



Anexo 1: Informe Taller de Expertos

Contenido

RESUMEN	3
I. CONTEXTO	7
II. OBJETIVOS DEL TALLER	9
III. PREPARACIÓN DEL TALLER	10
1. <i>Insumos para los participantes del Taller</i>	10
2. <i>Estrategia previa y durante el evento relativa a los participantes</i>	10
3. <i>Dinámica del Taller</i>	11
4. <i>Requerimientos básicos</i>	11
5. <i>Resultados esperados</i>	11
6. <i>Invitación al Taller</i>	12
III. EVALUACIÓN DEL TALLER.....	12
1. <i>Opinión sobre el Proyecto GdC-UCV</i>	13
2. <i>Estado actual del manejo del conocimiento en la UCV</i>	14
3. <i>Estado deseado del manejo del conocimiento en la UCV</i>	15
4. <i>Sugerencias de los participantes sobre la visión y el Proyecto</i>	16
5. <i>Beneficios del Proyecto</i>	16
6. <i>Esquemas de difusión sugeridos por los participantes</i>	17
7. <i>Estrategias sugeridas para acelerar la implantación del Proyecto</i>	18
8. <i>Áreas de mejora desde la perspectiva de los asistentes</i>	18



V.- RESULTADOS DEL TALLER	19
1. Aspectos tangibles.....	19
2. Aspectos adicionales	20
3. Áreas de aprendizaje	20
VI. RECOMENDACIONES.....	21



Resumen

El Taller de Expertos, que se realizó el 28 de abril de 2006, tuvo los siguientes objetivos:

1. Establecer las bases para la comprensión del Proyecto en el seno de la UCV
2. Establecer un lenguaje común entre los participantes.
3. Dar a conocer los elementos fundamentales del modelo lógico de los activos de conocimiento de la UCV.
4. Validar y enriquecer los elementos del modelo lógico propuesto.
5. Promover la creación de un grupo semilla de la red primaria de promotores del Proyecto.

Es de observar la motivación a dos niveles que se propuso para el Taller. Por una parte se buscó posicionar el Proyecto GdeC UCV en sí mismo en el seno de la comunidad UCVista. Coordinadamente con ello se trabajó para validar algunos argumentos de trabajo que subyacen en el Proyecto y que se habrían de enriquecer al contrastarlos con la comunidad de especialistas que está llamada a ser servida por esta iniciativa.

Se realizó un trabajo previo a la realización del Taller que contempló la definición de una estrategia pre y post evento, la preparación de insumos para los participantes, expositores y facilitadores, la estructuración de la dinámica del Taller, la identificación de los requerimientos básicos de infraestructura y la visualización de los resultados esperados.



El Taller se realizó con la participación de 15 expertos de la UCV en Energía provenientes de 5 facultades diferentes.

Desde la perspectiva de los participantes, los resultados más resaltantes de la experiencia de acuerdo a los diversos aspectos tratados son los siguientes.

❖ Sobre el Proyecto:

- ◆ Opinan que es una iniciativa importante, muy relevante en este momento, y con potencial para generar una alta expectativa en la comunidad universitaria.
- ◆ Es importante considerar su factibilidad y ésta se vincula con el compromiso de la gerencia universitaria, el análisis de riesgos, posibilidades, obstáculos: financieros y tecnológicos, de RR. HH., e institucionales y una estrategia de comunicación agresiva.

❖ Sobre al estado actual del manejo del conocimiento en la UCV:

- ◆ El manejo del conocimiento actualmente se hace de manera parcelada, sin conexión ni integración efectiva, lo cual restringe su aprovechamiento práctico.
- ◆ Existen pocos mecanismos prácticos para difundir y compartir el conocimiento.
- ◆ Es una actividad poco financiada, remunerada y reconocida.
- ◆ Se hace en base a una visión hacia adentro, esto es, desvinculado de la realidad nacional y su conexión con el resto del mundo es casi nula.
- ◆ Los esquemas de manejo de los recursos humanos son anticuados.

❖ Sobre el estado deseado del manejo del conocimiento en la UCV:



- ◆ Se requiere un manejo integral y ágil del conocimiento, trascender a lo inter y transdisciplinario a través de redes articuladas, que cuenten con mecanismos de promoción y difusión del conocimiento, y que permitan potenciar su efecto sobre la sociedad.
- ◆ Dicho manejo debería estar extensamente difundido, financiado con generosidad, reconocido y remunerado justamente.
- ◆ Ha de estar siempre actualizado y apoyado en una infraestructura y sistemas tecnológicos de punta.
- ◆ Debe darse en una universidad organizada con visión y objetivos compartidos, enfoque transdisciplinario del conocimiento y trabajo en redes
- ❖ Sobre las modificaciones a la visión presentada en el Proyecto:
 - ◆ Es necesaria la formación de líderes para enfrentar el reto que representa, así como estrategias para el manejo de la resistencia al cambio.
 - ◆ Se requiere que el Proyecto tenga una referencia a la gran visión compartida en la UCV.
- Sobre los beneficios del Proyecto:
 - ◆ Consideran clave el construir el compromiso para aplicar las acciones estratégicas establecidas.
 - ◆ Puede aportar:
 - Bases de datos con los proyectos, tesis, artículos, mejores prácticas y lecciones aprendidas.



- Páginas Web con información de los investigadores, sus especialidades y sus trabajos.
- Las relaciones interpersonales en la base de información.
- Una red que permita relacionar la base de información personal, con la de la organización, la facultad, la del IVIC e Internet.
- Factibilidad para organizar grupos interdisciplinarios que permitan acometer proyectos de mayor envergadura.

❖ Sobre las estrategias para acelerar la implantación del Proyecto

- ◆ Hacerlo parte de las políticas académicas de la UCV.
- ◆ Llevar a cabo discusiones en cada una de las escuelas
- ◆ Establecer directrices desde el Vicerrectorado Académico, las facultades y escuelas.

Adicionalmente, desde la perspectiva del Proyecto los resultados más destacables son los siguientes:

- Se establecieron bases para una comprensión amplia del Proyecto y un lenguaje común.
- En cuanto a la validación del modelo lógico se detectó que el Taller no era el medio más adecuado para la tarea de validarlo. Esta debe hacerse con un grupo pequeño de expertos en esta área y no con profesores e investigadores en tópicos relacionados con el Área de Energía.
- Los participantes mostraron un gran interés en formar parte de la red primaria de promotores del Proyecto y se identificaron algunos habilitadores e inhibidores para la aplicabilidad del Proyecto GdC-UCV y de los mapas de conocimiento.



- Se detectaron algunos grupos destacados que trabajan en la UCV determinados temas del Área de Energía: *petróleo, gas, biomasa, electricidad, ambiente y geopolítica del petróleo.*

Todos estos resultados se tradujeron en recomendaciones que se aplicaron en el desarrollo posterior del Proyecto y que significaron una significativa mejora cualitativa en las diversas etapas que se sucedieron.

Finalmente vale hacer mención a la evaluación que del Taller hicieron los asistentes. De las doce respuestas recibidas (participaron quince investigadores) once declararon tener un “alto” (5) o “muy alto” (6) interés en el Proyecto.

Al evaluar la receptividad que un proyecto como este tendría en la comunidad universitaria, once de las doce respuestas obtenidas afirmaron que esta sería entre “regular” (6) y “alta” (5).

I. Contexto

El Proyecto Gestión del Conocimiento en la Universidad Central de Venezuela: Área de Energía (GdeC-UCV) tiene como **Objetivo General** el “Maximizar el impacto social de la Universidad Central de Venezuela en relación con la Energía, asumiéndola como área crucial para la nación y estratégica para la institución, caracterizando su situación actual, visualizando las opciones de evolución más relevantes para la comunidad universitaria, a fin de generar un conjunto de propuestas de acción como insumo para la formulación de políticas y la toma de decisiones”. Por su parte los **Objetivos Específicos** del Proyecto son los siguientes:



1. Profundizar y masificar el nivel de sensibilización de la comunidad universitaria en relación con la responsabilidad social que le es inherente a la institución frente a un área tan clave para el país como es la Energía. En particular, se enfatiza la valoración del papel que deben jugar las metodologías apropiadas para el levantamiento de mapas de conocimientos y visualización de futuro, como herramientas para la toma de decisiones en proyectos de gran aliento.
2. Recuperar, sistematizar y analizar la producción endógena de conocimientos de la UCV en el Área de Energía, a fin de generar criterios para la evaluación estratégica de opciones de acción y el desarrollo de planes a diversos plazos, en Energía.
3. Generar el mapa de conocimientos de la UCV en Energía para caracterizar los activos de conocimiento actuales en cuanto a expertos, experiencias, documentos, artefactos y relaciones.
4. Establecer la manera como el mapa de conocimientos actual determina los recursos, organización, productividad e impacto de la UCV en el sistema de Energía en el ámbito nacional, a fin de evaluar las fortalezas, debilidades y pertinencia social de la institución.
5. Inducir la aplicación de una metodología efectiva para la elaboración de mapas de conocimientos, que le sirva a la UCV como modelo para la exploración de otras áreas y su eventual transferencia a otras instituciones, nacionales y de América Latina.
6. Diseñar e implementar un sistema de información con los resultados obtenidos, que sirva como repositorio del conocimiento estratégico a disposición de las autoridades



de la UCV, para la toma de decisiones en cuanto a las líneas futuras a seguir en relación con el desarrollo de la institución en el Área de Energía, y la contribución que pueda prestar al desarrollo de la sociedad.

El presente documento contiene los resultados del Taller de Expertos realizado el 28 de abril de 2006 con la participación de quince actores clave de la UCV en Energía.

II. Objetivos del Taller

1. Establecer las bases para la comprensión del Proyecto en el seno de la UCV y el establecimiento de un lenguaje común por parte de los participantes.
 - Dar a conocer el alcance del Proyecto GdC-UCV y validar sus elementos clave.
 - Explorar conceptos fundamentales de mapas de conocimiento.
2. Conocer los elementos fundamentales del modelo lógico que describe a los activos de conocimiento de la UCV.
3. Validar y enriquecer elementos del modelo lógico:
 - Entidades, relaciones y sus atributos.
 - Temas a considerar en el Área de Energía.
4. Promover la creación de un grupo semilla de la red primaria de promotores del Proyecto:
 - Identificar elementos motivadores para apoyar al Proyecto



- Identificar habilitadores e inhibidores para la aplicabilidad del Proyecto GdC-UCV y de los mapas de conocimiento.

III. Preparación del Taller

El Comité Gerencial del Proyecto y personal de la empresa ProspectIA diseñaron la metodología, la agenda, las dinámicas e instrumentos a utilizar, acorde a la cultura de la UCV.

1. Insumos para los participantes del taller

- Presentaciones sobre:
 - Proyecto GdC-UCV: Área de Energía.
 - Conceptos básicos propios de los mapas de conocimiento.
 - Propuesta de modelo lógico formulada por el Comité Gerencial conjuntamente con la empresa ProspectIA.
 - Propuesta de taxonomía aplicable al Área de Energía desarrollada por el Comité Gerencial conjuntamente con la empresa ProspectIA.

2. Estrategia previa y durante el evento relativa a los participantes

- Selección de los actores clave a ser invitados.
- Invitación a través de llamadas telefónicas y encuentros cara-cara con los invitados
- Carta de invitación por parte de la persona designada como enlace del equipo.
- Carta de invitación por parte del Vicerrector Académico en la semana previa al evento.



- Utilización de la hora del almuerzo como medio para que los asistentes se conozcan y se promueva la red.

3. Dinámica del Taller

- Presentación del Proyecto GdeC-UCV.
 - Análisis individual y discusión en grupo.
- Presentación de los conceptos básicos acerca de los mapas de conocimiento.
 - Análisis individual y discusión en grupo.
- Presentación de los temas de Energía elaborados por el Proyecto GdeC-UCV.
 - Análisis individual y discusión en grupo.
- Análisis de habilitadores e inhibidores para la implantación del Proyecto GdeC en la UCV.
- Construcción del compromiso de los asistentes para apoyar el Proyecto.

4. Requerimientos básicos:

- Salón apropiado para 15 participantes.
- Mesas para trabajo en grupo.
- Computadora y proyector de video.
- 3 rotafolios.
- Almuerzo y refrigerios.

5. Resultados esperados:

- Grupo de participantes, informado sobre los objetivos del Proyecto GdC-UCV.



- Modelo lógico de los activos de conocimiento aplicable a la UCV, enriquecido y validado.
- Taxonomía aplicable al Área de Energía, enriquecida y validada.
- Creación de las bases para conformar una red primaria de promotores del Proyecto GdC-UCV.

6. Invitación al Taller

Esta actividad fue llevada a cabo fundamentalmente por el Comité Gerencial del Proyecto. Incluyó reuniones cara-cara con los invitados, carta de invitación por parte de la persona designada como enlace del equipo de Proyecto y carta de invitación por parte del Vicerrector Académico de la UCV.

Durante el taller, un número importante de los asistentes expresaron que la invitación había sido muy cercana a la fecha del evento, en algunos casos el día anterior y que la información sobre el Proyecto y el tipo de actividad que se iba a realizar era limitada.

III. EVALUACIÓN DEL TALLER

Los participantes mostraron en general un grado de interés en el rango alto y muy alto, en participar en actividades del Proyecto. Para un total de 12 respuestas, en una escala entre 1 (muy bajo interés) y 5 (muy alto interés), los resultados fueron:

Grado de interés	1	2	3	4	5
Número de participantes	-	-	1	5	6



Los participantes estimaron que el Proyecto tendrá una receptividad en el rango entre media y alta por parte de la comunidad UC Vista.

Receptividad esperada	1	2	3	4	5
Número de participantes	-	-	6	5	1

IV. Resultados desde la Perspectiva de los Participantes

A continuación se presenta un resumen de los principales aspectos que expresaron los participantes en las respuestas a los diferentes ejercicios del taller:

1. Opinión del Proyecto GdC-UCV

- Es un proyecto importante y muy relevante en este momento, capaz de generar una alta expectativa
- En la presentación no se exponen con claridad los objetivos que se quieren alcanzar
- Debe destacarse la forma como se va a implementar: ¿Quiénes van a usar la información derivada de él como insumo para su propio trabajo?
- Es importante considerar su factibilidad: compromiso de la gerencia universitaria, riesgos, posibilidades; así como tomar en cuenta obstáculos: financieros y tecnológicos, de RR. HH., e institucionales
- Contar con una estrategia de comunicación agresiva



2. Estado actual del manejo del conocimiento en la UCV

- Manejo del conocimiento de manera parcelada, archipiélago sin conexión ni integración efectiva lo cual restringe su aprovechamiento práctico.
- Existen ciertas herramientas para el manejo del conocimiento, pero aun se trabaja de manera aislada.
- Existen pocos mecanismos prácticos para difundir y compartir el conocimiento
- Es poco financiado, remunerado y reconocido.
- Desvinculado de la realidad nacional y su conexión con el resto del mundo es casi nula (Visión hacia adentro).
- Relativamente actualizado
- Los esquemas de manejo de los recursos humanos son anticuados

Esta situación se confirmó cuando los participantes indicaron la **manera como organizan su conocimiento**, los medios que utilizan para compartirlo con sus colegas y los medios utilizados para la búsqueda de información para identificar los recursos disponibles en la UCV cuando formulan y desarrollan proyectos interdisciplinarios, interinstitucionales y/o multisectoriales. En este particular se destaca que los profesores:

- Organizan la información en sus computadores y en general la remiten cuando es solicitada. Se llegó a decir que tienen un “desorden controlado”.
- Para compartir el conocimiento llevan a cabo reuniones periódicas con sus colegas, generan informes, utilizan el e-mail y CD’s.



- Consideran un poco difícil y complicada la búsqueda de información para proyectos más complejos, donde utilizan Internet, reuniones, discusiones, y la estrategia de “preguntar en los diferentes departamentos”.

3. Estado deseado del manejo del conocimiento en la UCV:

- Manejo integral y ágil del conocimiento, trascender a lo inter y transdisciplinario e integrarlo a través de redes articuladas, que cuenten con mecanismos de promoción y difusión del conocimiento y que permitan potenciar su efecto sobre la sociedad.
- Extensamente difundido, financiado con generosidad y reconocido y remunerado justamente.
- Muy actualizado y con infraestructura y sistemas tecnológicos de punta.

El grupo de participantes desearía contar entre otras cosas con mayor información sistematizada que indique las personas que trabajan en el área y una mejor información bibliográfica.

Semejanza en la visión de futuro de la UCV en el manejo del conocimiento entre el Proyecto GdC UCV y la de los participantes del Taller

En general coinciden: una universidad organizada con visión y objetivos compartidos, enfoque transdisciplinario del conocimiento y trabajo en redes.



4. Sugerencias de los participantes sobre la visión y el Proyecto:

Dentro de los elementos que los participantes incorporarían se tienen aspectos de seguimiento a la implantación del Proyecto y un marco más claro en cuanto al tiempo de implantación, desarrollo de líderes para el cambio y aspectos financieros.

- Una fase de seguimiento: que una vez establecido el Proyecto, éste sea dinámico, que sea explícita la participación de los organismos gestores.
- La formación de líderes para enfrentar el reto, así como estrategias para el manejo de la resistencia al cambio.
- Estudios de factibilidad económica.
- Que el Proyecto tuviera una referencia a la gran visión de la UCV.
- Fortalecerlo con una visión internacional.
- Un indicador que describa el flujo de recursos financieros y su relación con la generación de conocimiento.

5. Beneficios del Proyecto:

- Conocer a los diferentes grupos relacionados con el área de trabajo y facilitar la interacción.
- Mayor eficiencia en el trabajo.
- Construir el compromiso para aplicar las acciones estratégicas establecidas.

Sin embargo debe evaluarse el esfuerzo que se le dedicará a la iniciativa con respecto a los logros a alcanzar.



De contar con la metodología de mapas de conocimiento implantada y mejores herramientas tecnológicas, los participantes consideran los siguientes beneficios para organizar su información y la de su grupo de trabajo:

- Construir bases de datos con los proyectos, tesis, artículos, mejores prácticas y lecciones aprendidas.
- Páginas Web con información de los investigadores, sus especialidades y sus trabajos.
- Incorporar las relaciones interpersonales en la base de información.
- Desarrollar una red que permita relacionar la base de información personal, con la de la organización, la facultad, la del IVIC e Internet.
- Con los mapas de conocimiento sería más factible organizar grupos interdisciplinarios que permitan acometer proyectos de mayor envergadura.
- Herramientas tecnológicas que avisen cuando se detecta la actividad en un tópico dado (en un foro electrónico).

6. Esquemas de difusión sugeridos por los participantes:

- Los directores de las escuelas relacionadas (Consejos de Escuela y de Facultad).
- Página Web del Proyecto, revistas de la UCV, seminarios, jornadas y diferentes eventos de la UCV. Por ejemplo, mediante las Jornadas de Investigación de la Facultad de Ingeniería, correo electrónico, Sitio Web de la UCV, Hora Universitaria, Revista de Extensión, etc.



- Realización de un evento por tema con convocatoria a expertos por cada tema.

7. Estrategias sugeridas para acelerar la implantación del Proyecto:

- Asegurar el financiamiento del Proyecto.
- Hacerlo parte de las políticas académicas de la UCV.
- Llevar a cabo discusiones en cada una de las escuelas.
- Establecer directrices desde el Vicerrectorado Académico, las facultades y escuelas

8. Áreas de mejora desde la perspectiva de los asistentes:

Algunos asistentes consideraron que:

- El Proyecto propone la visión de futuro de una parte de la UCV. En sí, este sería el objetivo del Proyecto: enmarcarse en lo referente al manejo del conocimiento, no en la visión global de la Universidad).
- Las preguntas no eran lo suficientemente abiertas y en ciertos casos los encasillaban.
- Se mezclan conocimiento e innovación.

Asegurarse de que el lenguaje utilizado esté lo más adaptado posible a la cultura de la UCV, para facilitar la apropiación de las metodologías y herramientas por parte de la comunidad.



V.- Resultados del Taller

1. Aspectos tangibles:

Se considera que en general se cumplieron con los objetivos del Taller en lo referente a:

- Perfil de la asistencia y de los asistentes.
- Establecimiento de bases para un entendimiento del Proyecto y un lenguaje común, ya que los asistentes conocieron el alcance del Proyecto GdC-UCV y se exploraron apropiadamente los conceptos fundamentales de mapas de conocimiento.
- Con relación al modelo lógico propuesto se detectó que el grupo no era el más adecuado para la tarea de validarlo. No se logró este objetivo.
- En lo referente a la validación y enriquecimiento de la taxonomía propuesta aplicable al Área de Energía, los asistentes se enfocaron en analizar individualmente aquellos tópicos dónde ellos consideraban que la UCV tenía fortaleza. Esto implica que deba hacerse una revisión con más detalle en grupos por separado con el fin de completar esta actividad
- Los participantes mostraron un gran interés en formar parte de la red primaria de promotores del Proyecto
- Se identificaron algunos habilitadores e inhibidores para la aplicabilidad del Proyecto GdC-UCV y de los mapas de conocimiento.



- Se detectaron algunos grupos destacados en la UCV que trabajan determinados temas del Área de Energía: *petróleo, gas, biomasa, energía eléctrica, ambiente y geopolítica del petróleo.*

2. Aspectos adicionales:

La realización del Taller permitió detectar la necesidad de hacer algunos cambios en aspectos como:

- (i) la estrategia de validación del modelo lógico y sus componentes.
- (ii) la incorporación del Grupo Ampliado de Energía para que apoye la ejecución del Proyecto.

En este sentido se determinó que la validación del modelo lógico debe hacerse con un grupo pequeño de expertos en esta área y no por profesores e investigadores en tópicos relacionados con el Área de Energía. De igual manera, la validación de la propuesta de taxonomía aplicable al Área de Energía debe llevarse a cabo en una primera fase con grupos pequeños y por separado el grado de especificidad y nivel de profundidad del conocimiento manejado en la UCV. Sin embargo esta validación debe complementarse con sesiones finales de grupos mayores, para evitar que se sigan manteniendo las islas de conocimiento hoy presentes en la universidad, se analice la conexión que existe entre los diferentes temas y que se promueva la conformación de redes entre los profesores.

3. Áreas de aprendizaje

ACTIVIDAD	ASPECTOS
-----------	----------

	POSITIVOS	A MEJORAR
Planificación	Se consideraron todas las fases	
Invitaciones	Se utilizó el cara-cara	Hacerlas con mayor antelación
Ejecución del Taller		Mantener la programación de tiempo
Apertura	Apoyo de la autoridad universitaria	Ajustarse al horario
Presentaciones	Permitieron dar a conocer la estrategia, los planes y los conceptos a discutir	Hacer prácticas previas y presentar como un bloque los aspectos estratégicos y el plan del Proyecto
Dinámica	Se ajustó a los cambios dinámicos en lo relativo al tiempo y se logró la compenetración de los participantes	Usar preguntas más abiertas considerando la cultura de la Institución
Material del participante	Permitió el trabajo de las mesas en forma fluida	Verificar el material a entregar
Facilitación	Hizo empatía con los participantes	Acordar con co-facilitadores dinámica de aclaratorias a los participantes
Co-facilitación	Apoyó armónicamente el trabajo en mesas	Internalizar aun más el rol compartido con el facilitador, incluyendo la integración del trabajo de su mesa
Cierre	Ofreció espacio para sugerencias de los participantes	Estimular una mayor apropiación de los participantes con el Proyecto con acciones específicas
Horario	Se generaron acuerdos con los participantes a la luz de los cambios	Ajustarse a lo planificado inicialmente
Apoyo pedagógico	De acuerdo con lo planificado	
Almuerzo y refrigerios	El almuerzo fue rápido y permitió a los participantes compartir	Los refrigerios: ajustarse al horario
Salón	Muy buen ambiente, agradable	Verificar capacidad con respecto a las dimensiones del salón
Evaluación y seguimiento		Hacerlo inmediato a la conclusión del evento

VI. Recomendaciones

1. Es importante ofrecer una introducción a los conceptos fundamentales de la Gestión del Conocimiento al inicio de los talleres, para que los asistentes adquieran claridad acerca de las implicaciones que tienen en lo relativo a la captura, estructuración, uso y transferencia de conocimiento y medios que lo apalancan como son las redes humanas, el trabajo en equipo y la tecnología de información.



2. Para validar el modelo lógico y obtener información sobre los diferentes temas de Energía se acordó con el Comité Gerencial del Proyecto llevar a cabo reuniones separadas entre los miembros del equipo y los profesores identificados en las diferentes áreas.
3. El taller de validación global de los temas se realizará una vez los invitados a validarlos hayan incorporado sus apreciaciones. Los objetivos fundamentales de esta fase de validación son darle una visión holística a la temática y fortalecer las redes de conocimiento.
4. Se sugiere considerar e incorporar los aspectos a mejorar expresados en la tabla **Áreas de Aprendizaje** de la sección anterior, para asegurar el éxito de las siguientes fases del Proyecto.