase... Todas pusieron un granito...

Gracias a todos...

COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

PLAN DE DESARROLLO PARA EL MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL
ACTO DE GRADO DE LA UNIVERSIDAD MONTEÁVILA, EN CARACAS-VENEZUELA

Autor: Baradat Rodríguez, María Eugenia

Asesores: Justiniano Jiménez, Susana Inés

Año: 2026

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito diseñar una propuesta de Manual de Procedimientos para el Acto de Grado de la Universidad Monteávil (Caracas, Venezuela), en respuesta a la necesidad de documentar, estandarizar y fortalecer la gestión operativa de un proceso académico crítico que involucra múltiples dependencias y actores. Para el diseño del proyecto desarrollado bajo la modalidad de proyecto factible, se integraron las siguientes metodologías: (a) las buenas prácticas de dirección de proyectos del *Project Management Institute* (PMI), utilizadas para definir alcance, estructurar entregables y orientar la planificación del proyecto; y (b) el enfoque de gestión por procesos (*Business Process Management*, BPM), apoyado en BPMN 2.0 (*Business Process Model and Notation*), para el levantamiento, análisis y modelado del proceso del acto de grado. La propuesta se sustenta en un diagnóstico del proceso actual mediante revisión documental de normativas y registros institucionales, complementado con la recopilación de información con actores clave y observación directa no participante, lo que permitió reconstruir el proceso AS-IS, entendido como la forma en que el acto de grado se ejecuta actualmente, e identificar oportunidades de mejora. A partir de este diagnóstico, se definió el proceso TOBE, que representa la forma en que el proceso debería ejecutarse una vez incorporadas las mejoras propuestas. Como resultado, se presenta una propuesta de manual estructurada en componentes operativos (objetivo, alcance, responsables, insumos, actividades, controles y registros), apoyada en mapas y diagramas de proceso, orientada a fortalecer la articulación entre las dependencias, asegurar una ejecución más uniforme del proceso y facilitar la continuidad operativa ante cambios de personal. Finalmente, se plantean lineamientos para su implementación gradual, capacitación del personal y actualización continua, con el fin de contribuir a la mejora del Acto de Grado y al cumplimiento de las disposiciones internas aplicables. **Palabras clave:** proyecto factible; dirección de proyectos; gestión por procesos; BPMN; AS-IS; TO-BE; manual de procedimientos; acto de grado.

Línea de Trabajo: Control de gestión

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

PLAN DE DESARROLLO PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE
PROCEDIMIENTO PARA EL ACTO DE GRADO DE LA UNIVERSIDAD MONTEÁVILA,
EN CARACAS-VENEZUELA

Autor: Baradat Rodríguez, María Eugenia

Asesores: Justiniano Jiménez, Susana Inés

Año: 2026

ABSTRACT

The purpose of this study is to design a proposed Procedures Manual for the Graduation Ceremony of Universidad Monteávila (Caracas, Venezuela), in response to the need to document, standardize, and strengthen the operational management of a critical academic process involving multiple units and stakeholders. The project, developed under the feasible project modality, integrates the following methodologies: (a) project management best practices of the Project Management Institute (PMI), applied to define scope, structure deliverables, and guide project planning; and (b) the Business Process Management (BPM) approach, supported by BPMN 2.0 (Business Process Model and Notation), for the identification, analysis, and modeling of the graduation ceremony process. The proposal is grounded in a diagnosis of the current process based on documentary review of institutional regulations and records, complemented by information gathered from key stakeholders and non-participant direct observation, which made it possible to reconstruct the AS-IS process—understood as the way the graduation ceremony is currently carried out—and to identify opportunities for improvement. Based on this diagnosis, the TO-BE process was defined, representing how the process should be executed once the proposed improvements are incorporated. As a result, a structured proposal for a procedures manual is presented, organized into operational components (objective, scope, responsible parties, inputs, activities, controls, and records), supported by process maps and diagrams, and aimed at strengthening coordination among institutional units, ensuring a more consistent execution of the process, and facilitating operational continuity in the event of staff changes. Finally, guidelines are proposed for gradual implementation, staff training, and continuous updating, with the aim of contributing to the improvement of the graduation ceremony process and ensuring compliance with applicable internal regulations. **Keywords:** feasible project; project management; business process management; BPMN; AS-IS; TO-BE; procedures manual; graduation ceremony. **Work Area:** Management control.

INDICE GENERAL

Contenido	
INDICE GENERAL	10
INDICE DE TABLAS	13
INDICE DE FIGURAS	14
INDICE DE ACRONIMOS Y SIGLAS	15
INTRODUCCIÓN	16
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	18
Identificación del problema	18
Objetivos del proyecto	21
<i>Objetivo general.....</i>	21
<i>Objetivos específicos</i>	21
Alcance y delimitación del proyecto	23
Cronograma	24
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	25
Antecedentes	25
Bases teóricas	29
ISO – Organización Internacional de Normalización	29
PMI – Project Management Institute	29
CRUE – Manual de Protocolo Universitario	30
Metodología para la Elaboración de Manuales y Procedimientos	31
Concepto de Procedimiento y sus Componentes	33
Fundamentos Teóricos: Teoría Organizacional y Gestión por Procesos	34
<i>Gestión por procesos y documentación</i>	35
<i>Sistemas de gestión para organizaciones educativas</i>	36
<i>Dirección de proyectos</i>	36
<i>Protocolo universitario y ceremonial</i>	39
<i>Manuales de procedimientos</i>	39
Mejora continua y aprendizaje institucional	41
Definición de términos básicos	42
Acto de grado.	42
Protocolo universitario y ceremonial.	42
Precedencias y presidencias.	42

Unidad responsable y roles.....	42
Checklists y formatos operativos.	43
Comunicación institucional del acto.	43
Clasificación de actos y programas guía.	43
Logística del acto.	43
Título universitario.	44
Control de gestión.	44
Elaboración colaborativa de manuales.	44
Bases legales	44
<i>Marco jurídico nacional</i>	46
<i>Normativa institucional</i>	47
CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL	48
Historia de la organización	48
Constitución.....	48
Objeto Social.....	49
Marco Filosófico	49
Misión	49
Visión	49
Valores	50
Organigrama	50
Estructura física	51
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	52
Línea de trabajo	52
Tipo de investigación	53
Población y muestra	53
Operacionalización de las Variables	56
<i>Matriz de levantamiento por stakeholder para el diseño del Manual</i>	57
Metodologías y Técnica del Proyecto	58
Procedimiento metodológico de planificación	59
Cobertura del levantamiento por áreas clave	61
Análisis de los resultados	62
CAPÍTULO V. DESARROLLO Y PROPUESTA	64
Alcance del proyecto: desglose por dimensiones	65
Dimensión Procedimental	65

Dimensión Organizacional	67
Dimensión documental	67
Análisis DOFA/FODA del proceso del acto de grado (AS-IS)	68
Factores críticos del Proceso del acto de grado.	71
<i>Factores Críticos Internos (Debilidades)</i>	71
<i>Factores Críticos Externos (Amenazas)</i>	72
Análisis del proceso actual (AS-IS)	76
Diseño del Proceso futuro (TO-BE).	81
Propuesta - lista de las fases del procedimiento	83
Descripción del procedimiento	84
Propuesta de implementación, capacitación y monitoreo	95
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
Conclusiones	96
Recomendaciones	97
REFERENCIAS	99
ANEXOS	104
Anexo 1. Instrumento de recolección de información	104
Anexo 2. Resultados y graficas de la encuesta	109
INDICE DE TABLAS	
Tabla 1. Cronograma del Proyecto	24
Tabla 2. Bases legales	45
Tabla 3. Marco Metodológico	52
Tabla 4. Tabla de variables	56
Tabla 5. Project Charter del Proyecto.....	64
Tabla 6. Stakeholders	68
Tabla 7. análisis DOFA/FODA	70
Tabla 8. Clasificación de actividades según valor agregado (proceso AS-IS del acto de grado)	76
Tabla 9. Identificación de riesgos del proceso actual del acto de grado (AS-IS).	78
Tabla 10. Inventario de tareas del proceso del Acto de Grado de Secretaria General.	80
Tabla 11. Inventario de Tareas del proceso del Acto de Grado de la Dirección de Imagen Institucional.	81
Tabla 12. Estructura del Manual de Procedimientos.	83
Tabla 13. Fase I. Planificación inicial y definición de graduandos potenciales.	84
Tabla 14. Fase II. Gestión de peticiones de grado.	84

Tabla 15. Fase III. Consolidación de peticiones y estudiantes condicionados.	85
Tabla 16. Fase IV. Planificación logística y presupuestaria del acto de grado.	85
Tabla 17. Fase V. Revisión, validación y publicación de la cuota de graduación.	85
.....	85
Tabla 18. Fase VI Revisión académica final y listado definitivo de graduandos.	86
.....	86
Tabla 19. Fase VII. Emisión de solvencias administrativas.	86
Tabla 20. Fase VIII. Emisión, firma y legalización de títulos	86
Tabla 21. Fase IX. Acto de grado y cierre administrativo.	87
Tabla 22. Matriz RACI – Proceso del Acto de Grado Universidad Monteávila.	93
Tabla 23. Matriz de levantamiento de información por stakeholder.	107

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Universidad Monteavila	50
Figura 2. Protocolo de Autoridades.	66
Figura 3. Proceso Actual (AS-IS).....	74
Figura 4. Proceso 0 (Nivel 0): Organización del Acto de Grado de la Universidad Monteávila.	82
Figura 5. BPMN- Fase I Planificación inicial y definición de graduandos potenciales.	87
Figura 6. BPMN- Fase II Gestión de peticiones de grado.	87
Figura 7. BPMN- Fase III Consolidación de peticiones y estudiantes condicionados.	88
Figura 8. BPMN- Fase IV Planificación logística y presupuestaria del acto de grado.	89
Figura 9. BPMN- Fase V Revisión, validación y publicación de la cuota de graduación.....	89
Figura 10. BPMN- Fase VI Revisión académica final y emisión del listado definitivo de graduandos.	90
Figura 11. BPMN- Fase VII Emisión de solvencias administrativas.	91
Figura 12. BPMN- Fase VII Emisión, firma y legalización de títulos.	91
Figura 13, BPMN- Fase I X Planificación y ejecución del acto de grado.	92

INDICE DE ACRONIMOS Y SIGLAS

AS-IS

Estado actual del proceso; representa la forma en que este se ejecuta antes de la implementación de mejoras.

BPM (Business Process Management)

Enfoque de gestión orientado al análisis, diseño, ejecución, monitoreo y mejora continua de los procesos organizacionales.

BPMN 2.0 (Business Process Model and Notation)

Notación estándar utilizada para el modelado gráfico de procesos de negocio.

CMI (Cuadro de Mando Integral)

Herramienta de gestión estratégica que permite medir el desempeño organizacional desde diversas perspectivas.

CRUE (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas)

Asociación que agrupa a las universidades públicas y privadas de España.

ISO (International Organization for Standardization)

Organización internacional dedicada al desarrollo de normas técnicas internacionales.

PMBOK (Project Management Body of Knowledge)

Guía de buenas prácticas en gestión de proyectos desarrollada por el Project Management Institute.

PMI (Project Management Institute)

Organización internacional dedicada al desarrollo de estándares y buenas prácticas en gestión de proyectos.

POE (Procedimientos Operativos Estándar)

Documentos que describen de manera formal y estandarizada la ejecución de actividades dentro de una organización.

RACI

Matriz de asignación de responsabilidades que define quién es Responsable, Aprobador, Consultado e Informado en cada actividad.

TEG Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar a un título de postgrado.

TO-BE

Estado futuro o deseado del proceso, una vez incorporadas las mejoras propuestas.

INTRODUCCIÓN

El acto de grado constituye el evento académico más relevante en la vida universitaria, pues representa la culminación de un proceso formativo y el inicio de una nueva etapa profesional para los graduandos. Su planificación y ejecución requieren herramientas de gestión que aseguren calidad, solemnidad y eficiencia, garantizando que la ceremonia se desarrolle con el nivel de formalidad y organización que corresponde a la tradición universitaria.

En el caso de la Universidad Monteávila, se han identificado retos organizativos en la preparación de los actos de grado; derivados principalmente de la ausencia de manuales de procedimiento que regulen y estandaricen las actividades. Esta situación genera duplicidad de funciones, retrasos y confusión logística, afectando la experiencia de graduandos, autoridades y personal involucrado. Ante este escenario, surge la necesidad de realizar un levantamiento que permita optimizar la logística, definir responsabilidades y consolidar una cultura organizacional orientada a la excelencia en la gestión de eventos académicos.

La importancia de contar con manuales de protocolo y planificación ha sido destacada en diversas investigaciones. Fernández Mijares, (García y Rubio, 2021), señalan que la planificación estratégica en instituciones de educación superior es una función básica de la dirección universitaria, indispensable para garantizar resultados sostenibles. De igual forma, (Ornellas y Romero, 2018) enfatizan que los instrumentos de planificación permiten estructurar procesos y facilitar la toma de decisiones en entornos educativos complejos. En el ámbito específico de los actos académicos, universidades como la de Los Lagos (2018) y la Autónoma de Nayarit (2024) han desarrollado manuales de protocolo que establecen normas claras para la organización de ceremonias solemnes, evidenciando la necesidad de formalizar procedimientos para asegurar calidad y coherencia institucional.

El presente Trabajo Especial de Grado se estructura en seis (6) capítulos. El Capítulo I, expone el problema, sus causas y objetivos de investigación. El Capítulo II, desarrolla el marco teórico, incluyendo antecedentes, bases conceptuales y legales. El Capítulo III, presenta el marco organizacional de la Universidad Monteávila y de la Dirección de Eventos y Protocolo. El Capítulo IV, describe el marco metodológico, especificando el tipo y diseño de investigación, población, muestra e instrumentos de recolección de datos. El Capítulo V, contiene la propuesta de elaboración del manual de procedimiento, con sus objetivos,

estructura y validación. Finalmente, el Capítulo VI, expone las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

Con esta organización, este trabajo busca aportar una herramienta práctica que contribuya a la mejora continua de los procesos del ato de grado, asegurando que el mismo se mantenga como un evento protocolar y organizado.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

Identificación del problema

En la Universidad Monteávila (UMA) una semana al año, se concreta el acto de grado, un ciclo de actividades que dentro de una misma semana abarca eventos relacionados: la Misa de acción de gracias, la firma del acta de grado, el alquiler del atuendo académico y el acto solemne, este evento es llamado acto de grado o semana de la graduación; y convoca a múltiples *stakeholders* internos y externos -autoridades, Secretaría General, Escuelas, Protocolo, Comunicaciones, Capellanía, Servicios Generales, así como proveedores de toga y soporte técnico-audiovisual. La información del acto de grado es general, y orientada al público actor, transmitido de boca en boca, sin instrumento normativo alguno que integre y estandarice, de extremo a extremo, las actividades, los responsables, los flujos de información, los controles y las métricas del proceso. Esta brecha documental, dificulta la trazabilidad de responsabilidades, la gestión de riesgos logísticos y la evaluación posterior de la calidad del servicio académico-ceremonial.

En paralelo, la Dirección de Imagen Institucional, Eventos y Protocolo, es la responsable de la logística y desarrollo de los eventos de la Universidad Monteávila, y en los últimos años, se ha incrementado su cartera de requerimientos y su complejidad operativa, sin el correlato en metodologías, procedimientos y herramientas de gestión formalmente adoptadas. Las solicitudes se atienden y ejecutan, con base en prácticas tácitas, coordinación *ad hoc* y canales informales, lo que genera re trabajos, duplicidad de funciones y puntos ciegos en la supervisión operativa, especialmente durante la semana de graduación. La dinámica del Comité de Graduación ilustra esta brecha: reuniones semanales desde el mes de marzo, seguimiento de avances, múltiples requerimientos espontáneos entre reuniones, y consultas directas de actores externos (graduandos, docentes, autoridades), todas, sin un marco documental, que ordene la toma de decisiones y el intercambio de información.

Entre 2021 y 2024 se introdujeron cambios de sede, protocolos sanitarios, montajes y proveedores; se afrontaron contingencias climáticas y técnicas; y se incorporaron elementos nuevos del guion (p. ej., coral universitaria). Aunque el público valoró los actos internamente, se repitieron incidencias y re trabajos. La causa principal es que, las lecciones aprendidas no se registran en procedimientos, listas de verificación, ni asignaciones de responsabilidad con autoridad definida.

En el marco jurídico venezolano, la “solemnidad universitaria” se inscribe en las atribuciones de gobierno académico, y la imagen institucional que la Ley de Universidades confiere a las autoridades. Aunque la ley no prescribe paso a paso la ceremonia, sí establece principios de organización, jerarquía y responsabilidades que exigen procedimientos internos claros para garantizar legalidad, transparencia y buen orden de los actos académicos. La ausencia de un manual específico, pone en riesgo el cumplimiento consistente de esos principios, y dificulta la coordinación interdepartamental requerida por actos de alta visibilidad pública. (Ley de Universidades, (LU) art. 9, 8 de septiembre de 1970)

Desde la perspectiva de gestión de la calidad educativa, las normas ISO 21001:2025 (Sistemas de gestión para organizaciones educativas) y, de forma transversal, ISO 9001:2015 subrayan la necesidad de documentar procesos, definir roles y medir la satisfacción de las partes interesadas. En contextos universitarios, estas referencias permiten estructurar un “manual de procedimientos” con alcance, entradas, salidas, responsables, riesgos y controles, habilitando ciclos de mejora continua tras cada cohorte de egreso. En ausencia de tal documentación, aumentan los reprocesos, la variabilidad en la ejecución y la probabilidad de incidentes que afectan la experiencia de estudiantes, familias y personal en eventos complejos como la graduación (*International Organization for Standardization* [ISO], (2015; 2025).

A nivel iberoamericano la literatura de protocolo universitario converge, en que los actos solemnes demandan reglas de precedencias, simbología, guiones y vocativos que deben armonizarse con la organización logística. Los manuales institucionales de protocolo, recomiendan integrar el ceremonial con la operación, mediante documentos oficiales, *checklists* y guiones aprobados, para evitar improvisaciones que comprometan el sentido académico, y la imagen de la universidad. La inexistencia de un manual operativo protocolar integrado en la UMA dificulta esa armonización.

En síntesis, el problema central identificado es la falta de un manual de procedimientos institucionales aprobados que regule y estandarice todas las actividades del acto de graduación en la UMA, alineados con el marco legal nacional, las buenas prácticas de protocolo universitario y los sistemas de gestión educativa. Esta carencia se manifiesta en:

a) dispersión de lineamientos y prácticas informales, b) roles y responsabilidades no formalizados en un instrumento único, c) limitada capacidad para evaluar desempeño y

satisfacción con indicadores comparables, y d) exposición a riesgos operativos y reputaciones propios de eventos complejos.

Planteamiento del problema

Los actos de graduación constituyen un “servicio académico” de alta sensibilidad institucional. Reúnen a autoridades, claustro, graduandos y familias, y proyectan la identidad universitaria. Para lograr consistencia, las organizaciones educativas deben documentar sus procesos, asignar claramente responsabilidades y medir resultados con criterios verificables, de acuerdo con estándares reconocidos como ISO 21001:2025 para ello se realizara un proyecto de Manual de Procedimiento para el Acto de Grado de la Universidad Monteávila, utilizando los dominios y principios de la Guía PMBOK® 7.ª edición (PMI, 2021). En el contexto UMA, no se dispone de un manual de procedimientos que integre en un solo instrumento: fases, actividades, roles, insumos, salidas, controles, tiempos, métricas de calidad y protocolos ceremoniales. Ello dificulta la coordinación intraorganizacional y la mejora continua entre cohortes (CRUE, 2018; ISO, 2025).

Esta brecha se manifiesta en la práctica porque la conducción del acto de grado depende de lineamientos dispersos, comunicaciones *ad hoc* y criterios operativos que pueden variar entre cohortes y equipos responsables, lo que incrementa la probabilidad de inconsistencias en la ejecución y reduce la trazabilidad de decisiones y controles. En términos de gestión por procesos, la ausencia de un instrumento único impide consolidar de manera estable el “quién hace qué”, “cuándo” y “con qué evidencia”, afectando la previsibilidad operativa del evento y la calidad percibida del servicio institucional.

Además, la Ley de Universidades exige una administración ordenada y transparente de la vida académica, lo que incluye la adecuada organización de sus actos solemnes. Sin instrumentos internos específicos, las universidades dependen de usos y costumbres o de comunicaciones *ad hoc*, con mayor probabilidad de inconsistencia y ambigüedad en la toma de decisiones. Un manual formalmente adoptado por las autoridades, con control de versiones, favorecería el cumplimiento uniforme de los principios legales y la rendición de cuentas.

La literatura técnica sobre manuales de procedimientos en entornos universitarios y públicos coincide en su utilidad para: estandarizar tareas, clarificar “quién hace qué”, reducir

tiempos y errores, y facilitar la capacitación de equipos. La ausencia de estos instrumentos en la UMA limita la previsibilidad operativa y la calidad percibida del evento. Fuente propia, basada en lecturas variadas realizadas a través de los años.

En este marco, se delimita el proceso del acto de grado como un conjunto de actividades que abarca la planificación y coordinación previa, la ejecución ceremonial y los controles y registros posteriores requeridos para su cierre administrativo. Por ello, el proyecto se orienta a definir este proceso con mejoras incorporadas, con la finalidad de reducir la dependencia de prácticas no estandarizadas, fortalecer la coordinación entre dependencias, y establecer una base para la mejora continua del acto de grado y el cumplimiento de las disposiciones internas aplicables.

El investigador se plantea preguntas sobre la situación: ¿Cómo podrían mejorar esta situación? ¿Existe alguna oportunidad de mejora para esta actividad tan importante dentro de la Universidad Monteavila? ¿Es capaz la Universidad Monteavila de generar un despliegue para la mejora de estos procesos? ¿Existen actores en contra de estas mejoras?

Objetivos del proyecto

Los objetivos de proyecto del proyecto son:

Objetivo general

El objetivo general es elaborar un plan de desarrollo para el manual de procedimientos para el acto de grado de la Universidad Monteavila, con procedimientos claros y actualizados para la organización eficiente del acto y una excelente ejecución del evento.

Objetivos específicos

1. Levantamiento del procedimiento actual.
2. Identificar y determinar factores críticos que inciden en el desarrollo del acto.
3. Diseñar el Manual de Procedimientos para el Acto de grado de la Universidad Monteávila.

Justificación e Importancia.

La justificación e Importancia del acto de graduación es que el mismo, es la culminación de una etapa de formación académica e integra del individuo, sin diferenciación que sea pregrado o post grado el título al que se aspire. Al formalizar, mediante manuales de procedimiento cada una de los procesos y procedimientos que permiten su ejecución se asegurará el éxito de la actividad, minimizamos errores y les facilitaremos a la generaciones de relevo o personal que continuará en la gestión y/o cargo la continuidad de la actividad con los mismos lineamientos o detalles en el cual fue concebido por el equipo fundador de la Universidad; un acto solemne, sencillo pero muy elegante y con mucha prestancia, que le recuerde por siempre a los egresados su alma mater y la forma en la que se trabaja y ejecuta en la Universidad Monteavila.

Las universidades europeas surgieron entre los siglos XI y XIII como corporaciones autónomas de maestros y estudiantes, conocidas como *universitates magistrorum et scholarium*, una forma organizativa que marcó el inicio de la educación superior occidental (Rüegg, 1992). La Universidad de Bolonia, consolidada hacia finales del siglo XI, es reconocida como una de las primeras instituciones formales dedicadas al estudio del Derecho, seguida por el desarrollo de centros emblemáticos como Oxford y París, que contribuyeron a la configuración del modelo universitario medieval (Verger, 1992). Estas instituciones mantuvieron una estrecha relación con la Iglesia, que influyó en su estructura, su vida académica y sus prácticas ceremoniales (Leff, 1968).

En este contexto también se originaron las ceremonias académicas, cuyos rituales — incluyendo el uso de togas, birretes y actos públicos de reconocimiento— derivan de las tradiciones corporativas y eclesiásticas de la época, y formaban parte del proceso formal mediante el cual se conferían grados y licencias para enseñar dentro del sistema universitario medieval (Clark, 2006).

La razón por la cual es importante abordar esta situación es porque la improvisación, los pocos recursos humanos y económicos así como como los altos estándar a los que están acostumbradas tanto las autoridades, como los graduandos y el público en general reviste una recarga laboral y una carga adicional de estrés laboral para los actores, que puede ser diluida de forma genuina en la formalización de los procesos, asignándole a cada ente la responsabilidades dependiendo de sus funciones y áreas en la estructura universitaria.

Alcance y delimitación del proyecto

El alcance es la medida que se asigna al proyecto; se podría definir como la delimitación detallada de las metas y entregables. En el caso del plan de desarrollo para el levantamiento de un procedimiento para el acto de grado de la UMA, se trata de un proyecto que abarca el levantamiento de los procedimientos para la planificación, organización, ejecución y cierre del acto de graduación para pregrado y postgrado, incluyendo la misa de acción de gracias, la firma del acta, el alquiler del atuendo académico y la ceremonia solemne con transmisión oficial. Considera las tres fases del proceso: preevento, evento y posevento, con la definición de flujos, entradas, salidas, controles, métricas e instrumentos asociados. Involucra a la Secretaría General, Protocolo y Eventos, Escuelas, Comunicaciones, Capellanía, Servicios Generales, Tecnología, Seguridad y a proveedores externos de toga, sonido y transmisión, integrando el componente ceremonial con la operación.

La delimitación de un proyecto implica fijar sus fronteras, alcances y limitaciones. En este caso, el plan de desarrollo para el levantamiento del procedimiento del acto de grado constituye un proyecto de control y gestión, orientado a estandarizar, documentar y supervisar las actividades que conforman el proceso institucional de graduación. Su naturaleza responde a la necesidad de establecer mecanismos claros de coordinación, seguimiento y verificación que aseguren la calidad, coherencia y trazabilidad de cada fase, incorporando criterios de control interno, métricas de desempeño, responsabilidades operativas y puntos de validación que fortalecen la gobernanza del acto dentro de la Universidad Monteávila.

El proyecto se desarrolla exclusivamente dentro del ámbito físico y organizacional de la UMA específicamente en su sede de Boleíta, donde se realizan actualmente las actividades centrales del acto de graduación. Se aborda como un proyecto interno, dado que su diseño, implementación y validación dependen de las unidades administrativas, académicas y operativas que tradicionalmente participan en el evento. En consecuencia, los procesos, flujos de trabajo, recursos, espacios y decisiones analizados, corresponden únicamente a la dinámica institucional propia, sin involucrar sedes externas ni actores ajenos a la estructura universitaria. El proyecto se limita a los procesos operativos, de coordinación y protocolares del acto de graduación, sin abordar el control académico de requisitos de titulación más allá de sus interfaces logísticas, imprescindibles para garantizar la presencia de los graduandos.

Asimismo, el proyecto aplica a todos los actos de grado de pregrado y posgrado organizados por la Universidad Monteávila, abarcando tanto las ceremonias solemnes como las actividades complementarias que forman parte del proceso institucional de culminación de las actividades académicas. Esto incluye la misa de acción de gracias, la firma del acta, la entrega y alquiler del atuendo académico, la coordinación con proveedores externos y la transmisión oficial del evento. Los procedimientos diseñados buscan garantizar uniformidad, claridad y eficiencia para todos los programas académicos, asegurando que cada cohorte de graduandos reciba una experiencia ceremonial coherente, ordenada y alineada con los estándares institucionales.

El proyecto se circunscribe a la sede Boleíta de la Universidad, donde se realizan actualmente tres (3) de las actividades principales del acto de graduación.

Cronograma

El cronograma de ejecución de proyecto es una herramienta de planificación detallada que organiza tareas, hitos, recursos y plazos en una secuencia cronológica, para garantizar la finalización a tiempo.

En el proyecto de desarrollo para el plan de desarrollo para el levantamiento de un procedimiento para el acto de grado de la universidad Monteavila, se establecieron diferentes actividades y tareas, y los periodos de tiempo en los que se realizaría el levantamiento de cada tarea.

Tabla 1. Cronograma del Proyecto

ACTIVIDAD	PERIODO DE TIEMPO															
	2024		2025												2026	
	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
Elección del tema de Investigación: Sub Manuales de Procedimiento para el Acto de Graduación de la Universidad Monteavila																
Formulación del Problema																
Desarrollo de Capítulo 1: El Problema																
Desarrollo del Capítulo 2: Marco Teórico																
Desarrollo del Capítulo 3: Marco Organizacional																
Desarrollo del Capítulo 4: Marco Metodológico																
Desarrollo del Capítulo 5: Desarrollo de la Propuesta																
Desarrollo del Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones																
Defensa del Trabajo Especial de Grado																

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El marco teórico, Sabino (2002) expresa que tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema”. Es decir, se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos, referentes al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útiles dentro de la investigación

Antecedentes

Como antecedentes, se citan en total cinco (5) trabajos de especialistas: uno (1) internacional y cuatro (4) de universidades nacionales. El último de ellos no se encuentra dentro del período de vigencia exigido por la Guía TEG; sin embargo, se consideró oportuno y pertinente incluirlo, dado que evidencia que esta problemática, ha sido identificada desde hace largo tiempo.

La investigación presentada por Muñoz (2018), “Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria”; cuyo objetivo: plantear un sistema de gestión basado en procesos para la empresa CDMSA, con el fin de promover la mejora de su accionar y permitir el aseguramiento de la calidad en sus servicios, en su trabajo de maestría para Dirección de Empresas de la Universidad Andina Simón Bolívar, en su sede de Quito, Ecuador, cuyo objetivo general fue Diseñar un Sistema de gestión por procesos para la compañía de servicios de ingeniería y construcción orientada a la industria CDMSA para mejorar su desempeño empresarial y ejecución de proyecto.

En este sentido, Muñoz (2018), desarrolló su investigación bajo una metodología de enfoque descriptivo y de carácter no experimental, apoyada en técnicas como la revisión documental, entrevistas y análisis de procesos internos, bajo la metodología de gestión por procesos, Los resultados evidenciaron ineficiencias en la secuencia operativa, ausencia de estandarización y debilidades en el control de actividades, lo que permitió proponer un modelo de gestión por procesos que optimizó tiempos, clarificó responsabilidades y mejoró la coordinación entre áreas. Esta investigación resulta especialmente útil para el presente

Trabajo de Especial de Grado, ya que ofrece un marco metodológico y conceptual sólido para el análisis, mapeo y rediseño de procesos institucionales, demostrando cómo la gestión por procesos contribuye a la formalización, eficiencia y trazabilidad de procedimientos administrativos complejos, como lo es la organización del acto de grado.

El autor Rondón (2024), en su proyecto: titulado “Diseño de una propuesta de plan de mejoras del sistema despacho del Centro de Distribución (CENDIS) de Farmatodo”, cuyo objetivo: Diseñar una propuesta de plan de mejoras del sistema de despacho del Centro de distribución (CENDIS) de Farmatodo, el cual, se estructuró bajo una metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) como instrumento para la alineación estratégica y la medición del desempeño. Para el levantamiento de información se emplearon entrevistas, observación directa y análisis de indicadores operativos, lo que permitió identificar fallas en tiempos de despacho, coordinación logística y control de procesos. Los resultados evidenciaron la necesidad de estandarizar procedimientos, optimizar flujos de trabajo y establecer métricas claras, lo que derivó en una propuesta de mejora sustentada en perspectivas del CMI: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje. Esta investigación aporta un referente metodológico para el presente TEG, ya que demuestra cómo el análisis sistemático de procesos, la identificación de brechas y la formulación de mejoras estructuradas permiten formalizar, optimizar y monitorear procedimientos institucionales, garantizando eficiencia, claridad operativa y trazabilidad en actividades administrativas complejas.

A continuación se presenta el trabajo de Pérez (2022), para optar como especialista de la Universidad Metropolitana, titulado: “Propuesta de mejora del proceso de gestión académica para la automatización de trámites estudiantiles en una institución universitaria privada de Caracas”, el cual tuvo como objetivo el diseño y mejora de procesos administrativos universitarios, específicamente los relacionados con trámites estudiantiles como constancias, certificaciones y solicitudes académicas. La autora empleó un enfoque de gestión por procesos (BPM), apoyado en técnicas como el mapeo de procesos (BPMN), entrevistas a personal administrativo y análisis de tiempos de respuesta. La metodología permitió identificar cuellos de botella, duplicidad de actividades y ausencia de estandarización, lo que derivó en una propuesta de rediseño orientada a la automatización y a la mejora de la experiencia del usuario.

Los resultados del trabajo de Pérez (2022) mostraron una reducción significativa en los tiempos de atención, mayor trazabilidad de solicitudes y una estructura más clara de

responsabilidades. El estudio concluye que la formalización y optimización de procesos administrativos universitarios contribuye directamente a la eficiencia institucional y a la satisfacción de estudiantes y personal.

El TEG de Hernández del Gaudio (2021) presentado para obtener el título de especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Monteavila, titulado “Modelo de Gestión para optimizar el sistema integrado de gestión y control de servicios logísticos en la empresa Chevron, Caracas, Venezuela”, el cual tuvo como objetivo general, proponer un Modelo de Gestión para optimizar el sistema integrado de gestión y control de servicios logísticos en la empresa CHEVRON, Caracas, Venezuela, bajo las mejores prácticas establecidas por el Project Management Institute (PMI).

En el TEG de Hernández del Gaudio (2021) para el levantamiento de información, se emplearon entrevistas, análisis documental, revisión de indicadores operativos y diagnóstico situacional, lo que permitió detectar debilidades en la coordinación logística, la ausencia de métricas estandarizadas y la falta de integración entre los sistemas de control. Los resultados condujeron a la formulación de un modelo de gestión estructurado, orientado a mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la trazabilidad de los servicios y establecer mecanismos de control alineados con las buenas prácticas del PMI. Esta investigación es útil para el presente TEG, ya que demuestra cómo la aplicación de marcos formales de gestión de proyectos permite ordenar procesos, definir responsabilidades, optimizar flujos de trabajo y garantizar la calidad en procedimientos institucionales, elementos esenciales para la formalización y mejora del proceso del acto de grado.

El siguiente antecedente que se presenta es de Quintana (2015), presentó su Trabajo de Investigación para optar a titularse como Especialista en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela, su Trabajo de Grado: Plan de Dirección del Proyecto “Planificación de Recursos Empresariales”, basado en las mejores prácticas establecidas por el Project Management Institute - PMI, empresa CANTV, donde esgrime que en la investigación se formuló un Plan de Dirección de Proyectos, que contiene información de los procesos y actividades necesarias para el desarrollo del sistema de Planificación de Recursos Empresariales, en la empresa CANTV (Sistema ERP).

La investigación se apoyó en marco de referencia del PMI, estructurando el proyecto en áreas como alcance, tiempo, costos, calidad, riesgos, comunicaciones y gestión de interesados, lo que permitió identificar requerimientos, definir la estructura del proyecto y

establecer un plan integral de ejecución. Entre los resultados más relevantes se encuentra la definición clara del alcance, la identificación de riesgos críticos, la planificación detallada de actividades y la propuesta de mecanismos de seguimiento y control para garantizar la implementación del sistema ERP. Este antecedente es útil para la presente investigación, ya que demuestra cómo la aplicación de un Plan de Dirección de Proyectos permite organizar, formalizar y gestionar de manera eficiente procesos institucionales complejos, aportando un marco metodológico que puede adaptarse al diseño del procedimiento del acto de grado de la Universidad Monteávila, especialmente en lo relativo a la planificación, definición de actividades, responsables y mecanismos de control.

Como último antecedente corresponde a Trimboli (2010), quien desarrolló su TEG para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos en la Universidad Monteávila, titulado “Diseño de un manual para la organización de eventos educativos de la Universidad Monteávila (UMA)”, tuvo como propósito principal estructurar un manual que permitiera estandarizar, planificar y gestionar de manera eficiente los eventos educativos institucionales. El estudio se fundamentó en el enfoque de gestión de proyectos, empleando como guía las buenas prácticas del Project Management Institute (PMI), lo que permitió organizar el trabajo en procesos como la definición del alcance, la planificación de actividades, la gestión de recursos, la identificación de riesgos y el establecimiento de mecanismos de control y seguimiento.

Entre los resultados más relevantes se identificaron inconsistencias en la planificación de eventos, ausencia de procedimientos formalizados, duplicidad de funciones y falta de criterios uniformes para la ejecución de actividades. A partir de este diagnóstico, se diseñó un manual estructurado, que incluye lineamientos, roles, cronogramas, flujogramas y recomendaciones operativas para garantizar la correcta organización de eventos educativos en la Universidad Monteavila. Este antecedente, es especialmente útil para la presente investigación, ya que demuestra cómo la aplicación de un enfoque de gestión de proyectos permite formalizar, documentar y mejorar procedimientos institucionales, asegurando claridad operativa, eficiencia y trazabilidad.

Bases teóricas

Las bases teóricas, según Arias, (2012) las bases teóricas son un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado.

Las fuentes utilizadas son:

ISO – Organización Internacional de Normalización

La Organización Internacional de Normalización (ISO) es una entidad no gubernamental fundada en 1947, con sede en Ginebra, Suiza, dedicada a desarrollar estándares internacionales que aseguran la calidad, seguridad y eficiencia de productos, servicios y sistemas. El término "ISO" no es únicamente un acrónimo, sino que proviene del griego *isos*, que significa "igual", reflejando su propósito de estandarizar criterios a nivel mundial. En esta investigación se emplean dos normas específicas: ISO 9001:2015, sobre sistemas de gestión de la calidad, e ISO 21001:2018, orientada a los sistemas de gestión para organizaciones educativas.

PMI – Project Management Institute

El PMI son las siglas de Project Management Institute (Instituto de Gestión de Proyectos). Es una organización profesional sin fines de lucro, la más importante del mundo dedicada a la dirección de proyectos. Fundada en 1969 en Estados Unidos de América, su función principal es establecer estándares, ofrecer certificaciones y dictar las mejores prácticas para que los proyectos (en cualquier industria) se completen con éxito. Su mayor aporte a la sociedad ha sido la Guía PMBOK, y en esta oportunidad se utilizó la Guía PMBOK, 7ma Edición (2021): De donde extrae los "Dominios de desempeño" y Guía PMBOK, 6ta Edición (2017): De donde extrae la "Matriz RACI".

Algunos conceptos importantes, que se deben considerar:

Dominios de desempeño

Los dominios de desempeño, según la séptima edición de la Guía del PMBOK (referencia estándar en gestión de proyectos), son grupos de actividades interrelacionadas y fundamentales, diseñados para lograr resultados efectivos en un proyecto. Funcionan como un

sistema integrado que guía la gestión del proyecto hacia la creación □ Interesados: Relación adecuada con las partes interesadas.

- Equipo: Construcción, motivación y desarrollo del equipo.
- Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida: Gestión desde el inicio hasta el cierre.
- Planificación: Estrategias para alcanzar los objetivos.
- Trabajo del Proyecto: Ejecución de tareas y generación de entregables.
- Entrega: Asegurar que el producto o servicio sea aceptado.
- Medición: Evaluación del progreso mediante métricas y KPIs.
- Incertidumbre: Gestión proactiva de riesgos y oportunidades de valor. (PMBok, 7ª Edición).

Matriz RACI

La **matriz RACI**, también conocida como Matriz de Asignación de Responsabilidades (MAR), es una herramienta de gestión de proyectos que define y aclara los roles de los miembros de un equipo frente a tareas, hitos o decisiones específicas. (Project Management Institute, Guía de roles y Responsabilidades)

Proyecto

Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. (Project Management Institute, Guía de roles y responsabilidades)

Disciplina PMBOK

Es el estándar que define y estructura la disciplina de la Dirección de Proyectos.

CRUE – Manual de Protocolo Universitario

La Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) – Manual de Protocolo Universitario (2018), a través de su Manual de Protocolo Universitario

(Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas, 2018), establece lineamientos para la organización, formalización y desarrollo de actos institucionales en el ámbito universitario. Este manual define criterios de planificación, estructura ceremonial, roles, precedencias, comunicación institucional y estándares de calidad en eventos académicos. Su aporte teórico radica en ofrecer un marco normativo y organizativo que garantiza coherencia, uniformidad y profesionalización en los actos universitarios, lo cual resulta fundamental para el diseño de procedimientos formales como el acto de grado.

Aprendizaje organizacional

Estos autores Rueda y Acosta (2016), abordan el aprendizaje organizacional como un proceso mediante el cual las instituciones desarrollan capacidades para mejorar sus prácticas, adaptarse al entorno y generar conocimiento útil para la toma de decisiones. Los autores destacan la importancia de la reflexión sistemática, la documentación de procesos y la retroalimentación continua como mecanismos para fortalecer la eficiencia institucional. Este enfoque es relevante para la construcción de procedimientos, ya que permite comprender cómo las organizaciones pueden aprender de su experiencia y transformar sus procesos administrativos en prácticas más efectivas y sostenibles.

Metodología para la Elaboración de Manuales y Procedimientos

La elaboración de manuales y procedimientos constituye un componente esencial para la estandarización, formalización y mejora continua de los procesos institucionales. Hernández & Martínez (2023) señalan que estos documentos permiten organizar de manera sistemática las actividades que conforman un proceso, definiendo responsabilidades, secuencias operativas, controles y criterios de desempeño. Su propósito es garantizar coherencia, uniformidad y eficiencia en la ejecución de tareas, asegurando que las organizaciones operen bajo parámetros claros y verificables.

Concepto de Manual de Procedimientos

Un manual de procedimientos es un documento institucional que describe de forma ordenada y detallada las actividades necesarias para ejecutar un proceso, especificando responsables, recursos, controles, documentos asociados y resultados esperados. Su

función principal es uniformar la actuación organizacional, reducir la variabilidad operativa y asegurar que las tareas se realicen conforme a estándares previamente definidos

(Universidad Autónoma de Nayarit, 2024; Universidad de Los Lagos, s. f.).

De acuerdo con Hernández & Martínez (2023), estos manuales integran la información operativa en un solo cuerpo documental, facilitando la capacitación, la supervisión y la mejora continua.

Estructura de un Manual de Procedimientos

La estructura de un manual responde a principios organizacionales orientados a la claridad, el orden y la estandarización. Desde la teoría organizacional clásica, Weber (1947) sostiene que la burocracia moderna se fundamenta en normas escritas, jerarquías claras y procedimientos definidos, elementos que garantizan previsibilidad y coherencia institucional. Taylor (1911) complementa esta visión al plantear que la eficiencia depende de descomponer el trabajo en actividades específicas, asignar responsabilidades y estandarizar métodos de ejecución.

En coherencia con estos postulados, un manual de procedimientos suele incluir:

- Identificación del proceso
- Objetivo
- Alcance
- Responsables
- Entradas y salidas
- Descripción secuencial de actividades
- Controles y métricas
- Documentos y registros asociados
- Flujograma del proceso

Los enfoques contemporáneos de gestión por procesos (BPM) enfatizan la necesidad de describir entradas, actividades, responsables, controles y salidas para asegurar trazabilidad, mejora continua y alineación estratégica (Davenport, 1993; Harrington, 1991).

Ciclo de Vida de un Manual de Procedimientos

El ciclo de vida de un manual comprende varias etapas interrelacionadas:

1. Identificación y análisis del proceso Incluye levantamiento de información, entrevistas, observación y revisión documental (Hernández & Martínez, 2023).
2. Diseño y documentación Se definen actividades, responsables, secuencias, controles y flujos de trabajo.
3. Validación y aprobación Las unidades involucradas revisan el contenido para garantizar exactitud y pertinencia.
4. Implementación El manual se comunica, capacita y aplica en la operación institucional.
5. Seguimiento y control Se monitorea su cumplimiento mediante indicadores y mecanismos de supervisión.
6. Actualización y mejora continua Se incorporan ajustes derivados de cambios normativos, tecnológicos o de desempeño.

Este ciclo asegura que el manual sea un instrumento dinámico y no un documento estático.

Concepto de Procedimiento y sus Componentes

Un procedimiento es la secuencia lógica y ordenada de actividades necesarias para ejecutar un proceso o parte de él. Representa el “cómo” se realizan las tareas dentro de una organización. Según Hernández & Martínez (2023), un procedimiento está compuesto por:

- Objetivo
- Alcance
- Responsables
- Entradas
- Actividades secuenciadas
- Controles y puntos de verificación
- Salidas o resultados
- Documentos y registros asociados
- Flujograma

Su correcta definición permite estandarizar la operación y facilitar la supervisión.

Beneficios de los Manuales y Procedimientos

Los manuales de procedimientos aportan múltiples beneficios organizacionales, entre ellos:

- Estandarización de actividades y reducción de errores
- Claridad en roles y responsabilidades
- Mejora de la eficiencia operativa
- Facilitan la capacitación del personal
- Incrementan la trazabilidad y el control interno
- Favorecen la transparencia y la rendición de cuentas
- Permiten la mejora continua y la actualización sistemática

Hernández & Martínez (2023) destacan que estos documentos fortalecen la coherencia institucional y permiten que los procesos se ejecuten de manera uniforme, independientemente de quién los realice.

Fundamentos Teóricos: Teoría Organizacional y Gestión por Procesos

Aportes de la Teoría Organizacional Clásica

- Max Weber (1947): La burocracia moderna se basa en normas escritas, jerarquías claras y procedimientos formales, elementos esenciales para la estandarización documental.
- Frederick Taylor (1911): La eficiencia se logra mediante la descomposición del trabajo, la asignación precisa de responsabilidades y la estandarización de métodos.

Estos enfoques justifican la necesidad de manuales como instrumentos de orden, control y eficiencia.

Gestión por Procesos (Business Process Management – BPM)

La gestión por procesos introduce una visión sistémica orientada a resultados, donde los procedimientos se conciben como flujos interrelacionados que deben ser medidos, controlados y mejorados continuamente. Davenport (1993) y Harrington (1991) destacan que BPM permite:

- Identificar entradas, actividades y salidas
- Establecer controles y métricas
- Garantizar trazabilidad
- Facilitar la mejora continua

- Alinear procesos con objetivos institucionales

La integración de la teoría organizacional clásica y BPM permite comprender que un manual de procedimientos no solo documenta actividades, sino que constituye un instrumento estratégico para optimizar el funcionamiento institucional.

De igual forma, la Universidad Simón Bolívar (2018) dispone de un Manual de Normas y Procedimientos que establece los lineamientos para la elaboración, revisión y aprobación de manuales institucionales. Este documento define la estructura mínima requerida, los criterios de redacción, los responsables del proceso, los mecanismos de control y los flujogramas necesarios para garantizar la coherencia y estandarización de los procedimientos administrativos y académicos. Su aporte teórico es relevante para la presente investigación, ya que proporciona un modelo universitario real y vigente para la construcción de manuales y procedimientos formales, lo cual se alinea directamente con el diseño del procedimiento del acto de grado de la UMA.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2017), cuenta con normativas y manuales institucionales que regulan la elaboración de trabajos académicos, manuales y procedimientos administrativos, publicados en 2017. Estos documentos establecen pautas metodológicas para la redacción, estructura, presentación y estandarización de documentos institucionales, así como criterios para la organización de procesos internos. Su relevancia teórica se fundamenta en que proporcionan modelos formales y criterios de calidad documental, útiles para orientar la construcción de procedimientos administrativos y académicos en otras instituciones, incluyendo el diseño del procedimiento del acto de grado de la Universidad Monteávila.

Gestión por procesos y documentación

Un proceso se entiende como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en resultados que generan valor para un usuario interno o externo. Desde el enfoque de gestión de la calidad, ISO 9000:2015 define proceso como una secuencia estructurada de actividades que utiliza recursos y se gestiona con el fin de lograr un resultado previsto. Esta concepción implica que cada proceso posee elementos esenciales: entradas, actividades, recursos, responsables, controles, indicadores y salidas, todos ellos necesarios para asegurar su desempeño y trazabilidad dentro de la organización.

En coherencia con esta definición, ISO 9001:2015 establece el enfoque a procesos como principio fundamental de los sistemas de gestión, destacando la necesidad de contar

con “información documentada” proporcional al riesgo, al contexto y a la complejidad de las operaciones. Esta información documentada incluye procedimientos, registros, descripciones de actividades, criterios de aceptación, controles de cambio y evidencias de cumplimiento. Asimismo, la norma proporciona lineamientos para aplicar el *process approach* mediante la planificación, ejecución, verificación y mejora de los procesos, integrando el ciclo PHVA como mecanismo de control sistemático.

Estas directrices sustentan la construcción de un manual operativo que describa de manera clara las entradas, actividades, salidas, puntos de control, métricas y evidencias, garantizando la estandarización y la mejora continua de los procedimientos institucionales (Dirección General de Presupuesto, 2017; ISO, 2015). En consecuencia, la gestión por procesos y la documentación asociada permiten asegurar coherencia operativa, trazabilidad y alineación con los objetivos institucionales, elementos esenciales para el diseño del procedimiento del acto de grado.

Sistemas de gestión para organizaciones educativas

ISO 21001:2025 establece requisitos de un sistema de gestión para organizaciones educativas orientado a la satisfacción de las partes interesadas, la gestión de procesos educativos y el ciclo de mejora. Su adopción como referencia permite alinear el manual con principios de orientación al beneficiario, liderazgo, planificación basada en riesgos y evaluación del desempeño (ISO, 2025).

Dirección de proyectos

De acuerdo con el PMBOK Guide en su sexta edición, la matriz RACI constituye una herramienta fundamental para clarificar responsabilidades dentro de un proyecto (Project Management Institute, 2017). Asimismo, para esta investigación se seleccionan los dominios de desempeño propuestos en la séptima edición del estándar, por su utilidad para estructurar procesos institucionales y orientar la planificación, comunicación, participación de interesados, medición del desempeño y cierre del proyecto (Project Management Institute, 2021).

RACI: Matriz de asignación de responsabilidades

Según el Project Management Institute (2017), la matriz RACI permite clarificar roles y responsabilidades de los participantes en cada actividad o fase. Se presenta como un tipo de Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM), útil para clarificar “quién hace qué” en cada actividad del proyecto. Su nombre proviene del acrónimo de cuatro categorías clave:

R - *Responsible* (Responsable): quien ejecuta la tarea.

A - *Accountable* (Aprobador): quien tiene la autoridad final y responde por el resultado.

C - *Consulted* (Consultado): quien aporta información o asesoría.

I - *Informed* (Informado): quien debe ser notificado sobre el avance o resultado.

Esta matriz permite evitar ambigüedades, duplicidades o vacíos de responsabilidad, facilitando la coordinación interdepartamental y la trazabilidad de decisiones. En el contexto del acto de graduación, la matriz RACI contribuye a definir con precisión las funciones de cada unidad institucional y proveedor involucrado en la planificación, ejecución y cierre del evento (Project Management Institute, 2017).

Enfoque de Business Process Management (BPM) y disciplinas seleccionadas

El enfoque de Business Process Management (BPM) constituye un marco conceptual y metodológico orientado a gestionar los procesos organizacionales de manera integral, desde su identificación hasta su mejora continua. De acuerdo con Dumas, La Rosa, Mendling y Reijers (2018), el BPM se estructura en un ciclo compuesto por seis disciplinas fundamentales: descubrimiento (process discovery), modelado (process modeling), análisis (process analysis), rediseño o mejora (process redesign), implementación (process implementation) y monitoreo y control (process monitoring and controlling). Estas disciplinas permiten comprender cómo funciona un proceso, identificar sus debilidades y diseñar soluciones que incrementen su eficiencia y coherencia operativa.

Para el presente estudio se seleccionaron específicamente las disciplinas de descubrimiento, análisis, rediseño e implementación, por su pertinencia en el diseño del Manual de Procedimientos del Acto de Grado.

- La disciplina de descubrimiento resulta esencial para levantar el procedimiento actual mediante entrevistas, observación directa y revisión documental, permitiendo reconstruir el proceso “as-is” con base en evidencia real.

- La disciplina de análisis facilita identificar factores críticos, cuellos de botella y riesgos que afectan el desarrollo del acto, lo cual es coherente con el segundo objetivo específico del proyecto.
- Posteriormente, la disciplina de rediseño permite formular el proceso “to-be”, incorporando mejoras, estandarización y criterios de calidad.
- Finalmente, la disciplina de implementación sustenta la elaboración del Manual de Procedimientos, al traducir el proceso diseñado en documentos operativos, roles, formatos y lineamientos aplicables.

La selección de estas disciplinas se justifica porque permiten abordar el acto de grado desde una perspectiva de procesos, superando la gestión basada en usos y costumbres y orientando la institución hacia prácticas más eficientes, trazables y alineadas con su estrategia organizacional. Como señalan Harmon (2019) y Smith y Fingar (2003), el BPM integra principios de administración y tecnología para lograr procesos más ágiles, controlados y adaptables, características necesarias para formalizar un procedimiento institucional que involucra múltiples unidades, proveedores y actividades críticas.

Dominios de desempeño seleccionados del PMBOK

Para orientar el diseño del procedimiento del acto de grado se seleccionaron cinco dominios de desempeño propuestos en la Guía PMBOK de la Séptima Edición (Project Management Institute, 2021): Planificación, Participación de los Interesados, Comunicación, Medición del Desempeño y Cierre. Estos dominios fueron escogidos por su pertinencia para estructurar procesos institucionales que requieren organización, coordinación interdepartamental, claridad informativa y mecanismos de control. En conjunto, permiten analizar el proyecto desde una perspectiva integral y adaptable, facilitando la organización de actividades, la gestión de interesados y la evaluación del desempeño durante todo el ciclo del proceso.

En primer lugar, se incorporan elementos del dominio de Planificación, debido a que el diseño del procedimiento requiere definir objetivos, actividades, responsables, recursos y criterios de control. La planificación permite estructurar el proceso de manera lógica y anticipar posibles desviaciones, lo cual es esencial en eventos institucionales que involucran múltiples unidades administrativas y proveedores externos.

Asimismo, se integra el dominio de Participación de los Interesados, dado que el acto de grado implica la intervención de diversos actores —estudiantes, autoridades, personal

administrativo, proveedores, invitados y unidades académicas— cuyas expectativas deben ser gestionadas de forma adecuada. Este dominio aporta herramientas para identificar, analizar y comprometer a los interesados, garantizando su alineación con el procedimiento diseñado.

El dominio de Comunicación también se considera fundamental, ya que la gestión del acto de grado requiere flujos de información claros, oportunos y verificables. La comunicación efectiva contribuye a la coordinación interdepartamental, reduce la incertidumbre y facilita la toma de decisiones durante la planificación y ejecución del evento.

Por otra parte, se incorpora el dominio de Medición del Desempeño, el cual permite establecer indicadores, evaluar el avance del proceso y validar la calidad de los entregables. Su inclusión responde a la necesidad de asegurar que el procedimiento diseñado sea evaluable, replicable y susceptible de mejora continua.

Finalmente, se toma en cuenta el dominio de Cierre, especialmente en lo relativo a la sistematización de lecciones aprendidas, con el fin de fortalecer la gestión institucional y evitar la repetición de errores en futuras ediciones del acto de grado. Este enfoque permite consolidar el conocimiento generado y promover la mejora continua del procedimiento.

La selección de estos dominios del PMBOK se justifica porque proporcionan un marco conceptual y operativo que facilita la estructuración del procedimiento, la definición de responsabilidades, la coordinación de actores y la evaluación del desempeño. Su aplicación contribuye a garantizar que el proceso diseñado sea coherente, eficiente y alineado con los estándares de gestión de proyectos reconocidos internacionalmente.

De igual forma se toma en consideración el Cierre y lecciones aprendidas (Uncertainty /Project Closure), que, aunque no existe un dominio exclusivo llamado “lecciones aprendidas”, la captura de lecciones aprendidas se integra en el dominio de Cierre del proyecto y en el principio de mejora continua. Este proceso busca identificar, documentar y compartir conocimientos adquiridos durante el proyecto, con el fin de fortalecer la gestión organizacional y evitar la repetición de errores en futuras iniciativas.

Protocolo universitario y ceremonial

El protocolo académico define precedencias, símbolos y guiones, y se integra con la comunicación institucional. El Manual de Protocolo Universitario de CRUE sintetiza criterios para actos solemnes y destaca la articulación entre ceremonial, imagen y operación; su enfoque es compatible con listas de verificación, guion maestro y roles definidos para

asegurar consistencia (CRUE, 2018; Universidad de Huelva (s. f.); Universidad Autónoma de Nayarit, 2024 UPEL, 2017)

Manuales de procedimientos

Las guías universitarias para manuales establecen estructura típica: propósito, alcance, definiciones, marco normativo, mapa de procesos, procedimientos por fase, formatos, indicadores, control de versiones y responsabilidades. Este andamiaje metodológico facilita auditar y actualizar el proceso entre cohortes (Dirección General de Presupuesto, Hernández & Martínez (2023); ISO, 2015; PMI (2021, 2023).

Estructura del Manual de Procedimientos

La estructura de un manual de procedimientos responde a criterios de claridad, estandarización y coherencia operativa, permitiendo que los procesos institucionales se documenten de manera uniforme y verificable. Las guías universitarias y los lineamientos técnicos coinciden en que un manual debe contener, como mínimo, los siguientes elementos: propósito, alcance, definiciones, marco normativo, mapa de procesos, procedimientos organizados por fases, formatos asociados, indicadores de desempeño, control de versiones y responsabilidades. Esta estructura proporciona un andamiaje metodológico que facilita la comprensión del proceso, la auditoría interna y la actualización periódica entre cohortes (Dirección General de Presupuesto, 2017; Hernández & Martínez, 2023; ISO, 2015; PMI, 2021, 2023).

Desde el enfoque de gestión de la calidad, ISO 9001:2015 refuerza la necesidad de contar con información documentada que describa de manera precisa las actividades, entradas, salidas, criterios de aceptación y controles aplicables a cada procedimiento. Asimismo, el PMI establece que la documentación de procesos debe incluir roles, flujos de trabajo, artefactos, métricas y mecanismos de control, asegurando la trazabilidad y la alineación con los objetivos institucionales (PMI, 2021, 2023).

En conjunto, estos lineamientos permiten que el manual de procedimientos se convierta en un instrumento técnico que integra la descripción operativa del proceso con los requisitos normativos y de gestión, garantizando su correcta ejecución, supervisión y mejora continua.

Procedimientos Operativos Estándar (POE).

Los Procedimientos Operativos Estándar (POE) son documentos que describen de forma detallada y secuencial las actividades requeridas para ejecutar un proceso institucional. Su propósito es estandarizar la ejecución, asignar responsabilidades, definir tiempos y recursos, y asegurar la trazabilidad y la mejora continua. En el contexto de actos académicos, los POE permiten organizar cada fase (pre-evento, evento, pos-evento) con claridad operativa, facilitando la coordinación interdepartamental y la evaluación posterior. Su inclusión en el manual responde a criterios de calidad institucional y alineación con normas como ISO 9001:2015 (ISO, 2015) y recomendaciones metodológicas para la gestión documental (Dirección General de Presupuesto, 2017; Hernández & Martínez, 2023).

Fichas KPI definidas para el monitoreo del desempeño

Las fichas KPI (*Key Performance Indicators*) son instrumentos técnicos que permiten documentar de forma estructurada los indicadores clave utilizados para evaluar el desempeño de un proceso. Cada ficha incluye el nombre del indicador, su propósito, fórmula de cálculo, unidad de medida, frecuencia de medición, fuente de datos, meta esperada y responsable del seguimiento. Su uso facilita la trazabilidad, la mejora continua y la toma de decisiones basada en evidencia.

En el contexto del acto de graduación, las fichas KPI permiten monitorear aspectos como la puntualidad del evento, la satisfacción de los asistentes, la eficiencia en el montaje y la resolución de incidencias. Su definición previa y su integración en el plan de desarrollo para el levantamiento de un procedimiento para el acto de grado de la universidad Monteavila responden a los principios de medición del desempeño establecidos en el dominio correspondiente de la Guía PMBOK (PMI, 2021), así como a los criterios de calidad documentados en la norma ISO 9000:2015 sobre gestión por procesos y mejora continua (ISO, 2015).

Mejora continua y aprendizaje institucional

La mejora de procesos requiere retroalimentación, pilotaje y ajuste. El aprendizaje organizacional permite que las instituciones educativas integren experiencias previas,

gestionen el conocimiento y adapten sus prácticas. Rueda Fierro y Acosta Andino (2016) destacan la relación entre planificación estratégica y aprendizaje organizacional como base para la gestión del conocimiento en universidades (Rueda & Acosta, 2016)

Definición de términos básicos

Acto de grado.

El acto de grado es una ceremonia académica institucional que integra el repertorio de actos universitarios y requiere un orden protocolario específico en su diseño y ejecución (CRUE, 2018).

En la República bolivariana de Venezuela, no existe una definición concreta y exacta con referencia a este término, pero el clamor popular lo define con el acto formal y solemne que acredita a un ciudadano como un profesional de la Republica.

Protocolo universitario y ceremonial.

Conjunto de normas y prácticas que regulan precedencias, presidencias, símbolos y guiones, garantizando orden, solemnidad e imagen institucional coherente (CRUE, 2018; Universidad de Los Lagos, s. f.).

Precedencias y presidencias.

Reglas para ordenar autoridades y conformar la mesa presidencial según la naturaleza del acto; en actos académicos, la presidencia suele recaer en la máxima autoridad universitaria, con ajustes cuando concurren otras altas autoridades (CRUE, 2018).

Fases para organizar un acto.

Secuencia de planificación, desarrollo y cierre con identificación de objetivos, públicos, ceremonial, símbolos y una ficha de tareas para controlar pasos, responsables y costos (CRUE, 2018).

Unidad responsable y roles.

La unidad responsable es el órgano institucional encargado de planificar, coordinar, ejecutar y supervisar todas las actividades vinculadas al proceso o procedimiento documentado. En el contexto de actos académicos y eventos institucionales, esta unidad asume funciones esenciales como la programación de actividades, la asignación de tareas, la gestión de recursos, la coordinación interdepartamental y la verificación del cumplimiento del protocolo. Su rol implica articular esfuerzos con áreas como Comunicación Institucional, Imagen, Protocolo, Secretaría General y Logística, garantizando coherencia operativa y alineación con los lineamientos institucionales (Dirección General de Presupuesto, 2017).

Desde la perspectiva de la gestión por procesos, la unidad responsable actúa como dueño del proceso (process owner), figura clave en la administración moderna, encargada de asegurar que el proceso se ejecute conforme a los estándares definidos, que se midan sus resultados y que se implementen acciones de mejora continua (Davenport, 1993; Harrington, 1991). Esta función resulta indispensable para mantener la calidad institucional y la consistencia en la ejecución de actividades críticas como los actos de grado.

Checklists y formatos operativos.

Instrumentos que articulan requisitos previos, logística, invitados, espacios, equipamiento, orden del día y evidencias para reducir fallas y proteger la imagen institucional (Universidad Autónoma de Nayarit, 2024; Universidad de Los Lagos, s. f.).

Comunicación institucional del acto.

Planeación y ejecución de mensajes, invitaciones, vocativos, guion maestro y relación con medios y transmisión, integrada con el protocolo para reforzar la marca universitaria (CRUE, 2018; Universidad Autónoma de Nayarit, 2024).

Clasificación de actos y programas guía.

Tipologías institucionales: solemnes, administrativos y académicos, con programas básicos y ordenaciones aplicables, incluida la distribución de asientos y vocativos (CRUE, 2018).

Logística del acto.

Actividad que planifica, gestiona y controla los recursos, espacios, tiempos y suministros necesarios para la ejecución eficiente del acto de graduación. Incluye transporte, equipamiento, insumos, montaje y desmontaje, y se articula con el protocolo y la comunicación institucional para garantizar fluidez operativa y minimizar riesgos (Universidad Autónoma de Nayarit, 2024).

Título universitario.

Documento oficial que acredita la culminación de estudios superiores conforme a la legislación vigente. Es expedido por la autoridad competente de la universidad y representa el reconocimiento institucional del logro académico del graduando (Universidad Autónoma de Nayarit, 2024).

Control de gestión.

Instrumento estratégico que permite planificar, monitorear y evaluar el desempeño organizativo mediante indicadores, cuadros de mando y análisis sistemático. En el contexto de actos de grado, facilita la mejora continua de procesos y la toma de decisiones basada en evidencias (Hernández, 2008, citado en Rueda & Acosta, 2016).

Elaboración colaborativa de manuales.

Proceso participativo que involucra directivos y colaboradores en la construcción de manuales institucionales mediante técnicas, ejemplos, reuniones periódicas y alineación con objetivos estratégicos. Favorece la apropiación, la mejora continua y la certificación de procesos (Álvarez, 1996, citado en Hernández & Martínez, 2023).

Bases legales

Según (Sabino, 2002), Las bases legales no son más que leyes que respaldan de manera legal el impulso y desarrollo de la investigación. Explica que las bases legales

representan reglamentaciones y normativas requeridas en algunos estudios cuyo tema así lo amerite, y tienen como finalidad fundar los parámetros legales que deben cumplirse para conceptualizar.

De acuerdo a la investigación realizada, se aplicaría:

Tabla 2. Bases legales

INSTRUMENTO LEGAL	ARTICULO	COMENTARIO
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	Artículo 103	Toda persona tiene Derecho a la Educación.
Ley Orgánica de la Educación y de la Educación Superior	Toda la legislación.	Marco legal que regula la educación universitaria en el país.
Ley de Universidades	Artículos 9, 18 y 26	9.Reconoce la autonomía universitaria en lo académico, organizativo y administrativo. 18. Faculta al Consejo Universitario para dictar reglamentos y normativas internas. 26. Regula la expedición de títulos y certificaciones académicas.
Reglamento para los Actos de Grado – Universidad de Los Andes (ULA)	Artículo 1. La Universidad realizará los Actos de Grado establecidos en el Calendario de Actividades aprobado por el Consejo Universitario.	Establece la obligatoriedad institucional de organizar los actos de grado conforme al calendario oficial, definiendo la autoridad competente para aprobar fechas y excepciones. Es un reglamento directamente aplicable al diseño de procedimientos de actos de grado.
Reglamento Interno para el Conferimiento de Títulos y Actos de Grado – UNEARTE	Artículo 1. El presente Reglamento tiene por objeto establecer los requisitos, procedimientos y formalidades que regirán el otorgamiento de títulos y la realización de los actos de grado.	Define el marco normativo para la emisión de títulos y la ejecución de actos de grado, incluyendo requisitos, formalidades y responsabilidades. Es una referencia sólida para fundamentar legalmente

		cualquier procedimiento institucional de graduación.
Reglamento para el Otorgamiento de Títulos, Diplomas y Certificados – UPEL	Artículo 1. La Universidad otorgará los títulos, diplomas y certificados previo cumplimiento de los requisitos legales establecidos en la Ley de Universidades, su Reglamento y las normativas internas.	Regula el proceso de otorgamiento de títulos y certificaciones académicas, estableciendo requisitos legales y administrativos. Es un instrumento clave para fundamentar la validez y formalidad del acto de grado y sus documentos asociados.

Nota. Los instrumentos legales utilizados para la elaboración de esta tabla se sustentan en la siguiente normativa: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999); Ley Orgánica de Educación (2009); Ley de Universidades (1970); Reglamento para los Actos de Grado de la Universidad de Los Andes (s. f.); Reglamento Interno para el Conferimiento de Títulos y Actos de Grado de UNEARTE (2017); y Reglamento para el Otorgamiento de Títulos, Diplomas y Certificados de la UPEL (2012).

Marco jurídico nacional

La **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV)**, aprobada en referéndum en 1999, es la norma suprema que rige el ordenamiento jurídico del país. Es considerada una de las constituciones más extensas y detalladas del mundo. Además de sus artículos principales, su estructura incluye otros elementos normativos importantes que debes conocer si estás trabajando en el marco legal de un proyecto:

Estructura Detallada:

- **1 Preámbulo:** Una declaración de principios y valores.
- **350 Artículos:** Organizados en 9 Títulos y 33 Capítulos.
- **1 Disposición Derogatoria:** Que anula la Constitución anterior de 1961.
- **18 Disposiciones Transitorias:** Normas para regular el paso del viejo sistema al nuevo.

- **1 Disposición Final:** Que establece su entrada en vigencia tras la aprobación en referéndum.

En Venezuela, la "Ley Orgánica de Educación Superior" está comprendido en un ecosistema de leyes. Es fundamental aclarar que la **Ley Orgánica de Educación (LOE) de 2009** es el marco general, mientras que la **Ley de Universidades (1970)** sigue siendo la norma específica vigente para el funcionamiento de las casas de estudio, a pesar de su antigüedad.

La Ley de Universidades (Gaceta Oficial Extraordinaria N.º 1.429, 8-09-1970) regula la vida universitaria, atribuciones de gobierno y solemnidad institucional. Aunque no prescribe el paso a paso de la ceremonia, impone principios de orden, jerarquía y responsabilidad, que justifican la existencia de procedimientos internos claros para actos académicos. La Ley de Universidades al conferirle autonomía universitaria a cada centro de estudios le otorga la jerarquía y está dando la potestad de establecer el nivel protocolar individual para cada acto de graduación

Normativa institucional

En el marco jurídico venezolano, la Ley de Universidades (Congreso de la República de Venezuela, 1970) establece las bases legales para el funcionamiento de las instituciones de educación superior, incluyendo la organización de actos académicos solemnes. A partir de esta normativa general, cada universidad desarrolla reglamentos y manuales propios que regulan los procedimientos, responsabilidades y elementos protocolarios de los actos de grado.

Ejemplos de esta formalización normativa incluyen el *Manual de normas y procedimientos para actos solemnes* de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2017), el *Manual de protocolo y organización de eventos de la Universidad*

Autónoma de Nayarit (2024), y los lineamientos institucionales publicados por la Universidad Monteávila sobre servicios estudiantiles y graduaciones (Universidad Monteávila, s. f.). Estos documentos permiten adaptar principios comunes a las particularidades organizativas, culturales y operativas de cada institución.

En el caso de la Universidad Monteávila, el manual propuesto, el cual será la consolidación final de este proyecto, debe articularse con su normativa interna vigente y con las disposiciones de sus órganos de gobierno, asegurando coherencia con los principios institucionales de planificación, transparencia y participación.

El Rol del Secretario.

En el acto de graduación, el Secretario General no es un presentador, es un notario público académico.

Artículo 29: Define que el Secretario es quien certifica los actos de la universidad. Interpretación jurídica: Durante la ceremonia, cuando el Secretario lee el acta o entrega los títulos, está dando Fe Pública de que esos estudiantes cumplieron los requisitos.

Al ser la Monteávila una universidad privada, hay un artículo extra que debes considerar: Artículo 174: Indica que las universidades privadas se rigen por las disposiciones de la Ley de Universidades y por los Reglamentos que dicte el Ejecutivo Nacional (Ministerio de Educación Universitaria).

Aplicación al Manual: Debes agregar un paso en tu proceso llamado "Validación ante el Ministerio". Los títulos de universidades privadas suelen requerir una validación externa o reporte al ente rector para ser legales.

CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL

Historia de la organización

Durante varios años, los fundadores trabajaron incansablemente para concretar, esa idea inicial, basada en un centro de estudios superiores, una universidad privada que formara profesionales integrales; pero, que al mismo tiempo, estos profesionales tuvieran durante en su etapa de formación, un acompañamiento, una guía, una persona que estuviera al alcance de la mano para guiarlos.

Después de muchos años de trabajo, de muchas ideas, de muchísimos simpatizantes, de recursos a favor y en contra, se creó la Universidad Monteavila.

Desde sus inicios, realizaron un trabajo riguroso que consistió formar progresivamente una comunidad, una comunidad formada por fundadores, autoridades, profesores, personal administrativo y un valioso personal de apoyo. Se alinearon las bases conceptuales, se establecieron las orientaciones generales de las actividades docentes, de investigación y de extensión; se diseñaron los planes de enseñanza basados en los criterios de educación integral y personalizada; con el objetivo de formar profesionales de la República integrales y un 4 de octubre de 1999, iniciaron los jóvenes, cuya formación es la razón de ser específica de la docencia en la universidad. Así inicio la comunidad de la Universidad Monteavila, la cual, se propone despertar y estimular en todos sus miembros el amor a la sabiduría.

Constitución

La Universidad Monteavila es una Institución de educación superior, inscrita en el Registro de Información Fiscal (RIF) bajo el N° J306472479, cuyo funcionamiento fue autorizado según Decreto Presidencial N° 2.814 de 30 de septiembre de 1.998, publicado en Gaceta Oficial N° 36.552 de 2 de octubre de 1.998, cuya acta de creación se encuentra debidamente registrada por ante la Oficina Subalterna del Primer Circuito Público del Municipio Sucre del Estado Miranda el 16 de octubre de 1.998, bajo el N° 15, Tomo 5, Protocolo Primero, cuyos Estatutos se encuentran agregados al cuaderno de comprobantes de esa Oficina Subalterna del Primer Circuito Público del Municipio Sucre del Estado Miranda, bajo el N° 414, folio 695 al 711 del Cuarto Trimestre del año 1.998

Objeto Social

El objeto social de la Universidad Monteavila, es la educación, la investigación y la extensión. La Universidad Monteavila ofrece programas académicos para formar profesionales con diversas disciplinas; adicionalmente realiza investigaciones que contribuyen al conocimiento y desarrollo de la sociedad y participa en actividades de vinculación con la comunidad para aplicar el conocimiento en beneficio del entorno.

Marco Filosófico

El marco filosófico de la Universidad Monteavila es el humanismo cristiano.

Misión

La Universidad Monteávila, se inspira en el humanismo cristiano y la búsqueda de la verdad. Por medio de la docencia, la investigación y la extensión, fomenta la integración de saberes desde una perspectiva humanística sólida. Y estimula el desarrollo de las potencialidades de las personas, en un clima de excelencia académica, a través de un trabajo esforzado y riguroso, para servir positivamente a la sociedad.

Visión

La visión de la Universidad Monteavila es conformar una comunidad de personas que promuevan y acojan multiplicidad de disciplinas en un permanente diálogo y armónica cooperación y que, junto a la profundización en los fundamentos y causas últimas de la realidad, aspiren a la plenitud del saber y del bien.

Valores

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

Reconocimiento de la eminente dignidad de la persona humana.

Trabajo esforzado ordenado al saber.

Promoción de la unidad de vida.

Conocimiento de la verdad.

Búsqueda y práctica del bien.

Contemplación de la belleza.

Aceptación integral y respetuosa del misterio del ser humano.

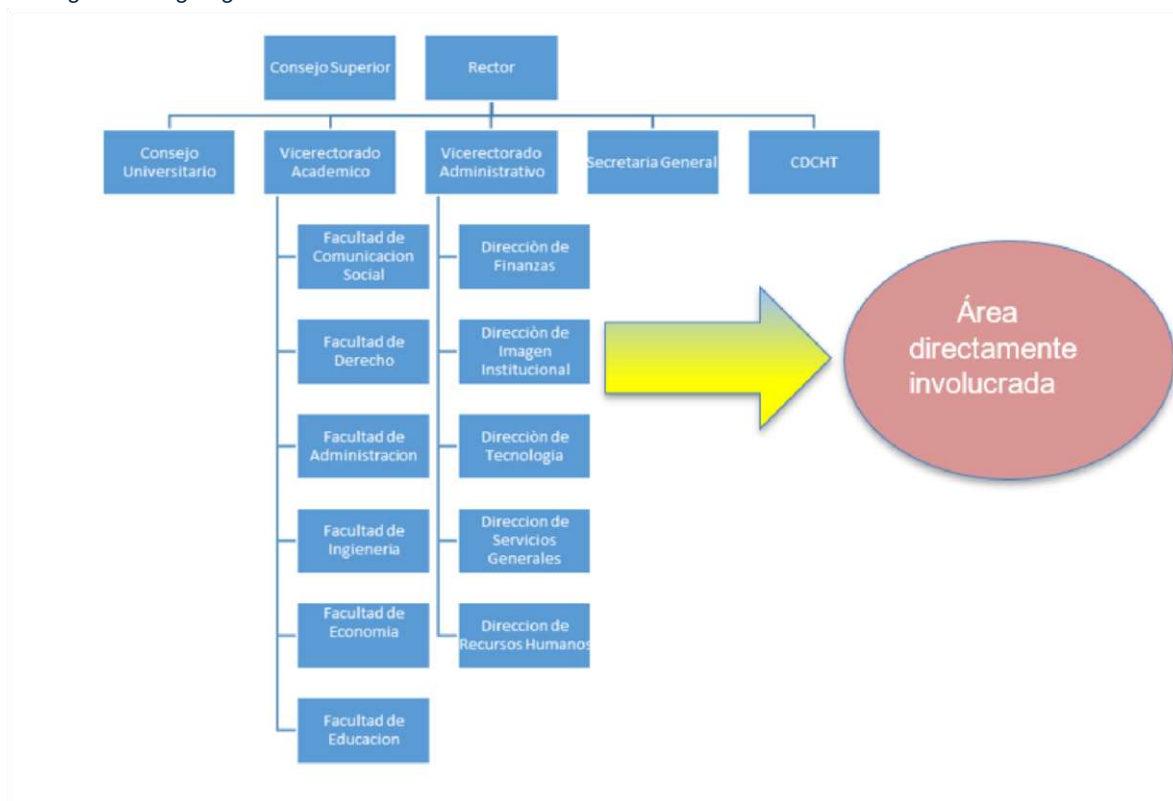
Atención permanente a la realidad.

Acompañamiento personal en el desarrollo de cada uno de los miembros de su comunidad, hacia la plenitud de sus potencialidades.

Convivencia afectuosa que deriva del conocerse y servirse mutuamente.

Organigrama

Figura 1. Organigrama Universidad Monteavila



Estructura física

La estructura física de la Universidad Monteavila está formada por dos (2) sedes: en la Urbanización Boleíta Norte, final avenida Buen Pastor, ubicación que actualmente atiende y asiste a los estudiantes de pregrado, postgrado y extensiones y la sede de Lomas del Sol que actualmente atiende los dos (2) primeros semestres de pregrado de todas las facultades. En Boleíta son dos (2) edificios, el principal y el edificio de la Biblioteca, ambos con aulas y oficinas administrativas y académicas. La sede de Lomas del sol, de reciente inauguración, tiene una capacidad actual de diez (10) aulas más el salón de usos múltiples

El recurso humano activo, actualmente está compuesto por ciento cuarenta (140) trabajadores, dividido en la nómina tradicional y la nómina de profesores, la cual, a su vez se divide en profesores fijos y profesores contratados.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

En el presente apartado se busca concretar el Marco Metodológico que, según (Balestrini, 2012. P 125): “es el contexto referido a los métodos, múltiples reglas, registros y técnicas con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real”, es así que, se desprende el planteamiento de distintas operaciones técnicas vinculadas con el proceso de obtención de información

En virtud, el investigador plasmó el proceso investigativo de carácter metodológico que se llevó a cabo para hacer viable este estudio y poder efectuar el análisis y levantamiento de un procedimiento para el acto de graduación, con el propósito inicial de detectar la problemática existente y canalizar las sugerencias pertinentes al proceso. *Tabla 3. Marco Metodológico*

Línea de trabajo	Proyecto de Control de Gestión.
Tipo de investigación	Proyecto especial de estudio de campo
Diseño de investigación	Cualitativo

Línea de trabajo

La línea de trabajo seleccionada para el presente Trabajo Especial de Grado se fundamenta en la clasificación establecida por la Guía para el Trabajo Especial de Grado de la Universidad Monteávila (V.5, 2023), la cual define los Proyectos de Control de Gestión como aquellos orientados a la aplicación de técnicas, prácticas y experiencias de gestión exitosa tanto en el desarrollo de proyectos como en su posterior operación. Este tipo de proyectos incorpora la fijación de parámetros objetivos, la actualización de mediciones y el seguimiento sistemático del desempeño, en coherencia con los objetivos y expectativas institucionales.

Bajo esta perspectiva, el Plan de Desarrollo para el Manual de Procedimiento para el Acto de Grado de la Universidad Monteávila se enmarca como un Proyecto de Control de Gestión, dado que implica el diseño de un sistema integral que permita a la institución monitorear el cumplimiento de sus objetivos operativos, estandarizar procesos críticos y facilitar la toma de decisiones basada en datos. Esta orientación coincide con la visión técnica del PMBOK, que concibe la gestión de proyectos como un proceso estructurado de planificación, ejecución, control y mejora continua.

Tipo de investigación

Este tipo de investigación que aplicaría para el Plan de Desarrollo para el Manual de Procedimiento para el acto de Graduación de la Universidad Monteavila, de acuerdo al criterio del investigador: es un proyecto especial de estudio de campo, nivel proyectivo (Hernández *et al.*, 2018).

El estudio de campo, realizará una revisión de la situación actual, recolectando datos de los procesos involucrados con la finalidad de asegurar la implementación de la herramienta.

Diseño de investigación.

El diseño de la investigación para el Plan de Desarrollo para el Manual de Procedimiento de la Universidad Monteavila es cualitativo, de acuerdo, a un fundamento definido como una serie de actividades sucesivas y organizadas, que deben adaptarse a las particularidades de cada investigación, y que nos indican las pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos. El diseño cualitativo según debe ser flexible y adaptarse al problema de la investigación, permitiendo al investigador sumergirse en la realidad estudiada y comprender su profundidad (Sabino, 2002).

Población y muestra

Según (Arias, 2012, p.31) señala: “la población en estudio forma parte del universo accedido en atención de una definida numeración de variables que se van a experimentar y que lo hacen un vinculado particular con respecto al resto de los integrantes del universo”.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, y de acuerdo a el criterio del investigador, la población de este estudio se corresponde, a un grupo poblacional fijado por sus particularidades, quedando delimitada en el presente estudio a veinte (20) personas, de las diferentes áreas, que forman parte del acto, Rectorado, Vicerrectorados administrativo (áreas administrativas, logísticas y de recursos humanos) y académicos (facultades) y el área de Extensión.

Con relación a la muestra, esta se conforma de nueve personas, elegidas de manera intencional, por disponibilidad y participación en el proceso, a quienes se les realizó la entrevista: $n = 9$, que son informantes clave, correspondientes a ocho (8) áreas internas

(Secretaría General, Control de Estudios, Dirección de Protocolo y Eventos, Comunicaciones, Capellanía, Servicios Generales, Tecnología y Seguridad) y una (1) categoría de fuente externa (proveedores de fotografía, agencia de festejo, ornamentación y concesionario), las cuales se consideran fuentes primarias por implicar el contacto directo con los actores del proceso.

Técnicas y herramientas de recolección y procesamiento de los datos

La recolección de datos se desarrolló mediante entrevistas previamente diseñadas, dirigidas a los actores involucrados en el proceso del acto de grado. Estas entrevistas permitieron recopilar información sobre los procedimientos actuales, así como sobre los usos y costumbres que se han consolidado en la práctica institucional. Esta etapa constituye un componente metodológico fundamental, ya que garantiza que la propuesta del investigador se sustente en evidencia real y no en suposiciones, cumpliendo con el rigor necesario para validar los hallazgos (Hernández *et al.*, 2018).

Las entrevistas se estructuraron considerando fuentes de información primarias y secundarias, lo que permitió clasificar el origen de los datos y fortalecer la triangulación de la información. El detalle del instrumento se presenta en el Anexo 1. Las fuentes primarias estuvieron conformadas por el contacto directo con los actores del proceso, quienes aportaron información clave sobre sus funciones, responsabilidades y experiencias. Entre estas fuentes se incluyeron: Secretaría General, Control de Estudios, Dirección de Protocolo y Eventos, Comunicaciones, Capellanía, Servicios Generales, Tecnología, Seguridad y proveedores externos (fotografía, agencia de festejos, ornamentación y concesionario). Este acercamiento directo permitió comprender la dinámica real del proceso y detectar oportunidades de mejora desde la perspectiva operativa.

Por su parte, las fuentes secundarias estuvieron constituidas por documentos institucionales formales e informales, tales como informes, memorándums, instrucciones operativas, correos electrónicos, cartas de felicitación y actas de Consejo Universitario. Aunque algunos documentos se encontraban desactualizados o habían sido descartados, se consideraron válidos en tanto formaron parte de actividades previas y aportaron evidencia sobre prácticas históricas del proceso. Este tipo de documentación permitió reconstruir la evolución del acto de grado y complementar la información obtenida en las entrevistas (Tamayo & Tamayo, 2004).

El procesamiento de los datos se realizó mediante la organización y clasificación de la información obtenida, agrupando los hallazgos según los objetivos específicos del proyecto.

Esta sistematización permitió identificar patrones, problemas recurrentes y factores críticos que afectan el desarrollo del acto de grado, los cuales posteriormente se integraron en la matriz DOFA utilizada en el análisis del proyecto.

Presentación y análisis de los resultados

Los resultados obtenidos se presentan de manera organizada según las técnicas aplicadas y los objetivos del proyecto. En primer lugar, la observación directa no participante permitió describir el proceso actual del acto de grado, identificando la secuencia real de actividades, los responsables involucrados, los tiempos de ejecución y los recursos utilizados. Este análisis evidenció la existencia de prácticas informales, variaciones entre áreas y ausencia de procedimientos estandarizados, elementos que afectan la eficiencia y la coordinación del proceso.

Las entrevistas estructuradas aportaron información detallada sobre las funciones, dificultades y necesidades de cada unidad participante. Los actores consultados coincidieron en señalar problemas como la falta de planificación anticipada, la comunicación informal entre dependencias, la inexistencia de documentos normativos actualizados y la dependencia de “usos y costumbres” para ejecutar actividades clave. Esta información permitió comprender la perspectiva operativa de quienes intervienen directamente en el ciclo de graduación.

Por su parte, la revisión documental, incluyendo memorándums, correos electrónicos, guiones operativos, actas de Consejo Universitario y registros informales, permitió reconstruir la evolución del proceso y contrastar la información obtenida en campo. Aunque algunos documentos estaban desactualizados, aportaron evidencia sobre prácticas históricas y decisiones institucionales relevantes para el análisis.

Finalmente, los hallazgos provenientes de estas tres fuentes se integraron en una matriz DOFA, que permitió clasificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proceso. Esta matriz facilitó la identificación de los factores críticos que afectan el desarrollo del acto de grado y sirvió como base para la formulación de lineamientos de mejora, así como para el diseño del proceso “TO-BE” y del Manual de Procedimientos propuesto.

Operacionalización de las Variables

A continuación se presenta la matriz de variables correspondiente a los objetivos específicos del estudio. Esta tabla integra las variables, dimensiones, indicadores e instrumentos utilizados para el levantamiento del procedimiento actual, la identificación de factores críticos y el diseño del Manual de Procedimientos del Acto de Grado de la Universidad Monteávila. En función de lo anteriormente descrito se presenta la operacionalización de las variables de las variables del estudio:

Tabla 4. Tabla de variables

Objetivo Específico	Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
1. Levantamiento del procedimiento actual	Levantamiento del procedimiento actual	Necesidades del acto	Cobertura $\geq 90\%$ de actores entrevistados	Guía de entrevista; minuta
		Fases del evento	Catálogo de necesidades emitido	Plantilla de requisitos
		Priorización	$\geq 95\%$ necesidades priorizadas (MoSCoW)	Matriz de priorización
		Normativa aplicable	Trazabilidad requisito–norma $\geq 90\%$	Checklist normativo
		Riesgos iniciales	Identificación de riesgos logísticos, técnicos y de invitados	Formato de riesgos
2. Identificar y determinar factores críticos que inciden en el desarrollo del acto	Factores críticos del acto de grado	Características técnicas y logísticas	Plano validado con flujos y aforos	Croquis; plantilla de layout
		Sonido e iluminación	Especificaciones técnicas por subsistema	Fichas técnicas; checklist
		Energía y respaldo	Cálculo de carga y autonomía documentado	Formato de cálculo; inventario de circuitos
		Transmisión y multimedia	Requerimientos definidos (ancho de banda, backup)	Plantilla técnica; consulta a proveedor
Objetivo Específico	Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos

		Logística de montaje	Cronograma de montaje emitido	Gantt; lista de materiales
		Contingencias	Planes B definidos por riesgo crítico	Matriz de contingencias; taller de riesgos
3. Diseñar el Manual de Procedimiento para el Acto de Grado	Diseño del Manual de Procedimientos	Fases del evento	Manual v0.9 emitido con POE y anexos	Plantilla de manual; lista de chequeo
		Roles y responsabilidades	≥90% actividades con RACI definido	Formato RACI; revisión cruzada
		Formatos y checklists	Catálogo completo de formatos	Repositorio de plantillas
		Comunicación institucional	Plan de comunicación aprobado	Plantilla de plan; checklist de imagen
		Indicadores de gestión	Fichas KPI definidas	Fichas técnicas de indicadores
		Capacitación	Programa de capacitación diseñado	Syllabus; cronograma
		Control documental	Procedimiento de control definido	Formato de control de cambios

Fuente: elaboración propia.

Matriz de levantamiento por stakeholder para el diseño del Manual

Con el fin de cumplir el Objetivo Específico 3, referido al diseño del plan de desarrollo para el levantamiento de un procedimiento para el acto de grado de la universidad Monteavila, se realiza un levantamiento de información diferenciado por *stakeholder*, a fin de incorporar la perspectiva de cada actor y asegurar una visión integral del proceso de extremo a extremo.

Para ello, se utiliza una matriz de levantamiento por stakeholder, la cual, se adjunta en el Anexo 1, y en ella se vincula a cada participante clave con la información requerida, la técnica de recolección (entrevistas, observación y revisión documental), la evidencia disponible y el producto específico que se incorporará en el manual. Esta matriz permite

garantizar la trazabilidad entre los actores, los datos levantados y los componentes del manual: POE, fichas de proceso, RACI, checklists, indicadores y plan de comunicación; facilitando además su validación por los dueños del proceso, en coherencia con los principios de planificación y control del PMBOK.

Metodologías y Técnica del Proyecto

Para el diseño del sistema de control de gestión basado en manuales de procedimiento se adopta el enfoque de Business Process Management (BPM), entendido como una disciplina orientada a descubrir, modelar, analizar, medir, mejorar y optimizar procesos organizacionales (Dumas et al., 2018). En contraste con enfoques centrados en funciones o departamentos, BPM prioriza el flujo de trabajo de extremo a extremo y la alineación de los procesos con la estrategia institucional (Harmon, 2019).

El enfoque BPM tiene como objetivos fundamentales: (1) mejorar el desempeño de los procesos, (2) incrementar la eficiencia y la calidad, (3) garantizar trazabilidad y estandarización, y (4) alinear procesos con la estrategia organizacional (Dumas et al., 2018; Harmon, 2019). Este enfoque resulta pertinente para el Manual de Procedimientos del Acto de Grado, debido a que permite estructurar actividades, roles, responsabilidades y controles de manera sistemática, facilitando su documentación y validación.

En términos de evolución conceptual, se reconoce que el pensamiento orientado a procesos tiene antecedentes en la Administración Científica, al introducir principios de análisis, medición y estandarización del trabajo (Taylor, 1911). Posteriormente, la Reingeniería de Procesos de Negocio planteó el rediseño radical como vía para mejoras significativas en desempeño organizacional (Hammer & Champy, 1993). En una línea de consolidación de BPM como disciplina de gestión articulada con soporte tecnológico, se considera la perspectiva que enfatiza la integración entre análisis organizacional y herramientas tecnológicas para modelar y optimizar procesos de manera continua (Smith & Fingar, 2003).

De forma complementaria, se incorpora el PMBOK® Guide del Project Management Institute como marco de referencia (framework) para la gestión del proyecto (planificación, ejecución, control y cierre), aclarando que PMBOK no se asume como metodología, sino como un estándar de buenas prácticas para organizar el trabajo del proyecto (Project Management Institute [PMI], 2021, 2025). En el marco de este proyecto se adoptan elementos de la 7.^a edición (principios y enfoque de valor) y de la 8.^a edición (organización operativa del trabajo del proyecto), por su utilidad para estructurar el desarrollo del

entregable, sin sustituir el enfoque BPM para el levantamiento y rediseño del proceso (PMI, 2021, 2025).

Asimismo, para el modelado se emplea BPMN 2.0 por tratarse de un estándar internacional que facilita una representación clara y consistente de actividades, roles, eventos y decisiones, y favorece la trazabilidad documental requerida en un manual procedimental (Object Management Group [OMG], 2013).

Procedimiento metodológico de planificación

Criterios para la declaración del alcance (Scope)

Se establece el alcance metodológico del levantamiento delimitando los límites del procedimiento a documentar, el inicio y fin del proceso, las áreas involucradas y los criterios de aceptación del entregable; esta delimitación permite controlar cambios durante el levantamiento y asegurar consistencia entre los objetivos del TEG y el manual resultante (PMI, 2021, 2025).

Criterios para la identificación de procesos Incluidos

La delimitación de procesos y subprocesos a documentar se deriva del propósito del TEG y orienta el levantamiento por áreas clave asegurando consistencia con el alcance establecido (PMI, 2021, 2025). En este sentido, se incluyen los flujos asociados a: (a) revisión de solvencias y expedientes (área administrativa), (b) organización y logística del recinto (área operativa) y (c) entrega de títulos durante el acto (área protocolar), según la delimitación de alcance aprobada.

Criterios para definir entregables del Proyecto

Como productos metodológicos del levantamiento y modelado, se desarrollan insumos que aseguran trazabilidad entre análisis y documentación, los cuales se formalizan como entregables en el diseño del Project Charter (el cual se encuentra en el capítulo V de este TEG), en secuencia lógica para garantizar coherencia entre modelado y manual:

- Mapa de procesos: visión global de interacción entre subprocesos y actores, a fin de representar el proceso en su conjunto (Dumas et al., 2018; Harmon, 2019).

- Diagramas de flujo en BPMN 2.0: representación formal del procedimiento mediante notación estándar para describir actividades, eventos, decisiones y responsables (OMG, 2013).
- Fichas de proceso: documentos operativos por subproceso que detallan propósito, alcance, entradas, salidas, roles, responsabilidades, controles y registros asociados (Dumas *et al.*, 2018). En este caso, se elaboran fichas por subproceso/procedimiento, especificando responsable(s), descripción operativa, insumos y productos (entradas/salidas), herramientas o recursos requeridos y tiempo estimado de ejecución, con el propósito de asegurar trazabilidad y estandarización del manual.
- Manual de Procedimientos del Acto de Grado: consolidación final del procedimiento documentado, integrando mapas, diagramas BPMN y fichas validadas con los responsables del proceso (Harmon, 2019; OMG, 2013).

Criterios para definir las exclusiones

Se establecen criterios de exclusión para evitar solapamientos con actividades o procedimientos que no correspondan al proceso y al proyecto; su declaración formal se presenta en el Project Charter y se mantienen durante el desarrollo para prevenir ampliaciones no previstas (PMI, 2021, 2025).

Criterios para determinar los Stakeholders

Se identifican los stakeholders asociados al proceso y al proyecto como base para planificar entrevistas, instancias de validación y responsables de revisión del manual; su registro como interesados del proyecto se formaliza en el Project Charter, de acuerdo con la gestión de interesados establecida como buena práctica en dirección de proyectos (PMI, 2021, 2025).

Modelado de la Situación actual

Se realiza el levantamiento del proceso en su situación actual (AS-IS) mediante revisión documental y recopilación de información con informantes clave, con el propósito de representar el procedimiento tal como se ejecuta en la práctica, incluyendo secuencias reales, decisiones, transferencias y controles. Posteriormente, se elaborarán los diagramas utilizando BPMN 2.0 por su estandarización y por facilitar la comunicación y validación del modelo con los responsables del proceso (Dumas *et al.*, 2018; OMG, 2013).

Análisis del Proceso

Se efectúa el análisis del proceso levantado (AS-IS) para identificar oportunidades de mejora, tales como cuellos de botella, actividades redundantes, re procesos, puntos críticos de control y riesgos operativos. Este análisis permitirá sustentar de manera directa la propuesta de proceso futuro y la estandarización del procedimiento en el manual (Dumas et al., 2018; Harmon, 2019).

Cobertura del levantamiento por áreas clave

Para que el manual sea práctico y útil a la vez, el levantamiento debe cubrir cuatro (4) áreas clave:

- **Gestión Académica-Administrativa:** Verificación de expedientes de los futuros graduandos (notas de bachillerato, título de bachiller, partida de nacimiento, cédula de identidad vigente, solvencias (biblioteca, pagos) y fotografía actualizada, registro y actas de notas para la emisión de títulos de grado, canalización de la emisión de títulos y su posterior firma ante el Ministerio de Educación Superior, solicitud de presupuestos a los proveedores para la realización del presupuesto general del acto de graduación, y validación de disponibilidad de fechas de las autoridades académicas, así como la canalización del alquiler del traje académico para graduandos y profesores y la sesión de fotografías.
- **Comunicación y Logística:** Diseño y envío de invitaciones, gestión de confirmaciones (RSVP), contratación de proveedores internos (áreas internas institucionales como tecnología y radio UMA para el acondicionamiento del sonido en tarima) y externos (fotografía, música, catering para trabajadores y colaboradores del acto, ornamentación y arreglo de tarima) y alquiler del recinto, canalización de pagos oportunos a proveedores.
- **Protocolo:** Redacción del orden de autoridades, guion del evento (discursos, brindis en caso de que aplique), asignación de asientos y ensayo con las autoridades y los graduandos.
- **Operación el día del evento:** Montaje de la tarima, acondicionamiento del aforo para graduandos e invitados, recepción de graduandos, invitados y familiares, control de acceso, entrega física de diplomas y atención a emergencias.

Diseño del proceso Futuro

Con base en los hallazgos del análisis, se diseñará el proceso futuro (TO-BE) como propuesta optimizada y estandarizada del procedimiento del Acto de Grado. Este diseño se formalizará mediante diagramas en BPMN 2.0 y su documentación asociada, a fin de asegurar consistencia, claridad y trazabilidad en el Manual de Procedimientos (Harmon, 2019; OMG, 2013).

Finalmente, la formalización del proyecto y la consolidación de alcance, entregables, exclusiones y stakeholders se presentan en el Project Charter del Capítulo V, conforme a las prácticas recomendadas por el marco de referencia PMBOK (PMI, 2021, 2025).

Análisis de los resultados

En este apartado se expone el análisis de los resultados de las entrevistas, las cuales tuvieron una duración estimada de 25 minutos cada una, y se aplicaron con el objetivo de documentar el proceso vigente (usos y prácticas actualmente aplicadas) asociado al Acto de Grado. En total se entrevistó a $n = 9$ fuentes clave, correspondientes a ocho (8) áreas internas (Secretaría General, Control de Estudios, Dirección de Protocolo y Eventos, Comunicaciones, Capellanía, Servicios Generales, Tecnología y Seguridad) y una (1) categoría de fuente externa (proveedores de fotografía, agencia de festejo, ornamentación y concesionario), las cuales se consideran fuentes primarias por implicar el contacto directo con los actores del proceso. En el anexo 2 se presentan las gráficas y los comentarios respectivos.

Los resultados de la entrevista evidenciaron un alto consenso sobre la pertinencia de contar con un Manual de Procedimientos para fortalecer la organización del acto de graduación: 75% manifestó estar totalmente de acuerdo y 20% de acuerdo (con un 5% en desacuerdo por desconocimiento del concepto). Asimismo, el 95% consideró que los manuales deben formar parte de la estructura organizativa institucional.

En relación con la gestión operativa del acto, 75% afirmó que las actividades responden a una planificación previa, mientras que 25% indicó que su ejecución depende de instrucciones emitidas por terceros (es decir, se ejecuta más por directrices externas que por planificación propia del área). De manera consistente, 100% reportó haber realizado retrabajos en años anteriores durante la organización y montaje del acto, lo cual sugiere reiteración de fallas y ajustes no previstos.

Respecto a resultados y satisfacción, 100% señaló que el acto cumple las expectativas de los organizadores, aunque se advirtió la presencia de duplicidad de instrucciones y actividades que no siempre es identificada por quienes coordinan. Para el caso de los graduandos, 75% estuvo totalmente de acuerdo en que el acto cumple expectativas, 10% de acuerdo y 15% en desacuerdo, asociando este desacuerdo a quejas y críticas recibidas en algunos actos por parte de graduandos y familiares.

En el bloque de contexto y responsabilidades, 100% manifestó conocer la misión y visión institucional. Sin embargo, solo 62% indicó haber tenido responsabilidades en las tres fases (pre-evento, evento y post-evento), lo cual sugiere participación parcial por áreas y una coordinación que puede concentrarse en ciertos actores. Adicionalmente, 100% afirmó que las actividades y errores se repiten de una cohorte a otra, lo que refuerza la necesidad de estandarización y control documental.

En el bloque de necesidades y brechas, 100% indicó que su área/departamento no cuenta con recursos suficientes para cumplir a tiempo y con calidad, identificando necesidades relacionadas con presupuesto, recursos humanos, herramientas, uniformes adecuados y una comunicación más clara y eficaz. Además, 100% reconoció duplicidad de tareas y ausencia de asignación clara a roles/personas, lo que incrementa requerimientos, conversaciones e inversión de tiempo. En materia de riesgos, aunque 25% señaló que estos ocurren “a menudo”, se observó dificultad para precisar su tipología; 38% indicó “nunca” y 37% “rara vez”.

En el bloque técnico/logístico, 100% indicó que no existen especificaciones técnicas documentadas en sus áreas. Asimismo, 70% señaló que nunca se realizan pruebas previas antes del acto (30% indicó que siempre). También se evidenció alta interdependencia: 85% manifestó que su trabajo depende de entregas previas de otras áreas o proveedores.

Finalmente, en el bloque de sistema de control de gestión, los resultados fueron concluyentes: 100% afirmó que no existen procedimientos escritos, que las responsabilidades no están claramente definidas, que no se utilizan formatos o checklists, que no se emplean indicadores para evaluar desempeño y que los canales de comunicación no están formalmente establecidos. En el cierre, 100% consideró necesario introducir mejoras en el manual de procedimientos, y 100% señaló no añadir información adicional a la entrevista.

En conjunto, los resultados describen un proceso con alta recurrencia de retrabajos, duplicidad de tareas, déficits de documentación y control (procedimientos, roles, checklists,

indicadores y comunicaciones), y limitaciones de recursos, aun cuando el acto logra resultados valorados positivamente por organizadores y mayoritariamente por graduandos.

CAPÍTULO V. DESARROLLO Y PROPUESTA

Con base en los resultados obtenidos, se presenta a continuación la propuesta del proyecto orientada al diseño de un plan de desarrollo para el levantamiento de un procedimiento para el acto de grado de la Universidad Monteavila. Para el desarrollo de la propuesta se utiliza el Project Charter como instrumento de formalización inicial del proyecto, conforme a las prácticas recomendadas por el marco de referencia PMBOK® del Project Management Institute (PMI, 2021, 2025), permitiendo estructurar de manera sintética el propósito, alcance, interesados y criterios de éxito de la propuesta.

Tabla 5. Project Charter del Proyecto

Campo	Contenido
Nombre del proyecto	Plan de desarrollo para el levantamiento de un procedimiento para el acto de grado de la universidad Monteavila, en Caracas-Venezuela
Patrocinador (Sponsor)	Autoridades académicas/administrativas competentes de la Universidad Monteávila (a definir por la institución).
Director(a) del proyecto	Investigador(a) del Trabajo Especial de Grado (TEG).
Cliente/Usuario principal	Secretaría General y unidades que ejecutan/coordinen el Acto de Grado.
Propósito del proyecto	Formalizar y estructurar un Plan de Desarrollo que conduzca a la elaboración del Manual de Procedimiento del Acto de Grado, asegurando estandarización, claridad de responsabilidades y trazabilidad de actividades.
Justificación (Business Case)	El levantamiento y el análisis evidencian dependencia de prácticas no documentadas, duplicidades, re trabajos y dispersión de responsabilidades. El manual permitirá estandarizar el procedimiento y fortalecer la coordinación interdependencias.
Objetivo general	Desarrollar el plan y los insumos técnicos necesarios para elaborar un Manual de Procedimiento del Acto de Grado (basado en AS-IS y TO-BE).
Objetivos específicos	(1) Modelar el proceso actual (AS-IS). (2) Diseñar el proceso propuesto (TOBE). (3) Definir estructura del manual (capítulos, fichas, formatos). (4) Proponer implementación, capacitación y monitoreo.
Alcance	Incluye: levantamiento y modelado del proceso actual (AS-IS), diseño y modelado del proceso propuesto (TO-BE), elaboración de mapas y diagramas (BPMN 2.0), inventario y descripción de actividades por fases, definición de roles y responsabilidades, estructuración de la propuesta de Manual de Procedimientos y lineamientos para su implementación, capacitación y monitoreo. Excluye: automatización tecnológica, rediseño de normativa institucional, ejecución institucional posterior del manual y actividades sociales externas vinculadas al acto.

Entregables principales	(1) Mapeo AS-IS (BPMN 2.0) (2) TO-BE (BPMN 2.0) (3) Lista de fases del procedimiento (4) Descripción del procedimiento por fase (5) Estructura del manual (6) Plan de implementación/capacitación/monitoreo (7) Repositorio y control documental (propuesta).
Requisitos de alto nivel	(a) Consistencia entre AS-IS, TO-BE y manual. (b) Validación con responsables por área. (c) Lenguaje procedural en tercera persona. (d) Formatos institucionales del manual (cuando existan).
Campo	Contenido
Hitos (alto nivel)	H1: Aprobación del Charter. H2: Validación AS-IS. H3: Aprobación TO-BE. H4: Estructura del manual aprobada. H5: Manual consolidado (borrador final). H6: Validación final y entrega del TEG.
Cronograma (resumen)	Fechas “dd/mm/aaaa” según cronograma académico del TEG (se completa con la planificación detallada).
Interesados clave (stakeholders)	Rectorado/Consejo Directivo (decisiones institucionales), Secretaría General, Control de Estudios, Dirección de Imagen Institucional y Protocolo, Dirección de Finanzas, Dirección de Tesorería, Consejo Universitario, unidades de apoyo (Servicios Generales/Seguridad/Capellanía/Comunicaciones), proveedores externos (cuando aplique).
Supuestos	(1) Disponibilidad de actores clave para validación. (2) Acceso a documentos y evidencias institucionales. (3) Colaboración en revisión del manual.
Restricciones	(1) Limitación temporal del período del TEG. (2) Alineación a formatos institucionales. (3) Cambios de alcance requieren aprobación del patrocinador/autoridades.
Riesgos de alto nivel	(R1) Retrasos en validación de áreas. (R2) Información documental incompleta. (R3) Cambios de autoridades/criterios durante el ciclo del TEG. (R4) Resistencia a estandarización por hábitos operativos.
Criterios de éxito	(1) Manual propuesto coherente y validado por áreas clave. (2) BPMN 2.0 AS-IS y TO-BE completos y trazables. (3) Roles, actividades y secuencias definidos sin ambigüedad.
Criterios de aceptación	Acta/constancia de revisión y aprobación (o visto bueno formal) por responsables designados; checklist de consistencia (diagramas–fichas–manual).
Autoridad de aprobación	Patrocinador institucional / instancia que valide el TEG (según norma interna).
Firma / aprobación	Nombre, cargo, fecha (espacio para completar).

De igual forma, en correspondencia con el objetivo del presente TEG, en este capítulo se expone el plan de desarrollo para el levantamiento del procedimiento, cuyos entregables se concretan en la propuesta de Manual de Procedimiento como instrumento de estandarización y control del Acto de Grado en la Universidad Monteàvila.

Alcance del proyecto: desglose por dimensiones

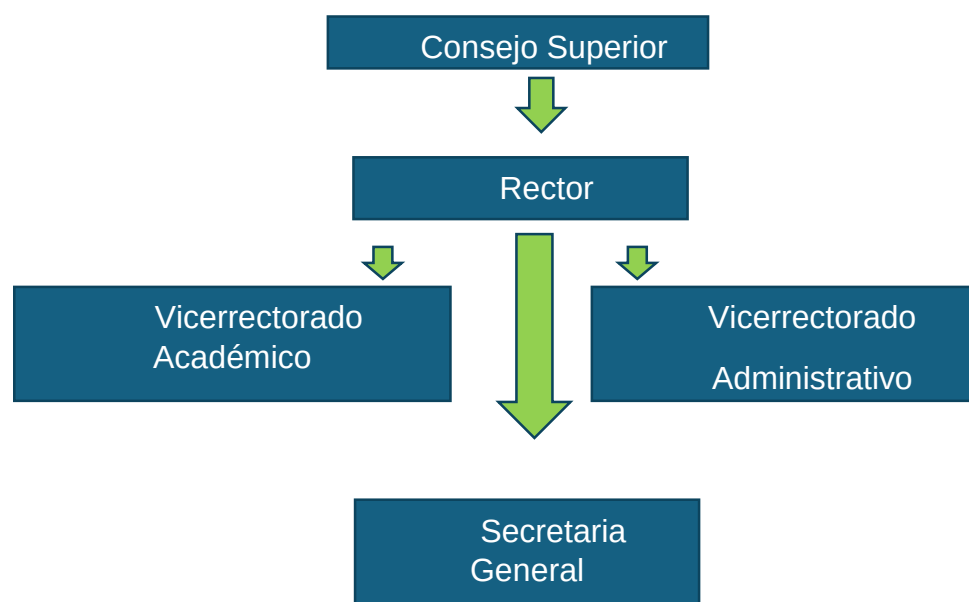
El alcance define el universo de acción del proyecto. En el contexto de la Universidad Monteàvila, debe dividirse en tres (3) dimensiones:

Dimensión Procedimental

La dimensión procedimental se refiere al qué del proceso, es decir, al conjunto de actividades y secuencias que conforman el Acto de Grado desde la planificación inicial hasta el cierre administrativo y protocolario posterior. En esta dimensión se documentarán las fases y actividades necesarias para la ejecución del evento, incluyendo, entre otras: la verificación de condiciones académicas y administrativas previas, la coordinación de actos preparatorios (firma del acta, ceremonia litúrgica cuando aplique y acto central), la organización de logística y recursos requeridos (reservas de espacios, montaje y preparativos), la gestión de proveedores externos vinculados al acto (indumentaria académica, medallas o reconocimientos, ambientación, fotografía y servicios asociados), así como las actividades de cierre y consolidación de registros una vez concluido el evento.

Protocolo de autoridades: El Protocolo de autoridades queda definido de acuerdo a la estructura organizativa de la Universidad. Se detalla a continuación:

Figura 2. Protocolo de Autoridades.



Fuente: elaboración propia.

Logística de infraestructura. En virtud de que los espacios utilizados son de uso comúnmente interno y que es la Graduación el acto de mayor importancia dentro del año académico, no genera impacto alguno, sin embargo la Dirección de Imagen Institucional y protocolo debe gestionar la reserva del auditorio para la Firma de Acto de Grado, la reserva en la Iglesia respectiva para la Misa de graduación así como encargarse de los preparativo previo del área del jardín previa a la instalación del toldo-carpa.

Gestión de proveedores externos. Este paso corresponde a la canalización del alquiler de togas y/o traje académico, tanto para los graduandos como para claustro o profesores que son invitados al acto y/o que desean asistir; de igual manera se canalizan las medallas y pines de graduación, los proveedores de la ambientación, fotografía, catering para protocolo y colaboradores.

Dimensión Organizacional

La dimensión organizacional se refiere al quién del proceso, es decir, a las dependencias que intervienen y a la forma en que se articulan para ejecutar el Acto de Grado. En esta dimensión se documentarán las interacciones, responsabilidades y puntos de coordinación entre las unidades clave, incluyendo: Rectorado y Consejo Directivo; Secretaría General y Departamento de Control de Estudios; Dirección de Comunicaciones y Mercadeo; Dirección de Imagen Institucional y Protocolo; y unidades de apoyo como Servicios Generales y Seguridad, entre otras que correspondan. Esta documentación permitirá clarificar responsabilidades, definir interfaces de trabajo y reducir ambigüedades en la toma de decisiones durante la planificación y ejecución del acto.

Dimensión documental

La dimensión documental comprende la identificación, organización y estandarización de los documentos, registros y evidencias asociados al proceso del Acto de Grado. Incluye los formatos, actas, listados, comunicaciones formales, controles de versión y archivos que respaldan la planificación, ejecución y cierre del evento, así como los

mecanismos para su actualización, resguardo y disponibilidad. Su incorporación permite asegurar la trazabilidad del proceso, la disponibilidad de información confiable y la continuidad operativa ante cambios de personal, en concordancia con criterios de control interno y calidad institucional.

Las exclusiones del proyecto se encuentran definidas en el Project Charter y delimitan el alcance de la presente propuesta, son actividades y componentes que no forman parte del alcance definido, tales como la automatización tecnológica, el rediseño de normativa institucional y la ejecución institucional posterior del manual.

Análisis DOFA/FODA del proceso del acto de grado (AS-IS)

Como parte del diagnóstico del proceso actual (AS-IS) y en coherencia con las buenas prácticas de gestión por procesos y dirección de proyectos, se realizó la identificación de los actores clave que intervienen en la planificación, coordinación y ejecución del acto de grado. La caracterización de estos stakeholders permite comprender sus roles, responsabilidades, niveles de influencia e impacto en el desempeño del proceso, constituyendo un insumo esencial para el análisis estratégico que se desarrolla posteriormente. A continuación, se presenta la tabla de interesados clave del proceso del acto de grado.

Tabla 6. Stakeholders

Stakeholder	Rol en el proceso	Intereses / Expectativas	Nivel de influencia	Impacto en el proceso
Secretaría General	Autoridad responsable del acto de grado; valida expedientes; firma actas; coordina fases críticas.	Legalidad del acto, cumplimiento normativo, orden institucional.	Muy alto	Define tiempos, decisiones y autorizaciones clave.
Control de Estudios	Verifica expedientes, solvencias, carga académica y requisitos de grado.	Exactitud de datos, cumplimiento académico, reducción de errores.	Alto	Un error afecta la lista oficial de graduandos.
Dirección de Imagen Institucional, Eventos y Protocolo	Coordina logística, ceremonial, guion, precedencias, montaje y proveedores.	Ejecución impecable del evento, coherencia con la imagen institucional.	Muy alto	Responsable del 70% de la operación del acto.

Dirección de Comunicaciones	Difunde información oficial, diseña piezas comunicacionales, gestiona redes y avisos.	Claridad comunicacional, evitar confusiones, mantener reputación institucional.	Medio–alto	Una comunicación tardía genera caos informativo.
Stakeholder	Rol en el proceso	Intereses / Expectativas	Nivel de influencia	Impacto en el proceso
Escuelas / Coordinaciones Académicas	Validan listados, apoyan en revisión de expedientes, acompañan a graduandos.	Exactitud académica, acompañamiento a estudiantes.	Medio	Su validación es necesaria para evitar reclamos.
Capellanía	Organiza la misa de acción de gracias y coordina con Protocolo.	Orden litúrgico, solemnidad religiosa.	Medio	Afecta la programación de la semana de grado.
Servicios Generales / Mantenimiento	Montaje de sillas, tarimas, sonido básico, limpieza y adecuación de espacios.	Logística eficiente, tiempos claros, instrucciones precisas.	Medio	Un fallo logístico afecta la experiencia del evento.
Proveedores externos (toga, fotografía, sonido, ornamentación)	Ejecutan servicios contratados para el acto.	Pagos a tiempo, instrucciones claras, cronograma definido.	Medio – alto	Alta dependencia operativa (amenaza A2).
Graduandos	Participantes principales del acto; requieren información clara y oportuna.	Ceremonia organizada, claridad en requisitos, buena experiencia.	Medio	Su satisfacción define la percepción del evento.
Familiares y acompañantes	Público asistente; su experiencia afecta la reputación institucional.	Orden, puntualidad, comodidad, solemnidad.	Bajo–medio	Impacto reputacional significativo.
Autoridades universitarias (Rectorado, Consejo Universitario)	Presiden el acto, otorgan títulos, validan decisiones.	Ceremonia solemne, orden protocolar, imagen institucional.	Muy alto	Su disponibilidad y participación afectan el cronograma (A3).
Equipo técnico audiovisual	Maneja sonido, iluminación, pantallas, grabación y transmisión.	Instrucciones claras, pruebas previas, estabilidad técnica.	Medio–alto	Fallas técnicas afectan la ceremonia (A1).

Comité de Graduación	Coordina semanalmente avances, decisiones y seguimiento.	Flujo de información, control de tareas, resolución de problemas.	Muy alto	Su coordinación define la eficiencia del proceso.
----------------------	--	---	----------	---

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, con el propósito de profundizar, en el diagnóstico del proceso actual (ASIS) del acto de grado de la Universidad Monteávila, y dar cumplimiento al segundo objetivo específico del estudio, se aplicó un análisis DOFA/FODA. Este análisis permitió al investigador identificar y organizar, los factores internos (fortalezas y debilidades), y externos (oportunidades y amenazas) que inciden, directamente en la planificación, coordinación y ejecución del acto de grado.

Tabla 7. análisis DOFA/FODA

FORTALEZAS (Internas)	DEBILIDADES (Internas)
F1. Experiencia institucional acumulada en la organización anual de actos de grado.	D1. Ausencia de políticas, roles y responsabilidades formalmente documentadas.
F2. Identificación clara de las áreas que intervienen en el proceso (Secretaría General, Control de Estudios, Imagen Institucional, Protocolo y Eventos).	D2. Deficiencias en la difusión clara y oportuna de la información entre los actores del proceso.
F3. Existencia de actividades clave recurrentes y reconocibles (verificación de expedientes, solvencias, firmas, logística y protocolo).	D3. Falta de un Manual de Procedimientos que estandarice la ejecución del acto de grado.
F4. Participación directa de autoridades universitarias en fases críticas del proceso, lo que otorga legitimidad institucional.	D4. Presencia de cuellos de botella en procesos de validación, firmas y aprobaciones.
	D5. Dependencia de la coordinación manual y del conocimiento tácito del personal.

OPORTUNIDADES (Externas)	AMENAZAS (Externas)
O1. Aplicación de la metodología BPM y BPMN 2.0 para modelar, analizar y optimizar el proceso del acto de grado. (descoordinación).	A1. Riesgos operativos el día del evento (fallas logísticas, retrasos, el proceso del acto de grado).
O2. Incorporación de herramientas para automatizar tareas externas (ornamentación, catering, administrativas y de comunicación. fotografía, alquiler de togas).	A2. Alta dependencia de proveedores tecnológicos externos (ornamentación, catering, administrativas y de comunicación. fotografía, alquiler de togas).
OPORTUNIDADES (Externas)	AMENAZAS (Externas)
O3. Mejora de la experiencia del graduando y sus familiares mediante procesos claros y estandarizados.	A3. Cambios imprevistos en la disponibilidad de autoridades o en las fechas establecidas.
O4. Fortalecimiento de la imagen institucional mediante la alineación con estándares de calidad y gestión educativa.	A4. Incremento del número de graduandos sin un proceso formalizado que absorba la carga operativa.

Fuente: elaboración propia.

Factores críticos del Proceso del acto de grado.

La priorización que a continuación se define, se refiere al impacto que cada situación, previamente analizada en la matriz DOFA, tiene en el acto de grado, en términos de tiempo, calidad e imagen institucional. y tomando en cuenta la frecuencia de ocurrencia.

Factores Críticos Internos (Debilidades)

Ausencia de políticas, roles y responsabilidades formalmente documentadas:

- Impacto: Alto (genera reproceso, errores y dependencia de personas).
- Evidencia: identificación explícita de falta de roles claros y re trabajo.
- Consecuencia: ejecución desigual del acto de grado.

Deficiencias en la difusión clara y oportuna de la información

- Impacto: Alto (confusión entre áreas, errores operativos).
- Evidencia: cuellos de botella por comunicación tardía o incompleta.
- Consecuencia: improvisación y pérdida de control del proceso.

Cuellos de botella en validaciones, firmas y aprobaciones

- Impacto: Alto (retrasos acumulativos).
- Evidencia: dependencia de firmas de autoridades y secuencia rígida.
- Consecuencia: presión operativa en fases críticas.

Factores Críticos Externos (Amenazas)

Riesgos operativos el día del evento

- Impacto: Muy alto (afecta directamente la imagen institucional).
- Evidencia: falta de planes de contingencia documentados.
- Consecuencia: fallas visibles ante graduandos y autoridades.

Dependencia de proveedores externos

- Impacto: Medio-Alto.
- Evidencia: múltiples proveedores críticos sin procedimientos estandarizados.
- Consecuencia: retrasos, incumplimientos o costos adicionales.

Cambios imprevistos en disponibilidad de autoridades o fechas

- Impacto: Medio.
- Evidencia: planificación sujeta a agendas externas.

- Consecuencia: reprogramaciones de último momento.

Estrategias derivadas del análisis DOFA FO – DO – FA – DA

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

Las estrategias FO aprovechan la experiencia institucional, y la identificación clara de las áreas involucradas para incorporar BPM y BPMN 2.0 como base del Manual de Procedimientos. Esta decisión, fortalece la estandarización del proceso y contribuye a disminuir el riesgo de retrasos, y reprocesos derivados de procedimientos no uniformes, así como el riesgo de descoordinación entre áreas, al establecer un Mapa de Procesos y procedimientos detallados con diagramas y fichas de proceso.

Adicionalmente, la participación de autoridades se capitaliza para validar y formalizar el manual como documento institucional, incorporando mecanismos de aprobación y control de versiones; esto reduce el riesgo de interpretaciones divergentes y facilita la continuidad del proceso ante cambios de autoridades o ajustes institucionales.

Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

Las estrategias DO se orientan a superar debilidades del proceso actual, aprovechando oportunidades de mejora. En primer lugar; para atender el riesgo de re trabajo y errores por falta de roles y políticas formalmente definidos, se propone la estandarización de procedimientos y la inclusión explícita de roles y responsabilidades por actividad (por ejemplo, mediante matrices de responsabilidades y fichas de proceso con

“quién hace qué”). En segundo lugar, para reducir el riesgo asociado a la difusión tardía o incompleta de información, se plantea formalizar los flujos de comunicación interna, establecer cronogramas de difusión y anexar herramientas operativas (checklists, guiones y flujos de información).

Finalmente, para disminuir el riesgo de retrasos acumulativos por cuellos de botella en validaciones, aprobaciones y firmas, se propone el rediseño del proceso futuro (TO-BE) con eliminación de redundancias, secuencias optimizadas y puntos de control claros.

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

Las estrategias FA utilizan las fortalezas institucionales para minimizar amenazas que afectan directamente la ejecución del acto. Considerando el riesgo de fallas operativas el día del evento (logística, aforo, sonido, coordinación), se propone que la experiencia de

las áreas responsables se traduzca en un capítulo específico de Gestión de Contingencias, con protocolos ante retrasos, ausencias y fallas logísticas.

Asimismo, frente al riesgo de dependencia de proveedores externos (ornamentación, catering, fotografía, alquiler de togas), se plantea apoyarse en la estructura institucional para coordinar y supervisar la contratación y seguimiento mediante procedimientos de gestión de proveedores, criterios de cumplimiento y listas de verificación, disminuyendo la probabilidad de incumplimientos que afecten la calidad del evento. En paralelo, estas medidas ayudan a responder con mayor solvencia ante reprogramaciones o variaciones de agenda de autoridades, al contar con mecanismos formales y coordinados de ajuste.

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

Las estrategias DA buscan reducir debilidades internas, las cuales, combinadas con amenazas externas, incrementan la exposición a fallas. Para minimizar el riesgo operativo del día del evento (acto de graduación) y reducir la vulnerabilidad ante imprevistos, se propone documentar exhaustivamente los procedimientos críticos con instrucciones paso a paso y checklists operativos obligatorios, evitando que la ejecución dependa de interpretaciones individuales.

Asimismo, para disminuir el riesgo de descoordinación y errores por información tardía, se plantea institucionalizar el manual como un instrumento organizacional —no personal— incorporando control de cambios y prácticas de comunicación formal.

Finalmente, para reducir la dependencia del conocimiento tácito ante ausencias o rotación de personal, se propone acompañar el manual con acciones de capacitación y transferencia de conocimiento, garantizando continuidad, consistencia y capacidad de respuesta ante contingencias.

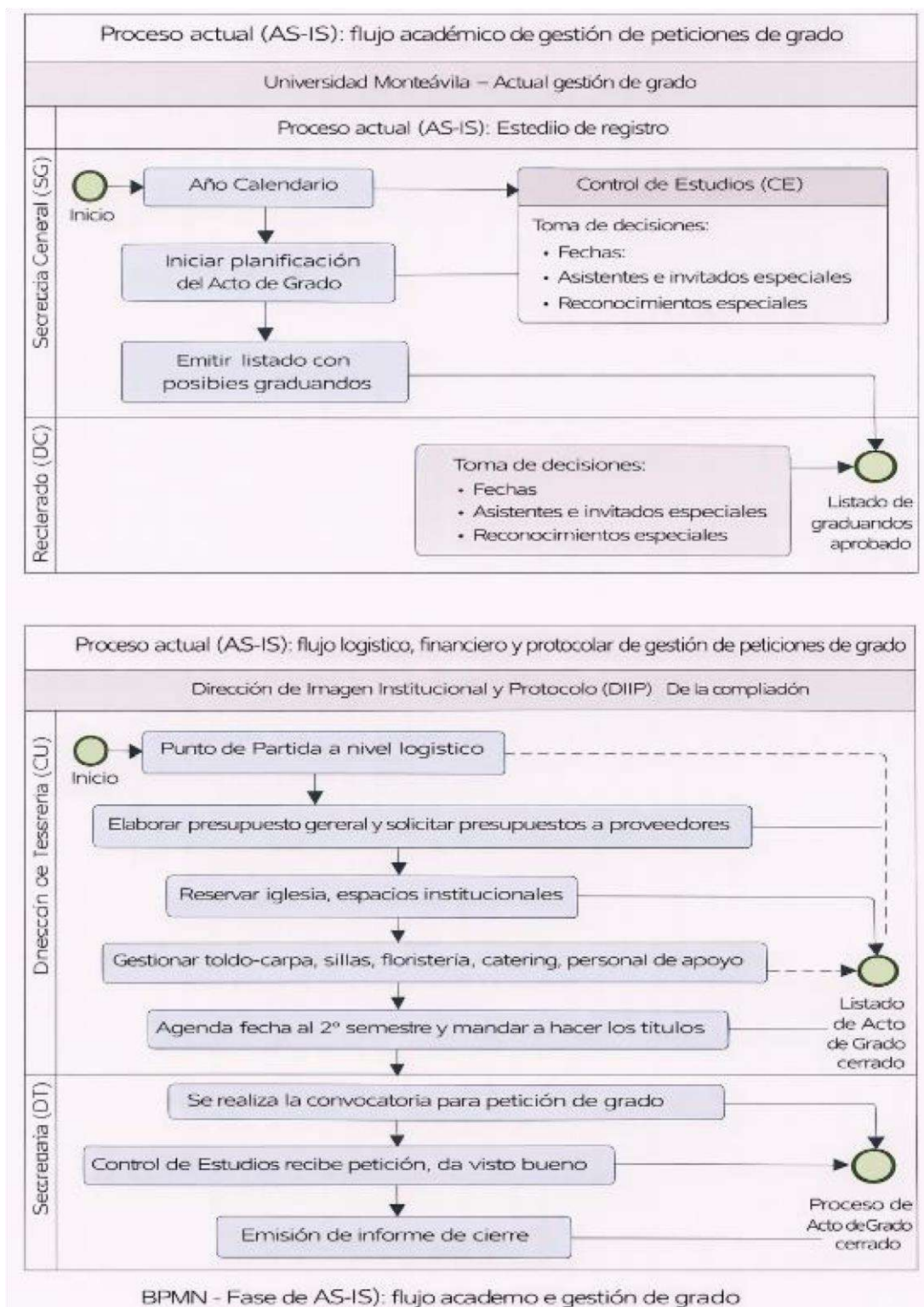
Modelado de la situación actual.

Mapeo del proceso actual (AS-IS) en BPMN 2.0

Con el propósito de ofrecer una visión integral del proceso de organización del Acto de Grado de la Universidad Monteávila, se presenta el Proceso 0 (Nivel 0), modelado bajo

el estándar BPMN 2.0. Este diagrama describe el flujo general del proceso, desde su inicio hasta su cierre, integrando de manera estructurada las fases de inicio, planificación, gestión financiera del presupuesto, ejecución, monitoreo y control, y cierre con lecciones aprendidas, en coherencia con el ciclo de vida del proyecto propuesto por la Guía del PMBOK. El Proceso 0 permite delimitar el alcance del proyecto, identificar los principales responsables y establecer una base conceptual para el desarrollo de los niveles posteriores de desagregación del proceso, manteniendo consistencia con los diagramas presentados en este capítulo.

Figura 3. Proceso Actual (AS-IS)



Análisis del proceso actual (AS-IS)

Identificación de cuellos de botella.

Las situaciones que se han identificado como cuellos de botella o que lentifican los procesos, originada en la carencia de políticas y roles claros, así como faltas de políticas de difusión de la información clara y oportuna, todas estas causan generan un re trabajo constante en los actores que forman parte del proceso.

Una interpretación de lo estipulado por Liker, 2004, “Las claves del éxito de Toyota”, detalla cómo aprender de los errores para perfeccionar sistemas, enfocándose en eliminar el desperdicio y crear valor, convirtiendo el re trabajo en datos para la mejora

Análisis del valor agregado.

Además de la identificación de los cuellos de botella que se presenta en cada proceso, se realizó un análisis del valor agregado, con el propósito de evaluar cada una de las actividades que conforman el proceso y/o procedimientos del acto de grado, para determinar si estas efectivamente contribuyen al logro del resultado esperado; o si, por el contrario, generan reprocesos, demoras o desperdicio de recursos. Este análisis permitió clasificar las actividades en aquellas que agregan valor al proceso, las que no agregan valor pero resultan necesarias por exigencias normativas o institucionales, y aquellas que no agregan valor y constituyen oportunidades de mejora. En concordancia con lo planteado por Liker (2004), el re trabajo identificado se interpreta como una fuente de información para la mejora continua del proceso y como base para el rediseño del proceso futuro (TO-BE).

Tabla 8. Clasificación de actividades según valor agregado (proceso AS-IS del acto de grado)

Actividad (AS-IS)	Clasificación	Justificación breve	Efecto observado (cuello de botella / reproceso)
Verificación de unidades de crédito vs. pensum y revisión académica del expediente	Agrega valor	Asegura elegibilidad del graduando y calidad académica del acto	Retrasos si hay inconsistencias tardías
Actividad (AS-IS)	Clasificación	Justificación breve	Efecto observado (cuello de botella / reproceso)

Verificación de solvencia administrativa (saldo cero)	No agrega valor, pero necesaria	Requisito institucional para autorizar la graduación	Esperas por validaciones y correcciones
Preparación/impresión y armado de carpetas de actas/notas para firmas y sellos	No agrega valor, pero necesaria	Formaliza exigidos documentos para el acto	Puede duplicarse si hay errores o cambios
Coordinación de fechas (acto, misa, firma de acta) y aprobación en instancias	No agrega valor, pero necesaria	Condiciona el calendario institucional del evento	Riesgo de reprogramaciones por agendas
Montaje logístico (tarima, sonido, aforo, control de acceso)	Agrega valor	Garantiza ejecución segura y ordenada del evento	Fallas operativas impactan experiencia
Diseño y envío de invitaciones, gestión de confirmaciones (RSVP)	Agrega valor	Facilita asistencia y orden del aforo	Reprocesos por cambios de última hora
Gestión de proveedores (ornamentación, catering, fotografía, alquiler de togas)	Agrega valor (condicionado)	Asegura recursos externos imprescindibles	Dependencia externa; retrasos si no hay control
Asignación de asientos, guion del evento, ensayo con autoridades y graduandos	Agrega valor	Reduce improvisación y errores protocolarios	Demoras si no hay información consolidada
Re trabajo por falta de roles claros y difusión oportuna	No agrega valor (desperdicio)	No contribuye al resultado; consume tiempo y recursos	Genera atrasos y errores recurrentes

Nota: Las actividades se identifican y describen en el levantamiento del proceso y en la descripción operativa por áreas; la clasificación se realiza con base en la contribución al resultado del proceso y en los reprocesos identificados.

Fuente: elaboración propia.

Los resultados evidencian que el proceso del acto de grado, integra actividades que agregan valor directo (p. ej., verificación académica, logística, protocolo, comunicaciones)

con actividades necesarias por exigencia normativa o institucional (p. ej., solvencias, firmas, formalidades documentales). Sin embargo, se identifican actividades sin valor agregado, asociadas principalmente al re trabajo, originado por la ausencia de roles, y políticas claramente definidas y por debilidades en la difusión oportuna de información entre las áreas involucradas. En consecuencia, el proceso presenta demoras acumulativas y una dependencia elevada del conocimiento tácito del personal.

En concordancia con Liker (2004), el re trabajo observado se interpreta como un indicador de desperdicio y, simultáneamente, como una fuente de aprendizaje para orientar la mejora continua. Por ello, el presente análisis constituye un insumo directo para (a) la identificación de riesgos del proceso actual, (b) la construcción del análisis DOFA/FODA y (c) la priorización de factores críticos que fundamentarán el diseño del proceso futuro (TOBE) y la estructura del plan de desarrollo para el levantamiento de un procedimiento para el acto de grado de la universidad Monteavila propuesto.

Riesgos del proceso actual

Con base en el levantamiento del proceso actual, el análisis de cuellos de botella y el análisis de valor agregado, se identificaron los principales riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos del acto de grado. La identificación de riesgos se realiza siguiendo el enfoque del PMBOK, considerando la probabilidad de ocurrencia y el impacto sobre el alcance, el tiempo, la calidad y la imagen institucional del evento, como insumo para la propuesta de mejora del proceso y el diseño del plan de desarrollo para el levantamiento de un procedimiento para el acto de grado de la Universidad Monteavila.

Tabla 9. Identificación de riesgos del proceso actual del acto de grado (AS-IS).

Cód.	Riesgo identificado	Causa principal	Impacto potencial	Probabilidad	Impacto	Área/ Proceso afectado
R1	Retrasos en la validación final de expedientes académicos y administrativos	Ausencia de roles y responsabilidades claramente documentadas; revisiones secuenciales	Demoras en la emisión de actas, títulos y autorización de graduandos	Media	Alta	Secretaría General, Control de Estudios

R2	Re trabajo en documentación académica y administrativa	Información incompleta o difundida tardíamente entre las áreas	Incremento del tiempo de preparación del acto y sobrecarga operativa	Alta	Media	Secretaría General, Control de Estudios
R3	Fallas de coordinación entre áreas involucradas	Dependencia del conocimiento tácito y comunicación informal	Errores operativos, duplicación de tareas y pérdida de control del proceso	Media	Alta	Todas las áreas del proceso
R4	Cambios imprevistos en fechas o disponibilidad de autoridades	Agenda externa de autoridades y aprobaciones tardías	Reprogramación de actividades, ajustes de última hora	Media	Media	Imagen Institucional, Protocolo
R5	Incumplimiento o retraso por parte de proveedores externos	Falta de procedimientos estandarizados para la gestión de proveedores	Afectación directa de la logística y percepción del evento	Media	Alta	Imagen Institucional, Protocolo
R6	Fallas operativas el día del evento (logística, sonido, aforo)	Ausencia de planes de contingencia formalizados	Impacto negativo en la experiencia del graduando y la imagen institucional	Baja–Media	Muy Alta	Protocolo, Servicios Generales
R7	Saturación del proceso por incremento del número de graduandos	Procesos no estandarizados ni escalables	Mayor probabilidad de errores y retrasos	Media	Media	Todas las áreas
R8	Dependencia excesiva de personas clave	Falta de documentación formal del proceso	Riesgo de interrupciones ante ausencias o rotación de personal	Media	Media	Todas las áreas

Fuente: elaboración propia.

Los riesgos identificados evidencian que, el proceso actual del acto de grado presenta una exposición significativa, a riesgos operativos y de coordinación, principalmente asociados a debilidades internas del proceso, tales como la ausencia de estandarización, la falta de roles formalmente definidos y la dependencia de prácticas informales. Asimismo, se

identifican riesgos externos vinculados a la gestión de proveedores y a la disponibilidad de actores clave, los cuales pueden impactar directamente la ejecución del evento.

Tabla 10. Inventario de tareas del proceso del Acto de Grado de Secretaría General.

AREA	Secretaria General, Control de estudios	Cantidad de veces	Una vez el graduando haya finalizado su último semestre y este aprobado en el listado de Consejo Universitario.
Objetivo	Verificar estatus del expediente del estudiante, Administrativo: solicitar solvencia económica ante la Dirección de Administración. Académicos: Verificar Notas aprobadas Verificar recaudos del expediente pregrado: partida de nacimiento, Cedula de identidad vigente, certificación de notas de bachillerato, título de bachiller Expediente post grado: partida de nacimiento, Cedula de identidad, certificación de notas y título fondo negro pre grado.	Esta actividad se realiza por estudiante, futuro graduando.	Se imprimen notas, derivadas de las actas de grado, se revisan y se colocan en la respectiva carpeta para posteriormente ser firmada y selladas por la Decano y Secretaria de Control de Estudios. Paralelamente se emite la constancia de finalización de estudios de pre grado. Paralelamente se emite título, para posterior pase a firma del Rector, Decano de Facultad y Secretaria General.

Descripción de Actividades de la Secretaria General, Control de Estudios.

Secretaría: Descarga reporte de solicitudes de la semana.

Analista Académico: Coteja las unidades de crédito aprobadas vs. el pensum de la carrera y lo incluye en el listado.

Analista Administrativo: Verifica saldo cero en el sistema de caja.

Director de Registro: Si todo está conforme, marca el expediente como "Solvente" y lo incluye en el lote para el Consejo Universitario.

Tabla 11. Inventario de Tareas del proceso del Acto de Grado de la Dirección de Imagen Institucional.

AREA	Dirección de Imagen Institucional y Protocolo	Periodicidad
------	---	--------------

OBJETIVO	Montaje de acto. Una vez iniciado el año calendario, se inician los procesos para el montaje del acto de graduación. Se verifica el calendario, se presentan 3 propuestas de posibles fechas y se presentan para el primer Consejo Directivo del año. Una vez seleccionada la fecha del acto de graduación, se fija fecha para la Misa de graduación y para el acto formal de la firma de Acta de grado. Con estas 3 fechas la Dirección de Imagen Institucional inicia: Montaje de Presupuesto General. Solicitud de presupuesto a proveedor de ornamentación (misa, firma de acta y acto de grado), catering, carpas, se reserva la Iglesia, se lista cantidad de voluntarios, fotografía, alquiler de togas. Se verifican condiciones de estandartes, manteles para el montaje. Se realizan los turnos para los colaboradores.	Estos procesos son paralelos a los procesos de Secretaría General
----------	---	--

Diseño del Proceso futuro (TO-BE).

Alineación del proceso propuesto con el enfoque PMBOK

El proceso propuesto (TO-BE) para la organización del Acto de Grado se diseñó tomando como referencia el enfoque de gestión de proyectos establecido en la Guía del PMBOK y el Project Charter previamente definido en este trabajo. En este sentido, el proceso se estructura en fases claramente diferenciadas que corresponden al ciclo de vida del proyecto.

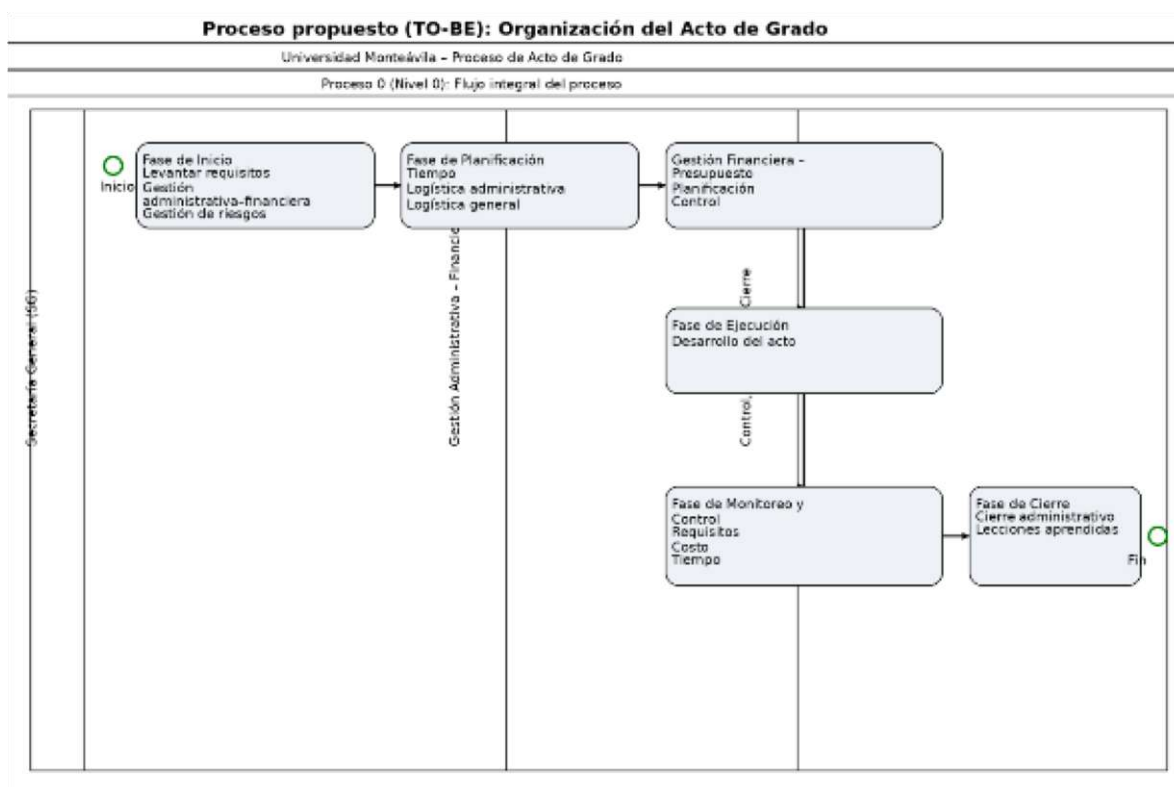
La fase de inicio contempla el levantamiento de requisitos, la gestión administrativa y financiera inicial y la identificación de riesgos, constituyendo la base para la aprobación formal del proyecto. La fase de planificación integra la definición del cronograma, la planificación del presupuesto y la organización de la logística administrativa y general, incorporando de manera explícita la planificación financiera del presupuesto y los mecanismos de control presupuestario, sin ejecución operativa en esta etapa.

La fase de ejecución corresponde al desarrollo del plan general del Acto de Grado, incluyendo la ejecución logística y el acto académico y protocolar. De forma paralela, la fase de monitoreo y control permite el seguimiento del cumplimiento de los requisitos, así como el control del costo y del tiempo del proyecto. Finalmente, la fase de cierre comprende el cierre administrativo del proceso y la documentación de las lecciones aprendidas, garantizando la formalización del cierre del proyecto.

Esta estructuración asegura la coherencia entre el Project Charter, el enfoque PMBOK y la representación del proceso mediante BPMN 2.0, sirviendo de base para el modelado del Proceso 0 y los niveles posteriores de desagregación.

En coherencia con esta estructuración por fases del ciclo de vida del proyecto, el Proceso 0 (Nivel 0) representa gráficamente la integración de las fases de inicio, planificación—incluida la planificación financiera del presupuesto—, ejecución, monitoreo y control, y cierre del proceso del Acto de Grado. Este nivel permite visualizar el flujo integral del proceso propuesto, sirviendo como marco de referencia para la desagregación posterior en las nueve (9) fases operativas descritas en este capítulo y garantizando la trazabilidad entre el enfoque PMBOK, el Project Charter y los diagramas BPMN 2.0 desarrollados.

Figura 4. Proceso 0 (Nivel 0): Organización del Acto de Grado de la Universidad Monteávila.



Una propuesta ampliada debe detallar cómo se verá el producto final. El manual debería tener la siguiente estructura de capítulos:

Tabla 12. Estructura del Manual de Procedimientos.

Capítulo	Contenido
I. Introducción	Objetivos del manual y base legal (Ley de Universidades).
II. Políticas Generales	Normas de vestimenta, puntualidad y comportamiento.
III. Mapa de Procesos	Visión global de la interconexión entre departamentos.
IV. Procedimientos Detallados	Diagramas de flujo y fichas de actividades.
V. Gestión de Contingencias	Detalles de planes de contingencia para posibles situaciones.
VI. Anexos	Formatos de solvencia, guiones de locución y <i>check-lists</i> .

Propuesta - lista de las fases del procedimiento

En correspondencia con objetivo del presente TEG, la descripción del procedimiento presentada a continuación constituye una síntesis técnica construida a partir de dos insumos complementarios: (a) el trabajo de campo, mediante entrevistas aplicadas a los responsables y unidades involucradas, y (b) el análisis documental de evidencias institucionales relacionadas con la planificación, ejecución y cierre del acto de grado. Sobre esta base, el proceso fue organizado en nueve (9) fases secuenciales, con el fin de garantizar claridad operativa, trazabilidad y coherencia para el posterior desarrollo del Manual de Procedimientos:

Fase I. Planificación inicial y definición de graduandos potenciales

Fase II. Gestión de peticiones de grado

Fase III. Consolidación de peticiones y estudiantes condicionados

Fase IV. Planificación logística y presupuestaria del acto de grado

Fase V. Revisión, validación y publicación de la cuota de graduación

Fase VI. Revisión académica final y emisión de listado definitivo de graduandos

Fase VII. Emisión de solvencias administrativas

Fase VIII. Emisión, firma y legalización de títulos

Fase IX. Ejecución del acto de grado y cierre administrativo.

Descripción del procedimiento

Tabla 13. Fase I. Planificación inicial y definición de graduandos potenciales.

Responsable	Acción
Secretaría General	Elabora el cronograma con las posibles fechas de las tres actividades que integran el Acto de Grado (misa de acción de gracias, firma del acta de grado y acto solemne), así como de los procesos administrativos de petición de grado y cuota de graduación.
Secretaría General	Solicita punto de cuenta al Consejo Directivo para la aprobación de las fechas propuestas.
Consejo Directivo	Revisa y aprueba las fechas del Acto de Grado.
Control de Estudios	Elabora el listado preliminar de posibles graduandos de pregrado y postgrado con base en actas académicas.
Control de Estudios	Revisa los expedientes académicos, verificando identidad y recaudos exigidos por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria.
Secretaría General	Emite comunicado con el listado preliminar de graduandos y publica las fechas y requisitos para la solicitud de grado.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14. Fase II. Gestión de peticiones de grado.

Responsable	Acción
Secretaría General	Elabora el cronograma de las fechas de peticiones de grado por facultad.
Departamento de Caja	Recibe las solicitudes de grado y realiza el cobro correspondiente en las fechas establecidas.
Departamento de Caja	Emite listado de graduandos que realizaron la petición de grado.
Departamento de Caja	Remite el listado actualizado al Departamento de Control de Estudios.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 15. Fase III. Consolidación de peticiones y estudiantes condicionados.

Responsable	Acción
Control de Estudios	Actualiza los listados de peticiones de grado al día.

Control de Estudios	Identifica y registra a los estudiantes condicionados por expedientes incompletos o requisitos pendientes.
Comité de Graduación	Recibe los listados consolidados para su seguimiento.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 16. Fase IV. Planificación logística y presupuestaria del acto de grado.

Responsable	Acción
Comité de Graduación	Activa la planificación logística de las actividades del acto de grado una vez aprobadas las fechas.
Dirección de Imagen Institucional y Protocolo	Convoca a los actores externos (iglesia, proveedores de togas, fotografía, montaje, decoración, catering y otros servicios requeridos).
Dirección de Imagen Institucional y Protocolo	Convoca a los actores internos (Capellanía, UMA TV, Radio UMA, Servicios Generales, Vigilancia, Recursos Humanos, Coral UMA y Protocolo).
Dirección de Imagen Institucional y Protocolo	Elabora el presupuesto general del acto de graduación.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 17. Fase V. Revisión, validación y publicación de la cuota de graduación.

Responsable	Acción
Dirección de Finanzas	Revisa, valida y aprueba el presupuesto general del acto de graduación.
Dirección de Finanzas	Emite el cronograma de pagos y define el alcance del flujo de caja disponible.
Secretaría General	Publica el monto de la cuota de graduación.
Dirección de Imagen Institucional y Protocolo	Ajusta el presupuesto en caso de no aprobación inicial, incorporando inclusiones o exclusiones.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 18. Fase VI Revisión académica final y listado definitivo de graduandos.

Responsable	Acción
--------------------	---------------

Control de Estudios	Revisa las actas académicas del último semestre de pregrado y postgrado.
Control de Estudios	Emite el listado definitivo de graduandos.
Secretaría General	Solicita punto de cuenta al Consejo Universitario con el listado definitivo.
Consejo Universitario	Valida el estatus académico y aprueba oficialmente las promociones de graduandos.
Consejo Universitario	Emite el Acta de Conformación con el número de graduandos y menciones.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 19. Fase VII. Emisión de solvencias administrativas.

Responsable	Acción
Dirección de Tesorería	Emite las solvencias administrativas de los graduandos aprobados.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 20. Fase VIII. Emisión, firma y legalización de títulos

Responsable	Acción
Secretaría General	Emite los títulos y paquetes de grado.
Secretaría General	Coordina la firma de los títulos por parte del Rector y los Decanos.
Secretaría General	Traslada los expedientes académicos y títulos al Ministerio para su firma.
Secretaría General	Realiza el seguimiento del proceso de firmas ministeriales.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 21. Fase IX. Acto de grado y cierre administrativo.

Responsable	Acción
--------------------	---------------

Dirección de Imagen Institucional y Protocolo	Coordina el montaje y supervisión del acto solemne de graduación.
Dirección de Imagen Institucional y Protocolo	Realiza el cierre administrativo del evento y elabora el informe final del acto de graduación.

Fuente: elaboración propia.

Diagramas BPMN 2.0

Figura 5. BPMN- Fase I Planificación inicial y definición de graduandos potenciales.

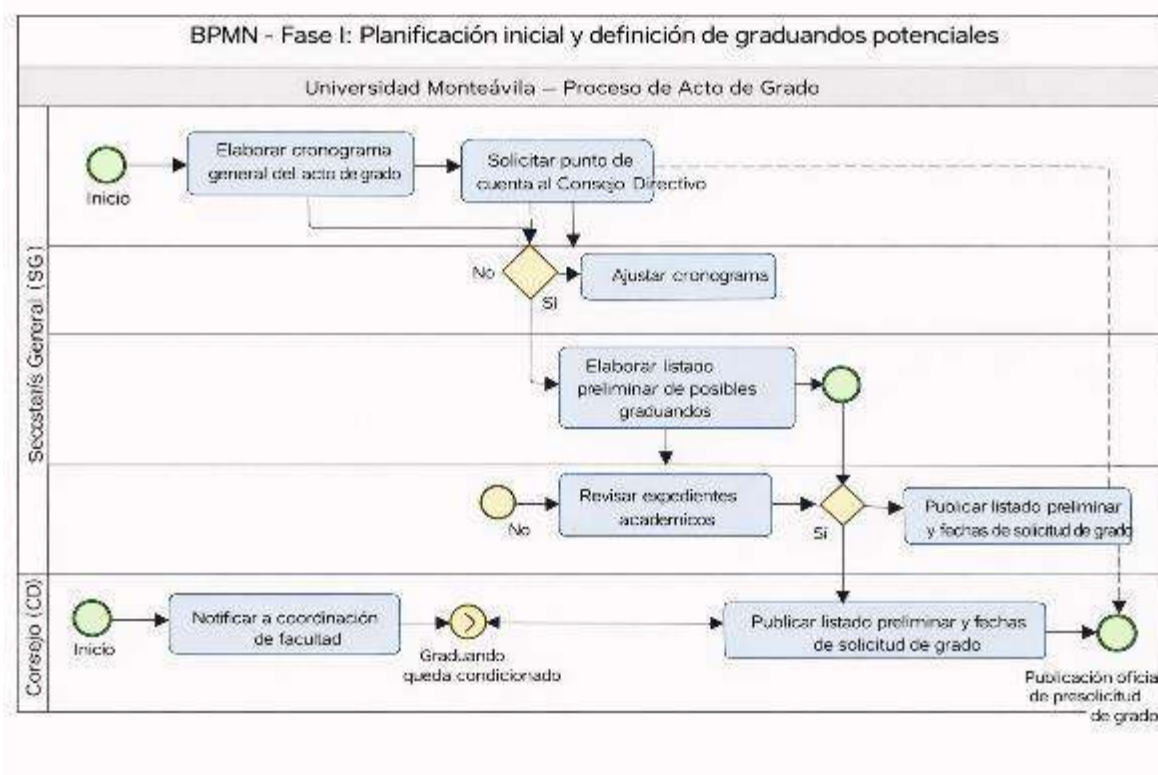


Figura 6. BPMN- Fase II Gestión de peticiones de grado.

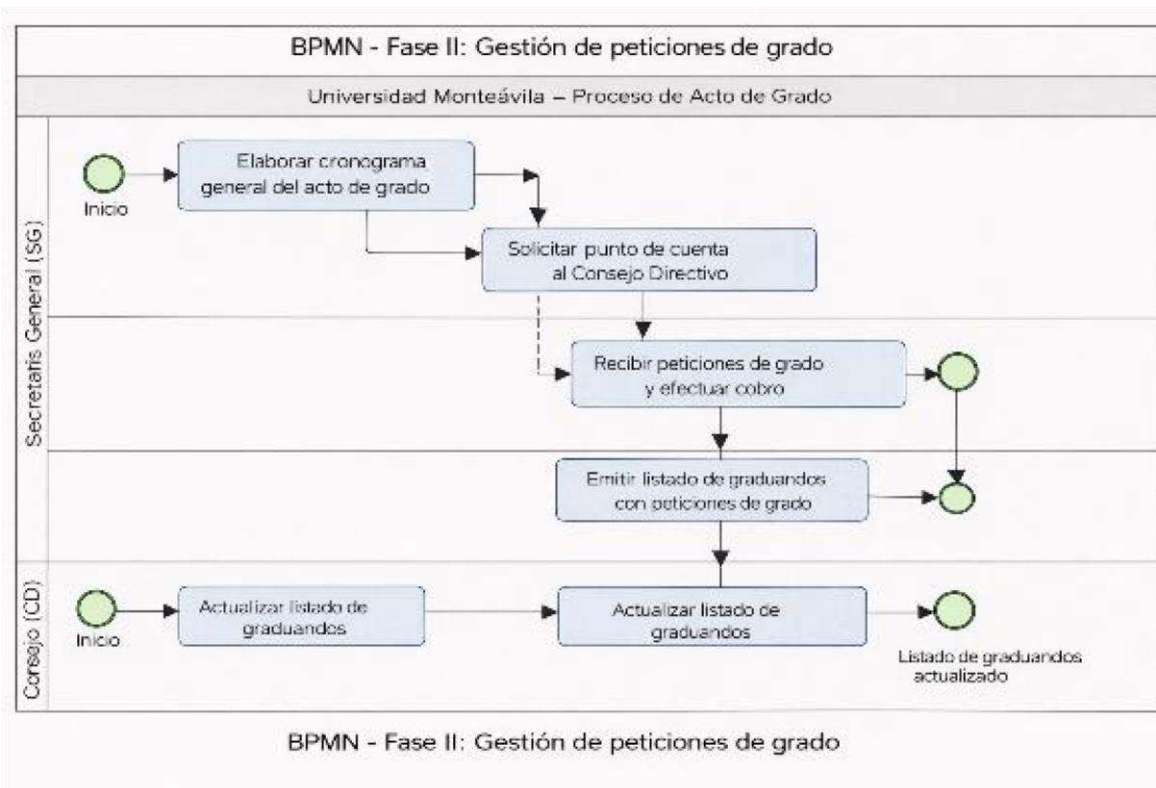


Figura 7. BPMN- Fase III Consolidación de peticiones y estudiantes condicionados.

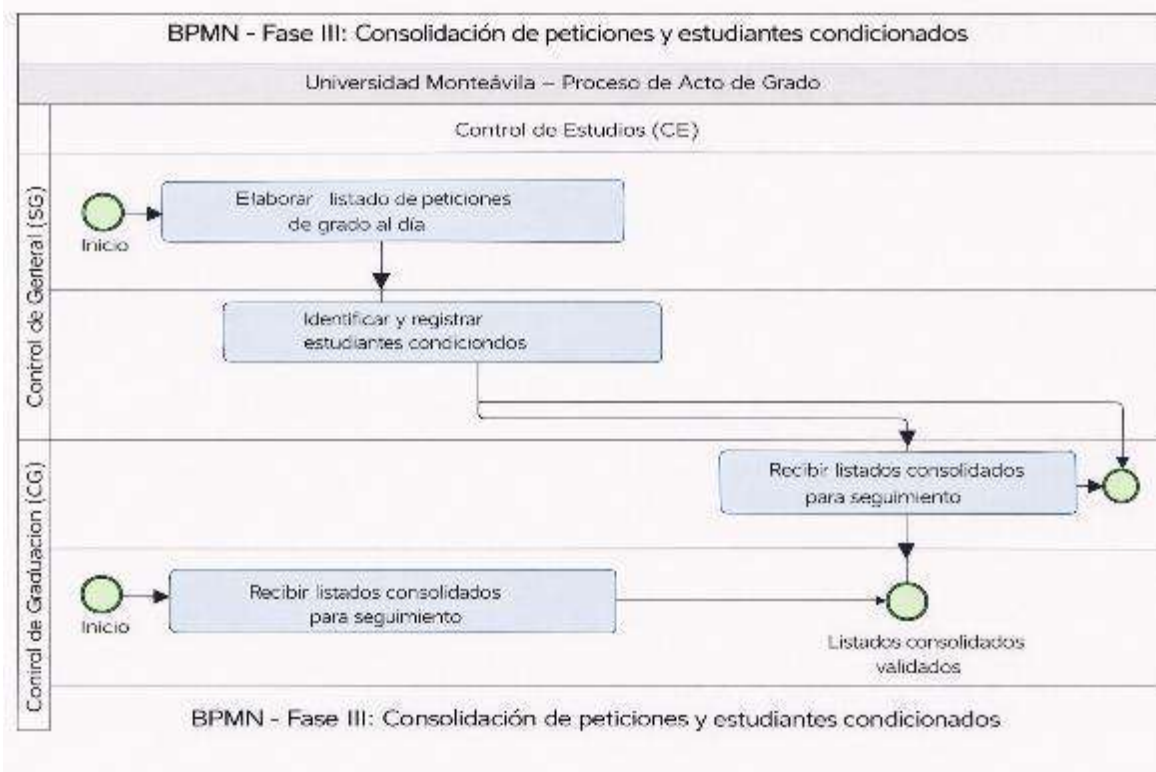
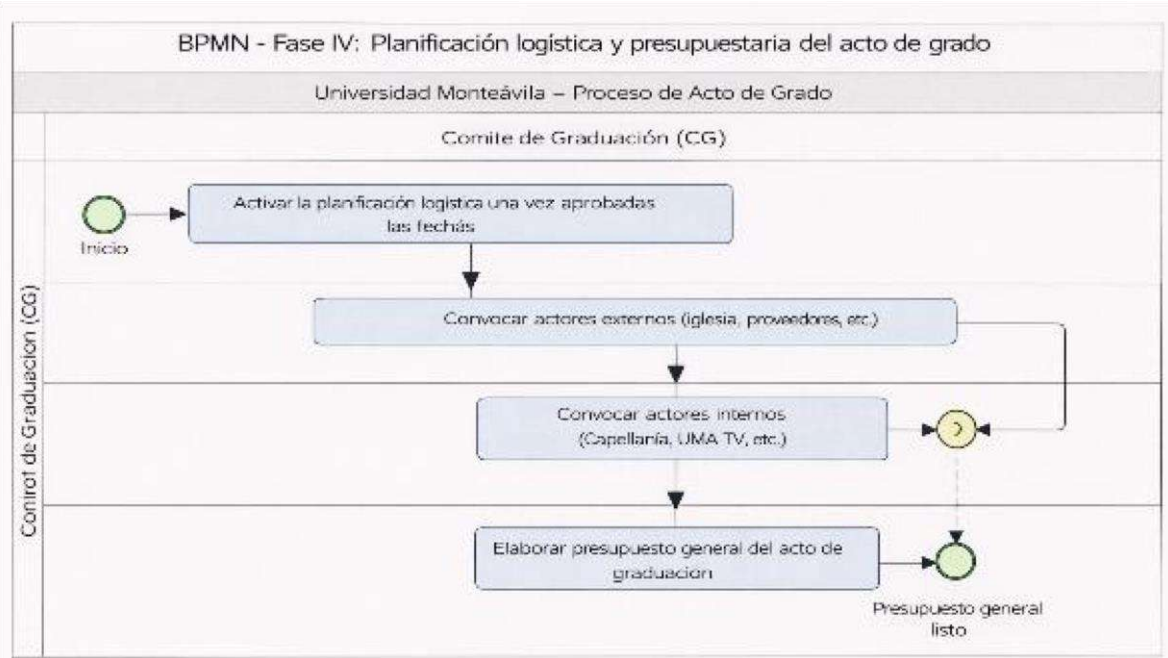
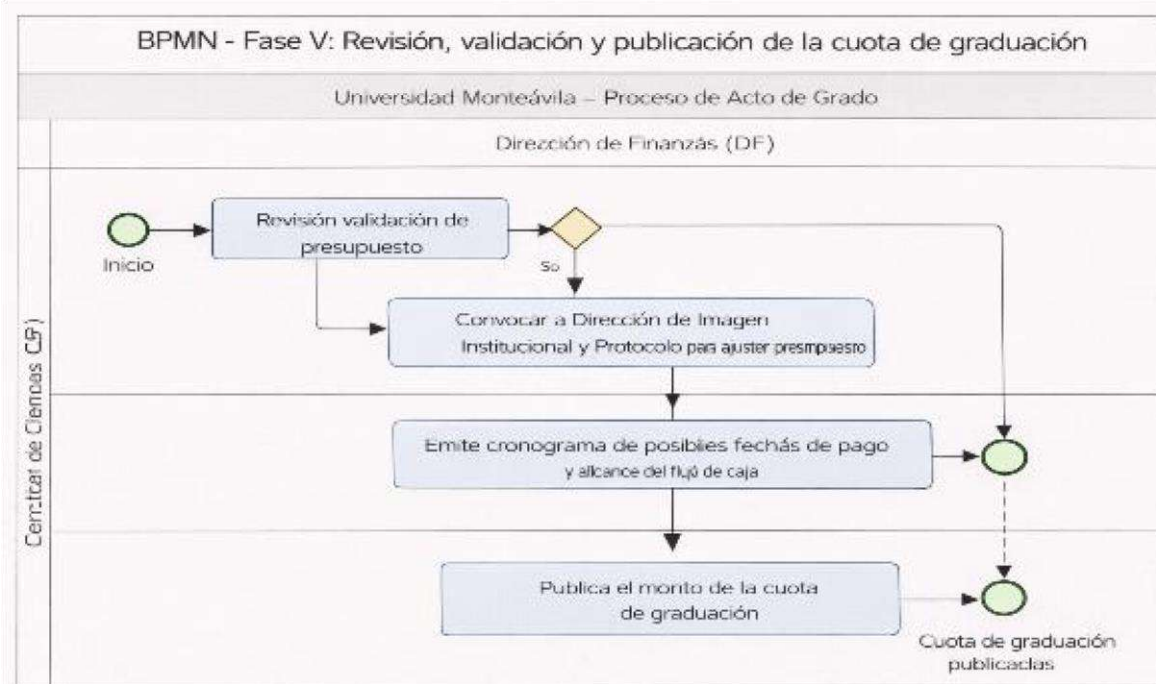


Figura 8. BPMN- Fase IV Planificación logística y presupuestaria del acto de grado.



BPMN - Fase IV: Planificación logística y presupuestaria del acto de grado

Figura 9. BPMN- Fase V Revisión, validación y publicación de la cuota de graduación.



BPMN - Fase V: Revisión, validación y publicación de la cuota de grado

Figura 10. BPMN- Fase VI Revisión académica final y emisión del listado definitivo de graduandos.

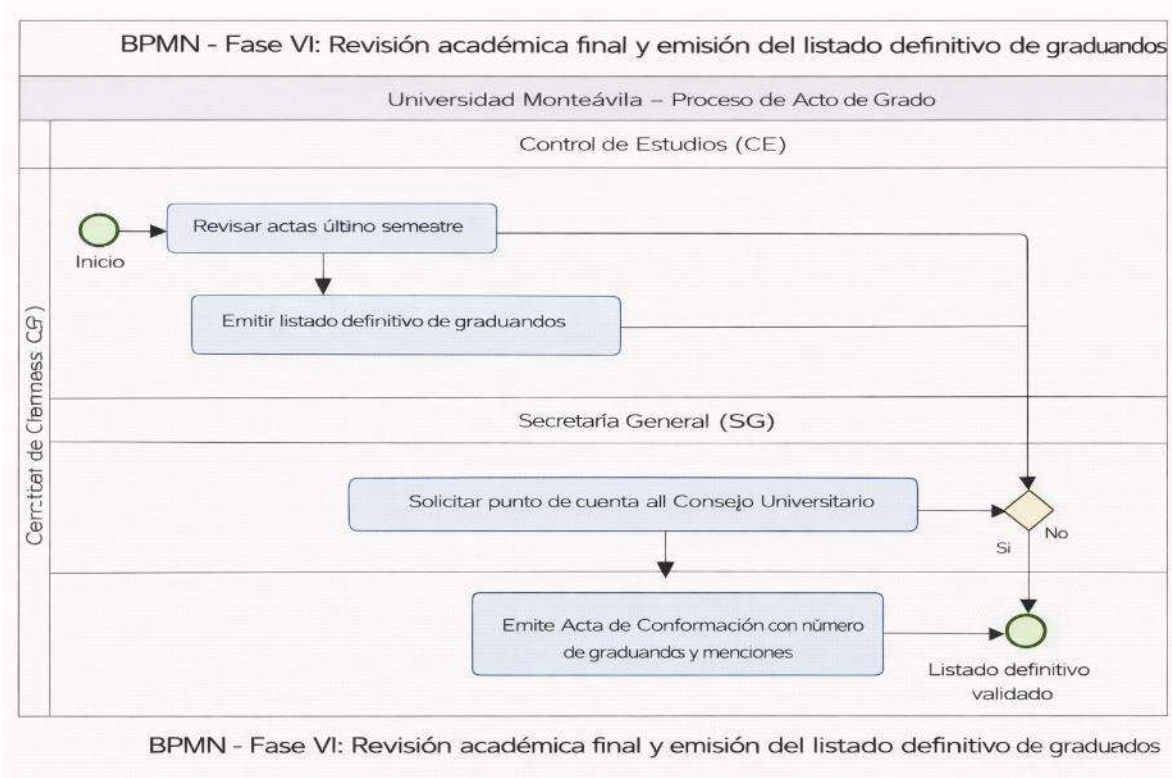


Figura 11. BPMN- Fase VII Emisión de solvencias administrativas.

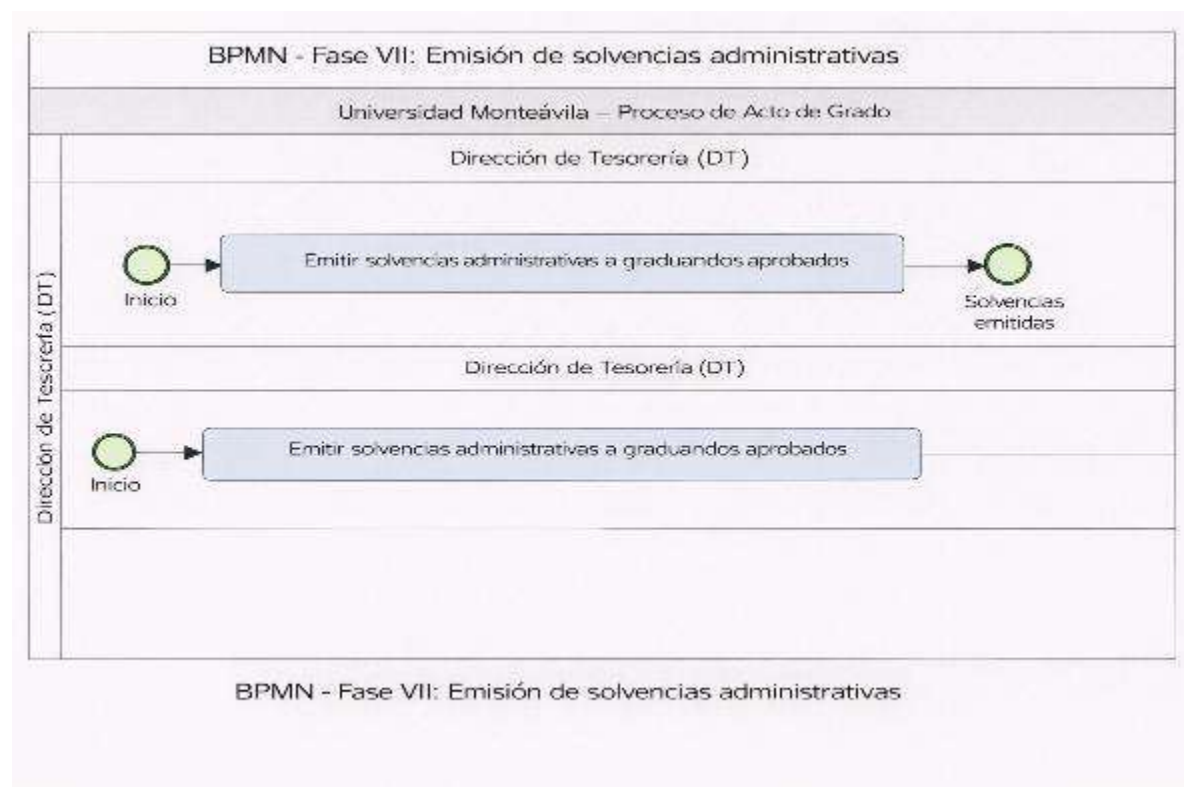
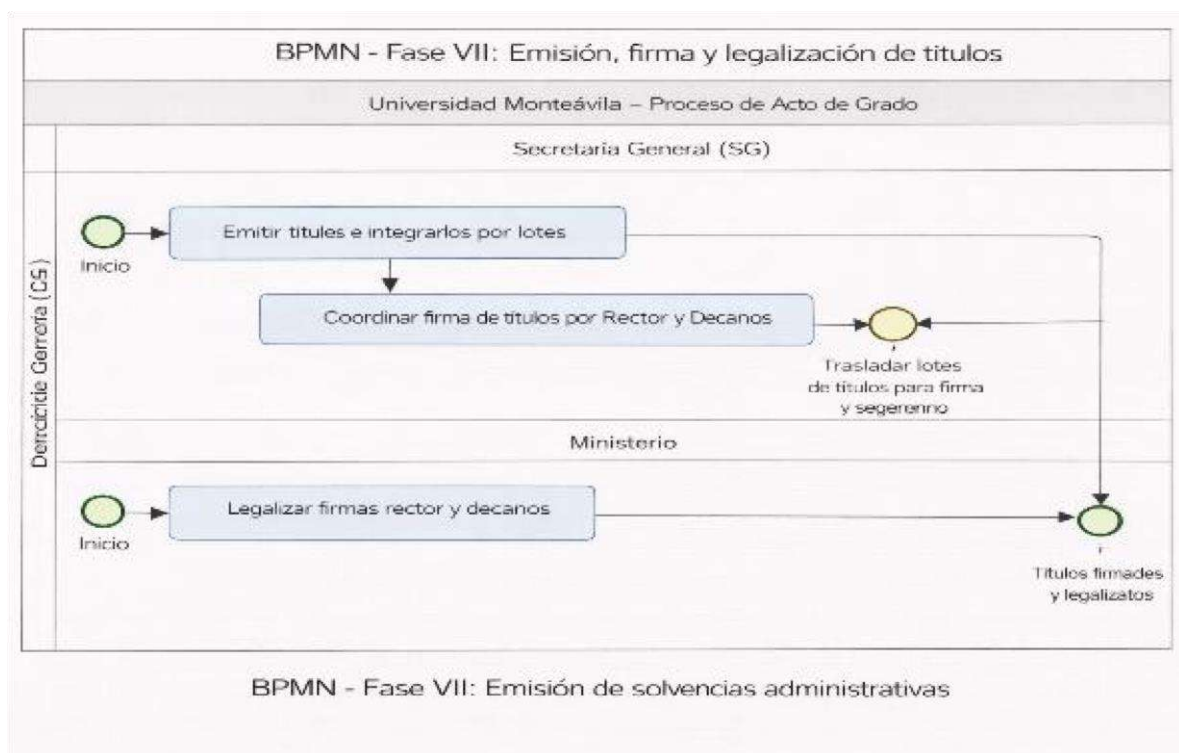
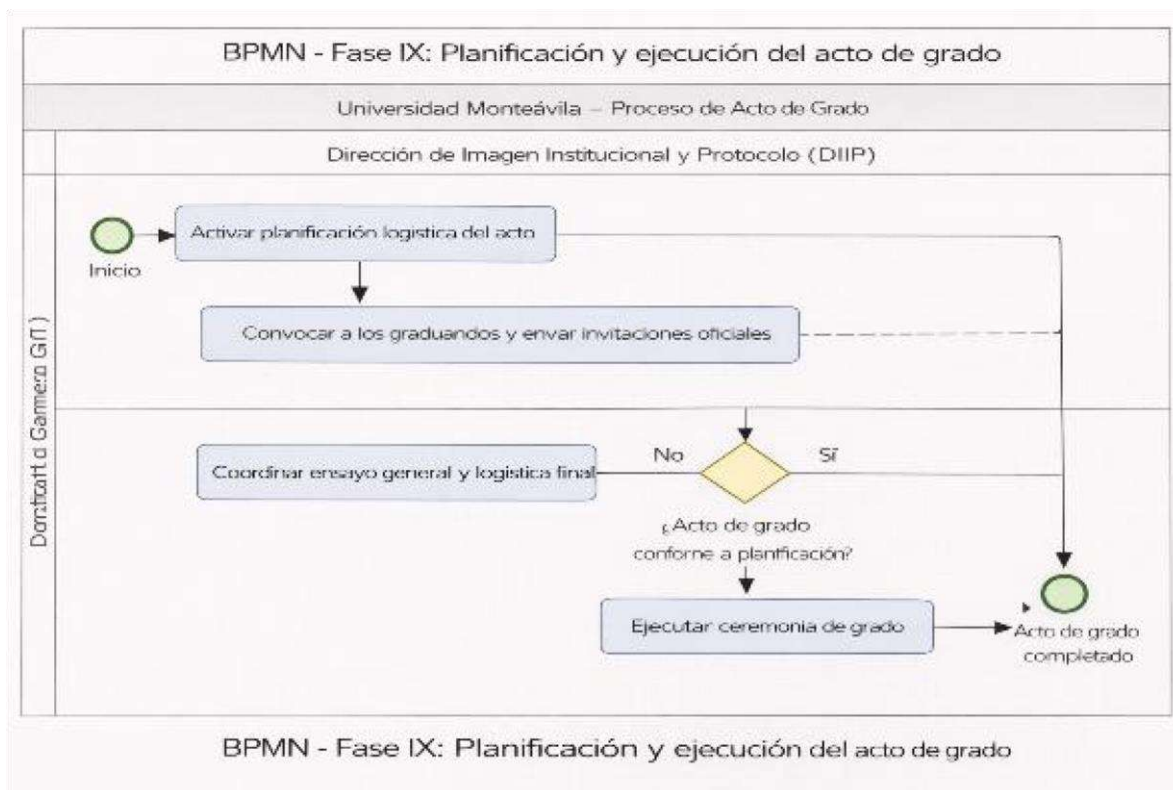


Figura 12. BPMN- Fase VIII Emisión, firma y legalización de títulos.



.Figura 13, BPMN- Fase I X Planificación y ejecución del acto de grado.



Matriz RACI del Proceso de Acto de Grado

La matriz RACI formaliza la asignación de responsabilidades y la participación de las dependencias involucradas en el proceso del Acto de Grado, al establecer con precisión quién ejecuta, quién aprueba, quién consulta y quién debe mantenerse informado. En consecuencia, se mitigan las fuentes de ambigüedad operativa y los reprocesos identificados en el análisis del proceso actual (AS-IS). Integrada al Manual de Procedimientos, esta herramienta favorece la estandarización, la coordinación interfuncional y la sostenibilidad del proceso.

Tabla 22. Matriz RACI – Proceso del Acto de Grado Universidad Monteávila.

Actividad / Proceso	Secretaría General	Control de Estudios	Protocolo y Eventos	Imagen Institucional / Comunicaciones	Finanzas / Tesorería	Autoridades Académicas	Servicios Generales / Seguridad	Proveedores Externos
Planificación general del acto de grado	A	C	R	C	C	I	I	I

Actividad / Proceso	Secretaría General	Control de Estudios	Protocolo y Eventos	Imagen Institucional / Comunicaciones	Finanzas / Tesorería	Autoridades Académicas	Servicios Generales / Seguridad	Proveedores Externos
Verificación académica de expedientes	C	R	I	I	I	A	I	I
Validación de solvencias administrativas	I	C	I	I	R	A	I	I
Consolidación de lista definitiva de graduandos	A	R	I	I	I	I	I	I
Coordinación de fechas (acto, misa, firmas)	R	C	C	I	I	A	I	I
Elaboración del orden protocolar y guion	C	I	R	C	I	A	I	I
Diseño y envío de invitaciones	I	I	C	R	I	A	I	I
Gestión de confirmaciones (RSVP)	I	I	C	R	I	I	I	I
Gestión y contratación de proveedores	I	I	R	C	A	I	I	C
Gestión presupuestaria y pagos	I	I	C	I	R	A	I	C
Coordinación logística (tarima, sonido, aforo)	I	I	R	C	I	I	C	R
Asignación de asientos y ensayo general	I	I	R	C	I	A	I	I

Actividad / Proceso	Secretaría General	Control de Estudios	Protocolo y Eventos	Imagen Institucional / Comunicaciones	Finanzas / Tesorería	Autoridades Académicas	Servicios Generales / Seguridad	Proveedores Externos
Control de acceso y atención el día del evento	I	I	R	I	I	I	R	I
Entrega de títulos y diplomas	A	R	C	I	I	I	I	I
Cierre administrativo y archivo del acto	A	R	C	I	C	I	I	I

Leyenda:

R (Responsible): ejecuta la actividad

A (Accountable): responsable final / aprueba

C (Consulted): aporta información especializada

I (Informed): recibe información

Propuesta de implementación, capacitación y monitoreo

Como fase posterior al diseño del proceso optimizado (*TO-BE*) y plan de desarrollo para el levantamiento de un procedimiento para el acto de grado de la universidad Monteavila, se propone una etapa de implementación gradual, orientada a facilitar la adopción del manual por parte de las áreas involucradas. Esta implementación contempla la socialización formal del manual como documento institucional, su difusión a los actores clave del proceso y la definición de responsables para su aplicación y seguimiento, manteniendo coherencia con el enfoque de mejora continua propio de la gestión por procesos.

En este marco, se propone la capacitación del personal clave directamente involucrado en la planificación y ejecución del acto de grado, con énfasis en los responsables de cada procedimiento y en los dueños del proceso. La capacitación estará orientada a la comprensión del flujo del proceso, el uso de los procedimientos operativos estandarizados, las matrices de responsabilidades, los checklists y los protocolos de contingencia definidos en el manual. Esta acción busca reducir la dependencia del conocimiento tácito y asegurar

una ejecución homogénea del proceso, incluso ante cambios de personal o situaciones imprevistas.

Para el monitoreo del desempeño del proceso, se propone el uso de los indicadores clave de desempeño (KPIs) definidos en el manual, tales como tiempos de ejecución, cumplimiento del cronograma, número de reprocesos y nivel de satisfacción de los graduandos. Estos indicadores permitirán evaluar de manera objetiva la efectividad del proceso optimizado y generar información relevante para la toma de decisiones. Asimismo, se plantea la realización de una revisión post-evento, en la cual, se identifiquen desviaciones, incidencias y oportunidades de mejora, incorporando las lecciones aprendidas como insumo para el perfeccionamiento continuo del proceso.

Por último, se propone establecer un mecanismo formal de control de cambios del Manual de Procedimientos, que permita registrar, evaluar y aprobar modificaciones derivadas de ajustes normativos, organizativos y operativos. Este control de cambios garantizará la vigencia y actualización del manual como instrumento institucional, asegurando su alineación permanente con las necesidades de la Universidad Monteávila y consolidando un enfoque sistemático de mejora continua, en concordancia con los principios del PMBOK y la gestión de procesos BPM.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Se puede concluir que el Manual de Procedimientos para el acto de Grado, es una pieza fundamental para la logística, planificación y montaje del Acto de Grado de la Universidad Monteavila. El análisis reflejó que la formalidad, elegancia y solemnidad del acto es el resultado de un esfuerzo multitudinario de los actores, fortalecido por el cariño y la institucionalidad de sus actores, pero que actualmente carece de procesos escritos, por ende limitado en recursos y con resultados esperados pero no medibles ni perdurables en el tiempo.

La Universidad Monteavila, logrará a través del Manual de Procedimientos para el Acto de Grado, estandarizar el conocimiento tácito manejado año tras año para la organización del acto de grado; la formalización de los procesos a través de un manual permite transformar el conocimiento tácito (lo que el personal sabe por experiencia) en conocimiento explícito. Esto mitiga el riesgo de pérdida de información ante la rotación de personal en la Secretaría General o el departamento de Eventos, garantizando que el *knowhow* del acto de grado permanezca como activo institucional.

La investigación demostró que la falta de procedimientos unificados generaba re trabajos, duplicidad de funciones o incertidumbre en los tiempos de ejecución (tiempos muertos). La implementación del manual propuesto permite optimizar el uso de recursos humanos y financieros, asegurando una cronometría exacta, vital en la solemnidad de la Universidad Monteavila.

El manual delimita claramente las fronteras de actuación entre las distintas dependencias involucradas (Secretaría, Rectorado, Protocolo, Mantenimiento). Esto reduce conflictos interdepartamentales y asegura que cada actor conozca sus atribuciones específicas antes, durante y después del evento.

Recomendaciones

Se sugiere una ampliación del alcance y que este plan funja de modelo para el desarrollo de otros levantamientos en otras áreas de la Universidad Monteavila, generando aún más valor agregado al proyecto inicial.

El desarrollo del manual de procedimientos generará una gerencia más robusta, orientada a la Gerencia 360, adaptando este documento rígido a una herramienta de visión circular, que podría incluir mecanismos de reportes de las áreas.

Adicionalmente, el plan para el desarrollo para el manual de procedimiento del Acto de Grado, exhorta a la retroalimentación constante y el empoderamiento, ya que al tener procesos claros se facilita la toma de decisiones.

REFERENCIAS

- Clark, W. (2006). *Academic charisma and the origins of the research university*. University of Chicago Press.
- Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas. (2018). *Manual de protocolo universitario*. CRUE Universidades Españolas.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial N° 36.860 del 30 de diciembre de 1999.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.
- Dirección General de Presupuesto (2017). *Guía para la elaboración de manuales de normas y procedimientos*. Ministerio del Poder Popular de Economía y Finanzas.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of business process management* (2nd ed.). Springer.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.
- Harmon, P. (2019). *Business process change: A business process management guide for managers and process professionals* (4th ed.). Morgan Kaufmann.

Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. McGraw-Hill.

Hernández del Gaudio, G. (2021). *Modelo de gestión para optimizar el sistema integrado de gestión y control de servicios logísticos en la empresa Chevron, Caracas, Venezuela* [Trabajo de especialización, Universidad Monteávila]

Hernández Rocha, S. J., & Martínez González, P. (2023). Metodología para la implementación de un manual de procedimientos. Tlatemoani: Revista Académica

de Investigación, 14(44), 149–162.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9316455.pdf>

Leff, G. (1968). *Paris and Oxford Universities in the Thirteenth and Fourteenth Centuries*. Wiley.

Ley de Universidades. (1970). Gaceta Oficial N° 1.429 Extraordinario del 8 de septiembre de 1970.

Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta Oficial N° 5.929 Extraordinario del 15 de agosto de 2009.

Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill. En:

<https://vietnamwcm.wordpress.com/wpcontent/uploads/2008/07/mcgraw-hill-thetoyotaway-14managementprinciples.pdf>

Los dominios pertenecen al *PMBOK® Guide – Seventh Edition*.

Muñoz Veloz, F. M. (2018). *Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria*. Caso: Empresa CDM S.A. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

Object Management Group. (2013). *Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0.2*. OMG.

Pérez, L. M. (2022). *Propuesta de mejora del proceso de gestión académica para la automatización de trámites estudiantiles en una institución universitaria privada de Caracas* [Trabajo de especialización, Universidad Metropolitana].

Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (6th ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh edition & The standard for project management*. Author.

Project Management Institute. (2025). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) – Eighth edition & The standard for project management*. Author.

Quintana Solórzano, I. (2015). *Plan de dirección del proyecto “Planificación de Recursos Empresariales”, basado en las mejores prácticas establecidas por el Project Management Institute, en la empresa CANTV* [Trabajo especial de grado, Universidad Católica Andrés Bello].

Referencia de la Matriz RACI:

Rondón, W. A. (2024). *Diseño de una propuesta de plan de mejoras del sistema despacho del Centro de Distribución (CENDIS) de Farmatodo, el cual va a ser gestionado utilizando un Cuadro de Mando Integral (CMI)*.

Rueda Fierro, I. A., & Acosta Andino, B. (2016). Relación entre plan estratégico y el aprendizaje organizacional como elemento de la gestión del conocimiento en instituciones de educación superior. *Revista Economía y Negocios*, 7(1), 84–95.

Rüegg, W. (1992). Themes. En H. de Ridder-Symoens (Ed.), *A history of the university in Europe: Volume I – Universities in the Middle Ages* (pp. 3–34). Cambridge University Press.

Sabino, C. (2002). *El proceso de investigación*. Panapo.

<https://es.scribd.com/document/514502160/Carlos-SABINO-El-proceso-de-investigacion>.

Smith, H., & Fingar, P. (2003). *Business process management: The third wave*. Meghan-Kiffer Press.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

Trimboli Tatoli, R. (2010). *Diseño de un manual para la organización de eventos educativos de la Universidad Monteávila (UMA), bajo la metodología de proyectos* [Trabajo de grado, Universidad Monteávila]. Repositorio Digital de la Universidad Monteávila.

Universidad de Los Andes. (2018). *Reglamento para los actos de grado de la Universidad de Los Andes*. Consejo Universitario de la Universidad de Los Andes.

Universidad Monteávila. (2023). Guía para el Trabajo Especial de Grado. Especialización en Planificación y Desarrollo de Gestión de Proyectos (Versión 5, noviembre 2023).

Universidad Monteávila
Universidad Nacional Experimental de las Artes. (2016). *Reglamento interno para el conferimiento de títulos y la realización de actos de grado*. Consejo Directivo de UNEARTE.

Universidad Nacional Experimental de las Artes. (2017). Reglamento interno para el conferimiento de títulos y actos de grado. UNEARTE.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2012). Reglamento para el otorgamiento de títulos, diplomas y certificados. UPEL.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2015). *Reglamento para el otorgamiento de títulos, diplomas y certificados*. Consejo Universitario de la UPEL.

Verger, J. (1992). Patterns. En H. de Ridder-Symoens (Ed.), *A history of the university in Europe: Volume I – Universities in the Middle Ages* (pp. 35–76). Cambridge University Press.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de recolección de información

Nombre del instrumento: Encuesta–Entrevista para el levantamiento y diseño del Manual de Procedimientos del Acto de Graduación UMA

Población objetivo: Responsables y personal clave de Secretaría General, Protocolo/Eventos, Control de Estudios, Escuelas, Comunicaciones, Capellanía, Servicios Generales, Tecnología/Transmisión, Seguridad; y proveedores críticos (toga, sonido/iluminación, streaming).

Propósito: Levantar requisitos, brechas, riesgos, roles, flujos y percepciones para el diseño del manual, POE, RACI, formatos, plan de comunicación y sistema de control de gestión.

Duración estimada: 25–35 minutos.

Modalidad: en línea mediante google docs.

Registro: Matriz de notas y cuestionario aplicado; recolección de documentos citados por el informante.

Guion de apertura y consentimiento

Gracias por su tiempo. Este instrumento busca recoger información para diseñar el manual de procedimientos del acto de graduación. La participación es voluntaria. La información será tratada con confidencialidad y se usará con fines académicos e institucionales.

¿Autoriza el registro de sus respuestas y el uso de sus aportes de forma agregada y sin datos personales? (Sí/No)

Sección de datos generales

Área en la que trabaja actualmente:

☐ Secretaría General

☐ Control de Estudios

- ☐ Protocolo/Eventos
- ☐ Comunicaciones
- ☐ Capellanía
- ☐ Servicios Generales
- ☐ Tecnología/Transmisión
- ☐ Seguridad
- ☐ Proveedor externo (especificar) _____

Sección A. Preguntas cerradas (Encuesta estructurada) Escala de respuesta:

☐ Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Totalmente en desacuerdo.

1. Un Manual de Procedimientos es importante para fortalecer la organización del acto de graduación.
2. Los Manuales de Procedimiento deben formar parte de la estructura organizativa institucional.
3. Las actividades que realizo durante la organización del acto de graduación corresponden a una planificación previa.
4. En años anteriores he realizado re trabajos dentro del proceso de organización y montaje del acto de graduación.
5. Los resultados del acto de graduación cumplen con las expectativas de los organizadores.
6. Los resultados del acto de graduación cumplen con las expectativas de los graduandos.
7. Conozco la misión y visión de la Universidad Monteávila.

Sección B. Preguntas abiertas y cerradas (Entrevista semiestructurada) Bloque

1. Contexto y responsabilidades.

8. ¿Ha tenido responsabilidades en las tres fases del acto (pre, evento, pos)?

☐ Sí, en todas ☐ Solo en una ☐ Solo en dos ☐ Ninguna

→ Describa brevemente cuáles fueron sus responsabilidades. _____

9. ¿Las actividades que realiza se repiten de una cohorte a otra?

☐ Siempre ☐ A veces ☐ Nunca

→ ¿Qué actividades cambian y por qué? _____ **Bloque 2. Necesidades y brechas**

10. ¿Considera que su área cuenta con los recursos necesarios para cumplir a tiempo y con calidad?

☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No

→ ¿Qué recursos adicionales serían necesarios? _____

11. ¿Ha identificado tareas sin responsable o duplicadas en el proceso?

☐ Sí ☐ No

→ Mencione ejemplos concretos. _____

12. ¿Con qué frecuencia se presentan riesgos en su área durante el acto?

☐ Siempre ☐ A menudo ☐ Rara vez ☐ Nunca

→ ¿Cuáles son los más críticos y cómo se gestionan actualmente? _____

Bloque 3. Estudio técnico/logístico

13. ¿Existen especificaciones técnicas documentadas para su área?

☐ Sí ☐ No ☐ Parcialmente

→ ¿Qué especificaciones considera indispensables? _____

14. ¿Se realizan pruebas previas en su área antes del acto?

☐ Siempre ☐ A veces ☐ Nunca

→ ¿Qué pruebas considera críticas y con qué plazos? _____

15. ¿Su trabajo depende de entregas previas de otras áreas o proveedores?

☐ Sí ☐ No

→ ¿Cuáles son esas dependencias y cómo afectan su labor? _____

Bloque 4. Sistema de control de gestión

16. ¿Existen procedimientos escritos en su área?

☐ Sí ☐ No ☐ Parcialmente

→ ¿Qué procedimientos deberían formalizarse para evitar errores? _____

17. ¿Las responsabilidades de su área están claramente definidas?

☐ Sí ☐ No ☐ Parcialmente

→ ¿Cómo deberían definirse para mayor claridad?_____

18. ¿Su área utiliza formatos o checklists actualmente?

☐ Sí ☐ No

→ ¿Qué formatos adicionales serían útiles? _____

19. ¿Se utilizan indicadores para evaluar el desempeño del acto?

☐ Sí ☐ No

→ ¿Qué indicadores considera más relevantes?_____

20. ¿Los canales de comunicación están formalmente establecidos?

☐ Sí ☐ No ☐ Parcialmente

→ ¿Qué mejoras propondría en tiempos y escalamiento?_____

Cierre

21. ¿Considera necesario introducir mejoras en el manual de procedimientos?

☐ Sí ☐ No

→ Mencione tres mejoras prioritarias y justifique su elección. _____

22. ¿Desea añadir información adicional no contemplada en esta entrevista?

☐ Sí ☐ No

→ En caso afirmativo, especifique. _____

Tabla 23. Matriz de levantamiento de información por stakeholder.

Stakeholder	Información requerida	Técnica	Evidencia	Salida en el Manual
Secretaría General	Validación de expedientes, firmas, actas, secuencia administrativa	Entrevista / revisión documental	Actas, formatos, registros	POE, fichas de proceso, RACI
Control de Estudios	Revisión académica, notas, recaudos	Entrevista / observación	Listados, reportes académicos	Procedimientos detallados

Dirección de Imagen	Logística del acto, protocolo,	Entrevista / observación	Guiones, cronogramas, correos	POE, checklists operativos
Stakeholder	Información requerida	Técnica	Evidencia	Salida en el Manual
Institucional y Protocolo	cronograma, proveedores			
Dirección de Comunicaciones	Invitaciones, difusión, confirmaciones	Entrevista / revisión documental	Correos, piezas comunicacionales	Plan de comunicación
Servicios Generales y Seguridad	Montaje, aforo, control de acceso	Observación / entrevista	Listas operativas	Checklists y planes de contingencia
Proveedores externos	Servicios contratados, tiempos, entregables	Revisión documental	Contratos, presupuestos	Procedimientos de gestión de proveedores
Graduandos (beneficiarios)	Información recibida, tiempos, experiencia	Revisión documental / insumos secundarios	Comunicaciones enviadas	Ajustes a flujos informativos

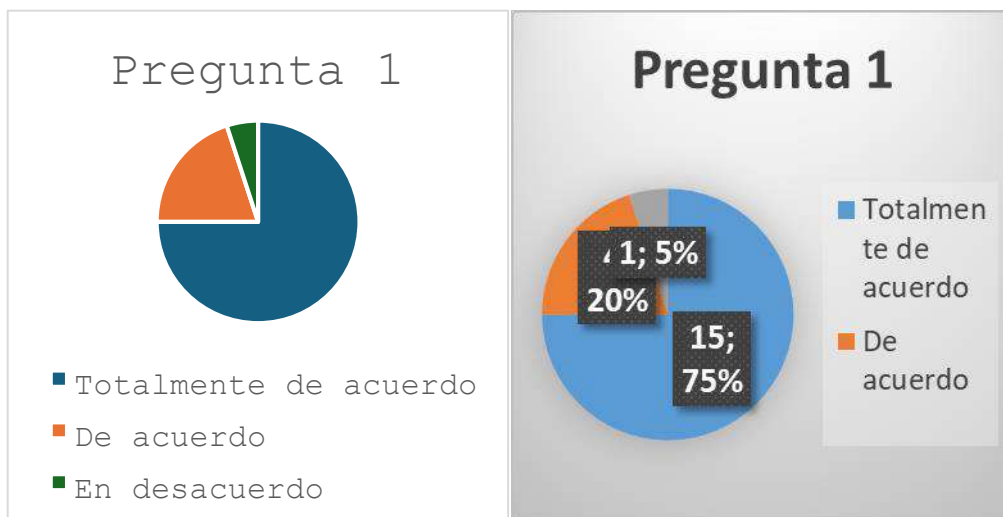
Fuente: elaboración propia.

Anexo 2. Resultados y graficas de la encuesta

Poblacion y Muestra

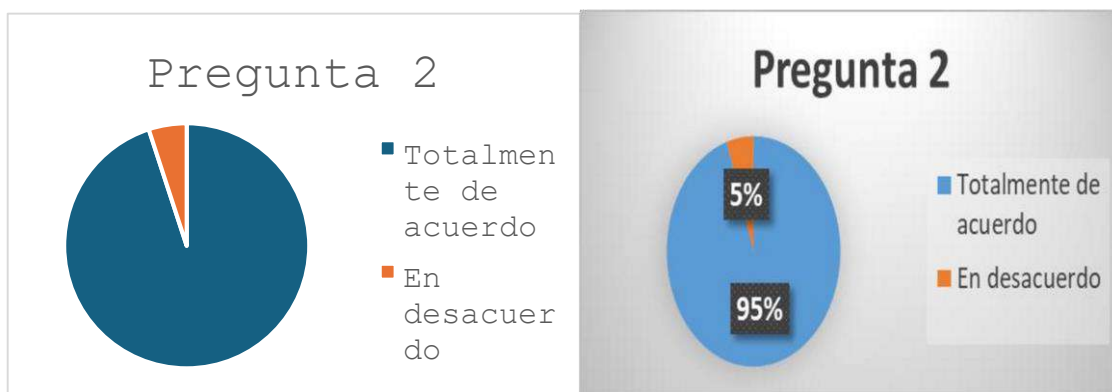


1.-Un Manual de Procedimientos es importante para fortalecer la organización del acto de graduación.



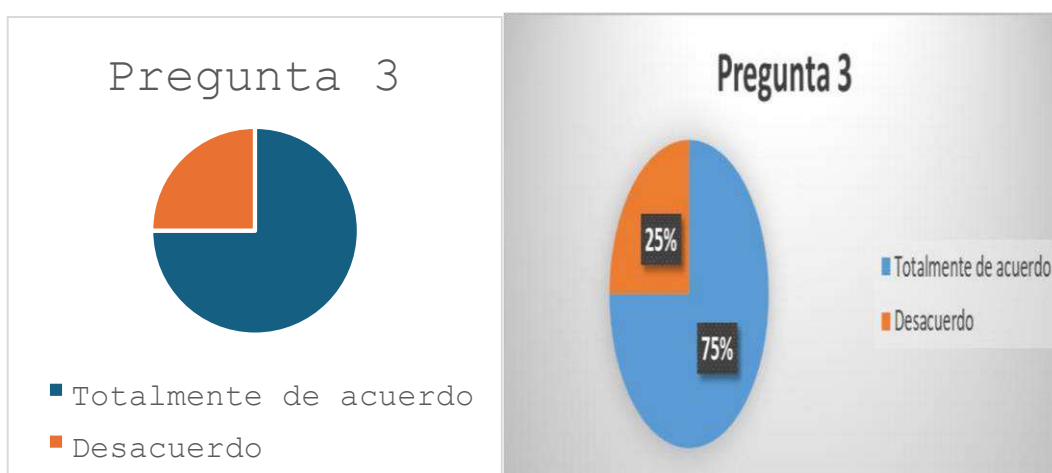
El 75% de la muestra refiere estar totalmente de acuerdo, en virtud de que la mayoría de la población ha sido testigo presencial y activo de actividades y procesos que se repiten constantemente, en virtud de no encontrarse escritos o delimitados, mientras que el 20% manifiesta estar también de acuerdo; y un 5% manifestó estar en desacuerdo ya que desconoce la naturaleza de los manuales de procedimiento.

2.-Los Manuales de Procedimiento deben formar parte de la estructura organizativa institucional



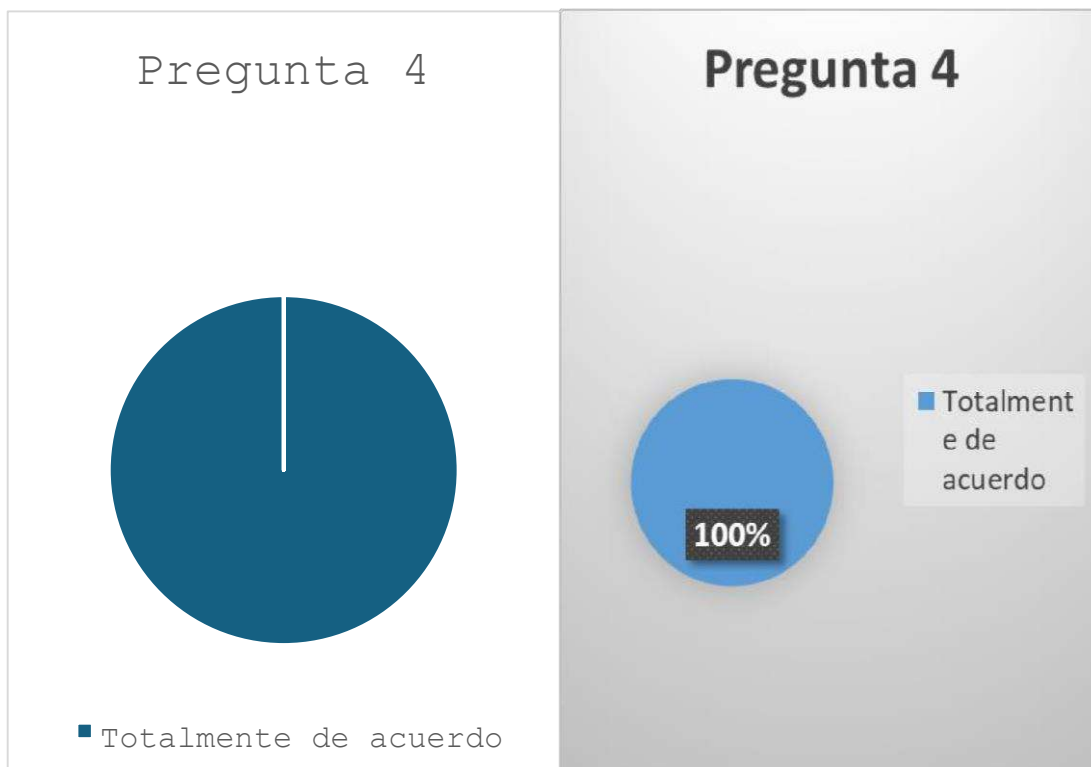
Con relación a si los manuales de procedimiento deben formar parte de la estructura organizativa institucional, el 95% manifestó estar totalmente de acuerdo.

3.-Las actividades que realizo durante la organización del acto de graduación corresponden a una planificación previa.



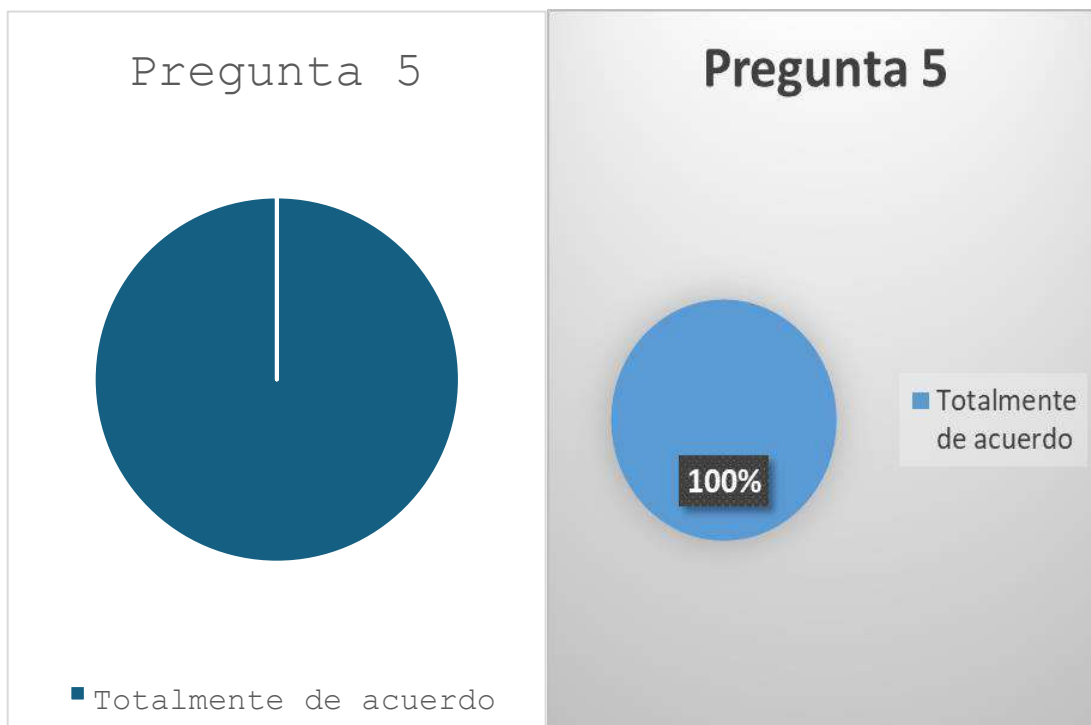
Con relación a las respuestas si durante la organización del acto de graduación corresponde a una planificación previa, el 75% respondió estar totalmente de acuerdo y un 25% en desacuerdo, manifestando que las actividades que ellos realizan corresponden a instrucciones generadas por tercero y ellos solo ejecutan la acción.

4.-En años anteriores ha realizado re trabajos dentro del proceso de organización y montaje del acto de graduación.



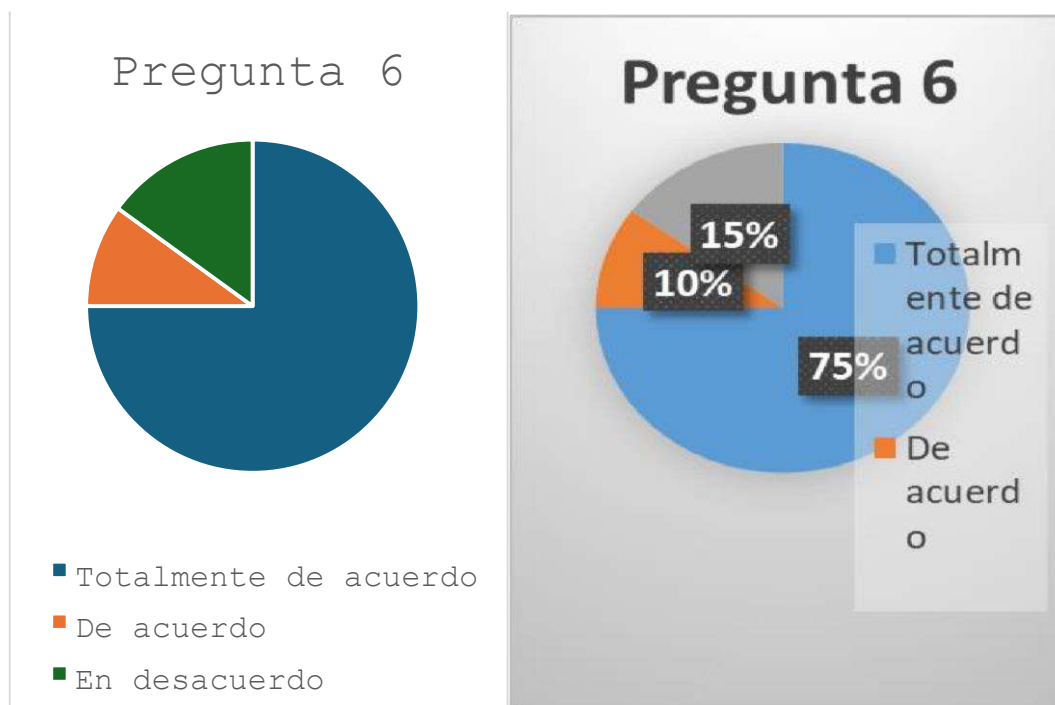
El 100% de los entrevistados, manifestaron durante la entrevista que han realizado retrabajos continuos, dentro de la organización y montaje del acto de graduación.

5.-Los resultados del acto de graduación cumplen con las expectativas de los organizadores



El 100% de los entrevistados manifestaron estar totalmente de acuerdo en que los resultados cumplen con las expectativas de los organizadores; pero también manifestaron que en muchos de los casos los organizadores no identifican la duplicidad de instrucciones y actividades.

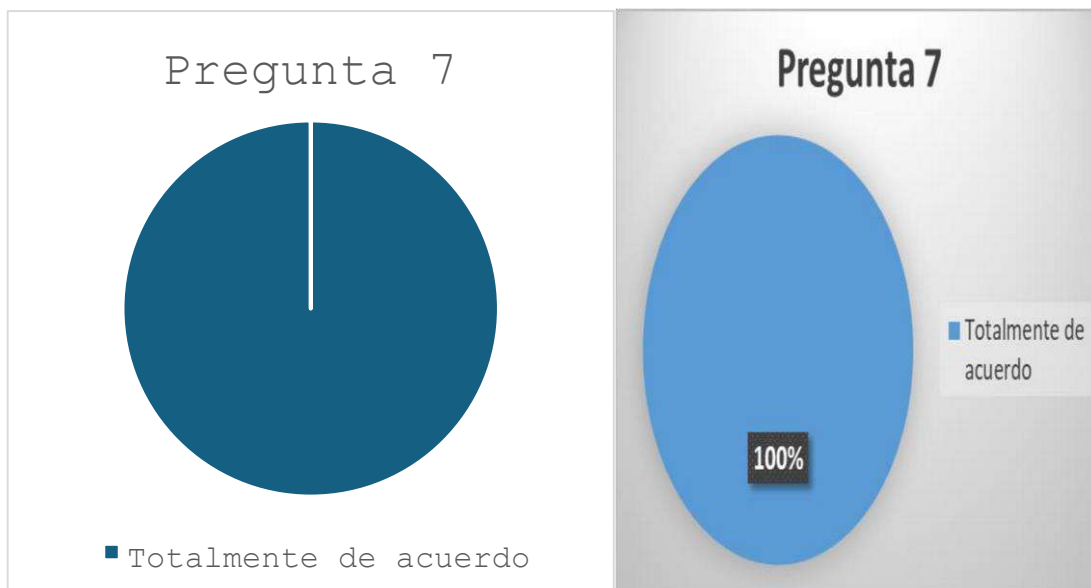
6.-Los resultados del acto de graduación cumplen con las expectativas de los graduandos.



Un 75% de los entrevistados manifestaron estar totalmente de acuerdo en que el acto de graduación cumple con las expectativas de los graduandos, un 10% de acuerdo y un 15% en desacuerdo.

Al preguntárseles al 15% en desacuerdo cual consideran que son las causas del desacuerdo, manifestaron que en algunos actos han recibido quejas y críticas por parte de los graduandos y sus familiares.

7.-Conozco la misión y visión de la Universidad Monteávila

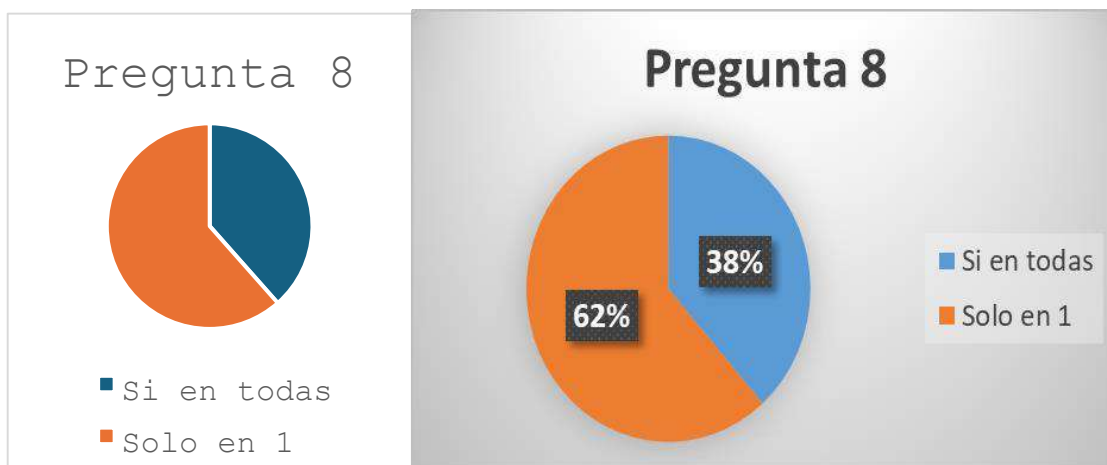


El 100% de los entrevistados estuvieron de acuerdo, en conocer la misión y la visión de la Universidad Montevila.

Sección B. Preguntas abiertas y cerradas

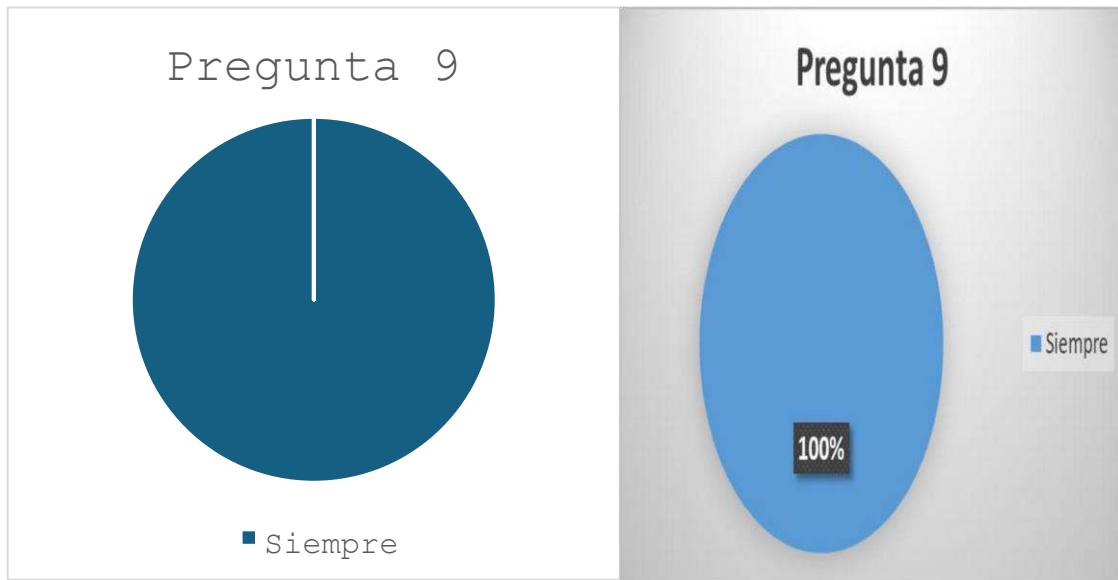
- **Bloque 1. Contexto y responsabilidades.**

8. ¿Ha tenido responsabilidades en las tres fases del acto (pre, evento, pos)?



El 62% de los entrevistados manifestó haber tenido responsabilidades en la organización, el desarrollo del evento y el post evento.

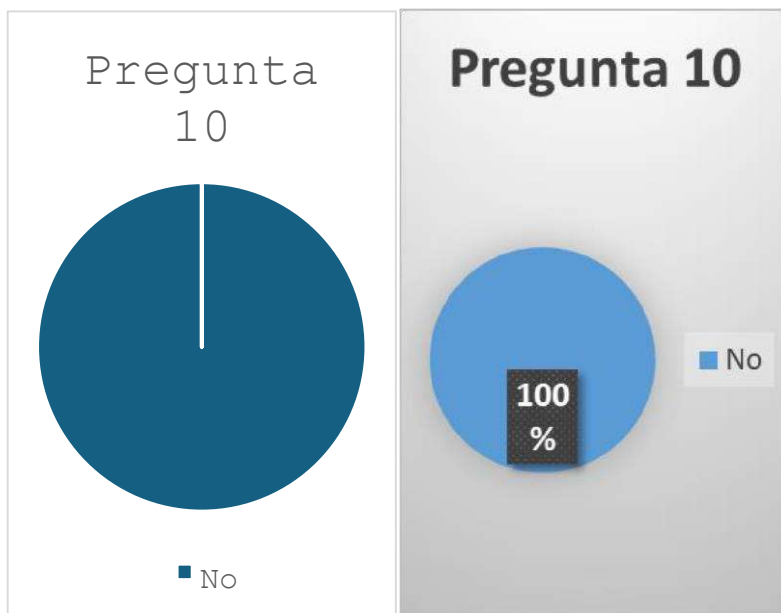
9. ¿Las actividades que realiza se repiten de una cohorte a otra?



El 100% de los entrevistados respondieron que las actividades y errores eran repetidos año tras año, graduación tras graduación, es decir que siempre se repiten las mismas actividades.

Bloque 2. Necesidades y brechas

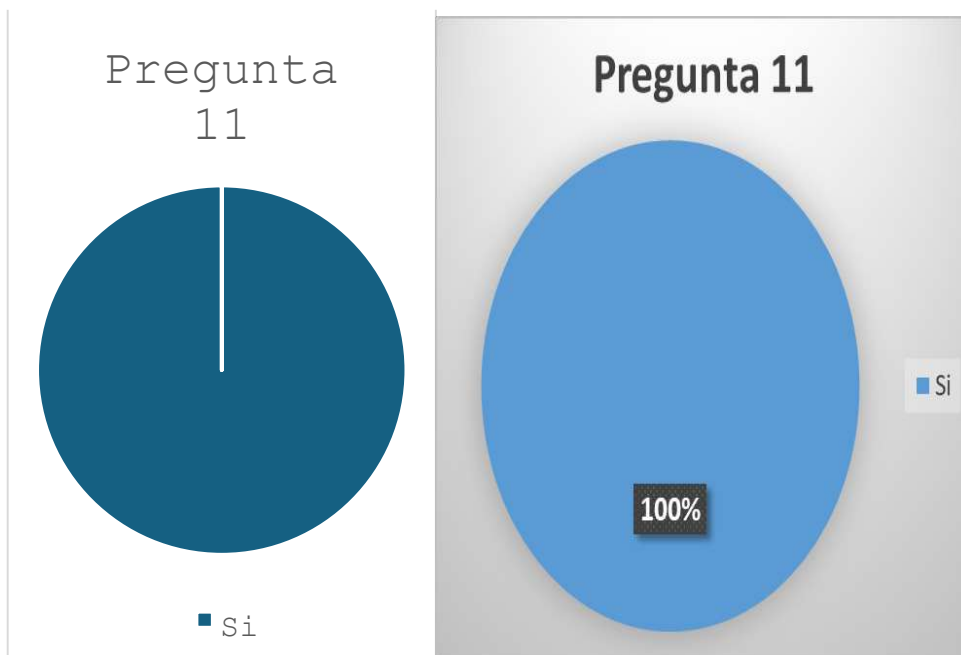
10. ¿Considera que su área cuenta con los recursos necesarios para cumplir a tiempo y con calidad?



El 100% de los entrevistados respondieron que su área y/o departamento no cuenta con los recursos necesarios para poder cumplir con sus objetivos, menos a tiempo y cuestionando la calidad.

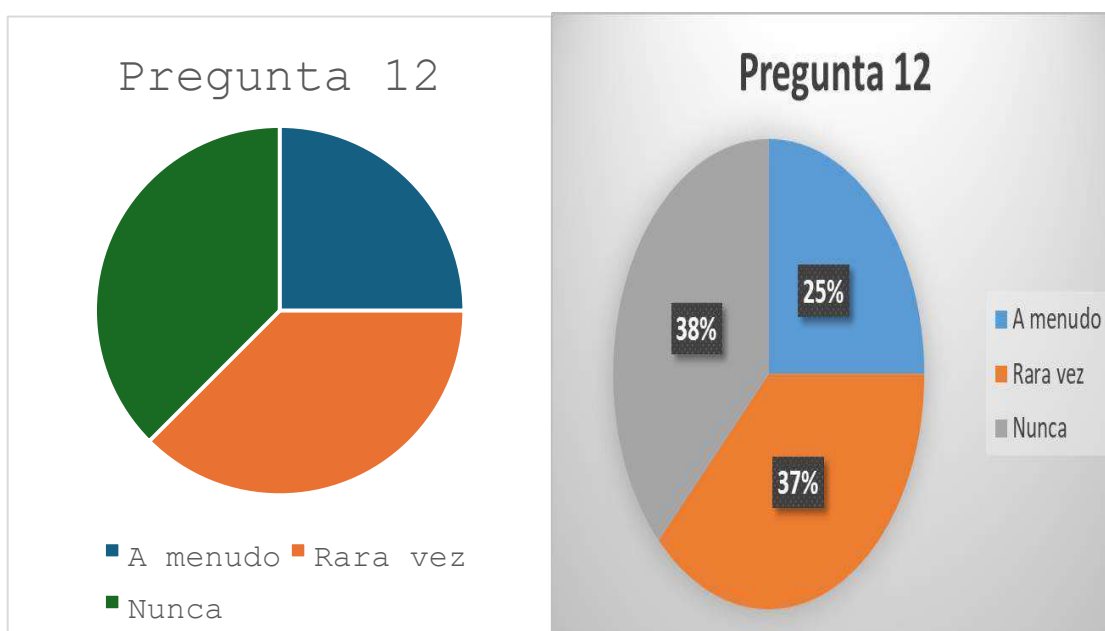
Al solicitarles que identificaran los recursos que consideran necesarios para cumplir con sus objetivos listaron: más presupuesto, incremento en los recursos humanos, asignación de más y mejores herramientas de trabajo, la asignación de uniformes correctos de acuerdo al área y localidad, y una clara y eficaz comunicación.

11.-¿Ha identificado tareas sin responsable o duplicadas en el proceso?



El 100 % de los entrevistados considera que las tareas se duplican durante el proceso. Las instrucciones y directrices no son claras, en muchos casos no son asignadas a un rol, o persona específica, entonces se duplican los requerimientos, la actividades, las conversaciones, la inversión de tiempo.

12.-¿Con qué frecuencia se presentan riesgos en su área durante el acto?

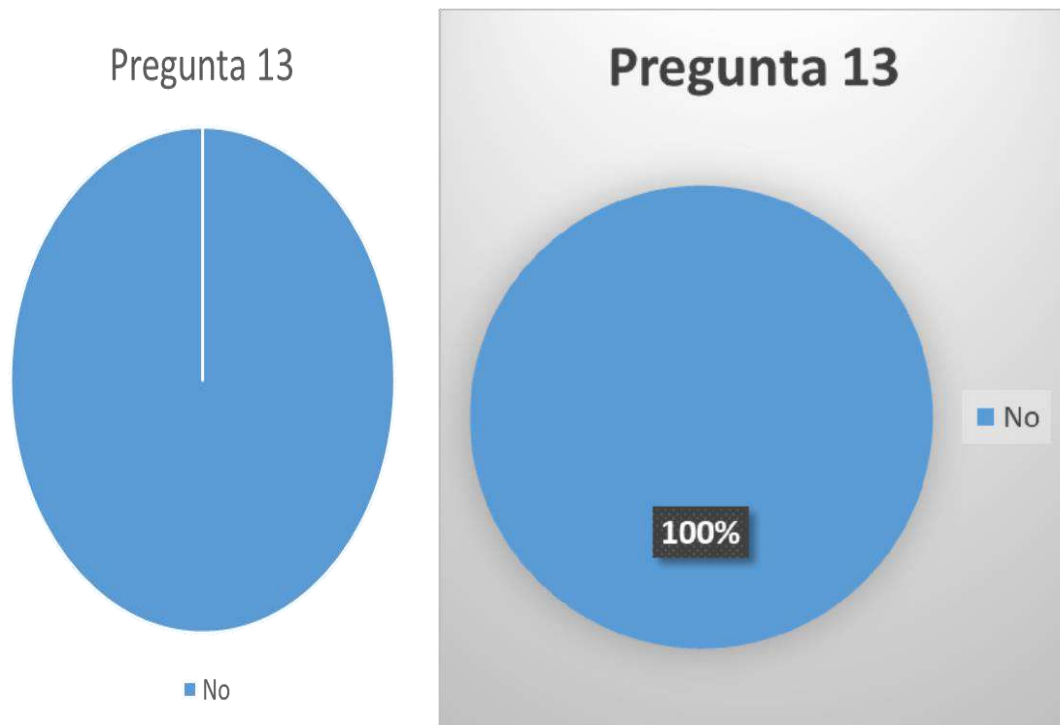


El 38% de los entrevistados respondió que nunca se han presentado riesgo durante la actividad, el 37% que rara vez, lo que representa que el riesgo es realmente extraño y un

25% que a menudo, pero cuando se les solicito información en relación a qué tipo de riesgo no supieron responder.

Bloque 3. Estudio técnico/logístico

13. ¿Existen especificaciones técnicas documentadas para su área?



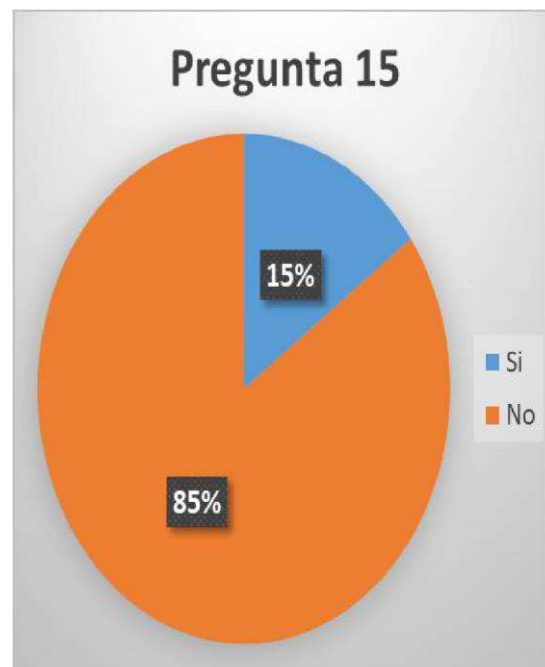
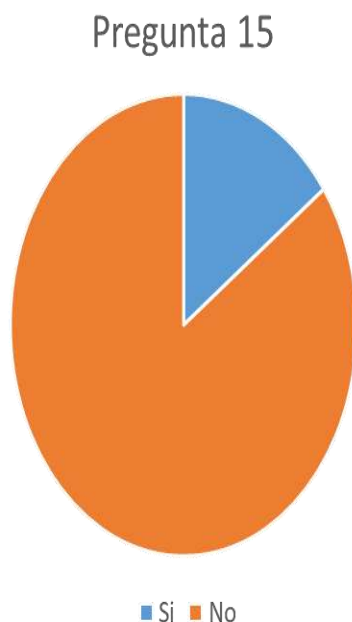
El 100% de los entrevistados respondió que no existe ningún tipo de especificaciones técnicas en sus áreas.

14.-¿Se realizan pruebas previas en su área antes del acto?



El 70% de los entrevistados respondieron que nunca se realizan pruebas previas en área antes del acto y el 30% que siempre.

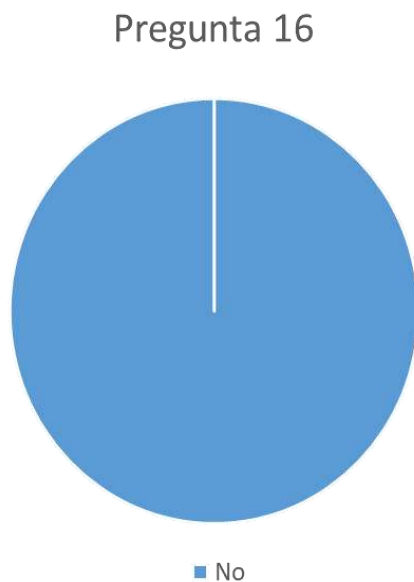
15.-¿Su trabajo depende de entregas previas de otras áreas o proveedores?



El 85% de los entrevistados le respondieron al entrevistador que sus trabajos dependen de otras áreas,

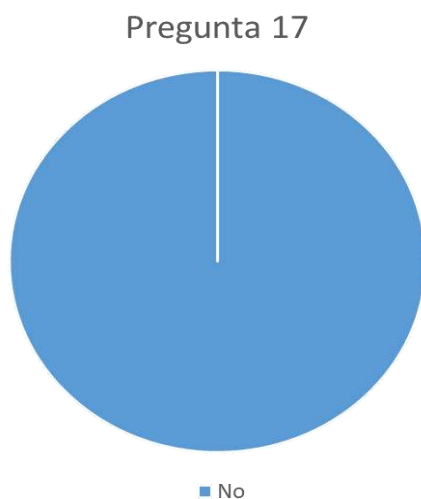
Bloque 4. Sistema de control de gestión

16. ¿Existen procedimientos escritos en su área?



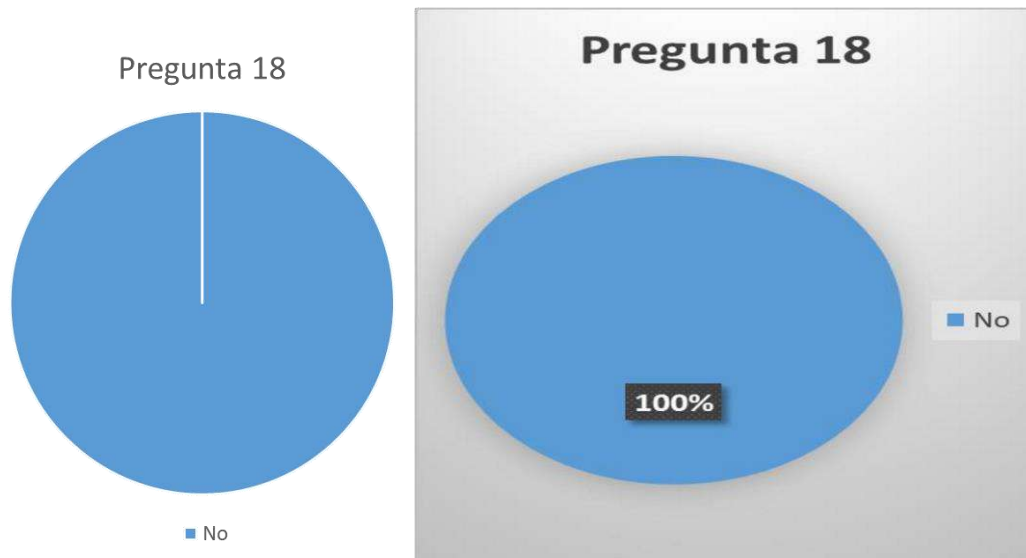
El 100% de los entrevistados manifestó que no existen procedimientos escritos en sus áreas.

17.-¿Las responsabilidades de su área están claramente definidas?



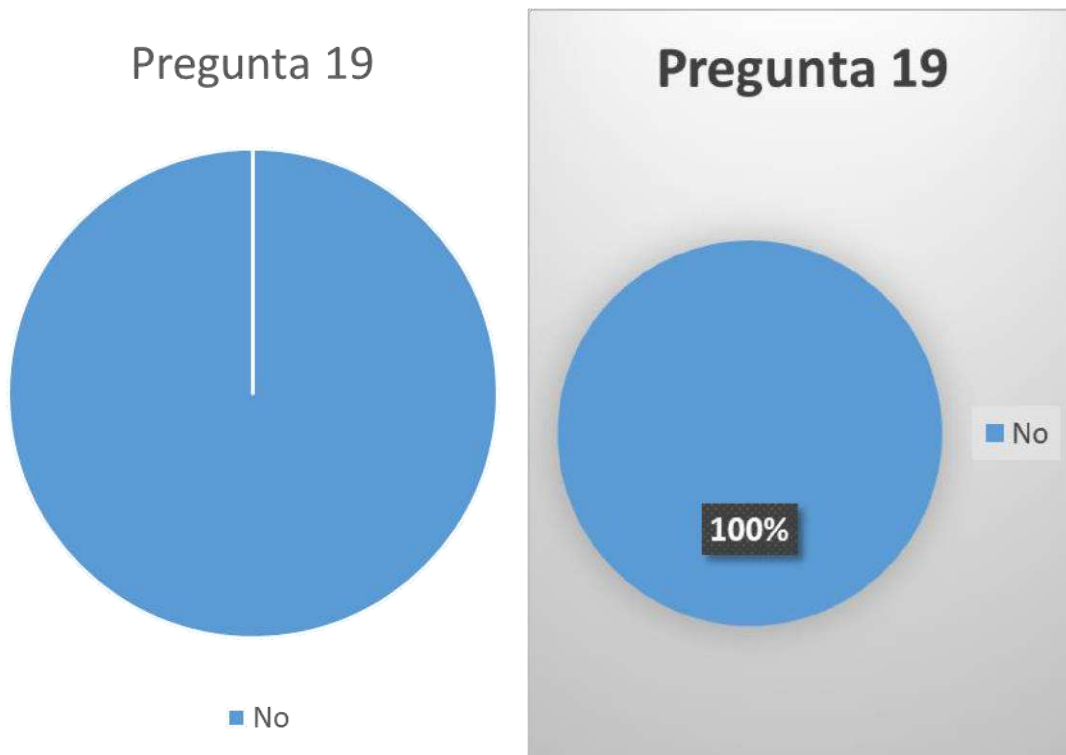
El 100% de los entrevistados manifiesta que las responsabilidades de su área no están claramente definidas.

18.-¿Su área utiliza formatos o checklists atualmente?



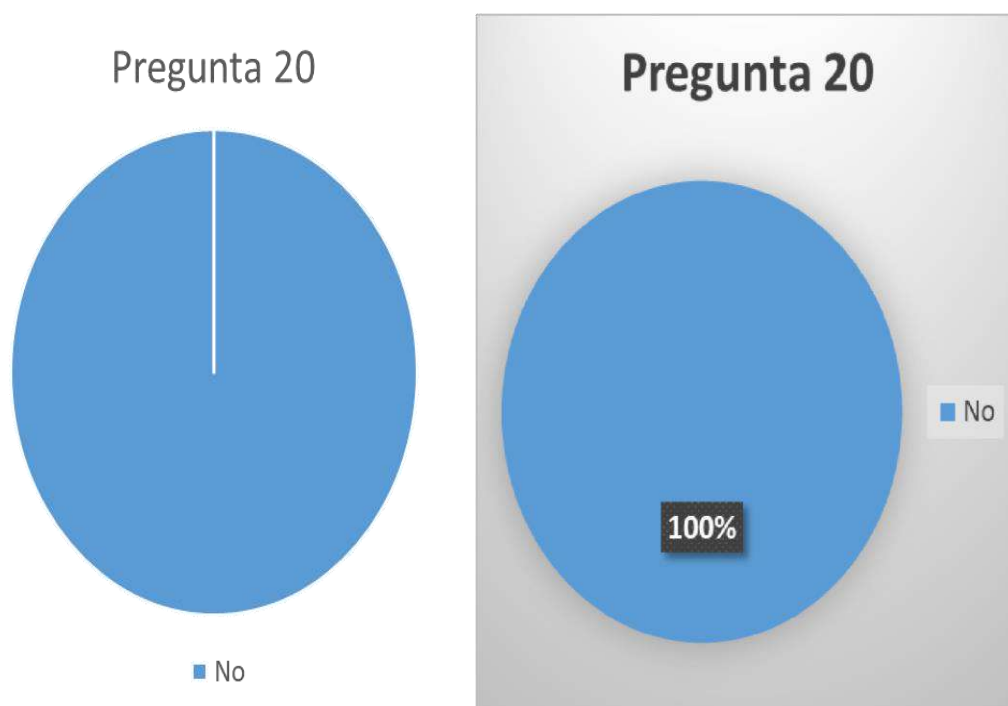
El 100% de los entrevistadores respondieron que en sus áreas no utilizan ningún tipo de formatos o check list.

19.-¿Se utilizan indicadores para evaluar el desempeño del acto?



El 100% de los entrevistados respondieron que en la Universidad Monteavila no se usan indicadores para evaluar los niveles de desempeño.

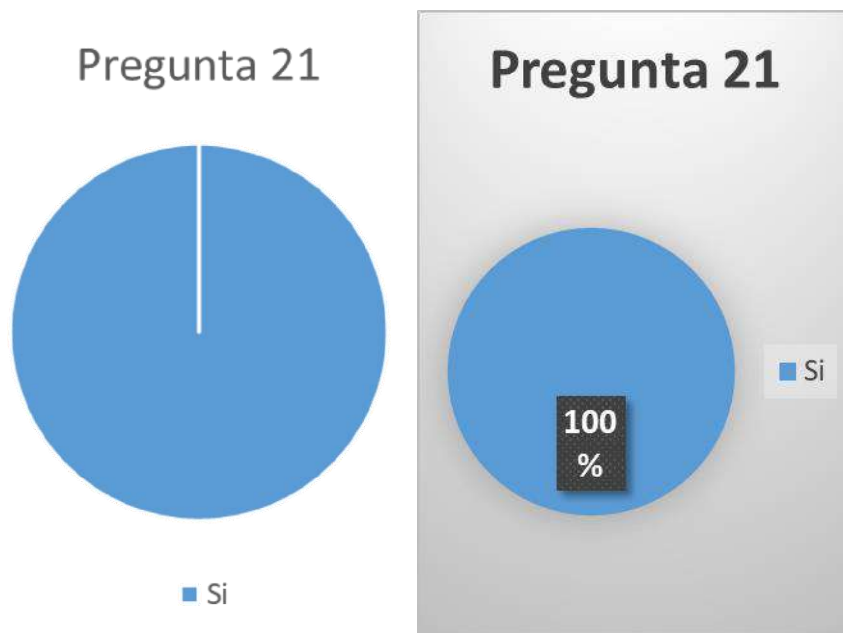
20.-¿Los canales de comunicación están formalmente establecidos?



El 100% de los entrevistados respondieron que los canales de comunicación no están establecidos.

Cierre

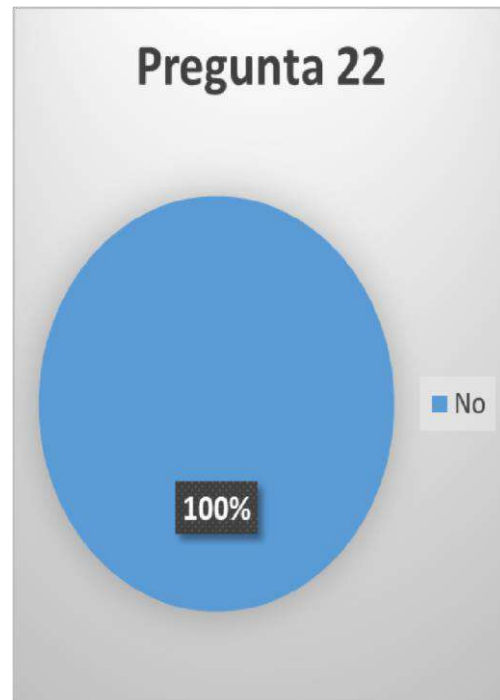
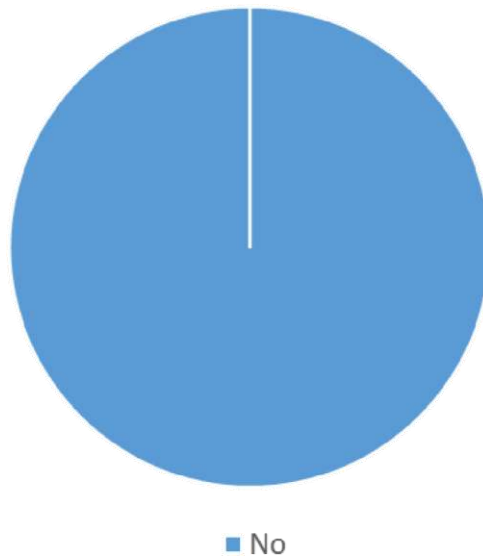
21. ¿Considera necesario introducir mejoras en el manual de procedimientos?



El 100% de los entrevistados consideran que es necesario introducir mejoras en el Manual de Procedimiento.

22.-¿Desea añadir información adicional no contemplada en esta entrevista?

Pregunta 22



El 100 % considera que no se debe incluir nada adicional en esta entrevista.

