

Sexagésimo aniversario del Instituto de Investigaciones
Económicas y Sociales
de la Universidad Católica Andrés Bello

Josué Bonilla García

Con ocasión de la celebración del 60º Aniversario del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES) de la Universidad Católica Andrés Bello, publicamos dos documentos, los cuales darán a nuestros lectores una idea más precisa sobre algunos de los hitos más importantes en su trayectoria.

El primer documento, fue publicado en 1990 como un Informe en la Revista “Jesuitas de Venezuela” y, aunque no se identifica el autor o autores, según lo que hemos podido indagar fue elaborado por el Padre Gustavo Sucre y el Padre José I. Urquijo¹.

El segundo documento, inédito, trata sobre el proceso de reforma del IIES promovido por su director Luis Pedro España quien conformó un equipo interno² para trabajar en un diagnóstico y propuesta de un nuevo modelo organizativo y de funcionamiento para el Instituto, sin duda el proceso de cambio más importante desde su fundación. Este trabajo tuvo como base un documento inicial elaborado por España y revisado en octubre de 2006 por un grupo de investigadores del IIES, a saber: Anitza Freitez (Jefe del Departamento de Demografía), Matías Riutort (Jefe del Departamento de Economía), María Gabriela Ponce (Jefe del Departamento de Socio-Política), y Josué Bonilla (Jefe del Departamento de Estudios Laborales) que se tituló “Una nueva estructura para el IIES”.

La reforma del IIES se materializó a través de la aprobación de su Reglamento Interno aprobado por el Consejo Universitario en su sesión del 18 de diciembre de 2007. La mudanza del IIES desde el Edificio de Post-Grado de la UCAB (Caracas) al recién inaugurado Edificio Cincuentenario, se realizó a principios de período académico 2007-2008.

¹ En la Editorial de la Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales 24/25 (1989), se publica una reseña elaborada por José I. Urquijo sobre “El Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales” que fue utilizada por el autor como base para la elaboración del documento que publicamos.

² Además de Luis Pedro España el equipo responsable del diagnóstico y esquema propositivo, lo conformaron Gustavo García y Josué Bonilla. García y Bonilla, conjuntamente con el Padre Urquijo eran miembros del Departamento de Estudios Laborales y acumulaban una experiencia importante en consultoría en materia organizacional.

TEXTO LITERAL DEL PRIMER DOCUMENTO

Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello.

1. Origen del Instituto de Investigaciones Económicas: sus fundadores e inicios.

El Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales fue fundado por el P. Manuel Pernaut, como un Centro de Investigaciones Económicas, en 1955, poco tiempo después de la creación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, alcanzando desde un principio fama y notoriedad a nivel nacional. Algunos Contratos de Investigación, de corta duración, para el Centro Simón Bolívar permitieron el financiamiento inicial. A este le fueron siguiendo otros también de carácter temporal.

En 1964, la firma de un Convenio por tres años con la Fundación Ford, dio una mayor estabilidad al Instituto. El aporte económico de dicha Fundación le permitió orientarse a investigaciones más científicas, contratar investigadores a tiempo completo, desarrollar un plan de becas de estudios de post-grado en el extranjero, comenzar a formar una Biblioteca de consulta especializada y contar con la asesoría de la Universidad de Indiana.

2. Razón de ser del Instituto. Sus objetivos.

Desde un principio preocupó a los fundadores del Instituto la carencia de una teoría económica científica, genuinamente autóctona y la dificultad de moverse con esquemas importados. El Instituto se propuso, en consecuencia, la realización de investigaciones económico-sociales, que revistiesen especial importancia para el desarrollo del país, adaptando la teoría a las exigencias del desarrollo nacional; para contribuir, de esta manera, al avance de esta ciencia, al diálogo inter-disciplinar y al mejoramiento docente de la Facultad.

Es interesante señalar que los primeros temas de investigación se escogieron, en función de la idiosincrasia petrolera del país y comprendían tres grandes áreas: 1) la promoción del sector no moderno, del medio rural y de bajos servicios, de la economía venezolana; 2) el petróleo en el desarrollo económico de Venezuela; y 3) aspectos de la política de integración latinoamericana. Los sub-proyectos comprendían: el estudio demográfico del medio rural y suburbano; el estudio del movimiento migratorio interno; el medio geofísico y las infraestructuras del medio rural, el estudio económico de los sectores deprimidos; y aspectos sociológicos e institucionales.

"Parece obvio", señalaba el Padre Pernaut en los inicios del Instituto. "que el primer paso de cualesquiera de nuestros países latinoamericanos debe ser el de incorporar al esfuerzo productivo y al mercado interno las vastas masas de

la población campesina o suburbana. Y una vez movilizados de esa manera los recursos internos propios, ver de aunar, mediante la integración, los empeños de liberación económica y de progreso social continentales."

Con el correr de los años, el instituto ha mantenido la misma filosofía y los mismos objetivos, que inspiraron a sus fundadores.

3. Breve reseña histórica: primeros directores.

Durante el Convenio con la Fundación Ford, y hallándose el P. Manuel Pernaut en el exterior, fue nombrado Director del Instituto Ignacio Olcoz, uno de los más destacados profesores de la Escuela de Economía de la UCAB. Al retomo del P. Pernaut, de los Estados Unidos, asumió de nuevo el cargo de Director.

En 1964, fue nombrado Director el P. Antonio Aguirre, quien se desempeñó en el cargo por cuatro años hasta 1968, período en el cual el Instituto se ocupó principalmente de la problemática bancaria, concretamente del estudio de la relación entre la Banca y el crecimiento económico del país, así como el análisis de la rentabilidad interna de la Banca. Durante la administración del P. Aguirre, el Instituto colaboró con el Programa del Año 2.000, financiado por la Fundación Creole.

Cuando el P. Aguirre dejó el cargo para viajar a los Estados Unidos, con el fin de preparar su tesis Doctoral, se encargó de la dirección el Profesor Rodrigo Pérez Luciani, por un breve tiempo, siendo a su vez substituido por el Profesor Alfredo Fernández, quien renunció al poco tiempo, quedando como Director Encargado el P. Gustavo Sucre.

Durante estos años, el departamento de demografía, dirigido por el Dr. Chi-Yi-Chen, llevó a cabo un importante estudio sobre el desarrollo regional y urbano del país y su posible ordenamiento territorial en términos geo-económicos, políticos y sociales, que ha servido de pauta hasta el presente.

Entre los logros más importantes de los investigadores del Instituto, en sus primeras etapas, cabe destacar la publicación cerca de veinte obras, referentes a la problemática socio-económica de la Venezuela de esas décadas.

4. El Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales

Con el nombramiento, en 1973, del Dr. Chi-Yi-Chen como Director del Instituto, quien ha permanecido al frente del mismo hasta el presente, se logra la estructuración definitiva de este centro de investigación. Una de las primeras actuaciones del Dr. Chen fue la aprobación del Centro como Instituto arete el Consejo Nacional de Universidades, previos trámites con el Consejo Universitario de la UCAB.

Con ocasión de proponer el reglamento del Instituto al Consejo Universitario, el Dr. Chen lo concibe como un Instituto de Ciencias Económicas

y Sociales, ampliando la denominación del mismo, a fin de posibilitar la creación de departamentos de investigación en el área de la sociología, las relaciones industriales y la administración de empresas.

La realización de estas metas ha sido un proceso de alias, que ha llevado a la configuración actual de los departamentos especializados en economía y ciencias sociales, con su correspondiente equipamiento, personal y proyectos. Uno de los logros más importantes de este largo periodo ha sido el renombre del instituto en los medios empresariales, estatales y Laborales, a nivel Nacional, así como los esfuerzos por lograr su autofinanciamiento.

5. Estructura del IIES en la actualidad.

El IIES., bajo la Dirección de Dr. Chi-Yi-Chen, está integrado, hoy día, por tres departamentos, que fueron creados en 1973, y un departamento embrionario, en formación, creado recientemente. Estos son: el Departamento de investigaciones Económicas, dirigido por Francisco Vivancos; el Departamento de Demografía, dirigido por Anita Freitez, el Departamento de Investigaciones sobre Relaciones Laborales e industriales: dirigido por el Padre José I. Urquijo; y el Departamento de investigaciones Socio-políticas, en formación. Con ellos se cubren cuatro áreas principales de investigación: economía, demografía, relaciones industriales, y ciencias político sociales.

Resulta interesante señalar que la fundación de las Maestrías de Economía, Administración de Empresas y Relaciones Industriales, que Impulsa el desarrollo de este Nivel de Estudios en la Universidad Católica Andrés Bello, fue una iniciativa que nació en el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, bajo el apoyo y la inspiración del Decanato de Ciencias Económicas y Sociales. En este empeño jugaron un papel clave tanto el P. Gustavo Sucre, Decano de la Facultad, como el Dr. Chi Yi Chen y el P. Urquijo S.J.; y posteriormente el Profesor Luis Peñafiel, quien fue nombrado Director de los mismos³.

6. Áreas de Investigación del I.I.E.S

6.1.-En el área de Economía

El departamento de Investigaciones Económicas realiza cuatro tipos de labores. En primer lugar, se dedica a la preparación de textos de enseñanza adaptados a la sociedad venezolana En segundo lugar, estudia, de acuerdo al interés e iniciativa de cada investigador, temas de actualidad, coyunturales y estructurales, En tercer lugar, elabora informes sobre temas económicos específicos, a solicitud de los organismos públicos y privados bajo la forma de

³ Si bien el Profesor Peñafiel figuraba como Director de los Postgrados, en la práctica, el Padre Urquijo se ocupó personalmente de la Maestría en Relaciones Industriales.

contratos o convenios. En cuarto lugar, los miembros del Instituto prestan asesoría técnico-académica de acuerdo convenios firmados entre la UCAB y los organismos solicitantes.

En estos últimos años, con el título de "Balanza de Pagos y Deuda Externa", un equipo de tres investigadores, los profesores Francisco Vivanco, Matías Riutort y Salvador Chang, han llevado a cabo una interesante evaluación del menú de opciones presentado por el Gobierno Venezolano a la banca acreedora internacional para el proceso de reestructuración, refinanciamiento y reducción de la deuda externa. También, se han estudiado las implicaciones monetarias de la política fiscal de Venezuela, su política cambiaria, las importaciones, la economía informal, el Programa de Ajuste del actual Gobierno, los efectos económicos de la Ley Orgánica del Trabajo, y otros muchos temas de actualidad.

Pero, quizás, una de las realizaciones principales de este Departamento ha sido la construcción y perfeccionamiento de un Modelo Macro-económico, MODUCAB, que ha permitido la cuantificación de los impactos económicos fundamentales, a nivel agregado, así como la elaboración de pronósticos en el área fiscal, de la balanza de pagos, de la inflación y del nivel de la actividad económica real.

6.2.-En el área de la Demografía

El Departamento que se ocupa del área de la demografía, fue creado con la asesoría de la ORSTON (Office de la Recherche Scientifique et Technique d'Outre-mer) del gobierno francés. Dado que los estudios demográficos en Venezuela son escasos, el departamento vino a llenar ese vacío en el país. Sus actividades se orientaron en tres direcciones: a la investigación, identificación y análisis de variables demográficas fundamentales; y a la participación en proyectos conjuntos de organismos internacionales; y a la realización de estudios demográficos especiales a solicitud de los organismos internacionales.

En el marco del esquema planteado en sus objetivos, el departamento ha producido amplios estudios sobre los procesos históricos de las migraciones e inmigraciones del país, organizando symposiums y presentando importantes ponencias en eventos nacionales e internacionales.

En la actualidad, el departamento de demografía está ejecutando el proyecto "Desigualdad Social y Comportamiento Demográfico. Una comparación entre Venezuela y Colombia", que tiene como principal objetivo analizar los cambios en los patrones de comportamiento reproductivo de las mujeres venezolanas como factor fundamental del cambio demográfico. Esta investigación cuenta con apoyo financiero de la Fundación Rockefeller y la asistencia técnica de demógrafos especialistas de las Universidades de Chicago (USA) y Los Andes (Colombia). El estudio ofrece una valiosa oportunidad para profundizar en un tema que hasta ahora no había sido abordado en profundidad.

6.3.-En el área de Relaciones Industriales

El Departamento de Investigaciones sobre Relaciones Laborales e Industriales fue fundado en Octubre de 1979, por iniciativa del Dr. Chi- Yi-Chen y el P. Urquijo, con el apoyo del Consejo de Facultad comenzando sus actividades con un equipo de tres personas: el Prof. Manuel Urriza, quien figuraba como Jefe del departamento, con dedicación a tiempo completo; el Pfr, José I. Urquijo, como investigador a medio tiempo, y un alumno de la Escuela de Ciencias Sociales, como asistente-pasante.

Con la creación de este Departamento se pretendía, en primer lugar, ampliar las áreas de investigación que ya existían en el Instituto con un área de capital importancia como lo eran las relaciones sociales de trabajo. Un segundo objetivo consistía en abrir las posibilidades de investigación en las Disciplinas de Relaciones Industriales y de Sociología, vinculando a los profesores y estudiantes con esta iniciativa. Finalmente, se pretendía que la UCAB estuviese presente en la problemática socio-laboral del país, haciendo oír su voz en favor de la clase trabajadora.

El equipo del departamento se planteó, desde un primer momento, cuatro áreas de actividad: 1) proyectos de investigación sobre temática socio-laboral, entre los que se escogieron como prioritarios el estudio documentado del movimiento obrero venezolano, la problemática de la armonía y el conflicto industrial, los sistemas de relaciones laborales los países del Pacto Andino; la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa y la democracia industrial; 2) la creación de una Revista de Relaciones Laborales, que sirviese de media de difusión de estos proyectos y de plataforma para abordar en forma académica la problemática laboral del país; 3) la elaboración de Manuales Especializados, para los estudiantes y profesionales de Relaciones industriales, que reflejasen la problemática real del país, llenando el vacío existente; y, finalmente, 4) la realización de asesorías técnicas en materia de relaciones laborales.

Los miembros del departamento, desde sus comienzos, han prestado su colaboración, como asesores, a empresas del Estado y del Sector Privado, Centrales Sindicales. Sindicatos de Base y grupos de acción en áreas marginales. También se ha prestado asesoría, en materia de computación a distintas Obras de Fe y Alegría, así como a la Juventud Obrera Católica (JOC), que coordina el P. Pablo Priu. Tanto el Pfr. Manuel Urriza como el P. José I. Urquijo. S.J., han participado activamente, a lo largo de más de una década, con exposiciones, cursos y ponencias en los eventos más importantes del área laboral.

Recientemente, el P. José I. Urquijo S.J., viene realizando una importante asesoría a las Filiales de Petróleos de Venezuela (Maravén, Lagovén y Corpovén), con la anuencia de las federaciones sindicales petroleras (Fedepetrol y Fetrahidrocarburos) en lo referente a la Escala Salarial de la

Nómina Menor y la Cláusula de Meritocracia propuesta por el Sindicato en Contrato Colectivo del presente año de 1990.

6.4.-En el área socio-política

El área de investigaciones socio-políticas del I.I.E.S. pretende desarrollar estudios de la compleja dinámica social venezolana, con el fin de contribuir a la identificación y conocimiento de las variables que explican y condicionan la calidad de vida del venezolano. Muy especialmente el estudio de la acción gubernamental y su intervención reguladora de los problemas sociales.

Así mismo, el estudio del sistema político democrático, sus características, relaciones y limitaciones, son objeto de interés para el área. Se pretende cubrir tópicos como los procesos electorales, la reforma del Estado y las situaciones conflictivas que han surgido en Venezuela a consecuencia de la incompatibilidad entre las exigencias de desarrollo económico y el nivel de institucionalidad del sistema político.

Se espera que, en el transcurso del año académico 1990-1991, se formalice la creación de este Departamento.

7. Las publicaciones del I.I.E.S.

Desde la fundación del Instituto se han publicado aproximadamente unos 114 títulos, que pueden agruparse en las siguientes categorías: a) Libros de texto, 29 títulos; b) Documentos internos, mimeografiados, 65 títulos; c) Informes contratados, 20 títulos; d) los Cuadernos Universitarios, sobre temas de sociología del trabajo y relaciones laborales, 3 títulos, e) e innumerables artículos de prensa.

Entre las publicaciones periódicas debemos mencionar: la colección Temas de Coyuntura, cuya periodicidad es cuatrimestral y lleva publicados 22 números, donde los investigadores del Instituto abordan temas de gran actualidad, de una manera ágil y profunda, que resulta de gran interés para profesionales e instituciones preocupadas por la problemática económica contemporánea; y la Revista sobre Relaciones Laborales e Industriales, fundada en Julio de 1979, por los Profesores José I. Urquijo y Manuel Urriza. La Revista se ocupa casi exclusivamente de temática laboral venezolana o latinoamericana, siendo el primero Director de la misma desde entonces. En ella han colaborado un gran número de investigadores, docentes y dirigentes sindicales del país.

FUENTE DEL DOCUMENTO

Este documento fue publicado como un Informe en la Revista “*Jesuitas de Venezuela*”, Año 8, Nro. 14-15, Noviembre 1990, pp. 12 y 13. No se señala quien es el autor, pero, al parecer, son dos: el Padre Sucre y el Padre Urquijo.

TEXTO LITERAL DEL SEGUNDO DOCUMENTO

Propuesta de reforma del IIES-UCAB

I. ALCANCE DEL PROCESO DE REFORMA DEL IIES

Existen diversos enfoques bajo los cuales puede desarrollarse el proceso de reforma de una institución, independientemente de su naturaleza. Lo importante es que dicho proceso de cambio se produzca a partir de un diagnóstico de la situación actual y posea objetivos claros que apunten a la situación deseada. En el caso específico de la reforma del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello se ha considerado un diagnóstico de la situación actual que contempla un análisis sobre la estructura y modelo de funcionamiento como base para la formulación de propuestas que contribuyan a la superación de algunas de las que consideramos debilidades actuales y al fortalecimiento de los atributos positivos que caracterizan la trayectoria de la institución. Entendemos que estos cambios deben quedar expresados en los instrumentos normativos que regulan la acción de la institución, razón por la cual se propone un nuevo Reglamento Interno (donde se expresan los objetivos, funciones, responsabilidades y forma de organización), además de nuevas políticas de convivencia y de evaluación del desempeño de los equipos de investigación, como instrumentos que contribuyan a la consolidación de los cambios y a la medición de la gestión en función de los estándares que se desean alcanzar. Adicionalmente, se han identificado algunos proyectos que apuntan al fortalecimiento de la institución de cara al futuro, que en su totalidad guardan una relación estrecha con las necesidades planteadas en la actualidad con respecto a las áreas en que se operacionaliza la gestión del Instituto (investigación, docencia y extensión). Finaliza la propuesta con la identificación de los recursos requeridos para la implantación, los cuales resultan imprescindibles para materializar los cambios.

Objetivo de la reforma

Para que el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales desarrolle su potencial y cumpla con las expectativas actuales (tanto internas como externas) en relación con las áreas de investigación, docencia y extensión, se requiere disponer de una estructura y modelo de funcionamiento que contribuyan al fortalecimiento de las potencialidades.

La metodología seguida para la elaboración de la propuesta de reforma (pasos recorridos)

Dadas las características particulares de un proceso de reforma de un instituto cuya misión fundamental es la investigación, resulta lógico que el método seguido para la elaboración de una propuesta fuera concebido a lo interno de la

propia institución, con la participación de sus líderes. A continuación se ofrece un resumen de las acciones desarrolladas en el marco del proceso de reforma:

- *Febrero de 2004*: autoevaluación del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (como parte del proyecto de evaluación institucional desarrollado por la Universidad Católica Andrés Bello – PLANEI-).
- *Enero de 2005*: inicio, por parte de la Dirección, del trabajo de concepción de una nueva institución atendiendo a las debilidades actuales. También se comienza un proceso de captación de recursos para hacer posible una renovación de las instalaciones físicas. Esto ha significado el desarrollo de diversos encuentros con distintos individuos e instituciones asociadas a la misión de la institución.
- *Junio de 2005*: conformación de una Comisión Ampliada para la realización de un diagnóstico más profundo y para la difusión de la necesidad de reforma y designación de un equipo técnico responsable del desarrollo de un proceso de consulta con todos los miembros del Instituto.
- *Julio de 2005*: consulta a todos los miembros de los distintos Departamentos que conforman el Instituto acerca de una visión inicial del cambio planteada con base en las debilidades identificadas.
- *Octubre de 2005 a la actualidad*: reuniones periódicas de la Dirección con todas las Jefaturas de Departamento para la asignación de responsabilidades relativas a los proyectos de fortalecimiento y para la discusión permanente sobre los cambios relativos a la estructura y modelo de funcionamiento. Los productos y acuerdos derivados del trabajo de este Consejo y de los distintos equipos técnicos conformados vienen a convertirse en los insumos fundamentales de la propuesta de reforma que se expresa en este documento.

II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La propuesta de reforma se sustenta en un diagnóstico de la situación actual, el cual se ha realizado a partir de diversas aproximaciones que se han producido en los últimos años, comenzando con el ejercicio de autoevaluación desarrollado en el marco de la evaluación institucional (PLANEI) y finalizando con las discusiones más recientes acerca de la necesidad de concebir un nuevo modelo de funcionamiento. A continuación se ofrecen algunos de los aspectos más resaltantes con respecto a las fortalezas y debilidades de la institución, que señalan la necesidad de una reforma orientada a la superación de los obstáculos y al desarrollo de las potencialidades.

La labor del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales en la actualidad
En los últimos años, el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello se ha convertido en un centro de referencia

en materia de investigación en las disciplinas que le competen. A pesar de muchas limitaciones asociadas a la carencia de recursos, sus miembros han aportado trabajo y esfuerzo para el logro de los productos que hoy en día hablan de la trayectoria de la institución. Nos referimos a la publicación de diversos libros, artículos, desarrollo de proyectos (investigación aplicada), gran cantidad de horas dedicadas a la docencia y asesoría de trabajos de grado a distinto nivel, además de una participación permanente en conferencias, foros, seminarios y en medios de comunicación social⁴.

Más que realizar un inventario de los logros acumulados por el Instituto, resulta interesante ofrecer algunos rasgos que caracterizan a la institución en la actualidad:

- Un recurso humano valioso, que definitivamente se siente comprometido con su trabajo y que ha logrado un desarrollo gracias a su propia iniciativa e interés en la adquisición de nuevo conocimiento.
- Una trayectoria importante en cuanto a las labores de investigación, que ha contribuido a posicionar al instituto como uno de los más destacados en la universidad. Los productos de este trabajo son muy diversos y en distintas áreas del conocimiento; estos trabajos en muchos casos han superado el alcance nacional, para convertirse en una referencia a nivel internacional.
- Una proyección importante a la comunidad, lograda a partir del desarrollo de diversos estudios orientados a dar respuesta a necesidades de diversas organizaciones. Muchos de los trabajos poseen una aplicabilidad que se orienta a la transformación de la realidad.
- Un trabajo docente destacado, logrando vínculos estrechos entre la enseñanza y la investigación, mediante la participación de los miembros del instituto en diversas cátedras a nivel de pregrado y postgrado.
- Adicionalmente, no es un secreto que todo esto se ha logrado con recursos que para muchos pudieran haber sido considerados como insuficientes.

Sin embargo, pensamos que siempre es posible mejorar la situación actual y potenciar estos rasgos que consideramos positivos y que son los que han permitido que ganemos cierto reconocimiento en relación con nuestros logros. Es por ello que identificamos algunas acciones que pueden emprenderse para la mejora de la situación actual, pero que implican repensar el modelo de funcionamiento, con miras al fortalecimiento de las actividades de coordinación y a garantizar el apoyo que se requiere para ello:

⁴.No es el objeto de este documento hacer un recuento de los logros, sino poner énfasis en las debilidades y retos que se plantean. Sugerimos al lector consultar los Informes de Actividades desarrollados anualmente para dar cuenta de la gestión y el documento “Informe de Autoevaluación” (2003), donde se hace un recuento de la labor desde el año 1998 al 2003.

- La formulación de una política y estrategia global, compartida por todos los miembros de la institución.
- Ofrecer y/o presentar una cara multidisciplinaria que complemente lo atractivo de la especialización de conocimientos que posee cada departamento.
- Desarrollar proyectos comunes asociados a los procesos de investigación, docencia y extensión.
- Aumentar la información e intercambio interdepartamental mediante la generación de espacios de encuentro y actividades de difusión.
- Incorporar a las diferentes instancias a los procesos administrativos y presupuestarios.
- Desarrollar actividades de formación y desarrollo de los investigadores, sustentadas en una evaluación de su desempeño y en la identificación de potencialidades.

Retos planteados como resultado del diagnóstico realizado en el marco del proyecto de autoevaluación (PLANEI)

El ejercicio de autoevaluación emprendido por los propios miembros del Instituto en el año 2003 dio como resultado la identificación de algunas iniciativas que podrían desarrollarse y que contribuirían al “incremento de la calidad y variedad de los trabajos”:

- “Identificar posibilidades de alianzas con investigadores e instituciones dentro y fuera del país para desarrollar temas de interés común.
- Identificar las fuentes de financiamiento para la participación en foros, congresos y cursos en el exterior.
- Mejorar la difusión de las Revistas y publicaciones del Instituto.
- Realizar mayores esfuerzos para concretar la creación de un centro de documentación especializado.
- Estudiar las posibilidades para la suscripción de la UCAB al archivo electrónico de revistas Journal Storage.
- Mejorar el apoyo informático.
- Mejorar el apoyo a las asesorías.
- Mejorar el espacio físico del IIES”. (IIES-PLANEI, 2003).

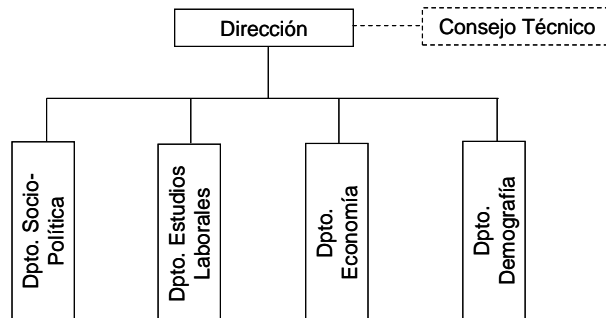
Es importante, para la comprensión de las propuestas que se expondrán más adelante, que el lector vaya asociando cada uno de estos retos a las tres áreas en las que se desagrega la misión de la institución (investigación, docencia y extensión), siendo el principal interés de la reforma su fortalecimiento. La experiencia nos señala que sin un proceso de reforma se hace cuesta arriba el logro de los retos que se planteaban en aquel momento y que siguen vigentes hoy, en gran parte por la conservación de un modelo de funcionamiento que no parece responder a las necesidades que se plantean en la actualidad.

Características de la estructura organizativa actual

En el presente, y como fue la tradicional estructura organizativa de los institutos de investigación en los años 70 (fecha de la actual estructura organizativa del IIES), las disciplinas de la facultad de adscripción (en nuestro caso la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales) se organizaban en departamentos, y estos a su vez, delineaban áreas específicas de trabajo o líneas de investigación. Los departamentos de investigación, en no pocos casos, operaban como la versión investigativa de las escuelas de la facultad de adscripción, siendo el trabajo o área de especialización de los investigadores adscritos a cada departamento lo que constituía las líneas de investigación.

De esta forma cada departamento de investigación tiene su propia historia que contar y es por ello que las “líneas de investigación” de IIES (como probablemente lo sean en cualquier otro instituto) son el resultado de la propia acción investigativa de los departamentos, son hijas de las oportunidades recibidas en ciertos momentos, de las demandas del mercado (constituido éste por el sector público, empresas privadas y las agencias multinacionales), así como por los intereses y orientaciones de investigadores cuya experiencia, relaciones y prestigio iban delineando las áreas de competencia del IIES.

Figura 1. Estructura organizativa actual del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales



Si bien esta forma de estructurar el trabajo resultaba lógica y además contribuyó con la consolidación de las líneas de investigación, también es cierto que ha dificultado el fortalecimiento de algunos servicios de apoyo comunes en las áreas de docencia, investigación y extensión, dada la carencia de actividades de coordinación que definitivamente cruzan transversalmente la labor desarrollada por cada departamento.

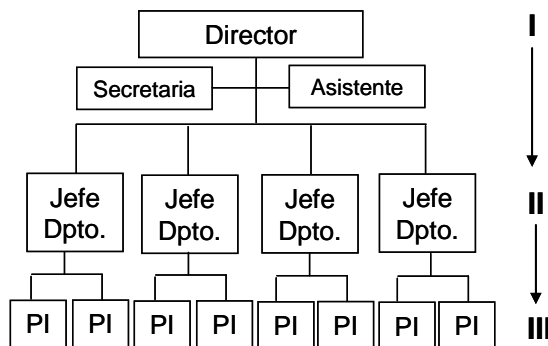
Esto nos lleva a plantear algunas de las necesidades a las que se debería dar respuesta:

- Contar con una actividad sólida de coordinación que fortalezca el apoyo y asesoría que reciben los equipos de investigación, superando el esquema parcelado, en el sentido que cada departamento debía resolver sus problemas

de la manera en que considerada más adecuada, sin que esto respondiera a una política global; esto podría inclusive contribuir a la identificación de nuevas áreas de trabajo que actualmente no son explotadas.

- Realizar un seguimiento más estrecho de las actividades que se realizan con el objeto de definir y desarrollar acciones de mejora.
- Promover una dinámica de trabajo común, que se exprese en volúmenes similares de trabajo y en la contribución de todos en el desarrollo de los diversos productos.
- Mejorar los vínculos del Instituto con otras dependencias de la universidad, con el objeto de obtener mayor apoyo en diversas áreas que contribuyan al desarrollo de las potencialidades, aspecto que se ha caracterizado por el uso de canales de comunicación distintos, con predominio de lo informal.

Figura 2. Estructura de cargos/roles actual del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales



Con respecto a la estructura de cargos/roles, también podemos señalar algunas necesidades de reforma:

- La relación y comunicación entre el Director y los Jefes de Departamento no ha sido lo suficientemente fluida, relación que en ocasiones se restringe a aspectos administrativos. Esta realidad puede considerarse propia de las instituciones cuya misión fundamental es la investigación, pero ello no significa que no pueda pensarse en un nuevo modelo de funcionamiento que se traduzca en más apoyo pero al mismo tiempo mayor coordinación de las actividades.
- El Consejo Técnico no posee una responsabilidad de coordinación del trabajo de los departamentos, dado su carácter asesor o consultivo.
- La figura de Jefe de Departamento, según lo planteado en el Reglamento Actual, tiene un alcance limitado y un carácter normativo, con responsabilidades limitadas. Esto nos hace pensar en la necesidad de

- considerar cargos/roles de coordinación con mayor fuerza o peso en la institución, responsables de potenciar las diversas áreas de trabajo.
- Se carece de un sistema de evaluación del desempeño de los equipos de trabajo que integran el Instituto, de modo que se dificulta la identificación de oportunidades de mejora y el seguimiento de la gestión.
 - Resalta la ausencia de cargos/roles de apoyo profesional en áreas como administración, tecnología, bibliotecología, que se orienten al fortalecimiento de los procesos claves. En el actual Instituto, cada Profesor-Investigador debe buscar los medios para responder a todas sus necesidades.

Adicionalmente, el IIES posee experiencias muy positivas de trabajo en equipo, de proyectos interdisciplinarios y de participación en proyectos comunes cada vez que se establece la ocasión y algún departamento o la dirección propone o requiere de una acción en conjunto. Tal experiencia nos hace pensar sobre lo beneficioso de contar con espacios para el encuentro y de una coordinación efectiva.

La necesidad de fortalecer los procesos de dirección y coordinación (una mirada a la situación actual)

La figura del director es donde recae la responsabilidad de “pensar y hacer” para el IIES, actividad que no puede desarrollar a plenitud dada la independencia y dinámica de los departamentos, a los que no pertenece el director.

A lo más, la dirección solo puede proponer actividades conjuntas, las cuales se llevarán adelante si los departamentos tienen espacio para desarrollarlas o, por el contrario, si se disponen de recursos que permitan cambiar las prioridades de los investigadores o los departamentos o, en última instancia, si se trata de requerimientos superiores, los cuales, como es lógico, suelen ser evaluados como “una obligación impuesta”.

Sin embargo, cuando se dan las condiciones para la acción en conjunto ella es para todos los miembros del IIES una experiencia gratificante, pero tan importante como la satisfacción personal, lo cierto es que la cooperación interdepartamental potencia los trabajos del IIES, eleva su alcance y calidad, así como permite desarrollar el potencial y la ventaja comparativa de disponer un instituto con varios “saberes y experticias”. Puede que parte de la gratificación personal sea precisamente haber podido experimentar el incremento de esas potencialidades.

Formas de organización de otros institutos de naturaleza similar

Como parte del diagnóstico se consideró importante dar una mirada a la estructura organizativa de otros institutos de investigación en el área de ciencias sociales y económicas en Venezuela, para resaltar algunas diferencias con nuestra forma de organización. Más adelante presentamos la estructura organizativa actual de los Institutos de Investigaciones Económicas y Sociales de

la Universidad de Los Andes y de la Universidad Central de Venezuela; tan sólo un análisis superficial de estas estructuras nos hace visualizar que en otras universidades se han concebido mecanismos que contribuyen en dos de los aspectos que para nuestro Instituto, en este momento, resultan fundamentales:

- La necesidad de considerar unidades orientadas a la coordinación del trabajo que se desarrolla en los equipos de investigación.
- La necesidad de concebir y poner en funcionamiento unidades de apoyo en las áreas de gestión, tecnología y bibliotecología.

Figura 3. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes (estructura organizativa actual) –se resaltan aspectos de especial relevancia en función de los retos actuales para el IIES de la UCAB-

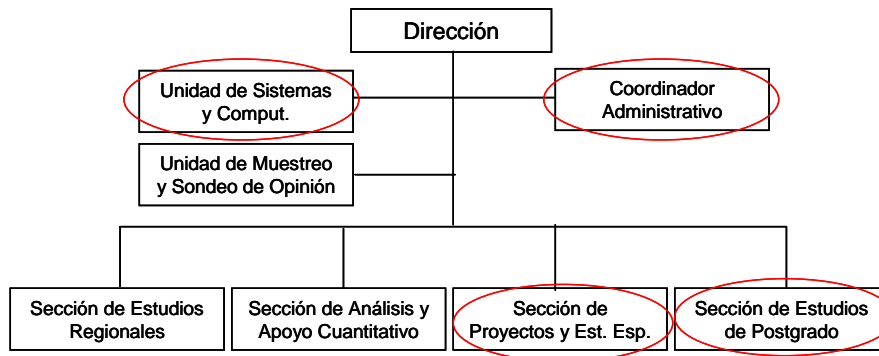
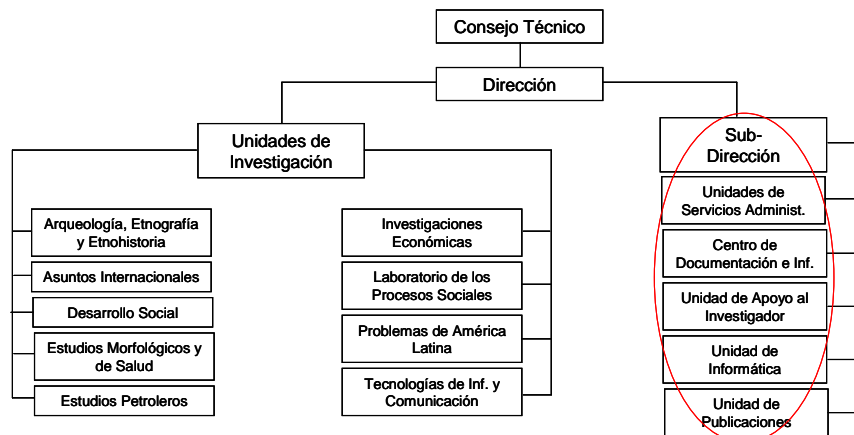


Figura 4. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Central de Venezuela (estructura organizativa actual) –se resaltan aspectos de especial relevancia en función de los retos actuales para el IIES de la UCAB-



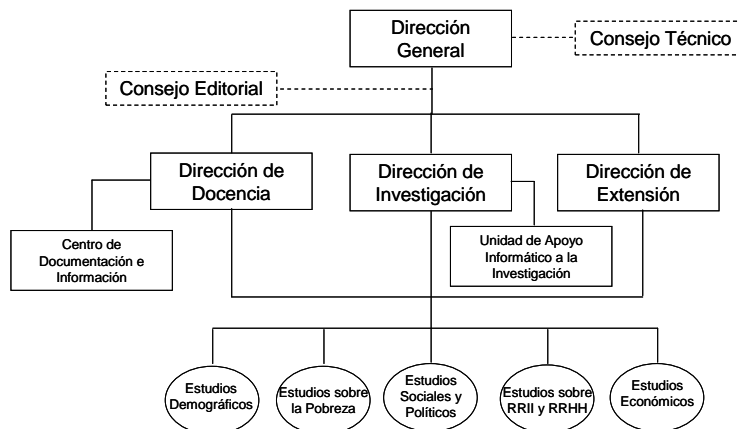
III. UNA NUEVA ESTRUCTURA Y UN NUEVO MODELO DE FUNCIONAMIENTO

A partir del diagnóstico ofrecido y de la identificación del potencial de la institución se plantea, como vía para el logro de los retos actuales, la necesidad de un cambio en la estructura organizativa y el modelo de funcionamiento. En otras palabras, se trata de mantener las virtudes actuales incorporando mejoras orientadas a una mejor coordinación y mayor apoyo para el logro de los objetivos.

Estructura organizativa y modelo de funcionamiento propuestos

Con base al diagnóstico de la situación actual, se plantea una nueva estructura organizativa:

Figura 5. Estructura organizativa propuesta



A continuación señalamos las características más importantes de esta estructura en contraste con la actual:

- A cada una de las áreas de trabajo (identificadas con círculos en la parte inferior del organigrama) se asocian productos relacionados con el propio trabajo investigativo que genera publicaciones de diversa índole, además de la docencia (asociada a las clases dictadas por el investigador pero también a la formulación de diversos programas de enseñanza en relación con las líneas de investigación) y extensión (asociada a diversidad de modalidades de consultoría, asesoría y difusión a la sociedad de los trabajos desarrollados), que constituyen las tres áreas en las que se operacionaliza la misión del IIES. Para que las áreas de trabajo (asociadas a macro-líneas de investigación) se exploten a cabalidad, se requiere la conformación de un equipo de dirección, razón por la cual se plantea la creación de tres Direcciones, que junto a la Dirección

General serán las responsables de gerenciar el trabajo desarrollado en la institución.

- Se plantea la creación de un Consejo Editorial que servirá para la dirección efectiva de los órganos de difusión (publicaciones de diversa índole, especialmente de las Revistas Científicas bajo la responsabilidad del Instituto), con el objetivo del incremento permanente de su calidad y visibilidad.
- Se expresa formalmente la creación de un Centro de Documentación e Información, que dará respuesta a uno de los retos que desde hace varios años se viene planteando en la institución; este Centro dependerá directamente de la Dirección de Docencia.
- Se plantea la creación de una Unidad de Informática inserta en la Dirección de Investigación, que vendrá a convertirse en la unidad de apoyo tecnológico por excelencia a las actividades de investigación, al igual que las asociadas a la docencia y extensión.
- Se plantea también la sustitución de las figuras de Departamentos de Investigación como unidades organizativas por Áreas de Trabajo asociadas determinadas líneas de investigación, con el objeto de dotar a la estructura de mayor dinamismo e incrementar los niveles de intercambio⁵.

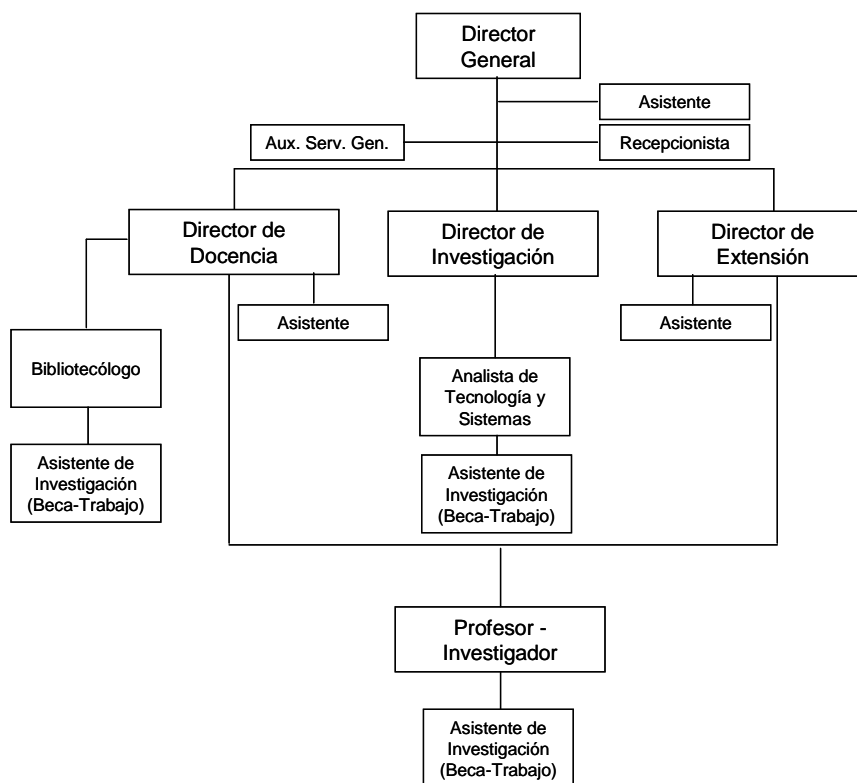
Adicionalmente, a continuación hacemos referencia a algunas de las características del modelo de funcionamiento que se propone:

- La figura de los Departamentos es sustituida por áreas de trabajo (asociadas a macro-líneas de investigación) en torno a las cuales se conforman equipos responsables del desarrollo del trabajo investigativo. Las llamadas macro-líneas de investigación tienen un carácter dinámico y flexible y se conforman en función de las necesidades y orientación de la institución.
- El trabajo de los Profesores-Investigadores puede encajar en distintos proyectos (de investigación, docencia o extensión) asociados a las diferentes líneas de investigación.
- Los miembros del Instituto conservan su triple rol de investigadores (asociado al trabajo de investigación), docentes (asociado a las responsabilidades de docencia a distintos niveles) y consultores (asociado a los proyectos de extensión). Esto exige flexibilidad y dinamismo en cuanto a las formas de organización de los equipos de trabajo.
- Los Profesores-Investigadores reportan directamente a los Directores de las tres áreas; dichos Directores son también Profesores-Investigadores, de modo

⁵.Se ha planteado como una posibilidad mantener la denominación de Departamento para el caso de determinadas comunicaciones con diversos "stakeholders", dado que esto otorga cierta categoría a los equipos responsables de una determinada línea de investigación. Sin embargo, la idea es precisamente superar la figura de Departamento como criterio de organización, para pensar en equipos de trabajo dinámicos donde las responsabilidades de coordinación dependen de cada proyecto.

que compartirán su trabajo ejecutivo (de dirección) con el trabajo ejecutor (en las distintas áreas que ya hemos mencionado).

Figura 6. Estructura de cargos/roles propuesta⁶



⁶.Los cargos/roles propuestos están asociados a los cambios organizacionales y a la creación de nuevas unidades de apoyo, tal como se explicó anteriormente. El perfil de competencias y las responsabilidades de los cargos/roles de apoyo propuestos se exponen en el Anexo A de este documento. Específicamente, se ofrecen los perfiles de los siguientes cargos/roles: Analista de Tecnología y Sistemas, Bibliotecólogo, Asistente de Director/Director General, Recepcionista y Auxiliar de Servicios Generales. La información sobre los cargos claves que conforman la estructura (Director General, Director de Investigación, Director de Docencia, Director de Extensión, Profesor-Investigador y Asistente de Investigación) quedan expresadas en el Reglamento Interno de la institución.

Funciones de las nuevas Direcciones de Investigación, Docencia y Extensión y de la Dirección General (como el eje central de la propuesta)

a) El rol de la Dirección General

El Director General es el responsable del funcionamiento eficiente del IIES. A él le rinden cuenta los coordinadores funcionales y a su vez preside el Consejo Técnico, máxima instancia decisoria del Instituto. Debe promover el trabajo del IIES en sus tres dimensiones, investigación, docencia y extensión. Es el representante del IIES ante organismos externos y frente al resto de las dependencias de la UCAB. Sus funciones:

- Fomentar y promover la investigación en acuerdo con los Directores de investigación, docencia y extensión.
- Coordinar y vigilar la marcha de las investigaciones y velar por el cumplimiento de los objetivos del Instituto.
- Es el responsable del trabajo del personal administrativo del IIES.
- Tramitar ante las autoridades competentes las medidas a tomar en caso de indisciplina o de incumplimiento de los planes de trabajo aprobados con anterioridad.
- Preparar, de acuerdo con el Decano, el Proyecto de Presupuesto del Instituto.
- Presidir las reuniones del Consejo Técnico del Instituto.
- Presentar el Informe Anual del Instituto al Consejo de Facultad.
- Proponer al Rector el nombramiento y remoción del Personal Auxiliar, de los Asistentes Estudiantiles y de los Empleados Administrativos.
- Proponer al Consejo de Facultad, previa opinión favorable del Consejo Técnico, el nombramiento del Personal de Investigación.
- Las demás atribuciones que le señalen el Estatuto Orgánico, los Reglamentos de la Universidad y las Autoridades competentes.

b) El rol del Consejo Técnico

El Consejo Técnico es por excelencia el gran aprobador del Instituto y responsable de efectuar un seguimiento cercano de la gestión, planteando estrategias que contribuyan a la mejora de todos los procesos. Si bien sus responsabilidades continúan siendo las mismas que se expresan actualmente en el Reglamento Interno, se espera otorgarle mayor trascendencia a sus decisiones mediante su redefinición en lo que se refiere a los miembros que lo conforman. Se espera que los miembros de este Consejo Técnico sean los siguientes: el Director General del Instituto, los Directores de Investigación, Docencia y Extensión, dos de los Investigadores miembros del Instituto propuestos por el propio Director General y aprobados por el Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

c) Dirección de Investigación

El Director de Investigaciones del IIES es el encargado de hacer seguimiento a las investigaciones que lleve adelante cualquier investigador o equipo de trabajo en el Instituto. Para el cumplimiento de los reglamentos internos del IIES el Director de Investigaciones presentará ante el Consejo Técnico los proyectos de investigación y, bajo formato especial para ello, dará cuenta de la situación de las investigaciones del IIES trimestralmente a dicho Consejo. También serán funciones del Director de Investigación la planificación, ejecución y seguimiento de los servicios de información y sistemas que requieran los equipos de investigación. Adicionalmente, será el encargado de velar por los procesos formativos y de actualización de los investigadores. Sus funciones serían:

- Fomentar y promover la investigación en atención a las líneas de investigación del IIES.
- Elevar ante el Consejo Técnico para su aprobación los proyectos de investigación del IIES.
- Elevar ante el Consejo Técnico los informes de avance de las investigaciones que desarrolla el IIES.
- Llevar el registro actualizado y la memoria de investigación el IIES.
- Actuar como contraparte y responsable de los sistemas automatizados de información para la investigación (bases de datos y procesamientos) del IIES.
- Acreditar como investigador asociado del IIES a aquellos profesores e investigadores de otras instituciones que así lo soliciten para el desarrollo de proyectos de investigación particulares.
- Administrar los procesos de intercambio de investigadores y las solicitudes de pasantías a investigadores del área.
- Gestionar ante las distintas instancias de la universidad, en conjunto con el Director del IIES, los requerimientos de los coordinadores de líneas de investigación en cuanto a equipos, personal e insumos en general para el desarrollo cabal de las investigaciones.
- Proponer planes de formación y actualización para el personal del IIES.
- Suplir al Director General en su ausencia y colaborar con la dirección en las tareas del manejo del personal administrativo y de apoyo.
- Las otras competencias que le asigne el Consejo Técnico.

d) Dirección de Docencia

El Director de docencia será el encargado de promover la actividad docente a nivel de postgraduados en atención a las líneas de trabajo del IIES. Deberá ser el enlace entre el IIES, la Dirección General de Postgrado y el CIAP. Administrará los espacios del IIES destacados para la docencia en general y será la persona encargada, junto con el responsable de cada programa de postgrado, de velar por la calidad de los estudios de postgrado que el IIES apoye. A su vez será el gerente del centro de documentación e información del IIES. Sus funciones:

- Conocer y asesorar a las líneas de investigación del IIES las opciones y trámites requeridos para la formulación de programas de postgraduados en cualquiera de sus modalidades.
- Ser enlace y mantener una estrecha comunicación con la Dirección General de Postgrado y el CIAP, así como con el Vice-rectorado Académico para el desarrollo de los cursos de postgrado.
- Administrar los espacios reservados para la docencia en el IIES.
- Acreditar como investigador tesista y elevar al consejo técnico las solicitudes para su aprobación.
- Actuar como contraparte y responsable-gerente del departamento de documentación del IIES, así como del proceso de actualización de las colecciones, procesos de canje, etc.
- Reunirse periódicamente con los responsables (directores) de los programas de postgrado que apoye el IIES de forma tal de presentar planes y evaluaciones de los mismos ante el Consejo Técnico.
- Gestionar ante las distintas instancias de la universidad los requerimientos de los responsables de los programas de postgrado en cuanto a equipos, personal e insumos en general para el desarrollo cabal de los cursos que apoye el IIES.
- Las otras competencias que le asigne el Consejo Técnico.

e) Dirección de Extensión

El Director de extensión es el encargado de ofertar y mercadear los productos del IIES ante organismos del sector público y privado, así como el encargado de mantener relaciones con los proyectos de proyección a la comunidad de la UCAB. Es el encargado de recibir las solicitudes de proyectos por parte de otras instancias de la UCAB o externas. Por otro lado, es el que mantiene relaciones con UCAB-Servicios⁷ para todo lo relacionado con los proyectos financiados. Es el responsable de mantener al día la página web del IIES y la promoción del instituto. Sus funciones:

- Promover la contratación de proyectos financiados o de responsabilidad social por parte del IIES.
- Asesorar a los coordinadores de líneas de investigación respecto a la mejor forma de promover a terceros la aplicación de su trabajo de investigación.
- Organizar y asesorar a los investigadores en la formulación de los procesos licitatorios en los que participe el IIES.
- Canalizar las demandas de servicios o productos que puedan ser satisfechas por el IIES.
- Gestionar alianzas y convenios de cooperación para potenciar la oferta de servicios del IIES a futuros clientes.
- Acreditar como consultores al personal contratado que requieran los proyectos financiados y administrar los espacios del IIES para dicho personal.

⁷ Hoy Consultores UCAB (la nota es nuestra).

- Elevar ante el Consejo Técnico las solicitudes de contratación de proyectos del IIES para su visto bueno.
- Presentar ante el Consejo Técnico los informes de resultados de los proyectos financiados culminados, así como de las asistencias hechas en el área de proyección a la comunidad.
- Mantener relaciones fluidas con UCAB-Servicios para todos los aspectos relacionados con la administración de los proyectos.
- Mantener comunicación con las instancias de la UCAB encargadas del trabajo comunitario a fin de prestar el apoyo del IIES a dependencias tales como Secretaria Social, Voluntariado, Parque Social y Proyección a la Comunidad.
- Encargarse de la página web del IIES y ser contraparte de los responsables de su actualización.
- Procurar la correspondencia de los proyectos contratados para con los fines del IIES y de la UCAB.
- Las otras competencias que le asigne el Consejo Técnico.

IV. MARCO NORMATIVO DEL NUEVO INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES

Entendemos que las reformas asociadas a una nueva estructura y modelo de funcionamiento deben quedar expresadas en los instrumentos normativos que regulan su actividad. Esto dota de legalidad a la nueva institución y constituye la formalización de los cambios. Estos instrumentos también serán la referencia fundamental al momento de comprender la misión de esta nueva institucionalidad y los criterios fundamentales para lograr sus objetivos. Es por ello que como parte del proceso de reforma se ha trabajado en tres instrumentos considerados fundamentales: un nuevo Reglamento Interno del Instituto, unas Normas Generales de Funcionamiento y unas nuevas Políticas de Evaluación del Desempeño de los Profesores-Investigadores; a continuación explicamos brevemente el sentido de cada uno de ellos:

Reglamento Interno

Constituye el instrumento normativo donde se regulan los aspectos asociados a la misión y objetivos de la institución, su estructura organizativa y modelo de funcionamiento. Su objetivo fundamental es el de reglamentar el funcionamiento de la institución, en el marco de las otras normativas asociadas a la gestión universitaria. Se encuentra estructurado en capítulos en cada uno de los cuales se regulan aspectos asociados a cada una de las unidades que componen la estructura, partiendo de los aspectos más generales y concluyendo con aquellos de mayor nivel de especificidad.

Normas Generales de Funcionamiento

En esta normativa se establecen los lineamientos generales para la regulación de algunos aspectos de interés relacionados al funcionamiento del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales. Estas normas aplican tanto al personal administrativo como de investigación del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES). Regulan aspectos asociados al sistema de acceso y visitas, servicios generales y uso de equipos y elementos relativos a la convivencia en las instalaciones. La idea es que no posean un carácter estático y que puedan irse completando en la medida en que se identifiquen aspectos que requieran ser normados.

Políticas de evaluación del Desempeño de los Profesores-Investigadores

Dado que el objetivo fundamental de la reforma es potenciar la capacidad actual de la institución, son necesarios instrumentos que nos permitan medir el nivel de logro de los objetivos que se plantean, garantizando el cumplimiento de los estándares de cantidad y calidad de los productos que se desarrollan. Es por ello que se concibe un Sistema de Evaluación del Desempeño de los investigadores, con herramienta para la coordinación de las actividades y la definición de estrategias de mejora. Estos sistemas deben ser probados en el tiempo para el establecimiento de las políticas definitivas asociadas a su aplicación.

V. PROYECTOS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL COMO PARTE DEL PROCESO DE REFORMA

Como parte del proceso de reforma, se han comenzado a desarrollar algunos proyectos orientados al fortalecimiento de la institución a objeto que puedan constituirse en la plataforma a partir de la cual el IIES pueda afrontar los nuevos retos y que den soporte al modelo de funcionamiento propuesto; algunos de estos proyectos se asocian a las nuevas unidades de apoyo que formarán parte de la nueva estructura y otros tienen relación con los primeros pasos en cuanto al ofrecimiento de nuevos productos. A continuación se ofrece información sobre algunos de los proyectos en los que se trabaja actualmente, sin embargo, entendemos que la implantación de la nueva estructura y la consolidación del nuevo modelo de funcionamiento sólo se hará posible mediante el desarrollo de otros muchos proyectos que se originarán del propio trabajo de los nuevos Directores de las áreas de investigación, docencia y extensión.

Proyecto: *Creación del Centro de Documentación del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales*

a) Justificación

Desde su creación, el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES) ha venido conformando un fondo bibliográfico importante sobre distintas áreas

del conocimiento vinculadas al desarrollo de las actividades de investigación, asesoría y docencia a cargo de sus cuatro departamentos: investigaciones económicas, investigaciones sociopolíticas, estudios demográficos y estudios laborales. Este patrimonio documental se ha venido conformando a través de distintas vías:

- El envío periódico de materiales bibliográficos por parte de diversas instituciones públicas y privadas tanto nacionales como internacionales.
- La producción de los departamentos del IIES: documentos de trabajo, informes de investigaciones y de asesorías, libros y sus dos revistas.
- El mecanismo de canje fundamentalmente con otras universidades y centros de investigación.
- La donación de material bibliográfico por parte de investigadores que pertenecieron al IIES y de instituciones y particulares que han mantenido por tiempo vínculos estrechos con los distintos departamentos.
- Por la adquisición en el pasado de algunas revistas especializadas y publicaciones oficiales.
- Más recientemente, con la obtención documentos relevantes a partir de sitios WEB.

Con el tiempo, los requerimientos de espacio para el personal del IIES limitaron cada vez más las posibilidades de disponer de un lugar que permitiera concentrar todo el material bibliográfico en forma ordenada y eventualmente crear un “centro de documentación”. Ello obligó, por una parte, a dispersar los materiales en distintas dependencias de instituto y resguardar un buen número de ellos en el depósito de la Biblioteca Central. Por otra parte, que cada uno de los departamentos se convirtiera en custodio de las colecciones atinentes a su área de investigación, facilitando bajo su entera responsabilidad los materiales solicitados para su consulta por parte estudiantes, investigadores externos y usuarios institucionales.

Poder organizar estos materiales bibliográficos, aumentar las colecciones y facilitar su acceso sin duda constituye un requerimiento básico para apoyar las actividades docentes, de investigación y consultoría que se llevan a cabo. Pero solventar las limitaciones que actualmente existen se hace aún más imperioso frente a las nuevas exigencias que traerá consigo la reestructuración próxima del IIES, y que se traducirán, entre otros aspectos, en una más estrecha vinculación de los equipos de investigación a las actividades de formación a nivel de postgrado.

Frente a estos nuevos retos y la importancia que sin duda reviste el tener acceso a materiales bibliográficos especializados para el desarrollo de las actividades rutinarias de los distintos departamentos y para nuestros estudiantes en general, y en vista de que se contará con un espacio en la nueva sede que pronto tendrá el IIES, se pretende proponer una serie de actividades que conlleven a la creación de un Centro de Documentación en el IIES-UCAB.

b) Objetivo General

Crear un centro de documentación para gestionar los materiales documentales que posee y recibe el IIES por diversas vías y que genera a partir de sus distintos equipos de investigación.

c) Actividades (elementos relativos al alcance del proyecto)

El proyecto se desarrollará en dos fases:

Primera fase: contempla el conjunto de actividades que llevarán a definir el patrimonio documental actual del IIES y las características del Centro de Documentación. Esto se logrará mediante el desarrollo de las siguientes actividades:

1. Celebrar reuniones con el personal que se designe de la Biblioteca Central de UCAB para definir la organización del Centro de Documentación y revisar otras experiencias internas y externas con características similares. En principio, el Centro de Documentación del Centro de Investigación de la Comunicación (UCAB), el Centro de Documentación del Instituto de Investigaciones Históricas (UCAB) y el Centro de Documentación de la Escuela de Gerencias Social (FECS).
2. Llevar a cabo el inventario general del material documental actualmente existente en las distintas dependencias del IIES. Esto contempla la elaboración de un archivo digital contentivo de los distintos materiales según áreas y departamentos y la revisión y selección según su destino final.
3. Revisar el material documental que actualmente se encuentra en el Depósito de Biblioteca Central. Esto contempla la elaboración de un archivo digital contentivo de los distintos materiales y la revisión y selección según su destino final.

Segunda fase: comprende la serie de actividades que permitirán organizar los materiales bibliográficos disponibles en el IIES, la ampliación de sus colecciones, potenciar su uso y difusión, así como poner en funcionamiento el centro de documentación. Esto se logrará mediante el desarrollo de las siguientes actividades:

1. Establecer con la Biblioteca Central el plan de trabajo para proceder a la catalogación de los materiales bibliográficos que se incluirán en la base documental.
2. Organizar la colección de los productos del IIES: informes de proyectos de investigación y asesorías, documentos de trabajo, libros, artículos, publicaciones electrónicas. Esto incluye la preparación de estos materiales para su conservación y consulta por los usuarios en el Centro de Documentación (fotocopias y encuadernación) y la selección e identificación de los materiales que aún faltan por digitalizar para su incorporación en el portal del IIES.

3. Diseñar la base de datos documental del material existente en depósito con el Software que la UCAB ha adquirido para tal fin (Documanager).
4. Establecer los criterios de políticas de formación de colecciones. Para ello se definirá el proceso de consulta con las distintas unidades, se establecerá con la Dirección de Adquisiciones de la Biblioteca Central el plan de compra de los nuevos materiales bibliográficos y el presupuesto anual y se definirán los procedimientos y requerimientos financieros para mantener el mecanismo de canje existente y de los nuevos materiales propuestos.
5. Rediseñar el portal WEB del IIES en el marco del Proyecto Portal de Investigación de la UCAB. Esto implica una actualización de su contenido y vínculos, la incorporación de documentos de trabajo y ofrecer la revistas en formato electrónico.
6. Identificar y contratar el personal que estará a cargo del Centro de Documentación de IIES.
7. Gestionar la obtención de recursos para el personal y equipamiento para el Centro de Documentación del IIES.

Proyecto: Creación de la Unidad de Apoyo Informático a la Investigación del Instituto de Investigaciones Económicas y sociales

a) Justificación

Entre las exigencias del proyecto de reforma del Instituto destaca, como eje fundamental, la infraestructura tecnológica, lo cual implica la transformación en la gestión del proceso de tecnología y sistemas. En este sentido, el IIES, en su orientación hacia la investigación, ha venido consolidando un proceso de acopio y levantamiento de información digital que ha adquirido proporciones difíciles de manejar y consolidar para los investigadores de esta dependencia. Entre ellas cabe destacar las bases cuantitativas de datos públicos tales como los censos generales de población, las encuestas de hogares por muestreo, las encuestas de presupuestos y gastos familiares, las bases de datos del Banco Central de Venezuela, de Educación, Estadísticas Vitales, Registros Administrativos, Encuestas Sociales, así como las relativas a la georeferenciación de indicadores y bases de datos documentales. Asimismo, las bases de datos generadas a partir de proyectos propios de la institución tales como la encuesta de pobreza, la de conflictividad social, la de fecundidad, etc.

Hasta ahora, la explotación de estas fuentes de información ha sido diferencial, muy vinculada a proyectos específicos, las capacidades existentes en los distintos departamentos así como las posibilidades de contratación de personal externo con experticias en el área. No existe una política específica de seguimiento y adquisición de estas bases de datos, que constituyen insumos fundamentales de uso común para la investigación aplicada que realizan los distintos departamentos del Instituto, ni tampoco la existente se encuentra racionalmente distribuida y a disposición de uso general, siendo el caso que muchas de estas

bases se encuentran duplicadas en las máquinas de los investigadores, lo cual en más de una oportunidad ha generado problemas con los resultados del procesamiento a una misma base de datos realizada por los departamentos del IIES.

Por otra parte, y dados los desarrollos en el área de tecnología e información, el IIES se ha visto rebasado en sus capacidades de procesamiento así como del hardware y software que dispone para el manejo de la data. Podemos mencionar, entre otros, la obsolescencia de las versiones de los paquetes estadísticos con los que actualmente cuenta, la inexistencia de paquetes de georeferenciación de datos que permitan el mapeo de fenómenos o de software de manejo de bases de datos que permitan utilizar grandes volúmenes de información o el manejo de bases de datos documentales.

A ello debemos agregar la complejización de las responsabilidades del IIES, producto del nuevo diseño institucional, que agregan nuevas funciones a las que actualmente realiza, destacándose en particular el hecho de la incorporación de usuarios externos (particularmente estudiantes del cuarto nivel) en la explotación y manejo de las bases de información existentes.

La transformación del proceso de tecnología deriva del cambio en la naturaleza de la organización, el cual exige el reforzamiento de la plataforma existente si se pretende dar respuestas a las demandas derivadas de nuevos proyectos vinculados a las áreas de investigación, docencia y extensión.

Considerando los aspectos antes expuestos, el IIES tiene previsto el desarrollo de un proyecto que permita definir de manera clara y precisa los aspectos relacionados a requerimientos de hardware y software, el esquema o modelo lógico o conceptual de la data e información así como las estrategias a considerar para la implantación de la nueva infraestructura tecnológica del Instituto.

b) Objetivo General

Diagnosticar, definir y documentar de la plataforma y procesos de tecnología y sistemas de la nueva sede del IIES, como base o punto de partida para su implantación y mantenimiento como estrategia específica para apoyar la gestión de la institución.

c) Actividades (elementos relativos al alcance del proyecto)

El proyecto será dividido en tres fases:

Primera fase (sobre los procesos de tecnología y sistemas): durante esta primera fase se procederá al levantamiento y documentación del proceso de tecnología y sistemas de la nueva sede del instituto, identificando los subprocesos que lo integran (soporte, desarrollo de sistemas, seguridad, etc.) así como los clientes, productos, proveedores e insumos de dicho proceso. Esta fase exige la identificación de las necesidades de cada departamento o dependencia del IIES

tomando en consideración las actividades de docencia, investigación y extensión así como las nuevas demandas derivadas de éstas. El diagnóstico, definición y documentación de los procesos implica la consideración de algunos requerimientos específicos:

1. Gestión de data e información: aspecto vinculado al desarrollo de nuevas bases de datos y la consolidación de las que ya existen así como de sus modelos de gestión (políticas de adquisición, manejo y administración de bases de datos).
2. Soporte a usuarios: exigencias derivadas de las nuevas actividades del IIES que se traducen en una mayor capacidad de respuesta, esto requiere la definición de planes y estrategias asociadas a dicho subproceso.
3. Desarrollo de Sistemas: los proyectos en curso, así como los nuevos proyectos exigen el desarrollo o incorporación de nuevos sistemas o aplicaciones, lo cual demanda un apoyo especializado en las actividades de investigación.

Segunda fase (sobre la plataforma de tecnología y sistemas): una vez realizado el diagnóstico sobre el proceso de tecnología y sistemas y la definición de los aspectos o elementos claves vinculados al mismo, es necesario la definición de la plataforma de hardware y software sobre la cual descansará el proceso. Esta fase pasa por la identificación del tipo así como del costo de equipos (hardware) y de la estrategia para la adquisición de software apropiado en función de las exigencias derivadas del proceso de tecnología y Sistemas. Específicamente se requiere lo siguiente:

1. Dotación de equipos (hardware): se refiere a la identificación de equipos (servidores, computadoras de escritorio, portátiles, impresoras, etc.) así como a la estimación de costos derivados de su adquisición.
2. Dotación de sistemas o aplicaciones (software): se refiere a la identificación y definición de estrategias con relación a la estimación de costos de adquisición.
3. Infraestructura de red: incluye el diseño de la red del IIES (conexiones, cableado, etc.)
4. Infraestructura de Seguridad: incluye el diseño de los esquemas de seguridad de la información del IIES.

Tercera fase (implantación): incluye la definición de estrategias para la implantación y mantenimiento de la plataforma, específicamente sobre la organización necesaria para dar respuesta al proceso de tecnología y sistemas. Esta fase involucra lo siguiente:

1. Estrategia de Implantación: definición del plan de implantación así como de los requerimientos vinculados a éste.
2. Estrategia para el mantenimiento de la plataforma: definición de las exigencias para el mantenimiento de la plataforma, lo cual servirá de base para la definición del modelo organizativo necesario para dar respuesta al proceso de tecnología y sistemas del IIES.

Proyecto: Concepción y puesta en marcha de programas de estudios de postgrado asociados al trabajo de investigación desarrollado en el Instituto.

Como primeras iniciativas de creación de programas de estudios asociados a las áreas de investigación del Instituto, lo que se espera redunde en la calidad de los estudios de cuarto nivel ofrecidos en la universidad, se encuentra el diseño de los siguientes programas: Diplomado en Estudios de Población, Diplomado en Gerencia Social, Curso de Formación Profesional en Mercadeo Popular, Maestría en Economía Aplicada y Doctorado en Economía. A excepción de la Maestría en Economía Aplicada, que ya fue puesta en marcha, todos estos programas constituyen proyectos a ser desarrollados en el futuro próximo. A continuación incluimos una breve reseña sobre cada uno de los programas:

Maestría en Economía Aplicada

El programa de Maestría Aplicada tiene como objetivo principal proporcionar al estudiante una formación de alto nivel en Teoría Económica y las destrezas cuantitativas que le permitan aplicar dichos conocimientos, con el fin de comprender y solucionar los problemas económicos y sociales en entornos latinoamericanos dinámicos y vinculados a los procesos globales. Este programa de estudios tiene los siguientes objetivos específicos:

- Asesorar a entes empresariales y gubernamentales en la planeación económica y toma de decisiones.
- Brindar la posibilidad de concentración en áreas de aplicación determinadas.
- Formar profesionales con elevada capacidad de análisis.
- Facilitar la profundización de los problemas típicos que el área de concentración presenta en los países latinoamericanos de interés del estudiante.
- Dotar a los estudiantes de los conocimientos necesarios para proseguir los estudios de doctorado.

Doctorado en Economía

El programa de Doctorado en Economía tiene como objetivo principal la formación de investigadores y académicos con una sólida formación en Teoría Económica, capaces de desarrollar investigaciones teóricas o aplicadas en cada una de las áreas. Este programa de estudios tiene los siguientes objetivos específicos:

- Desarrollar y fortalecer líneas de investigación vinculadas a las Finanzas, Regulación y Políticas Públicas y Desarrollo Económico.
- Difusión del conocimiento económico a fin de elevar la preparación académica del personal docente y de investigación existente en el país.
- Ofrecer tanto a entes de gestión pública como privada profesionales de alto nivel capaces de solucionar problemas en una economía globalizada y dinámica.

Diplomado en Estudios de Población

El Programa de Postgrado en Población tiene el propósito general de capacitar a los participantes en el manejo adecuado del instrumental teórico y metodológico del análisis demográfico para el estudio de la dinámica poblacional, la producción de insumos demográficos para la gestión económica y social a nivel nacional y subnacional, y para el diseño, evaluación y seguimiento de proyectos sociales. Una formación de esta naturaleza los habilita para desempeñarse en los sectores público y privado.

Diplomado en Gerencia Social

Está dirigido a atender las necesidades de profesionalización de los gerentes sociales y ejecución de políticas y programas sociales efectivos; el proceso de descentralización y la transferencia de servicios sociales a los estados, municipios y comunidades. Los objetivos de este programa de estudios son:

- Contribuir al desarrollo de las capacidades de gestión social de los gerentes sociales de los distintos niveles del sector gubernamental, como de la sociedad civil organizada.
- Proporcionar instrumentos para optimizar el impacto de los recursos de inversión social.
- Ofrecer conocimientos teórico-prácticos para el diseño y conducción de programas y proyectos sociales que favorezcan formas participativas y coordinadas de gestión.

Curso de Formación Profesional en Mercadeo Popular

El curso cubrirá principios generales, así como pasos claves en la planeación de mercadeo popular, su implementación y evaluación. Se introducirán temas éticos, análisis de mercado/audiencia y consideraciones de contexto, incluyendo la competencia. Igualmente, algunos aspectos de salud y medios de comunicación también serán discutidos.

VI. IMPLANTACIÓN DE LA REFORMA (RECURSOS NECESARIOS)

Resulta difícil definir con precisión los recursos necesarios para la implantación y consolidación del nuevo modelo de funcionamiento del Instituto, básicamente porque muchos de los proyectos de cambio comenzarán a desarrollarse una vez que se apruebe el nuevo esquema organizativo y los responsables de cada área comiencen a generar proyectos orientados a la optimización de la gestión. Sin embargo, es posible definir las necesidades de personal (en función de la nueva estructura de cargos/roles) y señalar algunas de las necesidades de recursos económicos a satisfacer durante las primeras etapas de cambio.

Necesidades de recursos humanos

Es imposible dar cumplimiento a los objetivos que se ha planteado el nuevo Instituto si no se cumplen algunas condiciones previas relativas al recurso humano que integrará la nueva estructura:

- La creación formal de los cargos/roles de Director General y Directores de Investigación, Docencia y Extensión como parte de la estructura de cargos/roles de la universidad. La valoración de estas posiciones resulta sencilla dado que los perfiles se encuentran definidos y existen figuras de jerarquía similar en otras dependencias de la universidad. En vista que estas posiciones serán ocupadas por algunos de los actuales miembros del Instituto, esto significará un incremento en función de las bonificaciones establecidas para los cargos de Dirección.
- Los trabajos de investigación conjunto, la consideración de invitados especiales, la incorporación de consultores o asesores temporales, exigen contar con un presupuesto que pueda destinarse a estos fines bajo la figura de contrataciones por honorarios profesionales durante un tiempo definido.
- La incorporación de los ocupantes de los nuevos cargos/roles identificados como necesarios en la nueva estructura organizativa, para dar respuesta a las necesidades de apoyo administrativo, tecnológico y bibliotecológico. En función del nuevo esquema de funcionamiento del Instituto, también será necesario definir, para el caso de algunas posiciones, jornadas de trabajo que permitan el funcionamiento de la institución durante algunas horas nocturnas, lo que significará la contratación de más de un ocupante en función de los horarios de trabajo.

A continuación se presentan tablas donde se contrasta la estructura de cargos/roles actual y propuesta, haciendo referencia a los nuevos ocupantes requeridos en relación a cada posición:

Tabla 1. Estructura de cargos/roles actual (referencia al número de ocupantes)

Denominaciones de los cargos/roles (actuales y propuestas)	Número de ocupantes
Director	1
Jefe de Departamento	4
Profesor-Investigador	12
Asistente de Investigación	8
Secretaria	2
Recepcionista	1
Mensajero	1
<i>Total (headcount)</i>	29

El Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales / Documentos

Tabla 2. Estructura de cargos/roles propuesta (referencia al N° de ocupantes)

Denominaciones de los cargos/roles (actuales y propuestas)	N° ocupantes
Director General	1
Director de Área	3
Profesor-Investigador	13*
Asistente de Investigación (Beca Trabajo –Área de Ciencias Económicas y Sociales) para apoyo directo a líneas de investigación.	8
Asistente de Investigación (Beca Trabajo –Área de Ciencias Económicas y Sociales) para apoyo Centro de Documentación	2**
Asistente de Investigación (Beca Trabajo –Área de Tecnología) para apoyo Unidad de Apoyo Informático a la Investigación	1
Asistente de Director/Director General	3
Recepcionista	2**
Auxiliar de Servicios Generales	2**
Bibliotecólogo	1
Analista de Tecnología y sistemas	1
<i>Total (head count)</i>	37

*No se incluyen posibles contrataciones de nuevos investigadores (lo cual podría constituir un escenario válido en el futuro) sino se hace referencia a la misma plantilla actual. Se hace referencia a un investigador adicional a los señalados en la estructura propuesta dado que se eliminan las Jefaturas de Departamento (actualmente 4) y se crean las Direcciones (que sólo son 3).

**Se incluyen dos ocupantes dado que se requiere la definición de dos jornadas de trabajo para estas posiciones, pues sus funciones también serán requeridas en horas nocturnas.

Tabla 3. Estructura de cargos/roles actual versus propuesta (referencia al número de ocupantes)

Denominaciones de los cargos/roles (actuales y propuestas)	Número de ocupantes actual	Número de ocupantes propuesto
Director General*	1	1
Director de Área*	0	3
Jefe de Departamento**	4	0
Profesor-Investigador	12	13
Asistente de Investigación	8	11
Asistente de Director/Director Gral.	0	3
Secretaria	2	0
Recepcionista	1	2
Mensajero	1	0
Auxiliar de Servicios Generales	0	2
Bibliotecólogo	0	1
Analista de Tecnología y sistemas	0	1
<i>Total (headcount)</i>	29	37

Notas:

* El cambio de denominación implica un ajuste en la remuneración.

** Esta denominación no tiene asociada ninguna remuneración adicional, de modo que en la estructura propuesta, aquellos que no ocupen alguna de las nuevas Direcciones serán considerados Profesores-Investigadores.

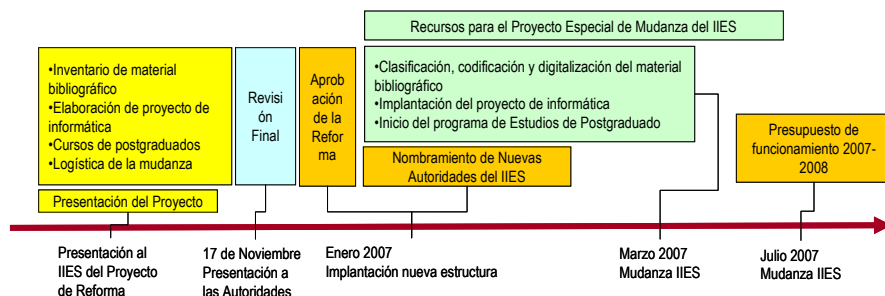
Necesidades relativas al mantenimiento de la infraestructura y al incremento de la cantidad de trabajo desarrollado en el Instituto

Dada la mudanza a una nueva sede y el posible incremento de la cantidad de trabajo desarrollado es posible que los gastos de funcionamiento y mantenimiento se incrementen considerablemente, más aún si consideramos que entrarán en funcionamiento nuevas unidades de apoyo.

Necesidades económicas asociadas a los proyectos de fortalecimiento a corto y mediano plazo

Cada uno de los proyectos de fortalecimiento que se desarrollen en el marco de la reforma y como parte de la consolidación del nuevo modelo de funcionamiento demandará recursos que hagan factible su desarrollo. Se espera que a mediano plazo el Instituto pueda dar respuesta a algunos de estos proyectos con recursos generados a partir de los trabajos de consultoría, pero en las primeras de cambio, si queremos realmente lograr el cambio que se plantea, se requerirá apoyo económico para ello.

Figura 7. Proceso para la consolidación del nuevo Modelo de Funcionamiento (transición)



En principio, los proyectos de fortalecimiento mencionados anteriormente, específicamente la creación del Centro de Documentación y de la Unidad de Informática, requerirán de recursos, los cuales se definirán con precisión una vez que se posea una estructura detallada de trabajo y se efectúe la planificación de los costos, los cuales no se han definido todavía dada la necesidad de efectuar estimaciones no sólo para la fase de creación (asociada a la infraestructura) sino también relativos a la fase de puesta en funcionamiento.
