

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADEMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO DE GRADO DE MAESTRIA  
**“DESARROLLO DE PROTOTIPO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN  
EN EQUIPOS DE PROYECTO DE COMUNIDADES EDUCATIVAS”**

presentado por  
Henry Molina Fonseca

para optar al título de  
Magister en Gerencia de Proyectos

Tutor  
Oscar Giménez

Caracas, Febrero de 2006

Dedico esta investigación a mis seres queridos,  
mis padres, Viola y Oscar. Mis hermanos.  
Y muy especialmente a Ileana, mi esposa  
y mis hijas Amanda Sofía y Valeria Lucía

### Reconocimientos:

A todos los profesores de la Maestría de la Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello.

A mi tutor Oscar Gimenez por su apoyo y confianza en este proyecto.

A los directores y miembros de las comunidades educativas de los colegios de Fe y Alegría que apoyaron este trabajo de investigación.

A todos los profesores de la Escuela de Educación de la Universidad Católica Andrés Bello que compartieron mi entusiasmo con este proyecto.

## INDICE

Resumen .....	iv
Introducción .....	v
Capítulo I. Propuesta del Proyecto .....	1
Planteamiento y Delimitación de la problemática .....	1
Objetivos .....	4
Justificación del Proyecto .....	4
Capítulo II. Marco Teórico y Conceptual .....	6
La Gerencia de Proyectos .....	6
La planificación en la gerencia de proyectos .....	7
Características de los Equipos de proyecto .....	9
Áreas del conocimiento de la gerencia de proyectos .....	10
La Escuela como estructura organizacional .....	13
La comunidad educativa .....	14
Construcción de Modelos de conocimiento .....	16
Capítulo III. Marco Metodológico .....	18
Definición de variables .....	18
Tipo de Investigación .....	19
Diseño de Investigación .....	19
Población y Muestra .....	21
Instrumentos .....	23
Procedimientos .....	23
Capítulo VI. Marco Organizacional. ....	24
Capítulo V. Diseño y Desarrollo .....	26
Construcción del Prototipo .....	26
Categorías .....	27
Especificaciones de las categorías .....	29
Clasificación de las actividades de planificación.....	40

Mapas Conceptuales del prototipo de modelo .....	54
Instrumento del Prototipo .....	60
Capítulo VI. Análisis de los resultados .....	66
Capítulo VII. Evaluación del Proyecto .....	70
Capítulo VIII. Conclusiones y Recomendaciones .....	71
Bibliografía .....	75
Anexo N° 1: Transcripciones de las grabaciones .....	78
Anexo N° 2: Categorización de los comentarios extraídos de las grabaciones .....	124
Anexo N° 3: Seriación de los comentarios extraídos de las grabaciones .....	134

## LISTA DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro N° 1: Categoría definición de alcance de proyecto .....	29
Cuadro N° 2: Categoría planificación del cronograma de proyecto .....	30
Cuadro N° 3: Categoría planificación de recurso financiero .....	31
Cuadro N° 4: Categoría planificación del equipo .....	33
Cuadro N° 5: Categoría planificación de relaciones institucionales .....	34
Cuadro N° 6: Categoría planificación de la información.....	35
Cuadro N° 7: Categoría planificación de espacios, recursos y traslados .	38
Cuadro N° 8: Categoría planificación de la evaluación de contingencia .	40
Cuadro N° 9: Categoría planificación de la imagen corporativa .....	40
Cuadro N° 10: Categoría planificación de la tarea .....	42
Figura N° 1: Categorías formadas .....	27
Figura N° 2: Clasificación de la categoría Alcance del Proyecto .....	45
Figura N° 3: Clasificación de la categoría Información .....	46
Figura N° 4: Clasificación de la categoría Tareas .....	47
Figura N° 5: Clasificación de la categoría Cronograma .....	48
Figura N° 6: Clasificación de la categoría Equipo de Proyecto .....	49
Figura N° 7: Clasificación de la categoría Logística .....	50
Figura N° 8: Clasificación de la categoría Recursos financieros .....	51
Figura N° 9: Clasificación de la categoría Contingencias .....	51
Figura N° 10: Clasificación de la categoría Relaciones Institucionales y Clasificación de la categoría Imagen corporativa .....	52

Figura N° 11: Esquema general del Prototipo de Modelo de Planificación.....	54
Figura N° 12.a: Esquema detallado del prototipo de Modelo de planificación...	56
Figura N° 12.b: Esquema detallado del prototipo de Modelo de planificación..	57
Figura N° 12.c: Esquema detallado del prototipo de Modelo de planificación..	58
Figura N° 12.d: Esquema detallado del prototipo de Modelo de planificación.	59

## **RESUMEN**

El presente trabajo presenta los resultados de una propuesta para elaborar el plan de gestión en equipos de proyecto conformado por juntas directivas de comunidades educativas. Este proyecto factible se concreta en un prototipo de modelo de planificación para Escuelas de la organización Fe y Alegría, cuyos centros educativos del distrito capital se conforman en caso de estudio de esta investigación. Apoyado en técnicas de investigación cualitativa etnográfica el proyecto tomó información de las reuniones de planificación de las juntas directivas de cinco comunidades educativas. Posteriormente se procedió a realizar una categorización de contenidos que permitieron desarrollar el prototipo de modelo presentado como un mapa conceptual acompañado de un instrumento de aplicación. Con este trabajo de investigación se pretende contribuir a la aplicación del conocimiento de la gerencia de proyecto en el ámbito de las comunidades educativas.



## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de Investigación tiene por objetivo la formulación de un Prototipo de Modelo de Planificación generado por las actividades desarrolladas por un Equipo de Proyecto conformado por los miembros de las Juntas Directivas de la Sociedad de Padres y representantes de Comunidades Educativas de las Escuelas de Fe y Alegría.

Para la Población de estudio se tomaron 25 Escuelas del Distrito Capital de donde se escogió una muestra de 16 instituciones que representó un 64% de la Población presentándose una muerte muestral de un 68,75%.

Se utilizaron grabaciones y entrevistas como instrumentos para la recolección de la información. Para el análisis de los resultados se utilizó como técnica la codificación de los datos y tabulación en tablas, aplicando la técnica cualitativa etnográfica de análisis de contenidos y categorización.

La investigación generó un Prototipo de Modelo de Planificación a partir de la experiencia no técnica de los Equipos, a la luz del Conocimiento de la Gerencia de Proyectos. En el contexto social propio de una comunidad educativa, el prototipo permitirá replicar los procedimientos para realizar los proyectos con mayor efectividad y pertinencia, aprovechando el potencial de la información que aporta la experiencia previa de los integrantes de los equipos de proyecto de las Comunidades Educativa y la aplicación de las áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyecto.

## **PROPUESTA DEL PROYECTO**

### **Planteamiento y Delimitación del Problema:**

A partir del convencimiento de las capacidades organizativas de las comunidades educativas, sus miembros pueden proponerse ejecutar proyectos para la solución de sus problemas, satisfacción de sus necesidades y mejora de la calidad de vida de sus integrantes.

Los *equipos de proyectos* están concebidos para realizar una actividad que conlleve al logro de un objetivo optimizando tiempo, recursos y calidad. Las juntas directivas de la Sociedad de Padres de las comunidades o "comunidades educativas" como se les conoce en los planteles, se constituyen en equipos de proyectos de facto para desarrollar proyectos en beneficio del plantel. Sus miembros son voluntarios y se integran con fines sociales. La motivación está en la acción social pues no existe remuneración. Los miembros de dichos equipos pueden no conocer o por los menos no usar eficientemente los conocimientos de la "Gerencia de Proyectos". Sin embargo poseen una gran fortaleza en el sentido de pertenencia y conocimiento de las realidades y expectativas de los planteles a las que pertenecen.

La planificación es un proceso complejo que está presente en toda actividad que nos proponemos organizar y que ha sido convenientemente sistematizada por la Gerencia de Proyectos en el desarrollo de proyectos de ingeniería, economía, industria, gerencia y muchas ramas de la actividad productiva de la sociedad. El conocimiento de la Gerencia de Proyecto resulta útil para hacer más efectiva la planificación, organización y realización de proyectos en las comunidades educativas. Aunque los equipos de proyectos

integrados por las juntas de padres no están entrenados en las herramientas propias de la Gerencia de Proyecto, si poseen una experiencia y un conocimiento empírico sobre lo que se puede hacer para organizar un proyecto basado en sus experiencias individuales y grupales dentro de las actividades realizadas en el plantel.

De los planteamientos realizados se puede desprender la siguientes preguntas: ¿se puede determinar un prototipo de Modelo de Planificación generado en los Equipos de Proyecto, aprovechando los procesos propios de las actividades desarrolladas por las Juntas Directivas de las Comunidades Educativas de las Escuelas? ¿Se puede definir los elementos básicos de organización relacionados con los tiempos de ejecución, tareas y recursos necesarios para el logro del alcance que permita sistematizar de manera eficiente la planificación de un proyecto de interés social a la luz de las áreas de conocimiento del PMI ((Project Management Institute) ?

De estas preguntas generales podemos sistematizar la problemática de la siguiente manera: ¿Son aprovechables los procesos y actividades que desarrolla la comunidad educativa en la sistematización de una *forma de planificar* ?, ¿se pueden definir en esta sistematización elementos básicos de planificación como tareas, tiempo, recursos y calidad?, ¿Son comparables estos elementos con los propuestos por el conocimiento de la Gerencia de Proyectos?, ¿ es pertinente el desarrollo del modelo a los fines del conocimiento de la Gerencia de Proyectos?

La posibilidad de lograr el modelo permite a las juntas directivas de las comunidades educativas comprender mejor el proceso cognitivo y grupal

que le lleva a organizar los proyectos de la manera que lo hacen y evaluar la posibilidad de mejorar el proceso de planificación utilizando un modelo basado en las áreas de conocimiento del PMBOK (Cuerpo de conocimientos de la Gerencia de Proyectos del Project Management Institute) .

## **OBJETIVO GENERAL.**

Construir un prototipo de modelo de planificación en el contexto de la gerencia de proyectos, a partir de las actividades desarrolladas por Equipos de Proyecto de las Comunidades Educativas de las Escuelas de Fe y Alegría del Distrito Capital.

## **Objetivos Específicos:**

- Determinar la situación de la variable planificación en el contexto de las áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos.
- Identificar los elementos que estructuran un prototipo de modelo de planificación para los equipos de proyectos de las comunidades educativas de la Escuela de Fe y Alegría del Distrito Capital.

## **Justificación:**

Existe literatura en el área de la psicología que refiere la planificación como un proceso psicológico tanto individual como grupal. Ejemplos lo podemos ubicar en los capítulos *Planeación y Psicología* e *Integración organizacional y Psicología* de su libro *Psicología de la Organización*. Estrada, M ( 1996).

La Planificación es una competencia que se ha desarrollado en el tiempo por la necesidad de lograr efectividad en los proyectos. En este trabajo se desarrolla la propuesta de un modelo como constructo generado a partir de categorización y clasificación de las experiencias significativas de los integrantes del equipo planificador. Es por ello que se consideró pertinente la aplicación de técnicas cualitativas etnográfica que permiten obtener la

información a partir de las experiencias del equipo encargado de la organización de proyectos de interés social.

El prototipo de modelo será presentado en forma de Mapa de conceptos. El uso de Mapas de concepto para la construcción de Modelos de conocimiento es utilizado en informática, como podemos observar en el artículo del Institute for Human and Machine Cognition en su sitio web donde establece “proponemos el uso de modelos de conocimiento, basados en mapas conceptuales, como infraestructura para la creación de ambientes multimedia” (Cañas, Ford, Coffey y cols, s.f).

La sistematización de esta experiencia en un prototipo de modelo, proveerá a los equipos de un instrumento que permitirá revisar la forma en la que se planifican los proyectos en beneficio de las comunidades educativas y de una mayor y mejor aplicación del conocimiento de la Gerencia de Proyecto de acción social.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### **La Gerencia de Proyectos**

Un proyecto “es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Project Management Institute, 2004), es un conjunto de tareas con inicio y término en el tiempo, que se organizan en función de la construcción de un producto concreto que no se repetirá o no se producirán replicas del mismo. “Un proyecto se define como un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tienen un comienzo y una terminación”. (Palacios, 2000, p. 27). Un proyecto involucra múltiples procesos y el concurso de un equipo humano para llevarlo a cabo. Como nos presenta Lewis (2004, p. 27):

“Un proyecto es un trabajo compuesto por múltiples tareas que se realizan una sola vez y que tiene una fechas definidas de inicio y finalización, un ámbito de trabajo bien definido, un presupuesto y un equipo temporal que será desmantelado cuando el trabajo haya terminado”.

El conjunto de conocimientos en forma de habilidades y técnicas que permiten llevar a término un proyecto es lo que se conoce como Gerencia de proyecto o *gestión* de proyecto, como se le menciona en bibliografía reciente (Harvard Business Essentials, 2004). Se enfoca en la planeación, ejecución y control de actividades que permiten optimizar los procesos en la búsqueda del objetivo de la actividad. La gerencia de proyecto “esta basada en el uso integrado de una serie de áreas de conocimiento y que garantiza el éxito del proyecto mediante la planificación y control de los parámetros de costo, tiempo y desempeño” (Palacios, 2000) .Dentro de la Gerencia de Proyecto la

elaboración del plan de gestión es una herramienta que permite la viabilidad del proyecto, por ello la planificación es uno de los procesos más relevantes en la gerencia de proyectos.

### **La planificación en la Gerencia de Proyecto.**

La planificación en el contexto de la Gerencia de Proyectos, es un proceso interactivo que involucra desde el enunciado del Alcance del Proyecto, como documento base para conocer el producto final que se propone, hasta la organización de todos los componentes que deberán realizar las tareas que permita la concreción del proyecto: definición de equipos de trabajo, elaboración de cronogramas, definición de factores de riesgo. Para Bound y Woods (1999, p. 90 ), la planificación "es el proceso mediante el cual las organizaciones y los individuos tratan de pronosticar el futuro, anticipar problemas, identificar oportunidades y aprovechar plenamente e personal, el tiempo y otros recursos". Caras a nuestra investigación otro concepto necesario es el de planificación de procedimiento. Nuevamente citando a Bound y Woods (1999, 100), "un procedimiento presenta un enfoque o secuencia definitiva de pasos para desempeñar alguna actividad o para resolver un problema". En esta investigación nos referimos a la planificación de procedimientos orientados a generar el plan de gestión del proyecto.

Para el PMBOK (Project Management Institute, 2004), la planificación "define y precisa los procesos y planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto"(p.41)

El Ing. Héctor Rubén García, en un artículo presentado en el sitio web de la Universidad Tecnológica de Argentina, correspondiente a la revista



Utecnoticias en su número 4 (2000, parr. 5) nos presenta algunas características que debe poseer la planificación de un proyecto las cuales transcribimos textualmente

“ División en etapas claramente definidas. Planificación temprana y completa al principio de la vida del proyecto. Planificación temprana de adquisición de equipamiento de largo plazo de entrega y de las actividades futuras para su puesta en marcha. Elaboración de un cronograma general resultante de la planificación anticipada de las actividades. Evaluación de la posibilidad de división del proyecto en segmentos lógicos a fin de reducir el tiempo total de su ejecución y facilitar la entrega en forma porcionada en momentos distintos. Consolidación del proceso mental de “no más cambios” al finalizar la definición del proyecto. Integración total de las actividades de ingeniería durante la etapa de diseño y construcción. Valor agregado de aprendizaje durante el proceso final de puesta en servicio y posterior cierre administrativo del proyecto.”

Las características anteriores que se presentan en el sitio antes citado, se ajustan a nuestro trabajo de investigación ya que los términos de: administración temprana, adquisición, cronograma, división del proyecto, integración; permiten referenciar la planificación como la proyección del inicio y el cierre de un conjunto integrado de procesos que permiten consolidar el pensamiento de “no más cambios” en los integrantes del equipo que planifica.

La planificación debe concretarse en un documento o plan de gestión, que debe ser revisado, aprobado y aceptado tanto por los clientes o beneficiarios del proyecto como por los ejecutores de las tareas.

### **Características de Equipos de Proyecto.**

“Una regla básica en la planificación es que las personas que han de implementar el plan deben participar también en su preparación” (Lewis, 2004, p. 120). Un equipo de proyecto es un grupo de personas que se reúnen eventualmente para llevar a cabo un proyecto. Muchas definiciones de equipo de proyecto destacan que estas personas deben ser especialistas pero la apertura del conocimiento de la gerencia de proyecto a una gama de escenarios más allá de lo técnico induce a cambiar la palabra especialista por *conocedor* en el contexto donde se desarrolla el proyecto. Los miembros de un equipo de proyecto aunque con valores y actitudes heterogéneas, comparten el objetivo de realizar el proyecto y este hecho le da cohesión y los motiva al logro de la tarea. Normalmente los miembros de un equipo de proyecto no tienen oportunidad de entrenarse ni de integrarse convenientemente ante un proyecto y su integración pierde el sentido un vez logrado el objetivo. Bound y Woods (1999, p. 61) expresa que un equipo:

“es un grupo pequeño, con una identidad definida, cuyos miembros trabajan juntos de manera coordinada y con apoyo mutuo, son responsables ante los demás y usan habilidades complementarias para cumplir un propósito o meta común” y que un equipo de proyecto “es un pequeño grupo de empleados, que por lo común opera de manera temporal, y su tarea consiste en diseñar o desarrollar políticas, procedimientos, productos o servicios para la organización”.

En el caso de las juntas directivas de las comunidades educativas, podemos observar integrando las dos definiciones anteriores que son un grupo de personas integradas temporalmente trabajando en forma integrada y con

responsabilidades que usan sus habilidades para el desarrollo de servicios para la comunidad educativa a la que pertenecen.

Algunas características de los Equipos de proyecto son:

- ✓ El sentido de utilidad esta en la capacidad del equipo de optimizar procesos
- ✓ La integración del equipo es un medio para el logro del alcance.
- ✓ Se asignan roles de acuerdo al contexto y las necesidades del proyecto.
- ✓ Se establecen canales de comunicación en función de las exigencias del proyecto.

### **Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos.**

La Gerencia de Proyectos se orienta hacia el uso del conocimiento, habilidades y técnicas para administrar adecuadamente las actividades en el propósito de resolver las exigencias y los requerimientos de un proyecto, enfocándose en el uso de recursos para optimizar procesos de iniciación, planeación, ejecución, control, y cierre. En este sentido el PMBOK (Project Management Institute, 2004) define las actividades de la Gerencia de Proyecto enmarcadas en nueve áreas:

Áreas del conocimiento

1. Gerencia de la integración del proyecto
2. Gerencia del alcance del proyecto
3. Gerencia de tiempo del proyecto
4. Gerencia del costo del proyecto
5. Gerencia de la calidad del proyecto

6. Gerencia de recurso humano del proyecto
7. Gerencia de comunicaciones del proyecto
8. Gerencia de riesgos del proyecto
9. Gerencia de consecución del proyecto

En el área de Gerencia de la integración se incluyen los procesos que mantienen a los diferentes elementos de la gerencia coordinados correctamente. Para ello se realizan actividades como: planear y crear un documento coherente y ejecutar el plan, coordinar los cambios necesarios en el plan.

En la Gerencia del Alcance se concentran los procesos para hacer el trabajo requerido en forma eficiente y sin derroche innecesario de esfuerzo. Para ello se vale de un documento escrito que contiene las bases para las decisiones a tomar, dividiendo el objetivo en pequeños alcances. En otras palabras involucra la subdivisión del proyecto en etapas, la verificación del alcance y el control de los cambios sobre el alcance.

Otro subconjunto involucra los procesos que aseguran la terminación a tiempo del proyecto identificando las actividades específicas y la dependencia entre ellas, la duración que se estima y el número de períodos en que hay que subdividir el trabajo, el horario y su desarrollo, y el control de los mismos.

En la gerencia de costos se regulan las acciones que permiten concluir el proyecto dentro del presupuesto aprobado y los controles para que esto ocurra. En el subconjunto de la gerencia de la calidad del proyecto se

asegura que el proyecto satisfaga las necesidades para las cuales fue concebido. En él tenemos el desarrollo de actividades para la garantía y control de la calidad.

Un área importante en el conocimiento de la gerencia de proyecto es el recurso humano, enfocado a la eficiente incorporación de personas para la realización de las actividades programadas. Incluye esta área la identificación y asignación de roles y responsabilidades, la procura del recurso calificado y la organización del equipo de proyecto.

El área de la gerencia de comunicaciones asegura la generación apropiada, difusión y almacenaje de la información y responder a las necesidades de comunicación. También procura los reportes y formaliza la información.

Para la Gerencia de Riesgos las actividades se desarrollan en función de la maximización de la probabilidad de acontecimientos que ayudan al cumplimiento del alcance y la minimización de la probabilidad y las consecuencias de eventos adversos. Para ello se determinan riesgos y se cuantifica su impacto documentando de sus características.

En la gerencia de consecución se establecen los mecanismos para la procura de materiales y servicios. Se establecen los medios, los proveedores, los momentos de procura, la documentación de adquisiciones y las relaciones con los proveedores.

### **La escuela como estructura organizacional.**

La Escuela puede definirse como una organización según se desprende de las definiciones de organización extraídos de algunos sitios web : (wikipedia, s.f) "Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas." ([es.wikipedia.org/wiki/Organizaci3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci3n)). Es pues la Escuela una organización con funciones y objetivos muy específicos que tienen pequeñas variaciones según los fines últimos de las políticas de cada nación. De la revista científica de Educación de la Universidad del Salvador en Argentina se extrae el siguiente párrafo:

"Según puede observarse, en diversa literatura de las últimas décadas se han utilizado desarrollos teóricos y metodológicos para la descripción, explicación y diseño organizacional de la escuela desde muy variadas fuentes y perspectivas. Pueden encontrarse desarrollos provenientes de las teorías de la organización y administración (gestión) de empresas, así como de la "traducción" de marcos conceptuales del campo de la psicología, como la gestalt y teorías de la percepción, o del psicoanálisis y desarrollos posteriores vinculados tanto al psicosocioanálisis cuanto a otros que formaron parte de la psicología social (sólo consideramos aquí aquellos trabajos vinculados al campo organizacional). Se pueden encontrar, también, trabajos sobre la organización escolar desde la etnografía, los cuales han influenciado, principalmente, en la modificación de las metodologías de investigación, y en el estudio de las relaciones a nivel del aula y de la disciplina en la escuela, entre otros." Graizer (1999, párr.1)

En el párrafo anterior no sólo se reconoce a la escuela como una organización, sino que además se reconoce la investigación etnográfica como válida para la evaluación de su *quehacer* organizacional.

### **La Comunidad Educativa**

La comunidad educativa es el órgano representativo de la organización escolar, dentro de ella funcionan las instancias que dan vida corporativa a la Escuela. Según lo estipulado la Resolución 751 emanada del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de la República Bolivariana de Venezuela, en el *Régimen complementario sobre la organización y funcionamiento de la comunidad educativa* se presentan a continuación algunos textos de la ley que definen la comunidad educativa y los elementos que la constituyen:

**Artículo 1 .-** “En cada plantel funcionará la Comunidad Educativa como una institución democrática y participativa, a los fines de contribuir al desarrollo de la gestión educativa”.

**Artículo 2.-** “La Comunidad Educativa es una institución formada por educadores, padres o representantes y alumnos de cada Plantel. Podrán formar parte de ella, además, personas vinculadas con el desarrollo de la Comunidad en general”.

Dentro de la Comunidad Educativa se encuentra la Sociedad de Padres y Representantes que según el articulado de la Ley:

**Artículo 4.-** “Son órganos de la Comunidad Educativa: El Consejo Consultivo, los Docentes, la Sociedad de Padres y Representantes y la Organización Estudiantil”

**Artículo 10.-** "La Sociedad de Padres y Representantes tendrá como cuerpo deliberante, la Asamblea y como cuerpo ejecutivo, la Junta Directiva. A la Asamblea asistirá la representación docente elegida para integrar el Consejo Consultivo".

"El Director del Plantel será miembro nato de la Junta Directiva; no podrá ser designado Presidente ni Tesorero, pero deberá administrar junto con esto, los fondos de la Sociedad de Padres y Representantes, conforme a las regularidades pertinentes".

**Artículo 11.-** "La Junta Directiva de la Sociedad de Padres y Representantes estará constituida por un (1) Presidente, un (1) Tesorero, un (1) Secretario y dos (2) Vocales. Para estos últimos, se elegirán suplentes."

Dentro de las funciones de la Junta directiva de la Sociedad de Padres de la Comunidad Educativa se estipulan funciones importantes en relación con las actividades que realiza un equipo de proyecto, a continuación mencionamos dos de ellas:

**Artículo 17.-** "Corresponde a La Junta Directiva de la Sociedad de Padres y Representantes:"

- ✓ Participar en el desarrollo de las actividades educativas, sociales, asistenciales, económicas, culturales, artísticas, deportivas y recreativas que se realicen en el plantel.
- ✓ Contribuir para que la planta física y dotación del plantel, estén en condiciones para el normal inicio y desarrollo de las actividades escolares. A tal efecto, convocará a toda la Comunidad a jornadas de conservación, mantenimiento y recuperación de los bienes muebles e inmuebles del plantel.



## **Construcción Modelos de Conocimiento.**

Un modelo es un constructo teórico que podemos usar para organizar información, explicar relaciones observadas entre los elementos de un todo, predecir eventos, realizar generalizaciones o tomar decisiones. Básicamente el quehacer científico se dedica a la construcción de modelos. Una investigación puede devenir en modelos cualitativos, cuantitativos o modelos para la toma de decisiones.

Desde el punto de vista organizacional

“un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional. El modelo es una abstracción, de tal manera que en él se dejan fuera de consideración todos los aspectos concretos, propios de una organización particular. El modelo constituye un marco conceptual que tiene un valor ordenador, interpretativo, del funcionamiento organizacional”. (Rodríguez, 1999 , p.48)

Al considerar a la Escuela como organización y a las juntas directivas como equipos de proyecto que ejecutan sus acciones en función de la organización, el prototipo de modelo que se busca en esta investigación está alineado con la propuesta citada en el párrafo anterior.

Una forma de representar modelos cualitativos es mediante el uso de mapas conceptuales. El Institute for Human and Machine Cognition en su sitio web propone:

“El mapa conceptual es una representación gráfica de un conjunto de conceptos y sus relaciones sobre un dominio específico de conocimiento,

construida de tal forma que las interrelaciones entre los conceptos son evidentes. En este esquema, los conceptos se representan como nodos rotulados y las relaciones entre conceptos como arcos rotulados conectándolos. De esta forma, los mapas conceptuales representan las relaciones significativas entre conceptos en forma de proposiciones o frases simplificadas: dos o más conceptos ligados por palabras para formar una unidad semántica. (Cañas, Ford, Coffey y cols, s.f, parr. 6).

Los mapas conceptuales o *árboles de conocimiento* como también se les llama, son usados actualmente en la construcción del conocimiento de muchas áreas del saber de muchas disciplinas: la investigación, la gerencia, la biología y las organizaciones. Desarrollados por Joseph D Novak, en los años 70 con el nombre de *mapeo o representación gráfica de los conceptos*. Novak y Gowin propusieron en 1988, la utilización de los mapas conceptuales por sus posibilidades en la aplicación de las teorías sobre el aprendizaje significativo que postula la construcción del conocimiento basado en la experiencia previa del que aprende con la intención de construir conocimiento nuevo.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **DEFINICIÓN DE VARIABLES**

#### **VARIABLES DE ESTUDIO.**

Esta investigación cae en la clasificación reconocida como un Proyecto Factible, "donde se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural, y en este sentido, no se manipulan de manera intencional las variables" Ballestrini ( 2001, p. 132 ). según se desprende del texto *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. Sin embargo la definición de *aspectos discernibles* o variables del objeto de estudio, conllevan a delimitar mejor los elementos de las conductas y abstracciones de los Equipos de Proyecto que serán considerados elementos del Prototipo. En el texto *Supervisión*, Bounds y Woods (1999, p. 89), expresan que "La mejor planificación resulta de acciones adecuadas para que cualquier operación fluya bien con un mínimo de problemas. Utilizar la planeación para mejorar procesos y la satisfacción del cliente es de gran importancia." De esta expresión se desprende dos elementos de la planificación que pueden evidenciar un modelo. A) La planificación resulta de acciones. B) Las acciones están orientadas a mejorar procesos.

Orientado por la propuesta de Bounds y Woods, se utilizará las siguientes variables:

1. Elementos de Planificación relacionados con el conocimiento de la Gerencia de Proyectos.
2. Pasos, decisiones y acciones concretas que permitan organizar elementos relacionados con tiempo y recursos orientado al conocimiento de la Gerencia de Proyecto.

## VARIABLES E INDICADORES.

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores
Determinar la situación de la variable planificación en el contexto de las áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos.	Planificación en Gerencia de Proyectos	Áreas del conocimiento de la Gerencia de Proyectos	Integración Alcance Tiempo Costos Calidad Recurso Humano Comunicaciones Riesgo Consecución
Identificar los elementos que estructuran un prototipo de modelo de planificación para los equipos de proyectos de las comunidades educativas de la Escuela de Fe y Alegría del Distrito Capital	Planificación de Equipos de Proyecto en Comunidades Educativas	Categorías formadas en el estudio de las acciones del equipo planificador	Alcance Tareas Tiempo Recursos Información

## TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La propuesta de construcción de un prototipo encaja en los *proyectos factibles*, " donde se propone alguna opción ideal, sistema o modelo, que implica cambios en una realidad dada que puede ser: organizacional, educativa, económica... social, etc". Ballestrini, (2001, p. 191).

## DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

Entendiendo el diseño de investigación como la estrategia global o plan a seguir para dar respuesta a las preguntas planeadas, la investigación se orientará a un **diseño de campo no experimental** adecuado para la observación y recolección de datos en su ambiente natural y cotidiano en el

cual se ubican los Proyectos Factibles. En el interés particular del desarrollo del prototipo a través de la experiencia de los Equipos de Proyecto, resultó pertinente analizar los resultados de las observaciones utilizando técnicas cualitativas etnográficas.

“Etimológicamente la etnografía significa la descripción del estilo de vida de un grupo de personas habituadas a vivir juntas”, Martínez ( 2004, p. 29 ). El enfoque cualitativo etnográfico de la investigación se apoya en que las actitudes, procederes, roles que van conformando un ambiente, una forma de actuar que se va internalizando y aunque no es explícita, el objetivo de la investigación etnográfica es crear una percepción clara del grupo estudiado y comprender la esencia de su estructura a partir de la información generada por su actividad. Es por ello que los procedimientos de la investigación etnográfica se orientan al descubrimiento de las estructuras, siendo las técnicas más usadas las entrevistas, observaciones, grabaciones, revisión de documentos.

Para el análisis de la información evidenciada en los procedimientos de recolección, la investigación etnográfica utiliza la categorización de contenidos y para ello se utiliza un procedimiento que claramente se describe en el texto *La investigación etnográfica en educación*, cuando expresa que:

“Transcribir detalladamente los contenidos de información... Dividir los contenidos en porciones o unidades temáticas... Categorizar, es decir, clasificar, conceptualizar o codificar mediante un término o expresión que sea claro e inequívoco... Dentro de cada una de estas categorías habría que

distinguir, además, varios *tipos* básicos (subcategorías), usando una tipología” Martínez (2004, p. 75).

Para la interpretación y teorización de los resultados que emergen de la categorización y clasificación de los contenidos, la metodología etnográfica propone la realización del uso de analogías tal como se desprende del texto ya mencionado

“Por esto, el fomento y uso de la imaginación a través de comparaciones, símiles, metáforas y analogías nos llevará a crear un modelo que puede representar conceptualmente y adecuadamente una estructura teórica como imagen de la realidad estudiada.” Martínez (2004, p. 97 ).

### **POBLACIÓN Y MUESTRA.**

Para la ejecución de este trabajo se estudiaron las variables y se analizaron los resultados partiendo de una Población finita integrada por las Juntas Directivas de la Sociedad de Padres y Representantes conformadas como Equipos de Proyectos y que de ahora en adelante nos referiremos a estos equipos como “Comunidades Educativas”. En la población se tomaron Comunidades Educativas de Planteles de Educación Basica I, II y III para el año académico Octubre 2004 a Julio de 2005, pertenecientes la zona del Distrito Capital de las Escuelas de Fe y Alegría. La razón para esta selección obedeció a la evidencia de políticas educativas constantes y que han demostrado a los largo de 50 años su efectividad como instituciones educativas. Otra razón es el nivel de organización y compromiso de las Comunidades Educativas en la consecución de sus proyectos. De un total de 28 centros de Fe y Alegría que operan en los cinco Municipios del Distrito

Capital ( Libertador, Chacao, Baruta, El Hatillo y Sucre) 3 son de Preescolar o sólo I o II etapa. Un total de 25 centros son de Educación básica completa , sobre los cuales se tomó una muestra inicial de 16 centros. Se logró recolectar la información de 5 centros que representa un 20 % de la población. Se presentó una muerte muestral de 68,75%.

Algunas ventajas de la población relacionadas con el fin de la investigación son:

- Las Juntas Directivas o “Comunidades educativas” son elegidas todas en el mes de Octubre y deben entregar cuentas en el mes de Julio. Por lo tanto el tiempo de ejecución de un proyecto es definido por igual para todos los equipos que sirvan como muestra para la comprobación de la hipótesis.
- Todos las Juntas tienen aproximadamente iguales recursos para cumplir con sus objetivos.
- Tienen el mismo número de miembros.
- Existe un marco legal único que sustenta sus obligaciones y atribuciones, lo que influye de manera equitativa en las acciones posibles ante los conflictos.
- Las actividades que desarrollan sólo están enmarcadas dentro de lo cultural, deportivo o apoyo estudiantil, lo que limita por igual el alcance de los proyectos que ejecutan.

Atendiendo la importancia de la información que suministró la muestra ésta se clasificó como *no probabilística, sujetos – tipo*; extrayendo de la población aquellos equipos que cumplieron con la condición de pertenecer a las

Escuelas Fe y Alegría de la región capital y poseer los tres niveles de educación básica y estar ubicadas en zonas geográficamente de fácil acceso.

### **INSTRUMENTOS.**

En función de las variables y sus indicadores, se aplicaron los siguientes instrumentos:

1. Reporte de Entrevistas.
2. Reporte de Observación no participativa.

### **PROCEDIMIENTOS**

El Trabajo de Tesis analizó las variables que permitieron evidenciar un modelo de Planificación tales como: exploración de la información, oportunidades y dificultades en el entorno, definición alcances y metas claras, organizar y relacionar actividades en el tiempo y búsqueda y optimización de recursos.

A tal fin se siguieron los siguientes Procedimientos:

1. Se escogió una muestra no probabilística.
2. Se evaluaron la pertinencia de los proyectos a los fines del trabajo
3. Se realizó una entrevista Inicial con la muestra.
4. Se realizó la prueba piloto que permitió la validación de las variables.
5. Se procedió a la toma de datos por medio de las grabaciones y entrevistas.



## **CAPÍTULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL**

El proyecto se desarrollo en una muestra de Comunidades Educativas de las Escuelas de Fe y Alegría, los aspectos más relevantes de la organización se pueden leer en su sitio web [www.feyalegria.com](http://www.feyalegria.com)

Fe y Alegría se define como un Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social dirigido a sectores populares y empobrecidos. Fundada Venezuela hace 50 años, con el fin desarrollar servicios educativos en zonas deprimidas la visión audaz del fundador, el jesuita José María Vélaz se ha extendido desde 1964 por Ecuador, Panamá, Perú, Bolivia, El Salvador, Colombia, Nicaragua, Guatemala, Brasil, República Dominicana, Paraguay, Argentina , Honduras y Chile , último país en donde se estableció en el año 2005. En 1985 se establece Fe y Alegría en España para la difusión del trabajo del Movimiento en Europa.

Como institución educativa Fe y Alegría promueve la formación de personas conscientes de sus potencialidades y de la realidad en la que se desarrollan sus centros educativos, para la construcción de una sociedad justa, fraterna, democrática y participativa.

La primera escuela de Fe y Alegría se fundó en el Barrio 23 de Enero de Caracas gracias al apoyo de Abraham Reyes, un albañil que cedió su vivienda para acoger a los niños de la zona y en su memoria este Colegio adoptó su nombre. En la actualidad Fe y Alegría es un movimiento internacional y sus Escuelas son un ejemplo de entrega y organización.

## **Organización de Fe y Alegría**

La organización de Fe y Alegría se caracteriza por la autonomía funcional dentro de los países, regiones y centros. Los centros educativos desarrollan los programas adecuándolos al contexto donde sus estudiantes viven y se preparan, con la dirección y el apoyo de laicos, instituciones religiosas y en corresponsabilidad con la Compañía de Jesús, fundadora de la obra de Fe y Alegría. Opera como una entidad de gestión privada sin fines de lucro, con personalidad jurídica según las leyes nacionales y apoyo de los gobiernos e internacionalmente, opera como una Federación de las organizaciones nacionales, con sede en la ciudad de Caracas.

En Venezuela Fe y Alegría está distribuida en siete zonas: Caracas, Andes, Central, Guayana, Lara-Llanos, Oriente y Zulia. Cada una de las regiones presenta propuestas pedagógicas adaptadas a las necesidades urbanas o rurales de cada zona.

## **CAPÍTULO V: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO**

### **CONSTRUCCIÓN DEL PROTOTIPO**

“En el caso específico de los Proyectos de Investigación relacionados con una propuesta de tipo factible, donde se propone alguna opción ideal, sistema o modelo... se deberá presentar el conjunto de técnicas que se usarán para la formulación y presentación del modelo” Ballestrini, (2001). En el presente trabajo de investigación se analizaron los datos a partir de las entrevistas y observaciones en forma cualitativa a partir de técnicas de investigación etnográficas para el análisis de la información y la construcción del prototipo del modelo de planificación.

Se habla de *prototipo* ya que el producto final de este trabajo no va a ser validado en las Escuelas donde se desarrolló la investigación. El prototipo esta definido como “*ejemplar*” (Diccionario de la lengua española, 2001), “molde, muestra, ejemplo” (Diccionario de Sinónimos y Antónimos, 2001). Por ende es una muestra, un diseño a comprobar, una muestra, un ejemplar sobre el cual se podrá posteriormente, detectar sus bondades, potencialidades o limitaciones.

Para el diseño del prototipo de Modelo se siguieron los siguientes pasos:

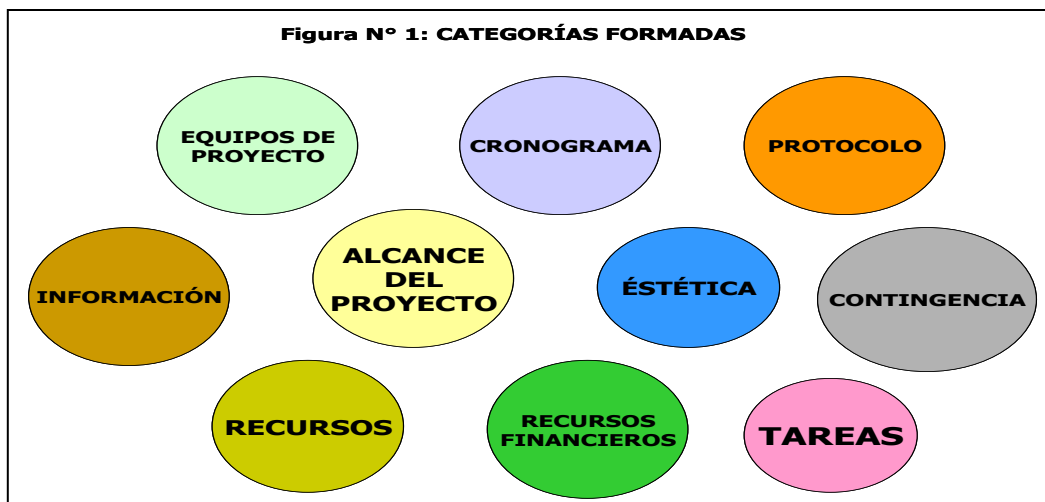
1. Una vez recolectados los datos se aplica la técnica etnográfica de *categorización* de contenidos, tomando todas las expresiones extraídas de las grabaciones y entrevistas, contenidas en las transcripciones que se pueden apreciar en el ANEXO N° 1 . Estos datos se vaciaron en las tablas

de contenidos mostradas en el ANEXO N° 2, tipificando las conductas expresadas para agruparlas en *clases* dentro de cada categoría.

2. A partir de las clasificaciones se determinaron cualitativamente las relaciones y se construyó el Mapa Conceptual.
3. A partir del Mapa conceptual se construyó el instrumento que explicita a manera de procedimientos con valoración de las acciones, todas las relaciones contenidas en el Mapa de Conceptos.

### **CATEGORÍAS:**

Una categoría es una abstracción que permite colocar juntas, cosas o eventos que siendo diferentes las colocamos como iguales en función de algún criterio o característica común que poseen las cosas o eventos. De las observaciones resaltadas en las transcripciones, se agruparon los comentarios en diez categorías relacionadas con los elementos fundamentales del Conocimiento de la Gerencia de Proyectos. En total se detectaron 10 categorías que se representan en la figura N° 1.



A continuación se presentan las categorías acompañadas de cuadros explicativos. En total se formaron 10 categorías, por lo que se presentan con cada una, un cuadro que simplifica el procedimiento por el que se formó cada categoría.

Cada cuadro está encabezado por un título que representa la categoría formada y en las cuatro columnas que conforman cada cuadro se presentan en orden la siguiente información:

Columna N (Numeración): presenta el orden en que fue apareciendo cada contenido.

Columna *Proyecto*: Permite conocer el tipo de proyecto de donde se obtuvo la información. En los centros que sirvieron de muestra sólo se desarrollaron dos tipos de proyecto a saber: un domingo familiar o *verbena* para la recolección de fondos, y una obra para mejoramiento físico de un ambiente del colegio.

Columna *Características*: Se presentan en ella los elementos que permitieron ubicar el comentario o contenido en la categoría que representa la tabla. Estos elementos son propios del conocimiento de la gerencia de proyectos, tales como: ubicación en el tiempo, manejo de información. Los elementos mostrados en la columna, generalizan los comentarios en la columna titulada *contenidos*.

Columna *Contenidos*: En esta columna se presentan las expresiones extraídas de las transcripciones que se relacionan con las características que tipifican la categoría

### **Especificaciones sobre las categorías:**

- 1) Actividades relacionadas con el alcance del proyecto: En esta categoría se incluyen todas las frases relacionadas con que tipo de actividad se pueden realizar de acuerdo a los especificado por la Planificación general de la Comunidad Educativa, instrumento que legalmente debe prepararse para poder aprobar el presupuesto, y donde se especifica en forma general los recursos financieros provenientes de los aportes de los representantes y un cronograma con los eventos donde la Comunidad educativa participará. En este programa anual sólo se especifica la intención o razón del proyecto, por ejemplo: Día del Maestro, Clausura deportiva, compra de material deportivo, Mantenimiento de la cancha. Sin embargo no se especifica en este programa general qué se realizará como actividad. En este trabajo de tesis, las actividades de esta "clase" son las que definen el "qué" se realiza y "quién se beneficia" dentro de los planes generales de la Comunidad educativa y el Plantel.

Los datos que generaron esta categoría están contenidos en el Cuadro N° 1.

- 2) Actividades relacionadas con el Cronograma de actividades.

En esta categoría se agruparon todos los comentarios relacionados con lo temporal como ubicación de fechas, duración de actividades, orden de las actividades y fechas claves que condicionan el resto de la planificación.

Los datos que generaron esta categoría están contenidos en el Cuadro N° 2

- 3) Actividades relacionadas con la planificación de los recursos financieros.

En esta categoría se agrupan los comentarios relacionados con el plan de ingresos y egresos, planificación del cálculo de costos y la formulación del presupuesto.

Los datos que generaron esta categoría están contenidos en el Cuadro N° 3

Categoría		Definición del Alcance del Proyecto		Cuadro N° 1	
N	Proyecto	CARACTERÍSTICAS	Contenidos	Colegio	Clases
1	Verbena	Definición del destinatario o beneficiario del proyecto	pero eso para niños pequeñitos...	Colegio E	para quién
2	Verbena	Planificación en función de los destinatarios	"saber quienes van a venir "	Colegio E	para quién
3	Verbena	Planificación en función de los destinatarios	"ser muy incómodo para esa gente...."	Colegio E	para quién
4	Verbena	Relaciones con el plan estratégico	"que vamos a hacer en la semana aniversaria"	Colegio R	el qué
5	Verbena	Ubicación del proyecto en el plan estratégico	"siempre en el marco de los cincuenta años de"	Colegio R	el qué
6	Verbena	Exploración de la actividad en el marco del Plan estratégico	"podemos inventar una cosa buena"	Colegio R	el que
7	Verbena	Ubicación del proyecto en el plan estratégico	"sería lo del bazar, y ese domingo..."	Colegio R	el qué
8	Verbena	Ubicación del proyecto en el plan estratégico	"bueno pero ahí participa la comunidad...."	Colegio R	el qué
9	Verbena	Ubicación del proyecto en el plan estratégico	"retomar semana del colegio, que se perdió"	Colegio R	el qué
10	Obra	Ubicación del proyecto en el plan estratégico	"tomar decisión en relación al terreno donado "	Colegio L	el qué
11	Obra	Ubicación del proyecto en el plan estratégico	"sobre la problemática que tenemos de la basura,"	Colegio V	el qué
12	Obra	Relación con la planificación estratégica	"quienes salen beneficiado con la actividad "	Colegio V	el quién
13		Relación con el alcance y el plan estratégico	"vamos a buscar involucrar a toda la comunidad "	Colegio V	el quién

13 datos Categoría: Definición del Alcance del proyecto

5% sobre los datos totales

**CUADRO N° 2**



**CONTINUACIÓN CUADRO N° 2 Y CUADRO N° 3**

4) Actividades relacionadas con los equipos de proyecto.

En esta categoría se incluyeron los comentarios relacionados con la planificación de "quienes" realizarán las actividades del proyecto, los equipos de proyecto, comisiones de trabajo o personas que participan en la elaboración de la planificación o realizan aportes o proveen información para el desarrollo de la planificación. También se toman los comentarios relacionados con la planificación de la organización y preparación del grupo humano que desarrolla la planificación o ejecutará las actividades del proyecto, roles, funciones, atribuciones, organigramas, etc.

Los datos que generaron esta categoría están contenidos en el Cuadro N° 4

5) Actividades relacionadas con las relaciones institucionales.

En esta categoría se encontraron pocos comentarios relacionados con las relaciones institucionales. En ella se colocaron las afirmaciones del equipo relacionadas con las deferencias hacia exalumnos o exprofesores como antiguos miembros de la Comunidad Educativa.

Los datos que generaron esta categoría están contenidos en el Cuadro N° 5

6) Actividades relacionadas con la Información:

En esta categoría se incluyen todas las frases relacionadas con las informaciones relacionadas con la experiencia previa de los organizadores, las informaciones que permiten la realización de las actividades propias de la planificación y la comunicación dentro del equipo de proyecto, tales como reuniones, convocatorias. También las reuniones para captar información acerca de la selección del proyecto, los diagnósticos sobre necesidades existentes que puedan ayudar a definir el alcance del proyecto y sus beneficiarios y las comunicaciones para informar la planificación.

Los datos que generaron esta categoría están contenidos en el Cuadro N° 6

**CUADRO N° 4**

**CONTINUACIÓN DE CUADRO N° 4 Y CUADRO N° 5**

**CUADRO N° 6**

**CONTINUACIÓN DE CUADRO N° 6**

- 7) Actividades relacionadas con la planificación de la Logística: los recursos, los espacios y el transporte.

En esta categoría se colocaron todos los comentarios tendientes a explicitar la necesidad de algún recurso, su ubicación o adquisición así como su transporte. También se categorizan los comentarios sobre los espacios requeridos tanto para las actividades como para el almacenaje de los recursos.

Los datos que generaron esta categoría están contenidos en el Cuadro N° 7

- 8) Actividades relacionadas con la evaluación de las contingencias en la planificación.

En esta categoría se insertan los comentarios relacionados con la evaluación de las posibilidades de limitaciones ( posibilidades de lluvia, mayor cantidad de personas de lo esperado, eventos inesperados) o peligros ( delincuencia, riesgos de siniestro, etc) para el cumplimiento del alcance del proyecto.

Los datos que generaron esta categoría están contenidos en el Cuadro N° 8

- 9) Actividades relacionadas con la planificación de las tareas sobre imagen corporativa de la Comunidad Educativa que se necesitarán en el proyecto.

En esta categoría se agruparon los pocos comentarios en relación con la imagen que la Comunidad educativa quiere planificar para proyectar ante los beneficiarios del proyecto, el plantel o las instituciones relacionadas con la Comunidad educativa tales como la Asociación de Vecinos o la autoridades educativas.

Los datos que generaron esta categoría están contenidos en el Cuadro N° 9.

**CUADRO N° 7 LOGÍSTICA**



**CONTINUACION CUADRO N° 7 LOGÍSTICA**

**CUADRO N° 8 CONTINGENCIAS**

**CUADRO N° 9 IMAGEN**

10) Actividades relacionadas con la planificación de las Tareas del Proyecto:

En esta categoría se incluyen todas las acciones relacionadas con la ejecución del proyecto: Tienen que ver con el "qué hacer" para realizar el proyecto según el alcance definido y el "cómo" se hace el proyecto. En ella se incluyen: descripción detallada de las acciones y procedimientos, organización de los sistemas ejecutores.

Los datos que generaron esta categoría están contenidos en el Cuadro N° 10

Estas CATEGORÍAS se formaron de acuerdo a la relación entre las áreas de competencia de la planificación en Gerencia de proyectos (qué hacer, cómo, cuándo, con qué recursos, con qué calidad ) y aquellas actividades novedosas que los equipos de la muestra utilizaron para organizar las actividades relacionadas con el proyecto

Una vez categorizadas, las actividades se procedió a su clasificación de las actividades dentro de cada categoría.

**CUADRO N° 10 TAREAS**

**CONTINUACIÓN CUADRO 10 TAREAS**

**CONTINUACIÓN CUADRO 10 TAREAS**

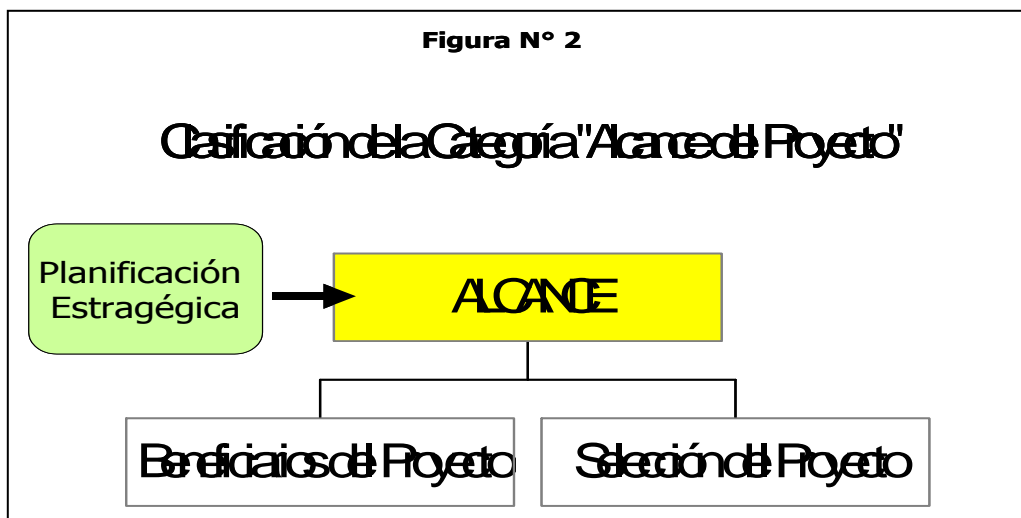
**SON 3 TABLAS 10**

## CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN:

### a) Clases relacionadas con el Alcance:

En la clasificación de las actividades de la categoría de "Alcance del Proyecto" se detectaron dos "clases" o "grupo de actividades diferenciadas representadas en la Figura N° 2:

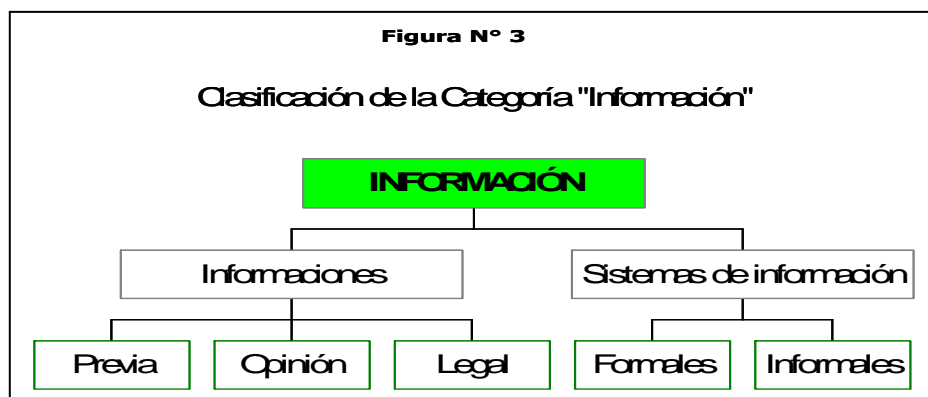
- ✓ La clase "Actividades relacionadas con el beneficiario del proyecto", incluye todas aquellas que le permiten al equipo de proyecto de la "Comunidad Educativa" elegir el beneficiario de entre aquellos que le permite la ley, como son: los estudiantes, los docentes o la comunidad circundante, tal como se aprecia en la Normativa de Comunidad Educativa. En esta Clase se incluyen frases relacionadas con la selección del grupo y la satisfacción esperada del beneficiario o del equipo de Proyecto.
- ✓ También se generó la Clase "Actividades relacionadas con la selección del Proyecto". Esta clase involucra todas las decisiones en relación con la elección del proyecto y su alcance, de acuerdo al Plan Estratégico de la "Comunidad Educativa" y circunscrita a tres tipos de Proyectos: los relacionados con actividades culturales, con actividades deportivas, y las actividades relacionadas con *beneficio estudiantil*, limitaciones especificadas en la Normativa sobre el funcionamiento de las comunidades educativas.



**b) Clases relacionadas con la Información:**

Se detectaron tres "clases" representadas en la Figura N° 3:

- ✓ La información que se intercambia entre los diferentes componentes de la Comunidad y la Escuela. proveniente de la experiencia previa del equipo de proyecto o de la comunidad educativa en general relacionada la ejecución de proyectos similares. Se agruparon en las subclases:
  1. Información sobre la experiencia *previa* del equipo de proyecto.
  2. Informaciones provenientes de los diferentes espacios de la comunidad educativa y que se capta en reuniones que buscan su *opinión* sobre las acciones, procedimientos, cronograma y demás elementos de la planificación.
  3. Solicitudes, permisos e información sobre el marco *legal* del proyecto y el asentamiento (actas, minutas, etc) y difusión de los documentos sobre la planificación a las diferentes instituciones a las que les compete esta información ( dirección, Junta de vecinos, Supervisión educativa, Oficina de eventos municipales, etc...)
- ✓ Medios utilizados de comunicaciones que se implementan o ya existen para la transmisión de la información. Se agruparon dos subclases:
  1. Sistemas formales: Relacionadas con la utilización de los canales habituales del Colegio para transmitir la información: Convocatorias, Correspondencias, , etc
  2. Sistemas informales: Son los no usuales planificados especialmente para el desarrollo de proyecto: publicidad, pancartas, charlas, etc

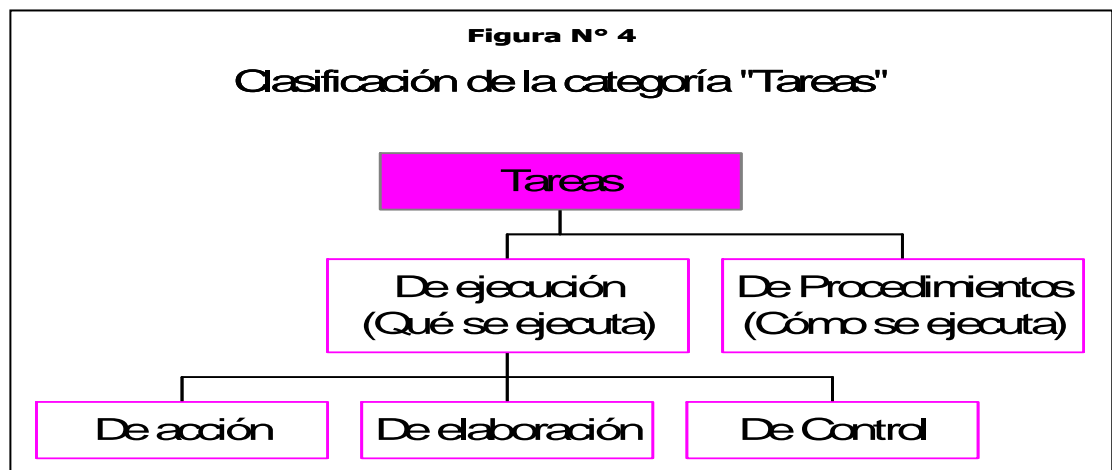




c) Clases relacionadas con las Tareas:

En esta categoría se detectaron tres "clases" representadas en la Figura N° 4:

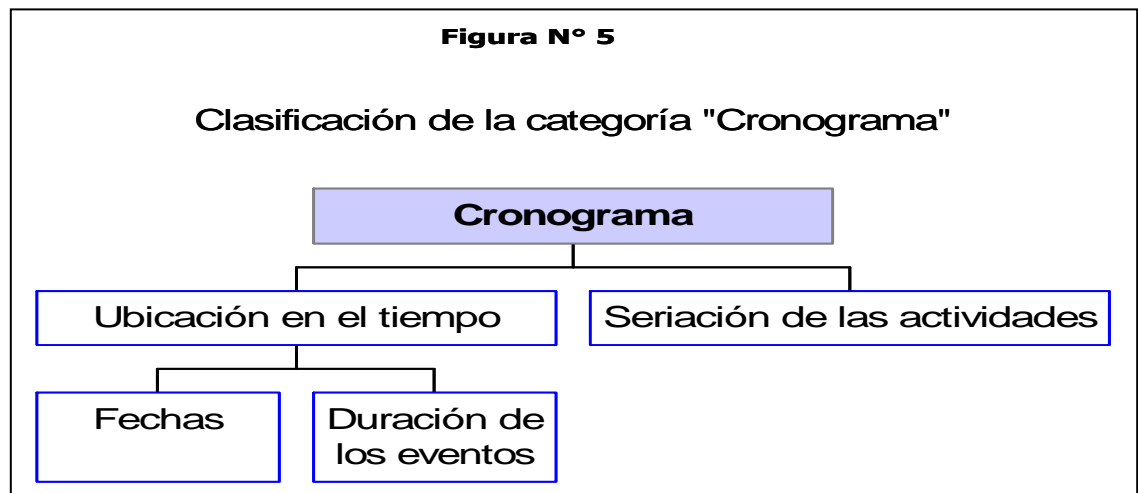
- ✓ La clase "Actividades relacionadas con la ejecución" , que incluye toda la planificación de acciones concretas para el desarrollo de la planificación en sí y la ejecución del proyecto. Son actividades relacionadas con el "que se va a hacer" en forma concreta. En esta categoría se detectaron unas subclases:
  1. Las relacionadas con la especificación de la *acción* a ejecutar sin más detalle.
  2. Las que detallan la *elaboración* o manipulación de un recurso, implementación de un espacio.
  3. Las acciones relacionadas con *control* y supervisión de la realización de la acción.
- ✓ La siguiente clase incluye las "actividades relacionadas con el "cómo se va a hacer", donde se detallan la forma en la que se procede para ejecutar eficientemente las acciones.



**d) Clases relacionadas con el Cronograma:**

Esta clasificación arroja dos clases representadas en la Figura N° 5:

- ✓ Las actividades relacionadas con el tiempo que a su vez están divididas en dos subclases:
  1. Los comentarios que ubican los eventos en determinada *fecha*.
  2. Los comentarios que dan *duración* a cada evento
- ✓ Las actividades que ordenan o establecen la *seriación* temporal de los eventos en el tiempo y establecen aquellas actividades que son prerequisites de las otras o son hitos durante el desarrollo de la planificación y demarca la ruta crítica.

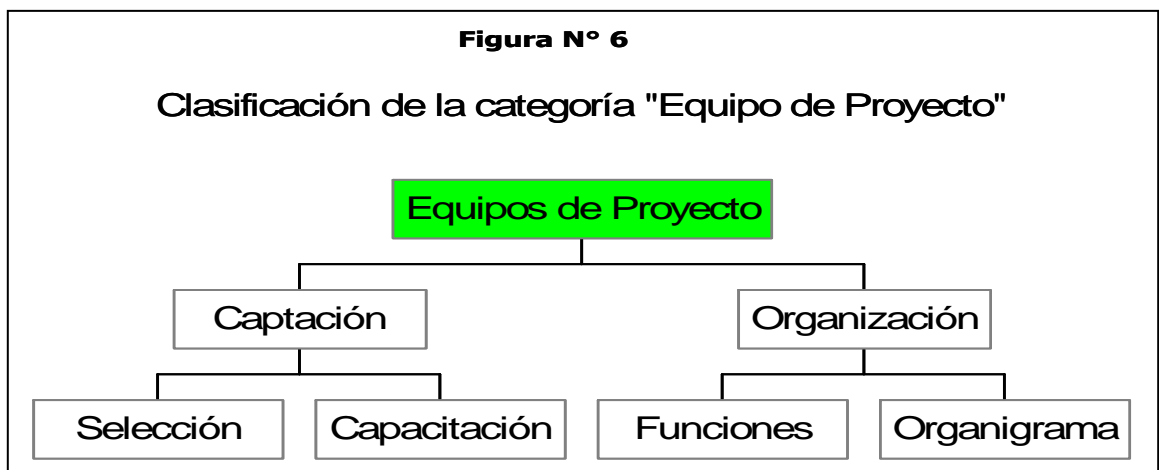


**e) Clases relacionadas con la planificación del Equipo de Proyecto:**

Esta categoría involucra los comentarios relacionados con "quienes" ejecutan o planifican y su preparación para estas funciones. Las clasificamos en las siguientes clases mostradas en la Figura N° 6:

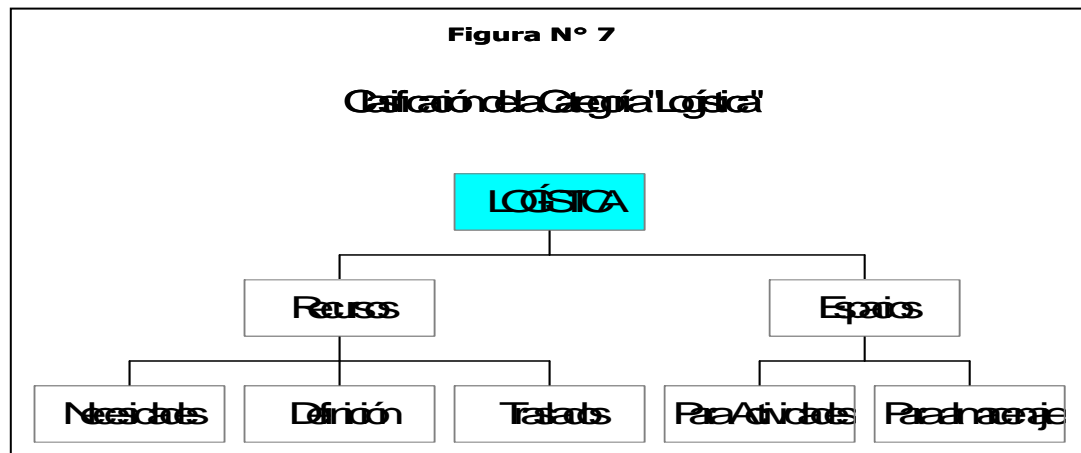
- ✓ Captación: Los comentarios que se relacionan con la necesidad de Personal para la ejecución o la planificación que los podemos reagrupar en dos clases:

1. Selección: Los comentarios que aluden los procedimientos para escoger los grupos o personas idóneas para ejecutar las acciones del proyecto.
  2. Capacitación: la información que se les brinda para ejecutar sus funciones, entender su participación y compromiso con el proyecto y motivarlo para las tareas a ejecutar.
- ✓ Organización: Se extrajeron los comentarios relacionados con forma de integrar las personas involucradas en el proyecto y organizarlas en organigramas de trabajo. Se percibe en la observación que se generan dos subclases:
1. Donde se mencionan lo que deben hacer las personas involucradas con el proyecto o en otras palabras las *Funciones* que se les asignan
  2. La otra subclase formada es la de *Organigrama* donde se establecen relaciones entre los grupos que trabajarán en el proyecto, y las posiciones de toma de decisiones de unos con respecto a otros.



f) Clases relacionadas con la planificación de la logística: los recursos, los espacios y el transporte. Las clases representadas en la Figura N° 7 , que se generan en el área de Logística son:

- ✓ Recursos
  1. Diagnóstico de necesidades de recursos.
  2. Definición de recursos
  3. Traslado de recursos.
- ✓ Espacios
  1. para almacenaje
  2. para actividades.



g) Clases relacionadas con la planificación de los recursos financieros.

En esta categoría el prototipo propone dos clases:

- ✓ La primera clase que agrupa los comentarios relacionados con el desarrollo del presupuesto donde se prevé el cálculo de los costos que genera el desarrollo del proyecto.
- ✓ La segunda clase se forma por los comentarios relacionados por la definición de los ingresos y egresos que genera el flujo de caja y presupuesto del proyecto.

Figura N° 8

### Clasificación de la Categoría "Recursos financieros"



h) C

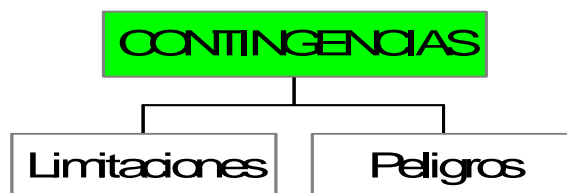
clases relacionadas con la evaluación de las contingencias en la planificación.

Esta categoría se dividió en dos clases representada en la Figura N° 9:

- ✓ Una clase contiene los comentarios detectados sobre *limitaciones* para el cumplimiento de la planificación como eventos naturales, fallas del recurso humano, retardo en la entrega de recursos.
- ✓ La segunda clase contiene los comentarios sobre posibles *peligros* o riesgos en la seguridad física de las personas beneficiarias del proyecto como: seguridad vial, siniestros, seguridad ante personas con malas intenciones, desorden público, etc.

Figura N° 9

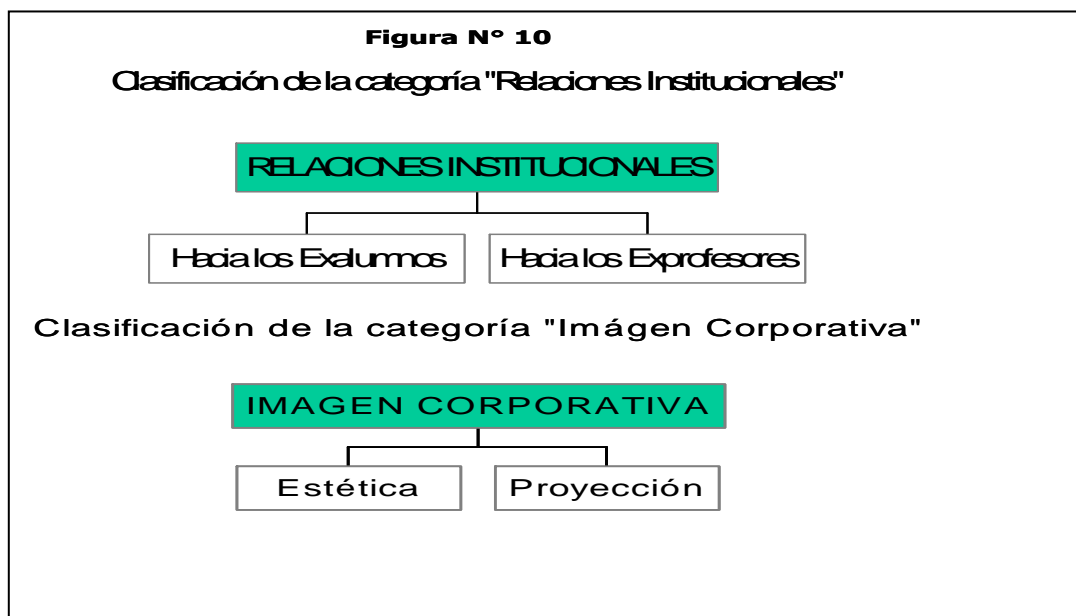
### Clasificación de la Categoría "Contingencias"



i) Clases relacionadas con las relaciones institucionales.

Esta categoría no arrojó mayor información. Sólo dos comentarios que permitirían dividirla en dos clases, representadas en la Figura N° 10:

- ✓ La clases que contienen expresiones donde se planifica la invitación o acciones de consideración especial hacia los *exalumnos*.
- ✓ La clase donde se aprecian los comentarios que dispensan atenciones especiales a los *ex profesores* del plantel.



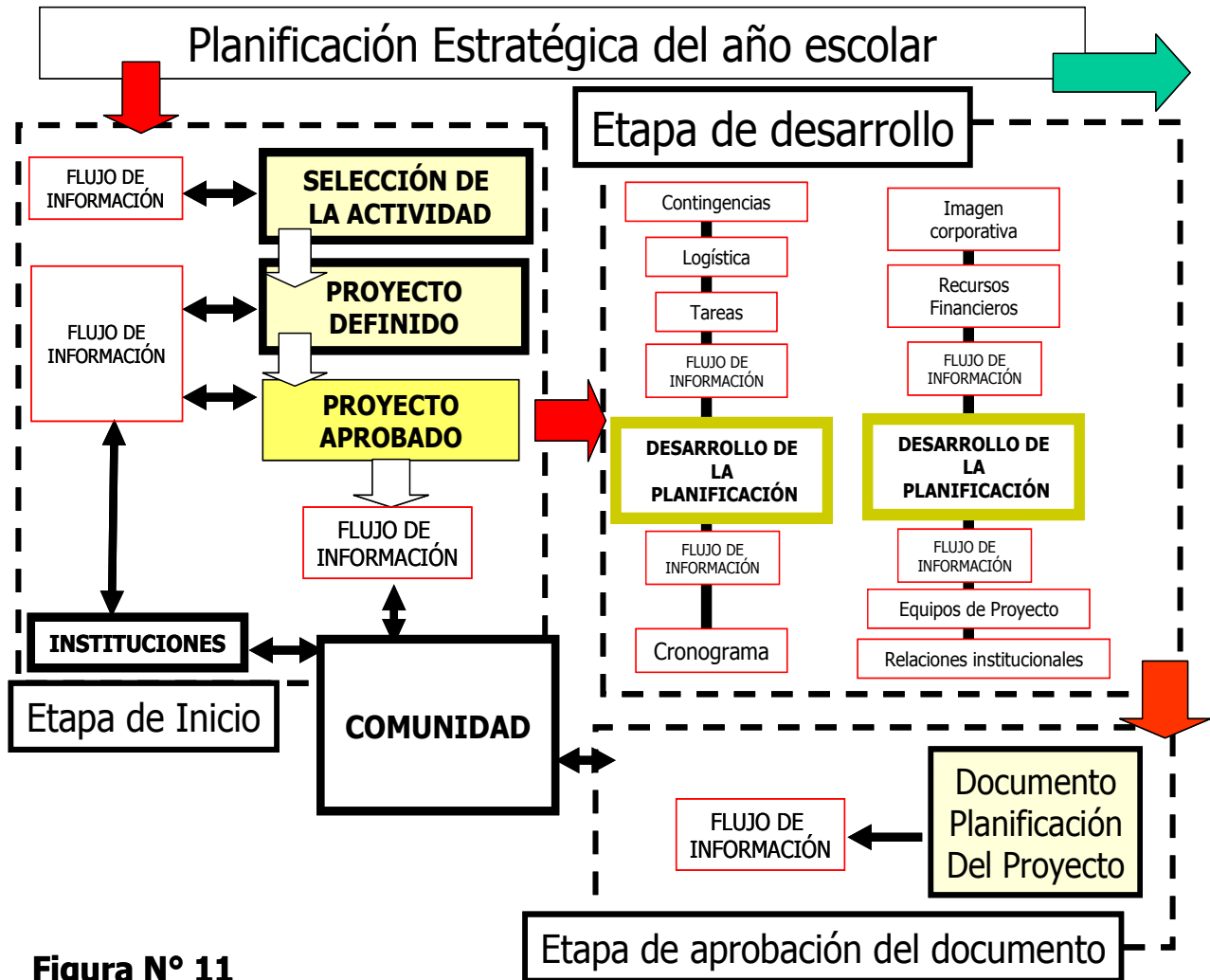
j) Clases relacionadas con la imagen de la institución.

En esta categoría sólo se separan dos clases que se pueden apreciar en la figura N° 10:

- ✓ La clase que agrupa los comentarios relacionados a *estética* y que tiene que ver con el formato de presentación de los equipos de proyecto o la imagen estética del proyecto en sí.
- ✓ La clase relacionada con la planificación las actividades de *proyección* del proyecto en cuanto a destacar el esfuerzo realizado o el beneficio que el proyecto ha dejado utilizando pancartas, afiches, charlas, etc.

A partir de las clasificaciones se construyó el prototipo de modelo en forma de Mapa de conceptos. En la figura Nº 11 se presenta el esquema general del prototipo de modelo donde se aprecian tres etapas, pues de acuerdo a la información obtenida en las grabaciones los comentarios marcaron la tendencia a dividir de esta manera la forma de organizar el plan de gestión. A primera vista se destaca la *Etapas de Inicio y aprobación del alcance*. Para aprovechar el espacio en el recuadro sólo se aprecia *Etapas de Inicio*. En esta etapa se agrupan las acciones iniciales para la elaboración del plan de gestión del proyecto. Se relacionan con la selección de la actividad dentro de la planificación anual, definición del alcance del proyecto y aprobación por parte de las autoridades del plantel y los organismos relacionados con el tipo de proyecto. Posteriormente se observa un recuadro donde se circunscriben los procesos relacionados con la elaboración del plan de gestión que se ha denominado *Etapas de desarrollo*, y por último el recuadro correspondiente a la *Etapas de aprobación del documento*, en la que se representan las acciones para aprobar y divulgar el documento definitivo que contiene el plan de gestión del proyecto.

**Mapas conceptuales del prototipo de modelo.**



**Figura N° 11**



A continuación, en la figuras 12.a, 12.b, 12.c y 12.d, se presenta el mapa de concepto separado en cuatro figuras, relacionando todas las categorías y clases generadas por este trabajo de investigación y que se constituyen en el prototipo del modelo de planificación para la elaboración del plan de gestión de proyecto para las comunidades educativas. Las líneas continuas representan flujos de información, en cambio las líneas con flechas representan direcciones concretas en el intercambio de información. Las flechas gruesas van conectando el proceso de elaboración del plan de gestión desde la definición de la actividad hasta la elaboración del documento para la aprobación y divulgación.



**Figura 12.b**

**Figura 12.c**

**Figura 12.d**

Para sistematizar el modelo presentado se desarrolló un instrumento que replica las relaciones del prototipo de modelo, en forma de instructivo. La finalidad del instructivo es guiar al equipo de proyecto en la aplicación del modelo.

### **HOJA DE CONTROL PARA LA APLICACIÓN DEL PROTIPO**

El producto final de este trabajo de investigación es una hoja de control que sistematiza el modelo contenido en el mapa conceptual presentado en la figuras N° 12.a, 12.b, 12.c y 12.d. Se aplica siguiendo el procedimiento que se expone a continuación:

1. En la columna *Etapas de la planificación* se encuentran los momentos en los que se ha dividido la elaboración del plan de gestión del proyecto.
2. La primera etapa corresponde al inicio y definición del Alcance, la segunda etapa al desarrollo del plan de gestión relacionando los diferentes elementos del modelo. La Tercera etapa es la declaración definitiva del plan de gestión para su aprobación y divulgación entre los equipos que van a aplicar este plan.
3. En la Columna *Dimensiones del prototipo de planificación* se encuentran todos los aspectos a planificar para la elaboración del plan de gestión. En esta columna se presentan las diez categorías que conforman el modelo.
4. En la columna *Indicadores* se encuentran las acciones concretas y evaluables que permiten construir el documento del plan de gestión.
5. En la columna *Grado de cumplimiento* se presenta una escala de estimación que permite al equipo evaluar la calidad de la acción. En la parte superior del instrumento se encuentra el significado de cada número seleccionado. Se encierra en un círculo el número que el equipo asigna al grado de cumplimiento de la actividad. El documento de gestión estará listo una vez que todas las filas marquen 5 en la escala de estimación.
6. Una vez que todas las acciones estén planificadas se procede a elaborar el documento contentivo del plan de gestión del proyecto.

**PARA COLOCAR EL INSTRUMENTO (1RA PAGINA)**

**PARA COLOCAR EL INSTRUMENTO (2DA PAGINA)**



**PARA COLOCAR EL INSTRUMENTO ( 3RA PAGINA)**

**PARA COLOCAR EL INSTRUMENTO (4TA PAGINA)**

**PARA COLOCAR EL INSTRUMENTO (5TA PAGINA)**

## CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO

Empleando las técnicas cualitativas etnográficas se pudo observar, categorizar y clasificar una serie de conductas, acciones y actitudes en los equipos de la muestra que permitieron el desarrollo de un prototipo de modelo por el cual las juntas directivas de las comunidades educativas de los planteles de Fe y Alegría podrán planificar sus proyectos: *gerencia de la integración del proyecto, gerencia del alcance del proyecto, gerencia de tiempo del proyecto, gerencia del costo del proyecto, gerencia de la calidad del proyecto, gerencia de recurso humano del proyecto, gerencia de comunicaciones del proyecto, gerencia de riesgos del proyecto y gerencia de consecución del proyecto.*

He aquí que se tipificaron las categorías, cada una en relación a comentarios sobre: *alcance, tareas, cronograma, logística, riesgos* (posteriormente categorizado como *contingencias* en el mapa conceptual), *información, recurso humano* (posteriormente categorizado en el mapa como "*equipo de proyecto*"), *recursos financieros, estética y protocolo.*

Se identificaron un total de 260 contenidos relacionados con las áreas del conocimiento en diversos porcentajes, las categorías más frecuentes fueron las relacionadas con: tareas ( 24%), información (18%), recursos y espacios (16%), equipos de Proyectos (15%) y cronograma (12%). El resto de las categorías se agrupó en un 25%.

Para visualizar mejor las relaciones encontradas entre los indicadores de las variables estudiadas especificadas en la definición de variables del Marco Metodológico (capítulo III, pagina 19), se presenta el siguiente cuadro comparativo N° 11. En el CUADRO N° 11 se puede observar las relaciones entre las dimensiones de la Gerencia de Proyectos y las categorías que se formaron de las observaciones. La categoría Tareas que se formó con la investigación no tiene referencia exacta con la áreas del conocimiento de la Gerencia de Proyecto, sin embargo se puede ubicar con la Gerencia del tiempo pues en ella se ubican las

acciones en el tiempo. Las Categorías de “Estética” y “Protocolo” no tienen ninguna referencia en las áreas de la Gerencia de Proyectos, pero se incluye, pues se evidencian comentarios en las grabaciones sobre la importancia en la planificación del evento.

**Cuadro N° 11**

<b>Dimensiones de la Gerencia de Proyectos</b>	<b>Características de enlace</b>	<b>Dimensiones de la Categorización de contenidos</b>
Gerencia de integración	Planear y crear un documento coherente y ejecutar el plan, coordinar los cambios necesarios en el plan	Categoría “Información”
Gerencia del alcance	Subdivisión del proyecto en etapas, la verificación del alcance y el control de los cambios sobre el alcance.	Categoría “Alcance”
Gerencia del tiempo	actividades específicas , dependencia entre ellas, la duración que se estima, número de períodos, horario, su desarrollo, y el control	Categoría “Cronograma” Categoría “Tareas”
Gerencia de Costos	Presupuesto	Categoría “Recursos Financieros”
Gerencia de Calidad	Satisfacción de necesidades, garantía y control	
Gerencia de recurso humano	Incorporación de personas, identificación y asignación de roles, procura del recurso calificado, organización del equipo de proyecto.	Categoría “Recuso Humano”
Gerencia de comunicaciones	Difusión y almacenaje de la información, reportes y formalización de información	Categoría “Información”
Gerencia de riesgos	Probabilidad de acontecimientos, consecuencias de eventos adversos	Categoría “Contingencias”
Gerencia de consecución	Procura de materiales y servicios	Categoría “Logística”
		Categoría “Estética” Categoría “Protocolo”

El cuadro muestra además que las categorías no evidenciaron clases o grupos de comentarios relacionados con las actividades que le son propias al área de Gerencia de la Calidad. Estas actividades tienen que ver con la garantía que debería ofrecer el prototipo para la realización de la planificación. En los contenidos categorizados se plantean contingencias pero no las garantías de que estas contingencias no afecten la planificación. Tampoco se evidencian comentarios relacionados con cambios en el plan, actividad desarrollada por el área de integración.

Estas categorías permitieron elaborar el Prototipo de modelo utilizando un Mapa de Conceptos. En el anexo N° 3 que contiene la seriación de los contenidos, se observa como van apareciendo las categorías relacionadas con la áreas de la Gerencia de Proyectos. Sin embargo, la seriación de los eventos colocando los eventos en su orden de aparición no permite identificar una posible ruta en la planificación. Empero, esta *seriación de eventos* permite una base para la secuencia en el mapa de conceptos en tres etapas.

En la primera etapa el prototipo plantea las relaciones para la planificación de la definición del proyecto que incluye la selección de la actividad, la definición del alcance, su documentación y aprobación por parte de los organismos.

Una segunda etapa denominada "desarrollo de la planificación, tiene dos momentos. En primer momento se presentan las actividades que permiten la elaboración del plan relacionando las sub planificaciones de las tareas, los recursos logísticos, las contingencias y planteamiento del cronograma. Un segundo momento involucra las categorías orientadas a: recursos financieros, equipos de proyecto, protocolo, estética.

En la tercera etapa del prototipo se elabora y difunde el documento del plan para ser realizado por los equipos durante el desarrollo del proyecto.

En el mapa de conceptos se identifican algunos elementos importantes en el contexto de las comunidades educativas. En primer lugar la Categoría *Información* que por las características de sus clases o subgrupos, está presente en todas las etapas del Prototipo, el prototipo propone que el mapa se mantiene por un flujo de información que va y viene a la matriz de desarrollo de la planificación para aportar información y solicitar opinión en forma bidireccional, es por ello que algunos de sus puntos no existen flechas sino líneas que semejan tubos que permiten el flujo en ambos sentidos.

La categoría información aunque está presente en todas las etapas, no aparece con todas sus clases. El flujo está representado por la presencia de la clase *información previa* que involucra los contenidos relacionados con las ideas que se aportan por la experiencia personal o grupal, y la clase *información – opinión* que contiene los contenidos relacionados con el conocimiento de las propuestas del equipo de proyecto hacia los diferentes espacios de la comunidad educativa y la respuesta de éstos ante estas informaciones. Este aspecto es relevante pues a diferencia de equipos de proyecto convencionales, la información no es definitiva o casi definitiva, más bien en este tipo de proyectos la información recircula hasta lograr un consenso sobre la misma y generar información más definitiva.

Todas las categorías se vacían en el instrumento final que proponen un procedimiento para la elaboración del plan y su chequeo por parte del equipo de proyecto.

## **CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN DEL PROYECTO.**

Este trabajo de investigación no tuvo una evaluación cuantitativa. Por ser un prototipo, el modelo no será validado. La investigación etnográfica establece que los productos generados de los proyectos factibles son para el uso de los grupos en los cuales se generó la información, de tal forma que la aplicación del instrumento debe ser evaluado por los usuarios en otro trabajo de investigación.

Realizando una evaluación cualitativa del prototipo, contiene todas las categorías que se generaron en el trabajo de los equipos de proyecto en la búsqueda de organizar sus respectivos proyectos, he aquí que se da respuesta a la pregunta formulada en el problema planteado: ¿Son aprovechables los procesos y actividades que desarrolla la comunidad educativa en la sistematización de una *forma de planificar* ?. El aprovechamiento se evidencia en el producto final, un prototipo de plan de gestión.

En respuesta a la segunda pregunta planteada al inicio del proyecto, el plan de gestión generado define y sistematiza elementos básicos de planificación como tareas, tiempo, recursos; tal como se aprecia en los mapas de conceptos del prototipo. Sin embargo no evidenció actitudes o acciones relacionadas con la calidad y el control. Como se presentó en el análisis estos elementos son comparables con los propuestos por el conocimiento de la Gerencia de Proyectos, aplicables a los proyectos de interés social desarrollados en las comunidades educativas y por ende pertinente al conocimiento de la Gerencia de Proyectos.



## **CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El prototipo de modelo de planificación evidencia que las acciones, significados, relaciones y situaciones presentes en la actividad que desarrollan los equipos conformados por las juntas directivas, generan categorías que se sistematizan en un instrumento o modelo que permita replicar actitudes y acciones concretas en la planificación de las actividades para las cuales se conforman como equipo.

En otras palabras, la experiencia del equipo y su forma espontánea de actuar ante la tarea de planificar, permite la elaboración de un instrumento para optimizar esta acción, utilizando para ello métodos cualitativos etnográficos como los más adecuados para este tipo de desarrollo.

Se puede apreciar como los comentarios que surgen de manera espontánea durante las reuniones y captados en las grabaciones, se constituyen en una data importante de información y la base para la construcción del prototipo. Pedagógicamente hablando nos encontramos ante lo que los educadores llaman “aprendizaje significativo”, el aprovechamiento de la experiencia previa para la construcción de conocimiento nuevo. Este conocimiento nuevo está relacionado como se mostró en el análisis de los resultados, con las áreas de conocimiento de la gerencia de proyecto. Esto evidencia la importancia de este conocimiento en la elaboración de planificaciones de proyectos sociales. Los indicadores de la variable Gerencia de Proyectos, muestran que en el trabajo de los equipos, las dimensiones de las categorías que surgen del mismo, tienen relaciones con las dimensiones que se conocen del conocimiento de la gerencia de proyecto.

Este aspecto es uno de los más relevantes de este trabajo de investigación. Los equipos de proyecto que se conforman en las escuelas para desarrollar proyectos en beneficio del plantel y que no cuentan con personal técnico calificado en el

área de la gerencia de proyecto pueden, partir de su experiencia y de la actividad que desarrollan, optimizar la forma en la que organizan los elementos propios de la gerencia de proyectos; tiempo, recursos y calidad. De esta manera al aplicar el prototipo, y replicar la metodología etnográfica sobre cada desarrollo de planificación pueden detectar los elementos faltantes o la forma en la que pueden mejorar las relaciones entre los elementos ya existentes en el prototipo. Esta es una de las características de un modelo de conocimiento, permite predecir lo que ocurrirá basado en el modelo y por lo tanto mejorar las acciones para optimizar la forma en la que se logra el alcance de los proyectos.

El desarrollo del modelo de planificación a partir de su experiencia y de la forma en la que organizan los proyectos, puede extrapolarse a equipos que gerencian proyectos en las comunidades u organizaciones sin fines de lucro.

Sin embargo, el análisis efectuado al prototipo evidencia la falta de acciones, actitudes, significados, relacionados con el área de la gerencia de la calidad. No se pudo evidenciar en la muestra la disposición a controlar los procesos o implementar mecanismos de supervisión que garanticen el cumplimiento de la planificación.

El modelo también evidencia la importancia de planificar las relaciones protocolares con instancias que aunque no son parte de la comunidad educativa, sí lo son de la Escuela como organización: los ex profesores, los ex alumnos, la comunidad circundante. Aunque no es evidente su relación con las áreas del conocimiento de la Gerencia de Proyectos, es un elemento de importancia para la planificación. De igual manera ocurre con los elementos estéticos de las actividades planificadas, hecho importante para la planificación de actividades en un plantel por razones didácticas.

Otro aspecto resaltado en el análisis de los resultados es la importancia que los equipos dan al manejo de la información. Para las comunidades educativas, todo proyecto debe ser una oportunidad pedagógica, un escenario para el proceso de enseñanza – aprendizaje, por lo que el flujo de información permite involucrar a todos los espacios de la comunidad (estudiantes, docentes, administrativos y padres) en el desarrollo de la planificación con la finalidad de construir conocimiento en el ámbito educativo. Y esta es otra de las bondades del prototipo, y es que lleva las áreas del conocimiento de la gerencia de proyectos a la escuela como una competencia más en el currículo escolar.

La hoja de control para la aplicación del Prototipo, permite no sólo replicar las acciones para elaborar la planificación, sino que además permite valorar el proceso implícito en el instrumento por medio de una escala de estimación. El equipo puede así evaluar el énfasis que esta realizando en la planificación de cada etapa y lograr:

- a. Un equilibrio en el esfuerzo que se dedica a la planificación.
- b. Dedicar a cada elemento del plan un tiempo y esfuerzo proporcional al impacto del elemento planificado.
- c. Revisar la propuesta definitiva del plan para realizar correcciones.

Sin embargo, existen algunas fallas en el desarrollo del prototipo que considero importante mencionar.

En primer lugar, las entrevistas no proporcionaron tanta información como las grabaciones. Opino que la presencia del investigador inhibe en cierto modo las opiniones del entrevistado. En segundo lugar, como se puede apreciar claramente en la tabla de seriación de los contenidos, no se presenta claramente la secuencia

de los eventos que permita construir un diagrama PERT, lo que sería un rasgo de importancia en el modelo. Y por último la muerte muestral no era la esperada, pues de 16 centros, sólo 5 suministraron información válida. Hubo otros instrumentos propios de la investigación etnográfica cualitativa que no se lograron recabar como las actas de reuniones, que hubieran suministrado información importante para el trabajo de investigación.

Para concluir, este trabajo realiza aportes significativos al conocimiento de la gerencia de proyectos:

1. Acerca los conocimientos de la gerencia de proyecto a los equipos de proyecto conformados por las juntas directivas de las comunidades educativas de las Escuelas de Fe y Alegría.
2. Inserta el conocimiento de la gerencia de proyecto en las actividades desarrolladas en una Escuela y se conforma como parte del constructo de su conocimiento.

### **Recomendaciones:**

Como resultado de esta investigación se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Aplicar el prototipo de modelo en los centros que lo generaron como parte de un nuevo proyecto de investigación.
2. Ampliar los instrumentos de recolección de datos.
3. Validar el prototipo utilizando una metodología científica.
4. Diseñar instrumentos que permitan realizar una mejor seriación de los eventos con la intención de construir un diagrama PERT que complemente el modelo.

5. Adiestrar a las juntas directivas en las herramientas propias de la gerencia de calidad y la gerencia del riesgo, con el fin de que estos elementos se incorporen en la generación del modelo definitivo.

## BIBLIOGRAFÍA

Ballestrini, M. (2001). *Como se elabora el Proyecto de Tesis*. (quinta edición). Caracas: BL Consultores Asociados.

Baptista L., Fernández, C. y Hernández, R. (2000). *Método de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A.

Bounds, G. y Woods, J.( 1999). *Supervisión*. Mexico: International Thomson Editores.

Cañas, A. Ford, K. Coffey, J. Reichherzer, T. Carff, R. Shamma, D. Hill, G. Suri, N. Breedy, M. (s.f). Herramientas para construir y compartir modelos de conocimiento basados en mapas conceptuales. Institute for Human and Machine Cognition. Recuperado en Enero 20, 2006 de la world Wide Web: <http://www.ihmc.us/user/acanas/Publications/RevistaInformaticaEducativa/HerramientasConsConRIE.htm>

Estrada, M ( 1996 ). *Psicología de la Organización*. México: Editorial Trillas.

Fogg, D. (1994). *Team Based Strategic Planning ( A complete Guide to Structuring, Facilitating and Implementing the Process)* . New York: Amacón,.

Gomez, V. (2000). *La Organización en 100 palabras*. Valencia: Alfa Impresores.

García, H. (2000), Utecnoticias. Recuperado en Enero 20, 2006 de la world wide web <http://www.frbb.utn.edu.ar/utec/4/n09.html>

Graizer, O (1999). Escuela como organización. Elementos para la construcción de un lenguaje descriptivo. Revista Científica de Educación de la Universidad del Salvador. Argentina. Recuperado en Enero 25, 2006 de la world Wide Web: <http://www.salvador.edu.ar/uc2-1213.htm>.

Harvard Business Essentials. (2004). *Gestión de proyectos*. España: Ediciones Deusto.

Lewis, J. (2004). *Las claves de la gestión de proyectos*. España: Ediciones Gestión 2000.

Martinez, M.(2004).*La investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual teórico práctico*. (quinta edición).Mexico:Trillas.

Ministerio de Educación, Resolución 751. ( 1986, 10 de Noviembre ). *Gaceta oficial de la República de Venezuela, N° 33*, marzo 8, 1987.

Palacios, L (2000). Principios Esenciales para realizar proyectos. (segunda edición). Caracas: Publicaciones UCAB.

Project Management Institute. (2004). *Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos. Guía del PMBOK*. (Tercera Edición). Pensilvania: Project Management Institute.

Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomenga Grupo Editor, S.A.

Rodríguez, M.( 1996). *Psicología de la Organización*. México: Editorial Trillas.

Serrano, J. (1990). *Pensamiento y Concepto*. México: Editorial Trillas.

Tamayo, M.(2004) . *El proceso de la investigación científica*. (tercera edición). Mexico: Limusa.