

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL

(UCI)

**PLAN DE GESTION PARA DEL DESARROLLO DE LA EXPOSICION
NACIONAL DE PLANES DE NEGOCIOS DE JOVENES EMPRENDEDORES
“EXPOJOVEM” DEL MINISTERIO DE EDUCACION PUBLICA**

MARCELA COTO GARRIDO

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Julio, 2012

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL

(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Ing. Marvin Coto Hernández, MAP

PROFESOR TUTOR

Ing. Edgar A. Ugalde Saborío, M.Sc. PMP

LECTOR No.1

Ing. Mario López Soto, MAP

LECTOR No.2

Licda. Marcela Coto Garrido

SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi pequeña Jimena, quien me acompañó en la pancita en la etapa de finalización de esta maestría y en sus primeros días de vida a mi lado elaborando esta tesis, gracias mi amor por ser mi inspiración para no desistir..... hicimos un gran trabajo juntas.

A Luis, quien estuvo conmigo en todo momento impulsándome, apoyándome y motivándome a continuar, sin tu apoyo incondicional no hubiera podido concluir este trabajo, solamente con un hombre como tú se pueden lograr cumplir metas como esta.

A mi padre Esteban Coto, mi mayor ejemplo de superación, ética, honradez, amor al trabajo y sobre todo al estudio; valores que admiro muchísimo y que gracias a eso me ha permitido aprender y crecer tanto como persona.

AGRADECIMIENTOS

A mi **Señor Todo Poderoso** que pone su mano en todo lo que hago y me ha llenado de bendiciones a lo largo de mi vida.

A mi profesor tutor Marvin Coto Hernández, quien me guio en todo momento; leyó este documento una y otra vez, para que el producto final fuese de la mayor calidad.....Infinitas Gracias.

Al señor Mario López, lector de este documento quien con increíble gentileza no dudo en ayudarme cuando más lo necesitaba, gracias a su apoyo pude concluir este trabajo, aprendiendo en el camino enormemente.

A mis jefes, muy especialmente a Mainor Cordero, quien en todo momento estuvo anuente a ayudarme, aclarando mis dudas en torno a este tema, con la mayor educación, tolerancia y paciencia.

Mil gracias.

A mis amigas Susana Montero y Dunia Quirós, quienes me impulsaron a concluir esta tesis, siempre motivándome a dar lo mejor de mi.

Contenido

1	INTRODUCCION	1
1.1	Antecedentes	3
1.2	Problemática.....	3
1.3	Justificación del Problema.....	5
1.4	Supuestos.....	6
1.5	Restricciones	7
1.6	Objetivo general.....	8
1.7	Objetivos específicos.....	8
2	MARCO TEÓRICO	9
2.1.1	Concepto de Educación.....	9
2.1.2	El Ministerio de Educación Pública	9
2.1.3	El MEP como órgano con fundamento legal	11
2.1.4	Misión y visión	12
2.1.5	Estructura organizativa	13
2.1.6	Metas Institucionales	15
2.1.7	Propósitos y objetivos:.....	15
2.1.8	Metas y resultados: Fortalecer los mejores esfuerzos del MEP en los siguientes programas:..	16
2.2	La Educación Técnica	16
2.2.1	Definición	17
2.2.2	Antecedentes de Educación Técnica.....	18
2.2.3	La Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras	20
2.2.4	Funciones Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras	22
2.2.5	Oferta Educativa	24
2.3	Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa.	27
2.3.1	Decreto Ejecutivo N° 34075.....	29
2.3.2	Funciones del Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa	31
2.3.3	Dependencias involucradas en el desarrollo de proyectos a nivel institucional.....	33
2.3.4	Entidades externas del Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa	35
2.4	El desarrollo de proyectos en las áreas administrativas	35

2.4.1	El Ministerio de Educación y el trabajo por proyectos	36
2.5	Expojovem	37
2.6	Teoría de Administración de Proyectos	42
2.6.1	Que es un Proyecto?	43
2.6.2	La Dirección de Proyectos	46
2.6.3	Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos	47
2.6.4	Ciclo de vida de un proyecto.....	50
2.6.5	Procesos de la Dirección de Proyectos	53
2.6.6	Plan de Gestión de Proyectos	54
2.6.7	Los participantes claves en proyectos, roles y funciones.	55
3	MARCO METODOLOGICO.....	56
3.1	Fuentes de información	56
3.1.1	Fuentes Primarias:	57
3.1.2	Fuentes Secundarias:	58
3.2	Fuentes documentales.....	59
3.3	Método de Investigación.....	62
3.3.1	Métodos particulares y específicos:.....	65
3.4	Herramientas	69
3.5	Entregables	71
4	DESARROLLO	73
4.1	GESTION DEL ALCANCE.....	73
4.2	GESTION DEL TIEMPO.....	92
4.3	GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	98
4.4	GESTION DE LAS COMUNICACIONES	119
4.5	GESTION DE LOS COSTOS DEL PROYECTO	127
5	CONCLUSIONES.....	136
6	RECOMENDACIONES.....	140
7	BIBLIOGRAFIA.....	142
8	ANEXOS.....	144

Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO	144
Anexo 2: EDT	148
Anexo 3: Cronograma	149
Anexo 4: Otros.....	152

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Estructura Organizativa del Ministerio de Educación Pública	14
Figura 2	Fuerzas restrictivas e impulsoras entre las fases de un proyecto	50
Figura 3	Resumen de actividades en Project management	93
Figura 4	Cronograma del proyecto	97
Figura 5	Organigrama del proyecto	117
Figura 6	Curva S costos acumulados semanales	133

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Oferta Educativa para Colegios Técnicos	25
Cuadro 2	Procesos de la administración de proyectos	51
Cuadro 3	Fuentes de información	61
Cuadro 4	Métodos de investigación	68
Cuadro 5	Herramientas	70
Cuadro 6	Entregables	72
Cuadro 7	Resultados de análisis FODA	77
Cuadro 8	Identificación de Stakeholders y sus temas de interés	88
Cuadro 9	Diccionario de la EDT	91
Cuadro 10	Funciones y responsabilidades de los involucrados en el proyecto	114
Cuadro 11	Matriz de comunicaciones del proyecto	122
Cuadro 12	Flujo de costos acumulado	131

ABREVIATURAS

El significado de las abreviaturas utilizadas reiteradamente a través del presente documento corresponde a determinadas siglas cuyo significado se clarifica dentro del desarrollo del texto a continuación:

MEP Ministerio de Educación Pública

DETCE Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras

DGEEC Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa

PMBOK Project Management Body of Knowledge

PMI Project Management Institute

INFOCOOP Instituto Nacional de Fomento Cooperativo

CENECOOP Centro Nacional de Educación Cooperativa

CONACOOOP Consejo Nacional de Cooperativas

OIT Organismo Internacional de Trabajo

RESUMEN EJECUTIVO

El Ministerio de Educación Pública tiene bajo su responsabilidad la educación de niños y adolescentes, con el objetivo de formar ciudadanos capaces de incorporarse al mercado laboral una vez hayan concluido sus estudios básicos.

En esta formación no llevan únicamente los conocimientos adquiridos en él, sino que además una formación en valores, principios, responsabilidad ciudadana, y más recientemente en gestión empresarial. Sin embargo, al analizar la situación laboral que afronta el país en relación a desempleo específicamente en jóvenes, se vio la gran necesidad de crear un espacio para unificar la formación recibida de la educación técnica; el cual prepara al joven en elementos sobre su desarrollo profesional en modalidades como: agropecuaria, turismo, preparación de alimentos, mecánica, contaduría, dibujo arquitectónico entre otros, e incluyendo un componente adicional: habilidades empresariales , permitiéndole al joven adquirir conocimientos para desarrollar su empresa .

Surge así en el año 2007 la Feria Nacional de Planes de Negocios de Jóvenes Emprendedores “EXPOJOVEM” donde a pesar de cumplirse este año la quinta edición, aun existen serios problemas en cuanto a su estructura al no delimitar aspectos fundamentales, trabajar el proyecto por prueba y error , mejorando en la marcha.

El presente documento, busca la elaboración de un plan de gestión, el cual permitió detectar situaciones deficientes de la manera en que se ha venido desarrollando el proyecto ante todo con serios problemas de planificación y delimitación de alcances, donde no ha existido una comunicación clara de los requerimientos por cuanto estos nunca han sido definidos ni mucho menos el periodo necesario en que esto se debe dar.

A fin de desarrollar lo anterior en el capítulo primero y segundo se definió como objetivo del PFG: Elaborar un plan de gestión para el desarrollo de la Exposición Nacional de Planes de Negocios de Jóvenes Emprendedores “Expojovem” del Ministerio de Educación Pública, analizando la temática de la administración de proyectos Ministerio de Educación. El marco metodológico se presenta en el capítulo tres detallando fuentes y métodos de investigación, incluyendo una breve referencia a la aplicación práctica de la teoría de administración de proyectos por medio de las herramientas utilizadas y los entregables.

El capítulo cuatro contiene los resultados que muestran los diversos componentes del plan de gestión de proyecto, elaborar una propuesta a fin de poder desarrollar un Plan de Gestión de Proyectos para la implementación de la Feria de Planes de Negocios de Jóvenes Emprendedores por medio de la aplicación de cinco áreas de conocimientos: Alcance, Tiempo, Recursos Humanos, Costos y Comunicaciones

EL plan de gestión del alcance permitió la elaboración de la planificación del alcance, y su definición, crear la EDT, y definir los stakeholder. elementos fundamentales para desarrollar la gestión del tiempo donde se definieron actividades, y estimaron recursos los cuales no habían sido definidos dado a que en este proyecto no se da una planificación previa de actividades a realizar ni mucho menos el tiempo idóneo a cumplirlas. Tanto la gestión del alcance como la gestión de tiempo generaron información valiosa a fin de desarrollar el plan de gestión de costos el cual permitió establecer los costos totales del proyecto, desconocidos hasta este momento por cuanto se habían considerado únicamente recursos adquiridos de compras para realizar la final nacional de Expojovem

El plan de recurso humano, permitió definir roles y responsabilidades del equipo de trabajo, y ante todo diseñar un organigrama. El conocer el ámbito del recurso humano permitió definir el plan de gestión de comunicaciones, definió los canales necesarios de comunicación, y ante todo establecer las matrices que en lo sucesivo deberán implementarse a fin de poder evitar roces internos.

Para la realización del proyecto se requieren 322 días dando inicio desde el año anterior en el mes de setiembre, principal aporte de la elaboración de este documento evidenciado delimitación del alcance, definición del cronograma de trabajo y de las actividades, y ante todo de los canales de comunicación para lo cual fue necesario elaborar distintas matrices a fin de ser utilizadas como mecanismo de comunicación y de formalización en la toma de decisiones.

La gestión de costo evidenció que el proyecto en su totalidad ocupa una inversión de ¢150.317.524,40 monto que implica salarios de director de proyecto, administrador de proyecto, líderes, docentes, y material de trabajo que debe ser adquirido. Estos costos tienen una recuperación de tipo social por cuanto conducen al desarrollo del país. La inversión realizada, se invierten únicamente con carácter de formación de estudiantes, con la única esperanza que a futuro esta formación de estudiantes genere mejores ciudadanos y más opciones de empleo.

En términos generales, el desarrollo de este documento permitió elaborar la estructura general que debe tener el proyecto, para esto se recomienda utilizar la guía PMbok como un compendio de buenas practicas permitiendo planificar las acciones en tiempo y con los recursos requeridos, presentando propuestas de comunicación, definiendo los involucrados del proyecto, delimitando costos.

1 INTRODUCCION

Hoy día el tema de emprendedurismo se convierte en un concepto que despierta gran interés, desde el Plan Nacional de Desarrollo elaborado por el Gobierno de la República y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica para el período 2011-2014, hasta iniciativas individuales planteadas de manera independiente por Instituciones que tienen relación con este tema. Sin embargo, las líneas de acción aún no están claramente definidas, principalmente para grupos con menor oportunidad o discriminación, entre estos: menores de edad, madres solteras, indígenas, o adultos mayores. Esto porque prácticamente el sector productivo del país se ha dirigido a una edad productiva específica y al otorgamiento de créditos para aquellos que cumplen con garantías como contar con un ingreso fijo demostrable o bienes (garantía real),demostrando además los años de puesta en marcha del proyecto a fin de medir la factibilidad del mismo.

Para estos grupos llamados en alguna medida en “desventaja social” se convierte en todo un reto realizar su sueño de ser Emprendedor, a pesar de contar con la iniciativa, el deseo y hasta la destreza de conocer perfectamente su negocio; sus deseos se ven truncados al no ser sujetos de financiamiento, el cual es necesario para dar un primer paso y poder iniciar su negocio.

Aunado a lo anterior, existe poca información en materia de capacitación o preparación en la elaboración de plan de negocios, documento solicitado por la mayoría de las instituciones bancarias a fin de concretar el financiamiento requerido y por otro lado, la poca opción de generar espacios para dar a conocer proyectos novedosos aun sin contar con el plan de negocios pero que en buena medida se pueda de alguna manera demostrar las destrezas, deseos de

superación, con los que dispone un empresario, aspectos que únicamente se pueden valorar en la puesta en escena por medio de la exposición del proyecto ante un grupo de interesados .

Es por tal motivo, es que el Ministerio de Educación busca crear espacios para generar un acercamiento entre los empresarios y distintos grupos o instituciones de interés que en gran medida les interesa este tipo de proyectos, una vez egresen de la educación secundaria.

La Dirección de Educación de Técnica y Capacidades Emprendedoras (DETCE), a través del Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa (DGEEC), desarrolla programas educativos con Asesores, profesores y estudiantes, orientadas al fortalecimiento de las capacidades emprendedoras, de la población estudiantil, del sistema educativo costarricense, entre ellas: El fortalecimiento de habilidades, más el perfeccionamiento de competencias técnicas; permitirán a los educandos ampliar el abanico de opciones hacia su inserción en el campo laboral, a través del autoempleo; como una genuina muestra de que los jóvenes pueden ser emprendedores exitosos. Escalar de la teoría a la práctica se constituye en el siguiente nivel de la educación, que propicia el cambio cualitativo tan necesario en la sociedad costarricense. Es por ello que la educación debe constituirse en una herramienta de uso continuo que traduce el aprender como una necesidad para enfrentar los retos que el mundo impone. Esto es viable en la medida que se generen los espacios para que las nuevas generaciones puedan desarrollar sus proyectos empresariales.

1.1 Antecedentes

El Ministerio de Educación Pública, tiene bajo su responsabilidad la educación de niños y jóvenes con el fin de dotar de capacidades necesarias a fin de que una vez egresados del sistema educativo, cuenten con las herramientas necesarias a fin de poder desarrollarse en un entorno cada vez más competitivo. Una de las direcciones adscritas al MEP es la DETCE que a su vez tiene adscrito el DGEEC, área encargada de incentivar la mentalidad empresarial del niño y joven e inculcar los valores cooperativos y formación empresarial en esta área.

Temas como: Planificación, se incorporaron en el DGEEC en el año 2008, cuando se comenzó a hablar de este término, utilizando matrices institucionales elaboradas por la Dirección de Planificación Institucional. Sin embargo, al día de hoy estas se convierten en un protocolo que se presenta únicamente cada tres meses y no es conocido por los subalternos del área.

Se hace por tanto, de vital importancia definir un plan de acción que guie el trabajo interno, con herramientas, sistemas tecnológicos ágiles y oportunos; donde los canales de comunicación sean debidamente definidos y conocidos por todos, contrario a la realidad vivida actualmente, donde la planificación recae en la jefatura, la cual es modificada constantemente, siendo además poco conocida por los subalternos, presentando situaciones remediales a último minuto, incremento en los costos y sobre todo caos).

1.2 Problemática.

Para el año 2011 se realizó por cuarta vez la Exposición de Planes de Negocios de Jóvenes Emprendedores, donde la no delimitación en el alcance ha generado problemas de lo esperado en el proyecto así como delimitación de los

involucrados y su participación en el proyecto conduciendo incrementos en recursos económicos y a la pérdida de imagen.

El desarrollo del proyecto llegara hasta la realización del lanzamiento y ejecución del proyecto por cuanto esto genera desarrollar dos etapas por un lado la etapa de formulación inicial donde se debe reestructurar y proponer cambios de mejora y la segunda etapa donde se ejecuta el proyecto Expojovem gracias a los cambios antes propuestos. Para esto es necesario definir el canal de comunicación que se utilizara principalmente de manera escrita que demuestre acuerdos tomados o unificación de criterios previos a la realización de acciones lo cual conduce a que las decisiones ante un tema sean muy distintas generando discrepancias e incongruencias en el proceso. Este problema de comunicación se da a todo nivel desde los medios altos involucrados en el proceso hasta la comunicación que debe fluir a los docentes y la que es retransmitida a los jóvenes. Esto se ha dado en muchos casos por una cultura propia del MEP de informalidad en las comunicaciones y en otros casos por el poco interés demostrado por las instituciones a participar en proyectos relacionados a tema de empresarialidad ,tema que a pesar de ser uno de los pilares del Plan de Desarrollo actual , no ha surgido una estrategia a nivel nacional de la manera en que se atenderá este segmento de la población que adicionalmente son jóvenes sin experiencia laboral y que no disponen de recursos económicos para desarrollar su propio negocio

El recurso humano es un elemento que se convierte en uno de los factores más delicados, esto porque a nivel de departamento existe una sobre carga en funciones donde por características internas es difícil asignar funciones a un número de funcionarios, recargándose las acciones a unos pocos, generando por su parte inconformidad, dado a que adicional a esta gestión la operativa normal del trabajo en otras tareas propias al puesto deben realizarse. Lo anterior se da

por cuanto el MEP no tiene una estructura proyectizada y los recursos son de carácter funcional, estos además no cuentan con formación en ejecución de proyectos, por tanto la ejecución por tanto se realiza por secuencia de actividades u operativas. Por otro lado la estructura de costos para estos recursos no es específica para proyectos, por cuanto no existe un rubro específico. Adicionalmente no existe un modelo de administración de tiempo y prioridades de recursos.

El recurso humano docente presenta una serie de situaciones que en la mayoría de los casos conduce a que desde el inicio el proceso no se dé a la mejor manera, esto muchas veces porque el docente que acude a las capacitaciones realizadas por el DGEEC, es informado de dicha capacitación un día antes y muchas veces la persona que asiste no dispone de ningún interés al mismo, en otros casos el funcionario que se presenta a la capacitación no es quien guiará el proceso de formación con el joven por lo que una vez se incorpore de nuevo al centro educativo su papel es de facilitarte los documento pero sin la formación adicional dada en la charla, generándose por tanto un vacío en la formación .En síntesis la temática de los años previos y su ejecución ha estado basado en prueba y error, debido a la falta de planificación estratégica de la organización así como la debilidad en la realización de un proceso de evaluación a posterior,siendo necesario una guía a fin de poder desarrollar el proyecto de la manera mas eficiente posible.

1.3 Justificación del Problema

La creación del Plan de Gestión de Proyectos vendrá a ser un elemento fundamental a fin de asesorar la planeación, ejecución, y control de los proyectos, vendrá a solventar la carencia de un guía a nivel institucional en este tema;

permitiendo a su vez el desarrollo paulatino de la cultura en administración de proyectos. Es necesario por tanto implementar una estrategia de comunicación del plan dirigida a todos los funcionarios de la Dirección de Educación Técnica y Capacidades emprendedoras de modo que vean familiar el trabajo en proyectos. Esto requiere un proceso de transformación de la cultura interna así como un efectivo manejo de aspectos políticos-organizacionales, conduciendo a introducir esta temática no solo a nivel del MEP sino a nivel de otras instituciones que actualmente no trabajan por proyectos a que lo hagan al ver la necesidad en que se deban homologar acciones entre áreas o entre instituciones

Con Implementación del Plan de Gestión de Proyectos en la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras busca dar un giro en la gestión actual de los proyectos; con el fin de dotar a la institución de un ente coordinador y asesor de los esfuerzos relacionados con las políticas, directrices, herramientas y recursos para la formulación, evaluación y administración de proyectos institucionales. Se requiere por tanto de la implementación de la practica de proyectos de manera formal en la organización en todo ámbito desde la manera en que se planifica hasta la manera en que se ejecutan las acciones estas acciones deberán presentarse de manera explicita en otro plan de gestión de proyectos formulado específicamente para este fin , tema ajeno a este estudio Lo anterior, permitirá aumentar su rendimiento, maximizar su capacidad para fortalecer proyectos y enfrentar los retos de un entorno dinámico y cada vez más exigente.

1.4 Supuestos

- Existe una necesidad por parte del Ministerio de Educación Pública en formar jovenes especialmente del área de educación técnica a fin de que

una vez egresado sean sus propios patronos, por lo cual esta actividad permite ser una ventana a este tipo de iniciativas.

- Existe un interés por parte del movimiento cooperativo, instituciones financieras de apoyar económicamente proyectos y permite un acercamiento a fin de que estas iniciativas se conviertan en un paso para quienes deseen consolidar su proyecto .
- Existe una tendencia a nivel nacional por parte de instituciones como OIT, INS, Ministerio de Industria y Comercio, Ministerio de Trabajo, Municipalidades, Movimiento Cooperativo, Fundación Omar Dengo, Asociación de Empresarios, Embajada de España, Ministerio de Economía para el desarrollo de generar iniciativas para el desarrollo de proyectos empresariales a nivel de jóvenes emprendedores de modo que se consoliden sus emprendimientos como opciones laborales.
- El principal patrocinador del Plan de Gestión del Proyecto será el MEP como ente financiador de recursos , y la Dirección de Educación Técnica como el área encargada de ejecutar las acciones de manera que estas se cumplan según lo acordado
- La matriz de roles y funciones para delimitar las responsabilidades por parte del equipo del proyecto, así como la matriz de comunicaciones serán cumplidas por todos los participantes.
- El plan de Gestión de proyecto será aprobado por el equipo de gerencia de proyecto así como por los patrocinadores.

1.5 Restricciones

- No existe un proceso planificado que permita definir las etapas necesarias a fin de que el proyecto se desarrolle de la manera más eficiente.

- Implementar procedimientos que permitan a los involucrados conocer sus responsabilidades y el momento idóneo para participar.
- Delimitar las acciones del equipo de trabajo ni así como sus roles en el proyecto por cuanto se desarrollan sin tener claro las funciones de cada uno de los involucrados .

1.6 Objetivo general

Elaborar un plan de gestión para el Proyecto de desarrollo de la Exposición Nacional de Planes de Negocios de Jóvenes Emprendedores “Expojovem” del Ministerio de Educación Pública, a través de la guía de Dirección de proyectos y buenas prácticas del PMI (2008) que permita ser utilizado en el desarrollo de este evento, incrementando la posibilidad de éxito.

1.7 Objetivos específicos.

- Definir el alcance para delimitar los requerimientos necesarios del proyecto.
- Elaborar un cronograma de las actividades a fin de lograr la efectiva realización del proyecto en un tiempo definido
- Elaborar un plan de comunicaciones para lograr una eficiente comunicación entre los involucrados.
- Elaborar un plan de recurso humano para definir los roles y responsabilidades del equipo del proyecto.
- Elaborar un plan de costos para dar seguimiento y controlar el presupuesto asignado al proyecto.

2 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Concepto de Educación

Los autores Guillermo Bolaños y Zaida Medina (1998. p. 17), consideran que la educación “es un proceso, en tanto considera al individuo como sujeto de transformación cualitativa; es decir, provoca en él un tránsito de un punto a otro dentro de su desarrollo de maduración.” Además, afirman que la educación es un proceso “... se orienta al logro de transformaciones individuales o personales y sociales”, aspectos que al final de cuentas, se relacionan con la manera estrecha y constante porque no se puede hablar de educación individual a espaldas de la sociedad, en donde, “...educador y educando se encuentran en un contexto social, fuera del cual no se conciben las relaciones entre personas”.

Para efectos de la presente investigación, se define educación como: el proceso dirigido intencionalmente a promover el desarrollo del ser humano y su integración en la sociedad. El término posee también un significado más circunscrito, “en cuanto indica el aspecto formativo, más bien que el informativo, el ejercicio de las aptitudes mejor que la transmisión de los contenidos”. Este proceso formativo, según Göttler, J. (1965. p. 48), “... sobrepasa considerablemente el ámbito de la educación, por cuanto no se circunscribe a la etapa de desarrollo.

2.1.2 El Ministerio de Educación Pública

El Ministerio de Educación Pública, es una organización pública destinada no solo ofrecer oportunidades de educación y formación ,sino a fomentar valores en los niños y jóvenes del país, formando cada vez mejores ciudadanos y con herramientas que los permita desarrollarse en este ambiente el cual día a día es más competitivo,

El acelerado proceso actual obliga a que sin importar el sector al que se deba orientar toda estrategia en pos de lo que el mercado exige, sean cambios tecnológicos, de paradigmas, de metodologías, o por cuestiones de competencia, obliga a que así mismo los proyectos se dirijan hacia la dirección de lo que el entorno obliga.

En tal sentido, partiendo de las necesidades actuales en torno a empresarialidad, es que primeramente el Gobierno como un todo ve la necesidad de plantear políticas dirigidas a fomentar la banca de desarrollo y con estas estrategias que permitan canalizar acciones a fin de generar la obligatoriedad de formar en niños y jóvenes en la mentalidad emprendedora a fin de que estos desarrollen sus habilidades creativas y se desarrollen proyectos creativos, por otro lado se despierta una nueva forma de desarrollo laboral donde no necesariamente una vez que egresen del sistema educativo deban ingresar a laborar a una institución sea pública o privada sino que se les da a conocer que existe la posibilidad de que ellos sean sus mismo patrones a través de un proyecto empresarial u cooperativo.

Sin embargo, a pesar de que se invierte anualmente gran cantidad de recursos económicos en capacitación a docentes, coordinadores técnicos, directores de centros educativos en general, no se ha logrado generar un impacto tal que cale a instituciones a fin de consolidar financiamientos económicos o capacitación a fin de depurar conocimientos y fortalecer sus proyectos a fin de que cumpla con lo estipulado por el sistema bancario actualmente. Se convierten en capital de riesgo ya que no disponen de orden patronal, experiencia en proyectos y experiencia demostrable en su proyecto.

El Ministerio de Hacienda en su presentación de proyecto de ley del presupuesto ordinario y extraordinario de la República para el ejercicio económico 2012 en su apartado Comentarios sobre variaciones en los gastos señala: Un aspecto importante, en relación con la programación presupuestaria y los recursos asignados al MEP, en su estrecha relación con el Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014 “María Teresa Obregón Zamora” principalmente con lo relacionado al fortalecimiento de las políticas sociales universales. Para tal efecto el MEP está promoviendo la actualización de programas de estudio en distintas especialidades e implementación de Diseño Curricular basado en normas de competencia, reforzando áreas científicas, lógicas y matemáticas, históricas sociales y culturales y de comunicación y lenguaje. Con la creación en el 2012 de 10 colegios técnicos y la transformación de 8 colegios académicos a colegios técnicos se desarrollará la capacidad productiva y emprendedora de las poblaciones de adolescentes, jóvenes y jóvenes adultos, que incluyan el desarrollo de competencias óptimas para el mundo de trabajo:

2.1.3 El MEP como órgano con fundamento legal

El Ministerio de Educación Pública tiene como fundamento legal lo estipulado en los artículos 77° y 78° de la Constitución Política de Costa Rica, donde se establece

Artículo 77 –

La educación pública será organizada como un proceso integral correlacionado en sus diversos ciclos, desde la preescolar hasta la universitaria.

Artículo 78 –

La educación preescolar y la general básica son obligatorias. Estas y la educación diversificada en el sistema público son gratuitas y costeadas por la Nación.

En la educación estatal, incluida la superior, el gasto público no será inferior al seis por ciento (6%) anual del producto interno bruto, de acuerdo con la ley, sin perjuicio de lo establecido en los artículos 84 y 85 de la Constitución. (Sin embargo para el año 2011 recibió el 7.1% del Producto Interno Bruto superando al año 2010 cuando se propuso un 6.8%

Lo anterior con el objetivo de que el Estado facilitará la prosecución de estudios superiores a quienes carezcan de recursos pecuniarios. La adjudicación de las becas y los auxilios estará a cargo del Ministerio del ramo, por medio del organismo que determine la ley

Sin embargo, de acuerdo a lo indicado en la presentación del Proyecto de ley de Presupuesto ordinario y extraordinario de la república para el ejercicio económico 2012 del Ministerio de Hacienda para el Ministerio de educación Pública (MEP) "se presupuestan recursos por un monto de ¢1.584.779,00 millones cifra que representa un 6.99% del producto interno Bruto (PIB) proyectado para el 2012 por el Banco Central de Costa Rica (BCCR) en su Programa Macroeconómico , a los cuales deben sumarse los recursos externos que ejecutara el MEP y que se revalidan en 2012." (Ministerio de Hacienda Gasto 028-2012)

2.1.4 Misión y visión

- **Misión**

Como ente rector de todo el Sistema Educativo, al Ministerio de Educación Pública le corresponde promover el desarrollo y consolidación de un sistema educativo de excelencia que permita el acceso de toda la población a una educación de calidad,

centrada en el desarrollo integral de las personas y en la promoción de una sociedad costarricense integrada por las oportunidades y la equidad social (Ministerio de Educación Pública [MEP], 2011)

- **Visión**

Un Ministerio de Educación Pública renovado y moderno al servicio de los estudiantes y sus familias, de los docentes, de los directores de centros educativos y, en general de las comunidades. Un Ministerio caracterizado por una gestión administrativa eficiente, oportuna y transparente, que promueve el desarrollo integral del ser humano y las capacidades humanas necesarias para vivir e integrarnos en una sociedad global, con base en el ingenio, el conocimiento y las destrezas. Un Ministerio que contribuya a descubrirnos, entendernos, expresarnos y reconstruirnos como ciudadanos del mundo, capaces de guiarse en la búsqueda permanente y crítica de lo que es justo (MEP, 2011)

2.1.5 Estructura organizativa

En la Figura N° 1 se presenta la Estructura Organizativa del Ministerio de Educación Pública.



Figura Nº 1

Estructura Organizativa del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica

Fuente: Página Ministerio de Educación Pública (Consulta 25 de noviembre del 2011)

Como un todo es importante visualizar el organigrama de la estructura, sin embargo para efectos del presente trabajo el mismo se ubicara siguiendo la siguiente línea, Ministro, Viceministerio Académico, Educación Técnica y Capacidades emprendedoras, la cual cumple la función de ser la dirección que tiene bajo su responsabilidad tres Departamentos: Especialidades Técnica, Vinculación con la Empresa y Gestión de Empresas y Educación Cooperativa

2.1.6 Metas Institucionales

El título VII de la Constitución Política establece las definiciones y mandatos esenciales para la Educación y la Cultura Costarricenses en el marco del Estado Social de Derecho, y por tanto, las definiciones y mandatos esenciales para el Ministerio de Educación Pública. Página Ministerio de Educación Pública (Consulta 25 de noviembre del 2011)

La Política Educativa hacia el Siglo XXI, reformada por la Ley N° 7676 del 23 de julio de 1997 constituye un innovador esfuerzo por establecer un marco de largo plazo para el desarrollo del Sistema Educativo Costarricense que permite adecuar el mandato constitucional a la realidad específica de nuestros días. Fue aprobada por el Consejo Superior de Educación en sesión N° 82-94, el 8 de noviembre de 1994. Fue presentada a ese Consejo por el entonces Ministro de Educación señor Eduardo Doryan. El marco jurídico de la Política Educativa hacia el Siglo XXI lo constituye la Constitución Política de Costa Rica, la Ley Fundamental de Educación.

2.1.7 Propósitos y objetivos:

- Convertir la educación en el eje del desarrollo sostenible.
- Cerrar las brechas existentes entre la calidad de la educación que reciben los estudiantes de las áreas urbanas y rurales; eliminar la diferenciación entre las instituciones educativas de las áreas urbanas marginales y no marginales.
- Formar recursos humanos que eleven la competitividad del país necesaria para triunfar en los mercados internacionales.

- Fortalecer valores fundamentales que se han ido perdiendo con el pasar del tiempo.
- Fortalecer la educación técnica, científica a la par de la deportiva y la cultura como forma de estimular el desarrollo integral de los estudiantes.
- Hacer conciencia en los individuos acerca del compromiso que tienen con las futuras generaciones procurando un desarrollo sostenible económico, social en armonía con la naturaleza y el entorno en general.

2.1.8 Metas y resultados: Fortalecer los mejores esfuerzos del MEP en los siguientes programas:

- Programa de Lenguas Extranjeras para el Desarrollo
- Programa para el Mejoramiento de la Calidad de la Educación y Vida en las Comunidades de Atención Prioritaria
- Programa de Informática Educativa
- Programa de Escuelas Unidocentes en el Área Rural Dispersa
- Programa de Mejoramiento de la Educación Secundaria
- Programa de Desarrollo del Pensamiento
- Programa de Educación Ambiental y Desarrollo Sostenible

2.2 La Educación Técnica

En la Ley Fundamental de Educación, emitida el 24 de setiembre de mil novecientos cincuenta y siete, Bajo el decreto N° 2160, en el Capítulo 1 en su Artículo 17 se describe la educación técnica:

“La enseñanza técnica se ofrecerá a quienes desearan hacer carreras de naturaleza vocacional o profesional de grado medio para ingresar a las cuales se

requiera haber terminado la escuela primaria o una parte de la secundaria. La duración de dichas carreras y los respectivos planes de estudio serán establecidos por el Consejo Superior de Educación de acuerdo con las necesidades del país y con las características peculiares de las profesiones u oficios. Se ofrecerán, además de la enseñanza técnica a que se refiere el párrafo anterior, a juicio del Consejo Superior de Educación, programas especiales de aprendizaje.

Y en el artículo 18 se añade que:

“El plan de estudios comprenderá tres tipos de cursos y actividades:

Cursos Generales;

Cursos Vocacionales; y

Actividades de valor social, ético y estético.”

2.2.1 Definición

Martínez (1999, p.30), señala que la educación técnica es parte de un sistema orientado al desarrollo y aprovechamiento del potencial humano.

Este autor también afirma que es un conjunto de opciones de política educativa adoptadas e implantadas con la intención de corregir ciertas discrepancias entre lo deseado y lo observado en el sistema para el desarrollo y aprovechamiento del potencial humano.

En Costa Rica se reconoce a la Educación Técnica Profesional como:

“Un sub-sistema del Sistema Educativo formal. Se ofrece a quienes deseen obtener formación en carreras profesionales de grado medio, según lo establece la

Ley Fundamental de la Educación, vigente desde 1958. Es parte de la educación general que se imparte en los Colegios Técnicos Profesionales del país”. Se ofrece en el Tercer Ciclo de la Educación General Básica, en la modalidad de talleres exploratorios y en la Educación Diversificada. El estudiante en forma paralela a la formación técnica, recibe formación humanística, de manera que al terminar sus estudios de secundaria, el joven puede incorporarse al campo de trabajo y/o continuar estudios de nivel superior, con dos títulos que lo acreditan como: Técnico en el nivel medio en la especialidad y Bachiller en Enseñanza Media. (OEI pág. 4)

2.2.2 Antecedentes de Educación Técnica

Dengo (2001) afirma que la educación técnica en Costa Rica inició en 1951 en el siguiente contexto histórico. La UNESCO desarrolló un programa en América Latina, con énfasis en la educación fundamental, al que fue incorporado nuestro país. Este programa venía a dar respuesta a la problemática de alfabetización que enfrentábamos.

Con la Asesoría de la Misión de Asistencia Técnica de la UNESCO se inició en 1951 el proyecto Piloto de Educación Rural y con el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas (IICA) se desarrolló en Turrialba un proyecto específico de investigación y capacitación para maestros de zonas rurales. Este tuvo repercusión regional y vinieron a prepararse maestros de otros países latinoamericanos. Fue entonces cuando se efectuó la primera semana de la conservación de los recursos naturales.

Otro de los proyectos desarrollados con la cooperación técnica de la UNESCO fue el de la educación vocacional: es decir, de este momento parte el inicio de la

educación técnica. Se dio inicio en 1951 a la experiencia en este campo como una opción de nivel medio, pero no contemplando aún la diversificación de este nivel. En ello se vio una posibilidad de respuesta, ya organizada en países más desarrollados, a las nuevas demandas de la transformación de la sociedad y, también una alternativa para que los jóvenes que no pudiesen proseguir estudios superiores tuviesen una capacitación para el trabajo. Empezaba, ya por entonces, el incipiente desarrollo industrial.

En consonancia con ello y con el diagnóstico sobre aspectos sustantivos del sistema, que arrojaba datos tan preocupantes como el de que solamente el 30% de los alumnos matriculados en séptimo año lograba alcanzar el bachillerato el Ministerio procedió a adoptar ciertas medidas que tenían que ver con la simplificación de los planes de estudio, con contenidos más acordes a las necesidades de los estudiantes, introducir la educación vocacional combinando educación humanística y técnica, se establecen talleres y con patrocinio de la OEA se trazan los primeros planes que proveían la oferta de educación para el hogar, agropecuaria, industria y comercio.

Cabe acotar que existían antecedentes de este modelo de enseñanza, pero no con las características y los objetivos de enseñanza de nivel medio, sino más bien de escuelas de oficios: existían las establecidas por los Padres Salesianos en Cartago desde muchos años atrás, y en San José, y también otra en Heredia al amparo de la Iglesia Católica (MEP ,2010)

Sobre el propósito de ofrecer otras opciones conducentes al trabajo productivo, a los jóvenes que no fuesen a continuar educación superior se había preocupado Monseñor Víctor Sanabria, y fue con su interés y respaldo que se estableció en 1953 una escuela de Artes y Oficios en Desamparados, inicio de lo que llegaría a

ser el Colegio Vocacional Monseñor Sanabria, convertido en institución oficial de nivel medio en 1957.

En general los proyectos en educación vocacional logran concretarse a partir de 1955, en que se estimula esta modalidad en todo el país, se firma un convenio con una Misión Técnica de Cooperación Internacional de los Estados Unidos bajo el programa denominado Punto Cuarto, y se establecen instituciones vocacionales en varias localidades del país. (Salazar, J M, 2003)

2.2.3 La Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras

La Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras del Ministerio de Educación Pública, ofician que tiene a su cargo la responsabilidad de guiar y asesorar la formación técnica en los colegios técnicos del país.

Dentro de sus funciones se encuentran las siguientes (Ministerio de Educación Pública ,2007)

- Dirigir la prestación del servicio de educación técnica profesional en el nivel de Tercer Ciclo y Educación Diversificada, además, de todos aquellos programas de estudios relacionados con la educación técnica que forman parte de la oferta educativa del MEP, de conformidad con lo autorizado por el Consejo Superior de Educación (CSE).
- Impulsar el desarrollo de las capacidades para la formación de empresarios entre los estudiantes del sistema educativo público.

- Propiciar iniciativas que permitan fortalecer y consolidar escenarios de vinculación con el sector productivo, como una estrategia para mantener actualizada la oferta educativa.
- Realizar recomendaciones y proponer directrices y políticas a las autoridades superiores en educación técnica y formación de empresarios, con el fin de que sean presentadas al CSE para su autorización.
- Contribuir a la formulación del Programa Nacional de Educación Técnica y promover su ejecución.
- Mantener actualizada la oferta educativa de los colegios técnicos y de todo ente del MEP que brinde programas de Educación Técnica de acuerdo con lo autorizado por el CSE.

En la Ley Fundamental de Educación, emitida el 24 de setiembre de mil novecientos cincuenta y siete, Bajo el decreto N ° 2160, en el Capítulo 1 en su artículo 17, se describe la educación técnica: .- La enseñanza técnica se ofrecerá a quienes desearan hacer carreras de naturaleza vocacional o profesional de grado medio para ingresar a las cuales se requiera haber terminado la escuela primaria o una parte de la secundaria. La duración de dichas carreras y los respectivos planes de estudio serán establecidos por el Consejo Superior de Educación de acuerdo con las necesidades del país y con las características peculiares de las profesiones u oficios. Se ofrecerán, además de la enseñanza técnica a que se refiere el párrafo anterior, a juicio del Consejo Superior de Educación, programas especiales de aprendizaje”.

Con base en este ordenamiento jurídico y algún otro agregado posterior, se realizó la restructuración de las oficinas centrales del Ministerio de Educación, en donde, a lo que nos concierne en este estudio, se modifica el Departamento de Educación

Técnica, perteneciente a la División Curricular, ascendiéndola a la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras, la cual se compone de tres Departamentos (MEP, 2007)

- Departamento de Educación Técnica (tradicional),
- Departamento de Vinculación con la Empresa y la Comunidad (completamente nuevo).
- Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa (modificado y adherido)

En la última re estructuración, se designa a la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras específicamente en el artículo 76

“El órgano técnico responsable de analizar, estudiar, formular, planificar, asesorar, investigar, evaluar y divulgar todos los aspectos relacionados con la educación técnica profesional en Tercer Ciclo y Educación Diversificada, así como promover programas y proyectos para potenciar su vinculación con los mercados laborales”

2.2.4 Funciones Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras

Según Decreto Ejecutivo No. 36451- MEP del 07/02/2011 La Gaceta No. 48 – miércoles 09 de marzo 2011 sobre la Organización Administrativa de las Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública, en el Capítulo I, Sección II se describen las funciones de la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras y sus departamentos, de la siguiente forma

- Dirigir la prestación del servicio de educación técnica profesional en el nivel de Tercer Ciclo y Educación Diversificada, además, de todos aquellos programas de estudios relacionados con la educación técnica que forman

parte de la oferta educativa del MEP, de conformidad con lo autorizado por el Consejo Superior de Educación (CSE).

- Impulsar el desarrollo de las capacidades para la formación de empresarios entre los estudiantes del sistema educativo público.
- Propiciar iniciativas que permitan fortalecer y consolidar escenarios de vinculación con el sector productivo, como una estrategia para mantener actualizada la oferta educativa.
- Funcionar como Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Educación Técnica (SINETEC).
- Establecer mecanismos de articulación horizontal e integración vertical entre aquellas instituciones formadoras de recursos humanos que pertenecen al SINETEC.
- Definir y establecer, en coordinación con la Dirección de Desarrollo Curricular, todos los aspectos relacionados con el currículo de la educación técnica profesional en Tercer Ciclo y Educación
- Diversificada. Coordinar con el Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano, todos los aspectos relacionados con la capacitación del personal docente de la educación técnica profesional en Tercer Ciclo y Educación Diversificada.
- Realizar recomendaciones y proponer directrices y políticas a las autoridades superiores, en educación técnica y formación de empresarios, con el fin de que sean presentadas al CSE para su autorización.
- Contribuir a la formulación del Programa Nacional de Educación Técnica y promover su ejecución.

- Mantener actualizada la oferta educativa de los colegios técnicos y de todo ente del MEP que brinde programas de Educación Técnica, de acuerdo con lo autorizado por el CSE.
- Promover la cooperación de organismos nacionales e internacionales, tanto públicos como privados, para impulsar programas y proyectos de apoyo a la Educación Técnica y el desarrollo de capacidades emprendedoras, en coordinación con la Dirección de Asuntos Internacionales y Cooperación.
- Preparar el Plan Anual Operativo (PAO) de la Dirección y remitirlo al Viceministro Académico de Educación Pública para su aprobación.
- Otras funciones relacionadas, asignadas por el superior jerárquico.”

Para realizar estas funciones, el DETCE está compuesto por una Dirección y 3 departamentos, para un total de 71 funcionarios al momento del estudio.

2.2.5 Oferta Educativa

La oferta educativa del DETCE, son las distintas opciones con que cuenta un colegio técnico y/o un alumno para cursar una especialidad específica. Esta oferta educativa, está subdividida en tres distintas áreas: área industrial, área comercial y servicios, y área agropecuaria. En el Cuadro N° 1 se presentan las especialidades disponibles para la elección de los alumnos y/o colegio técnicos, según su gusto y/o preferencia y de la disponibilidad de brindar la especialidad en el colegio.

Cuadro N°1

Oferta Educativa DETCE

Oferta Educativa para Colegios Técnicos	
Modalidad Industrial	
1. Autorremodelado	12. Electrónica en Reparación de Equipo de Cómputo.
2. Construcción Civil	13. Impresión Offset.
3. Dibujo Arquitectónico.	14. Industria Textil.
4. Dibujo Técnico.	15. Mantenimiento Industrial.
5. Diseño y Const. de Muebles y Estructuras	16. Automotriz
6. Diseño Gráfico.	17. Mecánica General.
7. Diseño Publicitario.	18. Mecánica de Precisión.
8. Electromecánica.	19. Producción Gráfica.
9. Electrotecnia.	20. Refrigeración y Aire Acondicionado.
10. Electrónica Industrial.	21. Mecánica Naval
11. Electrónica en Telecomunicaciones.	
Modalidad Comercial y Servicios	
1. Accounting	15. Secretariado Bilingüe
2. Administración y Operación Aduanera	16. Secretariado Ejecutivo
3. Banca y Finanzas	17. Ejecutivo para Centros de Servicios
	18. Turismo en Alimentos y Bebidas

Oferta Educativa para Colegios Técnicos

- | | |
|---|--|
| 4. Contabilidad | 19. Turismo Ecológico. |
| 5. Contabilidad y Auditoría | 20. Turismo en Hotelería y Eventos
Especiales |
| 6. Contabilidad y Costos | 21. Turismo Rural |
| 7. Contabilidad y Finanzas | 22. Turismo Costero |
| 8. Informática en Desarrollo de
Software | |
| 9. Informática en Programación | |
| 10. Informática en Redes | |
| 11. Informática en Soporte | |
| 12. Informática Bilingüe en Redes | |
| 13. Informática Bilingüe en Desarrollo
de Software | |
| 14. Salud Ocupacional | |

Modalidad Agropecuaria

1. Agroindustria
2. Agroindustria Alimentaria con Tecnología Agrícola
3. Agroindustria Alimentaria con Tecnología Pecuaria
4. Agropecuario en Producción Agrícola
5. Agropecuario en Producción Pecuaria
6. Agroecología.
7. Riego y Drenaje.

Oferta Educativa para Colegios Técnicos

8. Agro jardinería.

Fuente: Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras (nov. 2011)

2.3 Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa.

Con el proceso de reestructuración del Ministerio de Educación Pública, se crea la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras, y como parte de la Dirección el Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa.

El Departamento está a cargo de la Doctora Patricia Ureña Castrillo y se trabajan dos áreas estratégicas: Orientación y supervisión los programas de Educación Cooperativa del país y el Fomento de la cultura emprendedora en los y las jóvenes estudiantes. Desde su constitución en el año 2008, se han desarrollado programas educativos con Asesores, profesores y estudiantes, orientados al desarrollo de las capacidades emprendedoras como las siguientes:

- Búsqueda y aprovechamiento de oportunidades
- La capacidad de fijar metas y planificar estrategias
- Asunción de riesgos calculados y toma de decisiones
- Persistencia
- Capacidad creativa e innovación
- Persuasión y redes de apoyo

Entre las acciones para el desarrollo de la cultura emprendedora se realizan programas que permiten la creación de empresas con los estudiantes que son guiados por profesores tutores

Entre esas acciones se destacan las siguientes:

- Certificación por la Escuela de Agricultura del Trópico Húmedo
- 32 profesores de educación técnica y 32 coordinadores de colegios técnicos certificados por la EARTH en la aplicación de metodología para la creación de planes de negocios.
- Jóvenes Emprendedores Junior Achievement
- Desarrollan la cadena de producción: siguen el proceso empresarial, desde la Organización empresarial Búsqueda de financiamiento Diseño y Comercialización
- Distribución de utilidades Cierre de la empresa
- Exposiciones y premios para las empresas
- Fortalecimiento de las cooperativas escolares como una estrategia socio-educativa, por medio de la cual 232 instituciones de primaria y secundaria, desarrollan planes de empresas y desarrollan la estructura de una empresa cooperativa.
- Laboracoop o Labora Cooperativo: El profesor tutor y un profesor de informática educativa, orientan grupos de 15 estudiantes en la constitución de una cooperativa que desarrolla un proyecto empresarial, utilizando la estructura de una empresa cooperativa: La Asamblea, El Consejo de Administración, El Comité de Vigilancia y el Comité de Educación.
- Todos los proyectos desarrollados por estudiantes tienen una orientación hacia el desarrollo de valores y principios: cooperación, trabajo en equipo, solidaridad, compromiso social, democracia y bien común.
- Esto contribuye a la formación de un ciudadano emprendedor y con altos valores éticos y morales.

La adquisición de capacidades emprendedoras se pone de manifiesto en el escenario que ofrece Expojovem, para que estudiantes de todo el territorio nacional, puedan presentar sus ideas de empresa y tener la posibilidad de obtener financiamiento, lograr el sueño empresarial y tener una preciada oportunidad para desarrollar su plan de vida.

2.3.1 Decreto Ejecutivo Nº 34075

El Ministerio de Educación Pública a partir de la transformación realizada con el Decreto Ejecutivo 34075 del 5 de noviembre del 2007 *Organización Administrativa de las oficinas centrales del Ministerio de Educación Pública* ;en la cual se le asigna a la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras la responsabilidad de “Desarrollar las acciones requeridas para que en cumplimiento de las atribuciones que otorga la Ley N°6437 publicada en la Gaceta N°106 del 14 de junio de 1980, se brinde la enseñanza del cooperativismo en los centros educativos”.

Es por tal motivo, que dicha Dirección llámese en lo sucesivo DETCE, reformula un Área de Cooperativas Escolares ya existente desde hace 20 atrás incorporando un elemento estratégico innovador la Gestión Empresarial y se crea desde el año 2008 el Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa del Ministerio de Educación Pública, llámese en lo sucesivo DGEEC.

Este Departamento tiene a su cargo la formación de docentes quienes a su vez transmitirán conocimientos a otros docentes u otros jóvenes, en un proceso llamado Formador de Formadores.

En materia de Gestión Empresarial, el proceso inicia con docentes que imparten talleres exploratorios a jóvenes de noveno en años posteriores se realizan actividades como campamentos con el fin de despertar o afinar conocimientos sobre empresarialidad, se realizan encuentros, pasantías al exterior y talleres.

Sin embargo, todo lo anterior converge en un único proyecto estrella de la DETCE, denominado “Exposición Nacional de Planes de Negocios de Jóvenes Emprendedores –EXPOJOVEM” constituye un proceso sistemático de capacitación, logística, asesoría, financiamiento, así como la cercanía con instituciones ajenas al Ministerio de Educación Pública quienes en gran medida son jueces y parte de este proceso

La Exposición Nacional de Planes de Negocios de Jóvenes Emprendedores “EXPOJOVEM”, tiene como fin canalizar los emprendimientos desarrollados por los jóvenes que se forman en la educación secundaria específicamente de la Educación Técnica, por medio de la generación de espacios donde los estudiantes presentarán sus planes de negocios ante diferentes instituciones financieras, permitiendo de este modo concretar sus proyectos, brindándoles además el acompañamiento necesario en este proceso el cual involucra a todos los Colegios Técnicos Profesionales de Costa Rica (92 en su totalidad) siendo esto una gran oportunidad para mitigar la problemática planteada.

El proceso consiste en una etapa de eliminatorias institucionales(cada centro educativo elige su mejor proyecto) posteriormente se realizan 8 eliminatorias en distintas regiones del país donde en promedio asistirán 200 personas en cada una de ellas con un promedio de 20 proyectos participantes seleccionándose únicamente 3 proyectos por sede. Posterior a esta selección los “ganadores” asistirán a una gran final nacional igualmente con un promedio de 200

participantes, y en total 40 proyectos estudiantiles en dos categorías: proyecto independiente y proyecto cooperativo.

Es importante indicar que este proyecto no constituye únicamente una exposición de proyectos, es un proceso que inicia con un proceso de capacitación con jóvenes de 9 años, por lo cual se incluye la temática Empresarialidad como un elemento obligatorio en sus materias de estudio donde se profundizarán temas en los años sucesivos 10 y 11 años cuando el joven decide entre la práctica supervisada o el proyecto

2.3.2 Funciones del Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa

La ley 6437 da las pautas generales a seguir con respecto a las funciones generales del Departamento de Gestión de Empresas y educación cooperativa funciones que se detallan a continuación

Artículo 61: Son Funciones del Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa:

- Desarrollar las acciones requeridas para que en cumplimiento de las funciones que establece la Ley N° 6437 del 30 de abril de 1980 se brinde la enseñanza del cooperativismo en los centros educativos públicos
- Administrar, dar seguimiento y evaluar el programa de cooperativas estudiantiles, de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente
- Desarrollar programas de educación, capacitación actualización para el fomento y desarrollo de la cultura emprendedora en general y cooperativista en particular

- Ofrecer a los niños y jóvenes la oportunidad de vivir el cooperativismo, por medio de la educación y conformación de una cooperativa escolar o estudiantil, según su nivel académico, desarrollando el sentimiento de solidaridad, respeto, ayuda mutua y cooperación
- Mantener el registro de cooperativas estudiantes y emitir las personerías jurídicas de conformidad con el ordenamiento jurídico
- Impulsar por medio de la educación, la filosofía, principios y valores del cooperativismo a los estudiantes de escuelas y colegios como agentes de cambio positivo y líderes del desarrollo humano en sus comunidades y en el país en general
- Establecer y dar seguimiento al programa de incubadora de empresas a nivel de las instituciones educativas propiciando el desarrollo de ideas de negocio
- Promover la ejecución de proyectos productivos que permitan incorporar a los jóvenes como empresarios
- Promover las cooperativas como alternativa de desarrollo social, económico, y comunal que les permitirá integrarse en forma productiva a los estudiantes
- Orientar y supervisar el programa sobre la enseñanza obligatoria del cooperativismo en todos los centros educativos del país

Otras funciones relacionadas, asignadas por el superior jerárquico Cada proyecto debe conocer el entorno donde se desarrollará, así como sus características propias, la cultura interna de la organización y hasta el perfil de los involucrados. Esto permitirá un empoderamiento hacia la propuesta que busca generar y es únicamente válida para la institución en la que se busca desarrollar.

A continuación se analiza una serie de temas, por un lado relacionados a la temática que da sustento al presente trabajo referente a la administración de proyectos sus áreas y procesos, en segundo lugar referente al Ministerio de Educación Pública, institución donde se desarrolla el proyecto, específicamente en la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras y este a su vez en el Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa, departamento encargado de guiar todas las actividades que implica realizar este proyecto.

2.3.3 Dependencias involucradas en el desarrollo de proyectos a nivel institucional

El Ministerio de Educación, ha dado un paso importante en los últimos 2 años, en el establecimiento de procedimientos que controlen el desarrollo de sus diferentes actividades. En el caso del desarrollo de proyectos, el Ministerio ha visto la necesidad de crear alianzas estratégicas con otros Ministerios como es el caso de Ministerio de Industria y Comercio MEIC quien actualmente está desarrollando su plan piloto de incubadora de Proyectos y otros organismos como es el caso de la OIT Organismo Internacional de trabajo quién ha visto la necesidad de crear relaciones entre ministerios dependencias y municipalidades a fin de desarrollar un modelo único de trabajo de la empresarialidad partiendo desde jóvenes de 17 años y buscando un vínculo de negocio una vez que este joven egrese del sistema educativo.

Por otro lado la embajada de España ha puesto especial interés en el desarrollo de proyectos de emprendedurismo especialmente en el tema de Expojovem para lo cual ha generado su apoyo por medio de financiamiento económico , sin

embargo aún no se cuenta con una metodología clara que integre el desarrollo de proyectos tanto a nivel interno con otros proyectos que conforman la Dirección de Educación Técnica , es decir involucrando proyectos con características similares en este caso EXPOINGENIERIA CON EXPOJOVEM donde el primero a pesar de contar con normas internacionales no presentes en Expojovem , se desarrolla en las mismos periodos y comparte un mismo presupuesto . Esto hace que se dupliquen esfuerzos y se genere re trabajo. Esto se obtiene como resultado de la elaboración del diagnóstico, el mismo contó con la colación de funcionarios que han participado en el desarrollo del proyecto así como de profesores tutores que guiaron el proyecto y coordinadores técnicos de especialidad para lo cual se elaboró una sesión de trabajo de dos día con el fin de discutir esta temática.

Además es importante indicar que no existe una evaluación del avance del desarrollo de los proyectos en cuanto al cumplimiento de actividades realizadas por cuanto no existe una debida programación de las mismas y sus prioridades, así como la formulación de estrategias para identificar y enfrentar los riesgos y problemas del proceso de desarrollo de proyectos.

Por otro lado, existen serios problemas con respecto a resolución de conflictos técnicos entre proyectos que naturaleza similar como indique anteriormente EXPOJOVEM Y EXPOINGENIERIA, así como el análisis de situaciones donde se presentan conflictos con áreas usuarias que requerirán ser elevadas a otras instancias administrativas.

Sin embargo, aunado a lo anterior, se convierte aún más delicado el hecho de que no existe un análisis de la retroalimentación generada por los proyectos que

finalizan, así como también formular las mejoras potenciales a las metodologías y estándares de desarrollo.

2.3.4 Entidades externas del Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa

Las entidades externas son todas aquellas empresas fuera del Ministerio de Educación que están involucradas en el desarrollo de los diferentes proyectos. Las funciones de estas entidades dependen de su relación con el proyecto, pudiendo estar en tareas de asesoría, ejecución de tareas, aporte de información o receptor de información. En cualquiera de los casos, es necesario que las responsabilidades y funciones de estas unidades estén claramente estipuladas en los términos del proyecto y que exista aceptación y entendimiento de los mismos por los participantes. Situación que no se ha podido definir hasta el momento ni el rol que juegan cada uno de los involucrados

2.4 El desarrollo de proyectos en las áreas administrativas

Por sus características propias el Ministerio de Educación está en un proceso de iniciación con respecto a materia de proyectos, donde se ha analizado la necesidad de generar acciones tendientes en trabajar en proyectos pero aún no se creado la mentalidad de trabajo por proyecto esto significa que la metodología estructurada aún no existe en las dependencias del Ministerio por lo cual se hace más complicado cumplir con las metas estimadas en un tiempo planificado y con los recursos económicos estimados. Por tanto, con el fin de poder establecer las actividades necesarias para el desarrollo e implementación de nuevos productos y servicios, para las áreas de negocios se desarrolló un instrumento (*metodología transnacional*) con la finalidad de poder integrar a funcionarios multidisciplinarios,

según el perfil requerido, que conformen equipos de trabajo para el desarrollo del proyecto requerido.

2.4.1 El Ministerio de Educación y el trabajo por proyectos

Por otro lado es necesario, fortalecer el desarrollo de los proyectos en el Ministerio de Educación Pública específicamente en la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras y el Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa a fin de que cuente con una metodología sobre el trabajo de proyectos que contradictoriamente a pesar de que se capacita en esta materia no existe en la actualidad un manual, informa, y unificación de criterios de los que busca desarrollar, por ende el mismo no puede ser presentado a instituciones que apoyen este tipo de iniciativas.

La creación de un Plan de Gestión de Proyectos para la elaboración de Expojovem, será una alternativa muy importante para agilizar la planeación, desarrollo, ejecución y control de los proyectos; desarrollando con el mismo una serie de proyectos vinculados como es el caso de incubadora de empresas tema necesario de implementar sin embargo aún no se ha sabido cómo dar inicio al mismo, por otro lado puede fortalecer otros proyectos ya existentes como es el caso de Expo ingeniería, donde su temática es similar dado a que acuden jóvenes a presentar sus proyectos ante instituciones quienes realizan un juzgamiento y selección de ganadores pero estos proyectos cumplen con un papel más innovador o en desarrollo de destrezas tecnológicas.

Para el desarrollo del Plan de Gestión de Proyectos, las jefaturas involucradas deben brindar apoyo, a la vez deben ser partícipes y promotores de esta iniciativa. Así como canalizar estas iniciativas a organismos superiores en este caso al

Ministro de Educación Pública para que a la vez canalice con otras instituciones, organismos, o los gobiernos. Por otro lado los beneficios propios que se generaran con la implementación del Plan de Gestión de Proyectos permitan ser incorporados a lo largo de todas las instancias de la organización.

El proceso de planeamiento propuesto para la creación del PGP (Plan de Gestión de Proyectos), se concibió procurando la participación quienes participaron en distintas etapas y analizaron el proyecto desde distintas ópticas. El objetivo de esto, es la identificación, por un lado de las necesidades propias en materia de proyectos y por el otro la participación en el diseño del PGP que permita por medio del área seleccionada: Integración. Alcance, Tiempo, Recursos Humanos, y Comunicaciones, buscar una propuesta oportuna a fin de guiar estratégicamente estos proyectos desde una perspectiva debidamente fundamentada. La implementación del PGP de Expojovem, requerirá de un cambio cultural, por lo que este cambio, no debe ser impuesto, será más exitoso el permitirle a la organización el poder madurar y crecer en su propio tiempo.

El proceso de integración de este Plan a la estructura actual de la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras debe ser realizada mediante un patrocinio importante desde las instancias superiores, ya que el accionar de ésta debe tener un alcance institucional, de ahí la importancia que se encuentre ubicada en un nivel que le permita la toma de decisiones así como la aplicación de acciones, respaldadas en niveles superiores con el fin de dotarla de mayor relevancia dentro de la organización.

2.5 Expojovem

En el capítulo de bienestar social propio del Plan Nacional de Desarrollo, 2011-2014 (Obregón Zamora, Teresa p. 53) plantea como objetivo estratégico el fomento del emprendedurismo, como el eje competitividad e innovación, para lo cual hace un replanteamiento a la educación el cual debe tener un carácter con una mayor visión a futuro, y apoyándose en la capacitación, formación y especialización así como en la formación Técnica la cual inicia en los colegios técnicos del país y se da una mayor especialización por medio de instituciones como el INA.

Por otro lado la política educativa hacia el siglo XXI del Ministerio de Educación Pública indica dentro de sus propósitos y objetivos específicamente en el punto 4 Fortalecer la educación técnica y científica a la par de la deportiva y la cultura como forma de estimular el desarrollo integral de los estudiantes. Por tanto para el necesario para el Ministerio de Educación Pública como en la mayoría de instituciones de este país la incorporación de una serie de estrategias que permiten apoyar al joven que desee no solo cumplir con un perfil académico por medio de la educación técnica u académica, sino que además deseen contar con formación empresarial. Por otro lado existe la gran necesidad nacional de incorporar nuevas acciones a fin establecer una gran red de trabajo en relación en empresariedad

El Ministerio de Educación Pública, por medio de la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras y su Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa, organiza la Exposición Nacional de Planes de Negocios de Jóvenes Emprendedores "EXPOJOVEM". Esta actividad tiene como fin canalizar los emprendimientos desarrollados por los jóvenes que se forman en el Sistema de Educación Técnica en Secundaria, por medio de la generación de espacios donde los estudiantes presentarán sus planes de negocios ante diferentes instituciones, permitiendo concretar sus proyectos, brindándoles

además el acompañamiento necesario en este proceso el cual involucra a todos los Colegios Técnicos Profesionales de Costa Rica (92 en su totalidad) Es importante indicar que este proyecto no constituye únicamente una exposición de proyectos; es un proceso que inicia con la capacitación de jóvenes de 9 año, por lo cual se incluye la Temática Empresarialidad en su materias de estudio pasando a ampliar sus conocimientos con formación adicional en 10 año y en 11 año cuando el joven decide entre la realización de la práctica supervisada o por proyecto de graduación.

La primera iniciativa de Expojovem se da en el año 2008, cuando se determinó que una forma de unificar los conocimientos adquiridos de los jóvenes de los teórico a la practica era por medio de la realización de la Feria de Planes de Negocios de Jóvenes Emprendedores “EXPOJOVEM”. En tal sentido dicha feria no es únicamente un proceso de exposición de proyectos con duración de una semana, el mismo arranca desde que el alumno inicia el noveno año, con cursos de gestión de empresas y talleres exploratorios hasta que finaliza el sexto año donde debe elegir entre la práctica supervisada y el proyecto de graduación.

La información recopilada de Expojovem parte de la entrevista de quienes participaron en la Expojovem (setiembre 2011) así como el trabajo realizado con docentes tutores de proyectos y coordinadores Técnicos en el mes de Noviembre de ese mismo año en el Hotel la catalina en un trabajo realizado durante tres días a fin de analizar el proceso de la Expojovem de los años 2010 y 2011 así como los informes del trabajo presentado por los 8 coordinadores de Expojovem quienes representan las 8 direcciones regionales que conforman todo el país.

Expojovem da inicio en aquel punto donde el estudiante plantee sus primeros conocimientos hacia lo que es un proyecto, esto se realiza en noveno año con los Taller Exploratorios, donde el estudiante desarrolla un proyecto básico y plantea sus primeros acercamientos en materia contable, financiera, de mercadeo, así como los mecanismos de comercialización. Por otro lado el proyecto debe finalizar en un punto en que el estudiante ha concluido su formación a nivel de la educación general básica, para pasar posteriormente a una formación de educación superior (Universitaria-o en formación ocupacional técnica como es el caso del INA) o si desea conformar su propia empresa, Deja de ser carácter propio del Ministerio de Educación el dar continuidad a proyectos desarrollados por los jóvenes en el aula a pesar de ser proyectos ganadores.

Al Ministerio de Educación le compete en el momento en que el joven cursa la educación general básica en la generación de espacios a fin de dar a conocer los proyectos con instituciones como bancos, cooperativas, embajadas entre otros que estén interesados en financiar el proyecto. Una vez egresado del sistema educativo es propio de cada estudiante dar continuidad al desarrollo del mismo.

Expojovem es el espacio que permite la integración Teoría y Práctica, el mismo se realiza una vez al año previo a los exámenes de bachillerato de los colegios técnicos y a la realización del proyecto de graduación y permite unificar por medio de la realización de un proyecto sus conocimientos y destrezas adquiridas en su formación: Industrial, agropecuaria, artísticos y de servicios entre otros y participan en Expojovem los proyectos bajo la modalidad de cooperativas de estudiantes, que trabajan en su plan de empresa, para desarrollarlo en el centro educativo.

Expojovem busca que el joven desarrolle sus destrezas técnicas adquiridas en su especialidad adicionando la formación empresarial que recibe todo estudiante de educación técnica permitiendo dar un espacio para la exposición de ideas innovadoras. Este espacio es lo que se ha denominado la Feria Nacional de Planes de Negocios: Expojovem, donde el o los estudiantes sea de manera independiente o por asociación cooperativa exponga su proyecto en tres etapas:

- **Eliminatorias Institucionales:** Cada centro educativo selecciona un solo proyecto
- **Eliminatorias Regionales:** Posterior a la eliminatoria Institucional se conforman los grupos regionales y por medio de una pre eliminatoria, ante un jurado se seleccionan máximo tres proyectos quienes asistirán a una final Nacional
- **Final Nacional:** En esta etapa se expone ante un jurado externo al Ministerio de Educación Pública. La premiación involucra 1, 2,3 lugar para proyectos cooperativas, 1, 2,3 lugar para proyectos de especialidad, y se premia como mención las siguientes categorías: Mejor idea de negocio, Proyecto más innovador, Mejor stand, proyecto más amigable con el ambiente, proyecto de mayor impacto social, mejor emprendimiento cultural.

A pesar de contar con la experiencia práctica en la ejecución del proyecto este sigue teniendo serios problemas de planeamiento, y delimitación de alcances, así como delimitación de costos, y comunicación del proyecto, Por otro lado la temática ha cambiado mucho desde su nacimiento en el 2008 cuando se dio por primera vez en el Colegio Técnico Profesional de Pacayas, la temática se ha modificado basado en prueba y error, sin un proceso planificado. Para los años 2009, 2010 y 2011 Expojovem se realizo en COVAO, Colegio Técnico Profesional de San Carlos y Colegio Técnico Profesional de Santa Bárbara de Heredia aun a

este punto no se definieron aspectos como la delimitación de los alcances, elaboración de procedimientos, cronogramas, propuesta de mejora, y consolidar una estrategia de comunicación prácticamente nula en las actividades anteriores

2.6 Teoría de Administración de Proyectos

En 1969, se formó el PMI (Project Management Institute, Instituto de Gerencia de Proyectos), bajo la premisa que cualquier proyecto, sin importar su naturaleza, utiliza las mismas bases metodológicas y herramientas. Es esta organización la que dicta los estándares en esa materia. Durante su evolución, en 1976 comenzó a madurar la idea de la documentación de prácticas comunes que se podían presentar como estándares

En relación al PMI a nivel mundial se han difundido una serie de instrumentos, prácticas o metodologías generalmente aceptados (aplicables a la mayoría de los proyectos) para su desarrollo de proyectos; siendo las más utilizadas las difundidas por el "Project Management Institute" (Instituto de Administración de Proyectos), en sus diferentes estándares o guías, tales como la Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK Guide) y Modelo de Madurez de la Administración de Proyectos Organizacionales (OMP3), entre otros.

Actualmente, el PMI es pionero en su área, capacitando a profesionales provenientes de diversas áreas como aeroespaciales, automovilismo, administración de negocios, construcción, ingeniería, servicios financieros, información tecnológica, farmacéutica, salud, telecomunicaciones, entre otros.

Este tipo de guías promueven la realización de proyectos en las organizaciones, las cuales han diseñado estrategias para el desarrollo de sus actividades y proyectos con el propósito de potenciar su desenvolvimiento.

Para las organizaciones que no cuentan con información histórica de proyectos, el estándar del PMBOK elaborado por el Project Management Institute (2008) suministra información muy detallada acerca de los procesos para la gestión de proyectos. Otras normas o metodologías tales como ISO, CMMI, Prince 2, APM, etc., son otras fuentes de información aunque en algunos casos son propias de determinadas industrias (IT) y otras no tan difundidas

Partiendo de lo anterior, se utiliza como guía para el desarrollo de este documento el PMBOK (PMI, 2008), el cual considera dentro de su estructura 42 procesos y 9 áreas de conocimiento o disciplinas. Sin embargo por contenido del presente trabajo se desarrollaran 5 áreas de conocimientos las cuales son más relevantes para el desarrollo del presente documento.

2.6.1 Que es un Proyecto?

Las organizaciones, independientemente de sus características desarrollan trabajo, y ese trabajo implica operaciones y/o proyectos. La operación u operatividad está concebida como aquel trabajo repetitivo que se realiza dentro de la organización con el fin de dar continuidad a un proceso. El concepto de proyecto está más enfocado a la propuesta y ejecución de acciones únicas en un tiempo determinado para alcanzar un objetivo. A pesar de la heterogeneidad de ambas definiciones, las mismas presentan ciertas características, como por

ejemplo que son realizados por personas, las acciones están restringidas por recursos limitados y que deben ser ejecutas, planificadas y controladas.

Una primera definición de proyecto es:

“Conjunto de esfuerzos temporales, dirigidos a generar un producto o servicio único” (Chamoun, 2002, p.27).

Según lo indicado por el autor, tanto la temporalidad como la unicidad caracterizan al proyecto, al tener un inicio y un fin, y es único por tener características y funciones específicas

Al respecto se muestra la siguiente definición de proyecto

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto servicio o resultado único” (PMI, 2008, p.11).

El alcance temporal implica, que los proyectos tienen un inicio y fin, sin que esto determine que sean de corta duración o afecten únicamente al producto o servicio que se propone crear en el proyecto. Por su parte, el concepto de unicidad se refiere a que todo proyecto es único y no repetitivo, se hace para realizar algo que no se ha hecho antes.

Por tanto, los proyectos se constituyen en el instrumento a través del cual las empresas generan un cambio; una vez desarrollado, se incorpora dentro de las acciones operativas con el fin de lograr los objetivos estratégicos de la empresa.

Otra definición de un proyecto es:

“Consiste en una combinación de recursos organizacionales integrados para crear algo que no existía antes, y eso proporcionará una mejor capacidad de desempeño en el diseño y la ejecución de las estrategias organizacionales”. (Cleland D., Ireland, 2001, p.114)

El proyecto es un esfuerzo para integrar un objetivo específico mediante una serie especial de actividades interrelacionadas y la utilización eficiente de los recursos. Algunos de los atributos que caracterizan a un proyecto se mencionan seguidamente:

- Tiene un objetivo, bien definido: el resultado o producto que se espera de él. Y está definido a partir del alcance del programa y los costos.
- Es llevado a cabo en una serie de actividades interdependientes: actividades no repetitivas que han de cumplirse en determinada secuencia a fin de alcanzar el objetivo del proyecto.
- Se utiliza varios recursos para realizar las actividades, entre ellas personas, empresas, materiales, equipo, instalaciones.
- Tiene un marco temporal específico, conocido como vida útil finita. Es decir inicio y fin claramente establecidos.
- Puede ser un esfuerzo único y de una sola vez.
- Tiene un cliente, y es el que aporta los fondos necesarios para su realización, que puede ser una persona, una empresa o un grupo de personas o empresas.
- Supone un poco de incertidumbre, antes de empezar se prepara un plan a partir de ciertas suposiciones y estimaciones. (Guido, Jk; 2003, p. 25)

2.6.2 La Dirección de Proyectos

La Dirección de proyectos es una tendencia administrativa que produce muchos beneficios, y tienen muchas ventajas sobre otras tendencias, además permite que se ajuste a las necesidades únicas de las organizaciones, sin importar el rol que desempeñen.

Según el PMI (2008, p.12), este concepto consiste en:

“...la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas, y las técnicas a las actividades del proyectos para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los 42 procesos de la dirección de proyectos agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos. Estos cinco grupos de procesos son: iniciación, planificación, ejecución, seguimiento control y cierre. Dirigir un proyecto por lo general implica:

- Identificar requisitos
- Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados según se planifica y efectúa el proyecto

Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que se relacionan, entre otros aspectos con: el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y el riesgo” (PMI 2008, p12).

La administración de proyectos genera un gran cúmulo de conocimientos, derivados de las acciones y conocimientos requeridos para administrar los proyectos. Sin embargo, esta situación no excluye que la misma tenga contacto con otras disciplinas administrativas. Por el contrario, involucra el respaldo de

disciplinas tales como la legal, planeamiento, administración del recurso humano entre otras.

2.6.3 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Describe las Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos, enumera los procesos de dirección de proyectos y define las entradas, herramientas y técnicas y salidas para cada área (PMI, 2008 pág. 6)

A continuación se describen las áreas de conocimiento de la administración de proyectos, están serán las aristas sobre las cuales se dirigirá el Plan de Gestión de Proyecto objeto del presente documento, seleccionando para tal fin cinco áreas: Alcance, tiempo, costos, comunicaciones, recursos humanos

- **Administración de la integración de proyectos:** Describe los procesos requeridos para asegurar que los elementos varios de un proyecto están coordinados apropiadamente. Consiste del desarrollo de un plan de proyecto, ejecución del plan de proyecto, y el control de cambios en general. Varía de un modelo ad hoc a modelo formal de mejora de los procedimientos de la integración, con el uso del documento de lecciones aprendidas y una mejora de los procesos documentados.
- **Administración del alcance del proyecto:** Describe el proceso requerido para asegurar que el proyecto incluye todo trabajo requerido, y solo el trabajo requerido, para completar el proyecto de manera exitosa. Consiste de la iniciación, planeación del alcance, definición del alcance, verificación del alcance, y control de cambio al alcance. Pueden presentarse desde

simples declaraciones de alcance sin la administración y pocas entregas, incluso métricas de eficacia y efectividad que guían las decisiones en los niveles gerenciales.

- **Administración del tiempo del proyecto:** Describe los procesos requeridos para asegurar la terminación a tiempo del proyecto. Consiste en la definición de las actividades, secuencia de las actividades, estimación de duración de las actividades, desarrollo del cronograma y control de la programación.
- **Administración de los costos del proyecto:** Describe los procesos requeridos para asegurar que el proyecto es completado dentro del presupuesto aprobado. Consiste en la planificación de recursos, estimación de costos, presupuestación de costos, y control de costos. Varía de la documentación ad hoc de los costos, equipos con prácticas informales, hasta el desarrollo de métricas de decisión institucionalizada.
- **Administración de la calidad del proyecto:** Describe los procesos requeridos para asegurar que el proyecto satisficará las necesidades para lo cual fue desarrollado. Consiste en la planeación de la calidad, aseguranza de la calidad, y control de calidad, va desde la definición abstracta de "calidad" a un proceso de la calidad que determina líneas de dirección y métricas que serán usadas como elemento importante en la decisión del proceso de la calidad.
- **Administración de los recursos humanos del proyecto:** Describe los procesos requeridos para hacer el uso más eficiente de las personas

involucradas en el proyecto. Consiste en la planeación organizacional, adquisición de staff, y desarrollo del equipo. Va desde la definición de procesos no repetitivos aplicados al recurso humano y la administración informal de los recursos a los planes de recursos humanos con el aprimoramiento constante del cuadro de los colaboradores y documentación de problemas y soluciones.

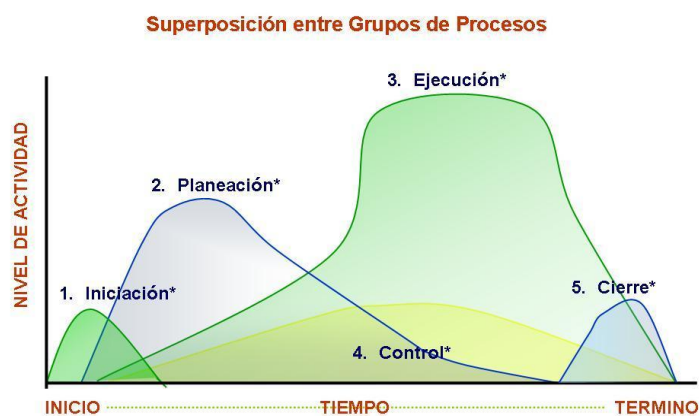
- **Administración de las Comunicaciones del Proyecto:** Describe los procesos requeridos para asegurar la generación apropiada y a tiempo, colección, diseminación, almacenamiento, y la disposición final de la información del proyecto. Consiste en la planeación de la comunicación, distribución de la información, reportes de desempeño, y el cierre administrativo.
- **Administración de riesgo del proyecto:** Describe los procesos concernientes con la identificación, análisis, y respuesta al riesgo del proyecto. Consiste en la identificación del riesgo, cuantificación del riesgo, desarrollo de la respuesta al riesgo, y en el control de la respuesta al riesgo.
- **Administración de las adquisiciones del proyecto:** Describe los procesos requeridos para adquirir bienes y servicios de fuera de la organización ejecutora. Consiste en la planeación de la gestión de la adquisición, planear la solicitud, selección de proveedores, administración de contratos, y cierre de contratos.

2.6.4 Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida del proyecto es un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación (PMI, 2008 pág. 22)

Adicionalmente es importante indicar que como su nombre lo dice, el ciclo de vida de un proyecto pasa por distintas etapas desde que nace hasta que finaliza en este caso inicia o cierra.

“Todos los proyectos, sin importar cuán pequeños o grandes, o cuan sencillos o complejos sean, pueden configurarse dentro de la siguiente estructura del ciclo de vida: Inicio, Organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre (PMI, 2008 p.22



Fuente: Pajuelo, A.2008, pág. 20)

De acuerdo a lo expuesto por medio de la Figura No. 2, se puede observar las etapas que vive el proyecto comenzando por una etapa de iniciación, donde de manera casi paralela se lleva a cabo la planeación la cual es un proceso que se lleva a cabo en el mismo momento en que se ejecuta el proyecto y se realiza el control esto porque es necesario revisar y realizar ajustes a lo largo del todo el proyecto mismo que se da en la planificación así como en el control que debe existir a fin de verificar que las acciones se están ejecutando de acuerdo a la planificado, En último lugar se da el cierre del proyecto. Proceso clave dado a que como es sabido todo proyecto tiene un inicio y un fin.

A continuación, se presenta el cuadro 1 en el cual se hace referencia a los 5 procesos de la administración de proyectos el cual pasa por distintas etapas: inicio, planeación, ejecución control y cierre. A través de este ciclo cada una de las etapas se desarrolla a través de distintas técnicas y herramientas mismas que se presentan a continuación

Cuadro N°2

Procesos de la Administración de Proyectos

#	Proceso	Técnicas y Herramientas	
1	Inicio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa mentales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chárter
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de proyecto ▪ Declaración de alcance 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimados de Costos ▪ Presupuesto

2	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ WBS ó EDT ▪ Diagrama Organizacional ▪ Matriz de Roles y Funciones ▪ Matriz de Comunicación ▪ Calendario de Eventos ▪ Estatus Semanal ▪ Reporte Mensual ▪ Programa de proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Base ▪ Programa de Erogaciones ▪ Ishikawa con "Checklist" ▪ Mapa de Riesgos ▪ Matriz Administración de Riesgos ▪ Matriz de Abastecimientos ▪ Sistema de Control de Cambios ▪ Lecciones Aprendidas
3	Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración de concursos y cotizaciones ▪ Matriz de evaluación de alternativas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración de Contratos ▪ Requisiciones de Pago ▪ Integración del Equipo
4	Control	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control del Programa ▪ Control Presupuestal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estatus Semanal y Reporte Mensual ▪ Sistema de Control de

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valor Ganado 	<ul style="list-style-type: none"> Cambios ▪ Lecciones Aprendidas
5	Cierre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reporte Final ▪ Cierre Administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lecciones al Cierre ▪ Cierre Contractual

Fuente: Chamoun (2002, p. 43)

2.6.5 Procesos de la Dirección de Proyectos

Un proceso es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido (PMI 2008 pág. 40)

- **Grupo de Procesos de Iniciación:** Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase
- **Grupo de Proceso de Planificación:** Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto
- **Grupo de Proceso de Ejecución:** Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo
- **Grupo del Proceso de Seguimiento y Control.** Aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el

desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes

- **Grupo del Proceso de Cierre.** Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo (PMI, 2008. Pag.42)

Los procesos de la administración de proyectos no son discretos, o eventos únicos; son actividades que traslapan que ocurren a varios niveles de intensidad a través de cada fase del proyecto

2.6.6 Plan de Gestión de Proyectos

Según el PMBOK (PMI, 2008, pág. 48) uno de los grupos de planificación necesario para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios y que se convierta en la principal fuente de información para determinar cómo se planificará, ejecutará, supervisará y controlará y cerrará el proyecto”

Chamoun (2002) describe que un plan de proyecto es una guía para ejecutar y controlar un proyecto, que facilita la comunicación entre los involucrados, establece un punto de referencia contra el cual puede evaluarse el éxito del proyecto (en términos de apego al cumplimiento) y documenta los criterios de las diversas áreas que influyen en el de manera que permita efectuar un control veraz, confiable y efectivo.

2.6.7 Los participantes claves en proyectos, roles y funciones.

- **Cliente:** Es el interesado principal, quien contrata bajo título de propietario del proyecto, sus funciones son: 1) Autorizar. 2) Define el alcance del proyecto. 3) Establece los lineamientos y criterios de aceptación. (Chamoun, 2002, p. 30)
- **Patrocinador:** Es la persona [o Comité de Patrocinadores] a cargo de la dirección del proyecto en la organización o empresa, sus funciones son: 1) Asegura la toma de decisiones a tiempo. 2) Apoya la asignación de recursos. 3) Supera conflictos y barreras organizacionales para una mejor realización del proyecto. 4) Asigna y apoya al ó a la Gerente del Proyecto. 5) Suministra la dirección estratégica al Gerente del Proyecto. (Chamoun 2002, pág. 30)
- **Gerente del Proyecto:** es el ó la encargada del proyecto, sus tres funciones son: 1) Liderar al equipo del proyecto para alcanzar los objetivos. 2) Asegurar la comunicación efectiva entre la administración y otras organizaciones. 3) Asegurar que los problemas del proyecto sean identificados y resueltos a tiempo y apropiadamente: (Chamoun, 2002, pag.30)
- **Miembros del equipo ejecutor:** Este equipo lo conforman el gerente, los organizadores [éstos son los funcionarios de la organización que participan directamente en las actividades de dirección del proyecto] el personal staff [asesores en APP®] y los proveedores [contratistas], sus funciones son: 1) Elaborar el Plan del Proyecto. 2) Ejecutar y controlar el proyecto siguiendo el Plan del Proyecto. 3) Colaborar en la integración de los equipos para lograr los objetivos del proyecto. (Chamoun, 2002:30)

3 MARCO METODOLOGICO

A continuación se exponen una serie de puntos que permiten al lector conocer la metodología utilizada para el desarrollo del Plan de Gestión de Proyecto para la implementación de la Feria Nacional de Planes de Negocios de jóvenes emprendedores Expojovem. Para tal objetivo fue necesario contemplar una serie de documentación escrita así como la realización de entrevistas a distintos funcionarios que laboran en el Ministerio de Educación Pública específicamente en la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras a fin de tener un panorama más amplio desde que da inicio la Feria Nacional de Jóvenes Emprendedores ,hasta su etapa de finalización, para lo cual se desarrollan áreas del conocimientos seleccionados las cuales pertenecen a la administración de proyectos.

Para dar sustento a lo anterior, el marco teórico buscó recopilar datos relevantes por parte de han intervenido en este proceso, apoyándose en la justificación teórica en materia de administración de proyectos por medio del PMI.

3.1 Fuentes de información

La fuente de información es el lugar donde se encuentran los datos requeridos, que posteriormente se pueden convertir en información útil para el investigador. Los datos son todos aquellos fundamentos o antecedentes que se requieren para llegar al conocimiento exacto de un objeto de estudio. Estos datos, que se deben recopilar de las fuentes, tendrán que ser suficientes para poder sustentar y defender un trabajo (Eyssautier, 2002).

El objeto de estudio de esta investigación fue el análisis del emprendedurismo en los jóvenes que cursan la educación técnica u académica para lo cual debieron haber participado en una serie de capacitaciones, actividades, talleres, seminarios, cursos. Lo anterior adicional de la educación recibida por el joven en el aula con el fin de difundir la cultura emprendedora.

Una de las estrategias que consolida lo anterior, es la Feria de Planes de Negocios de Jóvenes Emprendedores sin embargo este no cuenta con delimitación del proyecto que permita lograr una realización óptima, en vista de lo anterior el propósito de esta investigación fue realizar una propuesta de mejora en el proceso de gestión de los mismos.

Para el logro de los objetivos propuestos, se detalla la metodología que se utilizará para obtener los insumos necesarios que sustentaron el estudio y la propuesta en sí.

3.1.1 Fuentes Primarias:

Se refieren a aquellos portadores originales de la información que no han retransmitido o grabado en cualquier medio o documento la información de interés. Esta información de fuentes primarias la tiene la población misma. Para extraer los datos de esta fuente se utiliza el método de encuesta, de entrevista, experimental o por observación (Eyssautier, 2002).

Se realizó un estudio documental con el fin de dar soporte al marco teórico de la investigación. Consistió en la revisión de la documentación existente en *fuentes*

primarias tales como libros, revistas, documentos institucionales, documentación de proyectos desarrollados, informes técnicos, adicionalmente se entrevistaron a los jefes de áreas involucradas en el desarrollo de proyectos, así como a directores y administradores de proyectos en la organización de las áreas indicadas anteriormente y fuentes secundarias de información (manuales, resúmenes de trabajos, entre otros).

Para obtener la información fue necesario entrevistar, así como realizar dos sesiones de trabajo donde por medio de la elaboración de un FODA permitió conocer el punto de vista de los involucrados directos en el proyecto: Directores Regionales Directores de Colegios, Profesores y estudiantes.

3.1.2 Fuentes Secundarias:

Se refieren a todos aquellos portadores de datos e información que han sido previamente retransmitidos o grabados en cualquier documento, y que utilizan el medio que sea. Esta información se encuentra a disposición de todo investigador que la necesite (Eyssautier, 2002).

A pesar de que no existía información bibliográfica referente a ediciones previas de la Expojovem si existían documentos como minutas y oficios por medio de los cuales se tomaron acuerdos referentes a estos temas de información, lo cual fue relevante en el momento para analizar las fuentes documentales. Por otro lado y dado a la carencia de poder contar con un banco de información es necesario recurrir a la información de campo donde se utilizaron herramientas como observación, aplicación de cuestionario, entrevistas y encuestas a los involucrados. Además de la unión de ambas técnicas (investigación documental e

investigación de campo) dando como resultado la investigación mixta. A continuación se detalla que se entiende por investigación documental, de campo o mixta

3.2 Fuentes documentales

Para que un trabajo de investigación se considere verdaderamente científico, se deberá basar en documentos originales. Para lograrlo, el investigador tendrá que conocer (Eyssautier, 2002):

- La autenticidad textual del material documental, el cual no debe haber sufrido alteraciones posteriores a su escritura.
- La autenticidad literaria, conociendo o verificando si verdaderamente lo escribió la persona que dice ser autor de la misma.
- La autenticidad histórica, que analiza la veracidad de los hechos informados por el documento o texto de referencia, y la seriedad y prestigio del autor.
- La seriedad de la casa editora y su reconocimiento internacional.
- La confiabilidad de los datos que contiene la publicación.

De acuerdo con las fuentes de datos la investigación puede ser documental, de campo o mixta.

Investigación documental:

Trabajos cuyo método de investigación se centra exclusivamente en la recopilación de datos existentes en forma documental, ya sea de libros, textos o cualquier otro tipo de documentos. Su único propósito es obtener antecedentes para profundizar en las teorías y aportaciones, ya emitidas sobre el tema en particular que es objeto de estudio, y complementarlas, refutarlas o derivar, en su caso, conocimientos nuevos. En concreto, son aquellas investigaciones en cuya recopilación de datos únicamente se utilizan documentos que aportan antecedentes sobre el tópico en estudio (Muñoz, 1998).

- **Investigación de campo:**

Corresponde a las investigaciones en las que la recopilación de información se realiza enmarcada por el ambiente específico en el que se presenta el fenómeno de estudio. En la realización de estos trabajos se utiliza un método exclusivo de investigación, y se diseñan ciertas herramientas para recabar información, que sólo se aplican en el medio en el que actúa el fenómeno de estudio. Para la tabulación y análisis de la información obtenida, se utilizan métodos y técnicas estadísticas y matemáticas que ayudan a obtener conclusiones formales, científicamente comprobadas. Las herramientas de apoyo pueden ser: observación histórica, observación controlada, experimentación, acopio de antecedentes por medio de cuestionarios, entrevistas y encuestas, aplicación de métodos estadísticos y diseños experimentales, etc. (Muñoz, 1998).

- **Investigación mixta:**

Corresponde a trabajos de investigación en cuyo método de recopilación y tratamiento de datos se conjuntan la investigación documental con la de campo, con el propósito de profundizar en el estudio del tema propuesto para tratar de

cubrir todos los posibles ángulos de exploración. Al aplicar ambos métodos se pretende consolidar los resultados obtenidos (Muñoz, 1998)

En el cuadro N°3, Fuentes de Información, se muestra el detalle de cada objetivo y sus respectivas fuentes sean primarias o secundarias.

Cuadro N° 3
Fuentes de Información

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Definir el alcance del proyecto para delimitar los requerimientos necesarios del proyecto	Entrevista a involucrados en el proyecto	Revisión Bibliográfica en minutas realizadas sobre acuerdos tomados
Elaborar un cronograma de las actividades a fin de lograr la efectiva realización del proyecto	Entrevista a involucrados en el proyecto	Revisión Bibliográfica en libros a fin de definir el calendario del proyecto
Elaborar un plan de comunicaciones para lograr una eficiente comunicación entre los involucrados	Entrevista a involucrados en el proyecto	Revisión Bibliográfica en libros a fin de definir el plan de comunicaciones del proyecto
Elaborar un plan de	Entrevista a	Revisión Bibliográfica en libros a fin

recurso humano para definir los roles y responsabilidades del equipo del proyecto	involucrados en el proyecto	de definir el equipo del proyecto
Elaborar un plan de costos para controlar el presupuesto asignado al proyecto	Entrevista a involucrados en el proyecto	Revisión Bibliográfica en libros a fin de definir el presupuesto del proyecto

3.3 Método de Investigación.

El método es la ruta que se sigue en las ciencias para alcanzar un fin propuesto; y la metodología, el cuerpo de conocimiento que describe y analiza los métodos para el desarrollo de una investigación. Ambos se han particularizado, y son objeto de un tratamiento especial de acuerdo con cada ciencia particular (Eyssautier, 2002).

El tipo de investigación realizada es de tipo descriptiva la cual se define como: “describe fenómenos, situaciones, contextos y eventos, esto es detallar como son y se manifiestan” (Hernández, Fernández y Baptista. 2006. p 102).

Los métodos de investigación son de tipo analítico sintético, inductivo deductivo, Experimental, estadístico, y observación. Sin embargo para la presente investigación se utilizó el método de investigación analítico –sintético ya que permitirá determinar los componentes necesarios a fin de obtener el objetivo

general de esta investigación: Plantear el plan de gestión de proyectos, aplicando los conocimientos de la administración de proyectos, en las cinco áreas elegidas: Integración, alcance, tiempo, recursos humanos y comunicaciones

Se realizó un estudio documental con el fin de dar soporte al marco teórico de la investigación y del diagnóstico institucional. Ambos consisten, en la revisión de la documentación existente en fuentes primarias tales como libros, revistas, documentos institucionales, documentación de proyectos desarrollados, informes técnicos, adicionalmente se entrevistaron a los jefes de áreas involucradas en el desarrollo de proyectos, así como a directores y administradores de proyectos en la organización de las áreas indicadas anteriormente y fuentes secundarias de información (manuales, resúmenes de trabajos, entre otros)

Para alcanzar los objetivos de la investigación será necesario utilizar diferentes técnicas de investigación: documental, trabajo de campo y una combinación de ambas.

Por las características del proyecto fue necesario utilizar distintas técnicas de investigación entre estas entrevistas, sesiones de trabajo, aplicación de cuestionario, revisión de documentación.

Método analítico-sintético:

Descompone una unidad en sus elementos más simples, examina cada uno de ellos por separado, volviendo a agrupar las partes para considerarlas en conjunto.

El método analítico es la observación y examen de hechos. Este método distingue los elementos de un fenómeno y permite revisar ordenadamente cada uno de ellos

por separado, para luego establecer leyes universales. Para llevar a cabo una investigación analítica, el especialista tiene que cubrir sistemáticamente varias fases de manera continua:

- observación;
- descripción;
- examen crítico;
- descomposición del fenómeno;
- enumeración de sus partes;
- ordenación; y
- clasificación.

Realizados estos pasos, se puede seguir adelante y explicar el fenómeno, hacer comparaciones y establecer relaciones (Jurado, 2002).

La síntesis es la meta y resultado final del análisis. El método sintético no es propiamente un método de investigación, sino una operación fundamental por medio de la cual se logra la comprensión de la esencia de lo que se ha conocido en todos sus componentes particulares (a partir del análisis). Este proceso relaciona hechos aparentemente aislados y formula una teoría que unifica los diversos elementos (Jurado, 2002).

Método inductivo-deductivo:

La inducción asciende de lo particular a lo general. Es decir, se emplea un método cuando se observan hechos particulares y se obtienen proposiciones

generales. Esto significa que es un proceso mediante el cual, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados. El método inductivo utiliza la observación directa de los fenómenos, la experimentación y el estudio de las relaciones que existen entre ellos. Este enfoque implica separar los actos más elementales para examinarlos en forma individual, observar sus relaciones con fenómenos similares, formular hipótesis y a través de la experimentación, comprobarlas (Jurado, 2002).

La deducción desciende de lo general a lo particular. Este método parte de datos generales aceptados como verdaderos, para inferir, por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones. Este enfoque se basa en certezas previamente establecidas como principio general, para luego emplear ese marco teórico a casos individuales y comprobar así su validez (Jurado, 2002).

El método deductivo consta de las siguientes etapas:

- Determina los hechos más importantes del fenómeno por analizar.
- Deduce las relaciones constantes que dan lugar al fenómeno.
- Con base en las deducciones anteriores, se formula la hipótesis.
- Se observa la realidad para comprobar la hipótesis

3.3.1 Métodos particulares y específicos:

Los métodos particulares son aquellos que se aplican a las ciencias particulares; los métodos específicos son aquellos que se utilizan dentro del proceso de la investigación científica.

Entre los métodos particulares y específicos se encuentra, como instrumentos científicos (Eyssautier, 2002):

- **Método experimental:**

Consiste en comprobar y medir las variaciones o efectos que sufre una situación cuando en ellas se introduce una nueva causa, dejando las demás causas en igual estado. En los experimentos controlados, se cambian uno o más factores bajo condiciones que permitan evaluar, si lo hay, los efectos de dicho cambio. Este método tiene mayor aplicación en las ciencias naturales y biológicas, psicología experimental, sociología, pedagogía, mercado y economía.

- **Método estadístico:**

Se utiliza para recopilar, elaborar e interpretar datos numéricos por medio de la búsqueda de los mismos, y de su posterior organización, análisis e interpretación. La utilidad de este método se concentra en el cálculo del muestreo y en la interpretación de los datos recopilados.

- **Método de observación:**

Consiste en mirar detenidamente el objeto de estudio, para asimilar en detalle la naturaleza investigada, su conjunto de datos, hechos y fenómenos.

- **Observación directa:**

Consiste en interrelaciones de manera directa con el medio y con la gente que lo forman para realizar los estudios de campo.

- **Observación indirecta:**

Consiste en tomar nota de un hecho que sucede ante los ojos de un observador entrenado, midiendo el comportamiento externo del individuo en sociedad.

- **Observación por entrevista:**

Intercambio conversacional en forma oral, entre dos personas, con la finalidad de obtener información, datos o hechos. El método de la entrevista puede ser informal, estructurado o no estructurado.

Observación por encuesta (método de encuesta):

Somete a un grupo de individuos a un interrogatorio, invitándoles a contestar una serie de preguntas que se encuentran estructuradas en un cuestionario escrito y previamente preparado.

- **Método objetivo – subjetivo (Muñoz, 1998):**

Procedimiento de investigación que se basa en lo real para lo objetivo (observación de hechos y fenómenos reales) y en lo supuesto e intangible para lo subjetivo (estudio de hechos y fenómenos mediante observaciones personales).

- **Método estático – dinámico (Muñoz, 1998):**

Procedimiento que varía en la forma de control de la investigación. En el método estático no se admite ninguna variación, mientras que en el dinámico se permite hacer variaciones bajo condiciones controladas.

En el Cuadro N° 4 se expone cual fue el método de investigación utilizado en relación a cada uno de los objetivos.

Cuadro Nº 4

Métodos de Investigación

Objetivos	Método de investigación
	Analítico-Sintético
Definir el alcance del proyecto para delimitar los requerimientos necesarios del proyecto	La información necesaria será recopilada por medio de la descripción del proceso, y el examen crítico de las situaciones que se van a promover
Elaborar un cronograma de las actividades a fin de lograr la efectiva realización del proyecto	Para la elaboración del cronograma será necesario aplicar la técnica de observación, y entrevista a los involucrados directos
Elaborar un plan de comunicaciones para lograr una eficiente comunicación entre los involucrados	Para la elaboración del plan de comunicaciones se aplicará un cuestionario para posteriormente elaborar una descripción detallada del proceso
Elaborar un plan de recurso humano para definir los roles y responsabilidades del equipo del proyecto	Será necesario establecer un perfil claro del tipo de funcionario a quien se le impartirá la capacitación inicial dado que de esta retroalimentación dependerá el éxito del proyecto en el caso de los docentes que guiarán a los estudiantes ,en el caso de los funcionarios que son los responsables de la actividad una vez delimitado el alcance del proyecto se

	deberá definir cuantos y que perfil deben tener los involucrados así como su nivel de responsabilidad
Elaborar un plan de costos para controlar el presupuesto asignado al proyecto	Para la elaboración del cuadro de costos será necesario aplicar la técnica de observación, y entrevista a los involucrados directos Además será necesario investigar sobre presupuestos invertidos versus lo gastado

3.4 Herramientas

Se utilizaron diferentes herramientas basadas en las diferentes áreas de los conocimientos para la administración profesional de proyectos; así como la aplicación de las herramientas de información y comunicación.

En el Cuadro N° 5, se muestran las herramientas que fueron utilizadas para cada uno de los objetivos propuestos.

Cuadro N° 5

Herramientas

Objetivos	Herramientas
Definir el alcance del proyecto para delimitar los requerimientos necesarios del proyecto	EDT O WBS, Declaración del alcance : para esto será necesario la realización de entrevistas con el fin de conocer el criterio experto de quienes han participado en el desarrollo del proyecto
Elaborar un cronograma de las actividades a fin de lograr la efectiva realización del proyecto	Cronograma de proyecto Se aplicara una entrevista con el fin de definir promedio de juicio experto las actividades requerías así como el plazo necesario para la realización de dichas actividades
Elaborar un plan de comunicaciones para lograr una eficiente comunicación entre los involucrados	Plan de comunicaciones Sera necesario realizar una reunión donde participen todos los involucrado en el proceso a fin de conocer el medio más eficiente de canalizar la información
Elaborar un plan de recurso humano para definir los roles y responsabilidades del equipo del proyecto	Matriz de Rol y Responsabilidades y Manual de Puestos Sera necesario Entrevistar a los responsables del proyecto a fin de que indiquen el perfil óptimo para ejecutar el proyecto y cuál debe ser el perfil de los funcionarios que recibirán la capacitación y retroalimentaran a los jóvenes a fin de que se disponga de un personal optimo y en la

	medida de lo posible que disponga de motivación para desarrollar las distintas actividades
Elaborar un plan de costos para controlar el presupuesto asignado al proyecto	<p>Matriz de Costos</p> <p>Sera necesario realizar una reunión de trabajo a fin de poder conocer los presupuestos invertidos en ediciones anteriores , esto permitirá proyectar los costos para futuras ediciones</p>

3.5 Entregables

El entregable es términos de dirección de proyectos, el producto de un trabajo, tal como un estudio de factibilidad, un diseño detallado o un prototipo. Los entregables, por lo tanto son las fases o la parte de una secuencia lógica diseñada para asegurar la definición apropiada del producto del proyecto (PMI, 2008).

En resumen un entregable es cualquier producto medible y verificable que se elabora para completar un proyecto o parte de un proyecto. Si el proyecto fuese una fábrica, los entregables son lo que produce esa fábrica. Existen entregables intermedios (internos), que se utilizan para producir los entregables finales que validará el cliente del proyecto. Los entregables ayudan a definir el alcance del proyecto y el avance del trabajo en el proyecto debe ser medido monitoreando el avance en los entregables.

El cumplimiento de los objetivos se justificó por medio de diferentes entregables de modo de asegurar cada uno de las fases de la investigación

Los entregables se convierten en el medio por el cual puedo concretizar los resultados en acciones concretas, por medio de un informe o documento que consolide la información y presente información valiosa a los involucrados. En el cuadro N° 6 se exponen los entregables del proyecto en relación con el objetivo a fin de plantear de manera resumida el medio por el cual los objetivos se concretizaron.

Cuadro N° 6

Entregables

Objetivos	Entregables
Definir el alcance del proyecto para delimitar los requerimientos necesarios del proyecto	Acta de constitución del proyecto , edt y su respectivo diccionario
Elaborar un cronograma de las actividades a fin de lograr la efectiva realización del proyecto	Elaboración del cronograma del proyecto
Elaborar un plan de comunicaciones para lograr una eficiente comunicación entre los involucrados	Elaboración del plan de comunicaciones Matrices de comunicaciones a utilizar plantillas
Elaborar un plan de recurso humano para definir los roles y responsabilidades del equipo del proyecto	Listado del personal involucrado, y la matriz de roles y responsabilidades
Elaborar un plan de costos para controlar el presupuesto asignado al proyecto	Estimación de costos de proyecto, curva S

4 DESARROLLO

A continuación se desarrollan los objetivos específicos de esta propuesta, la cual considera la Elaboración de un plan de gestión para el Proyecto de desarrollo de la Exposición Nacional de Planes de Negocios de Jóvenes Emprendedores “Expojovem” del Ministerio de Educación Pública a fin de establecer una guía general sobre el desarrollo de este evento utilizando la metodología del PMI (2008)., a partir de cinco áreas de conocimiento : Alcance, tiempo, costos, recursos humanos y comunicaciones

.

4.1 GESTION DEL ALCANCE

Según el PMI (2008. P. 95), la Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito.

En esta etapa se busca definir lo que debe estar incluido en el proyecto, principalmente por existir un gran vacío de información referente al tema de Expojovem donde si bien es cierto se cuenta con criterio de los que han participado en el desarrollo del mismo no existe documentación escrita que respalde tal situación , evolución de resultados ,por lo que la recopilación de la información de los datos se convierte en una necesidad y más aún el mecanismo para continuar almacenando la información .

Por otro lado, existe la necesidad de integrar el Proyecto Expojovem dentro del Plan estratégico del Departamento y de la Dirección pero no su delimitación , no

se contempla que se pretende con su desarrollo y con su finalización, quienes deberán participar , la meta corresponde a un número de proyectos participantes en relación al presupuesto asignado pero no en relación a la capacidad humana de quienes los deben guiar tanto a nivel interno en el departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa, como a nivel externo los docentes de proyectos

Para lograr definir lo anterior se detallan una serie de actividades que permitan definir el alcance

Principales productos de la propuesta

A continuación se detallan los principales productos de la propuesta del Plan de Gestión del Alcance a fin de delimitar acciones que serán insumo para las siguientes áreas del conocimiento

A) Planificación del alcance (SI)

- Recopilar requisitos
- Consolidar información previa
- Elaborar y presentar resultados del diagnóstico

B) Recopilación de Requisitos Definición del alcance (SI)

- Definición del calendario
- Elaborar procedimientos
- Establecer estrategia de comunicación
- Definir recursos económicos , logísticos y de otra índole necesario a fin de poder desarrollar el proyecto Expojovem

- Definir los involucrados en el proyecto su participación y compromiso con el proyecto Expojovem

C) Premisas de la propuesta

- Supuestos(si)
- Restricciones(si)
- Factores Críticos de éxito(si)

D) Registro de interesados

- Matriz de identificación de posibles stakeholders y los temas importantes a revisar con ello

E) Estructura Detallada de trabajo

- EDT

4.1.1.1 Planificación del alcance (SI)

La Planificación del Alcance surge a partir del análisis de los factores ambientales de la empresa se detallan a continuación una serie de acciones necesarias de ser consideradas a fin de poder delimitar el proyecto en su totalidad y analizar aspectos no contemplados hasta este momento

- **Recopilar Requisitos**

Para recopilar los requisitos o la información referente al proyecto es necesario consolidar toda la información relevante al proyecto , el mismo fue obtenido por juicio experto de quienes participaron directamente en el mismo , por otro lado fue necesario la elaboración de un FODA a fin de contar con un escenario mas amplio de datos ,dado a que disponer únicamente conceptos de quienes administran y dirigen el proyecto no es sano , se requiere ver la realidad desde quienes tuvieron

que guiar el proceso , acatar ordenes, trabajar con los jóvenes, y conducir el proceso por todas sus etapas , en síntesis con los actores que vivenciaron el proceso.

- **Consolidar la información previa:**

Para esto se dispone de datos aislados pero que de alguna manera permiten recolectar información, minutas de reuniones y la experiencia de quienes han participado en el proyecto desde la concepción de la idea sin embargo este material permite la recopilación de información así como la entrevista a los involucrados en el proceso. Por otro lado la elaboración de datos por medio de un FODA permitirá definir aspectos relevantes al proyecto

- **Elaboración y presentación de resultados del diagnóstico**

Dado a las carencias de información, por cuanto el proyecto no ha sido documentado se partió de la aplicación de un FODA que consolida el análisis de años 2010 y 2011. Para la realización del mismo fue necesario dedicar tres días de análisis y reflexiones realizados igualmente en cada uno de los años indicados,

Se contó como escenario el Hotel la Catalina en Birri de Heredia, asistiendo un grupo de sesenta personas, específicamente representantes de las Ferias de Educación Técnica (Expojovem y Expo ingeniería) así como funcionarios del Instituto de Fomento Cooperativo, analizando la situación específica de las cooperativas participantes en Expojovem.

Para la aplicación del análisis FODA, se convocó a los diferentes involucrados en un proceso en el cual se generó un proceso de “lluvia de ideas” respecto a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el desarrollo de proyectos en cada etapa del proyecto. Posterior a este último proceso, se llevó a cabo la consolidación de la información.

En el Cuadro N° 7 se presentan los puntos más relevantes del FODA, mismo que se utilizó como un instrumento importante para conocer la realidad vivida por cada uno de los participantes, lo anterior, dado a que no se cuenta con información escrita sobre el desarrollo del proyecto

Cuadro N. 07
Resultado del análisis FODA
Proyecto Expojovem

FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>1. Existe una cultura de trabajo que se preocupa por cumplir el eje estratégico del Ministerio de Educación a fin de promover la cultura emprendedora</p>	<p>1. La metodología de dirección y control de proyectos solo alcanza los proyectos informáticos</p> <p>2. Esfuerzos dispersos, con alcances parciales, no integrados con el consecuente alto costo en la administración de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos.</p>	<p>Mayor agilidad por parte de otras instituciones para el desarrollo de proyectos</p> <p>2 No Se cuenta con una herramienta tecnológica para implantar a nivel Institucional el control de los proyectos</p>	<p>1. Existen entes externos capaces de desarrollar planes de mejoramiento en el tema de proyectos</p> <p>2. Existen herramientas tecnológicas para apoyar el desarrollo de la administración de proyectos</p>

FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>2. A nivel nacional se cuenta con un mercado cautivo de Instituciones empresas privadas y organizaciones sociales , Organismos No Gubernamentales que tiene grandes esperanzas en el desarrollo del proyecto así como en formar alianzas estratégicas</p>	<p>3. Existe un aislamiento con áreas de mercadeo , lo cual permite que la información no sea conocida por el ministerio en su totalidad</p> <p>4. Carencia de Metodologías e instrumentos para la valoración y seguimiento en materia de proyectos</p>	<p>1. No existe un manual , instrumento o ley que apoye el financiamiento para jóvenes menores de edad pro lo cual instituciones financiera del cierran sus puertas a pesar de contar con proyectos exitosos</p> <p>2. Otras Instituciones están invirtiendo con gran fuerza en proyectos para atender el futuro sin embargo se requiere de una metodología desarrollada que justifique la propuesta de Expojovem la cual no se cuenta en la actualidad</p>	<p>3. Existe financiamiento e interés para ofrecer capacitación así como para realizar alianzas estratégicas</p> <p>4.</p>

FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>3. Se cuenta con ciertos niveles de experiencia y capacitación por parte de las jefaturas en el desarrollo de proyectos.</p> <p>4. Existe la necesidad de formar la mentalidad empresarial en los 90 colegios técnicos profesionales del país , del cual un énfasis de graduación del joven es en el desarrollo de un proyecto</p> <p>5. Uno de los objetivos generales de la Dirección de Educación Técnica y Capacidades emprendedoras así como del Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa es el buscar posicionar a la mentalidad emprendedora en los jóvenes así como dar a conocer su exhaustivo esfuerzo a Nivel Nacional</p>	<p>5. Se carece de un plan que defina prioridades y categorías de proyectos.</p> <p>6. Se carece de una adecuada definición de los perfiles de los funcionarios y miembros de los equipo de proyecto.</p> <p>7. Peligra la posición de negocio a largo plazo al no contar con la estructura administrativa y los proyectos institucionales que a futuro logren el desempeño visualizado.</p> <p>8. no ir al ritmo de la tendencia en materia de emprendedurismo</p>		

4.1.1.2 Definición de Alcance

Para definir el alcance se debe primeramente justificar la importancia de la elaboración del plan de gestión de Proyectos. Por un lado surge de la carencia de un documento que guie el trabajo a realizarse , el desarrollo del mismo depende de la óptica con que se evalúe a pesar de tener claro que el objetivo es la Exposición Nacional de Planes de Negocios donde asisten en promedio 50 proyectos de jóvenes de colegios técnicos profesionales que han pasado por una etapa de selección Institucional , luego por una selección regional hasta llegar a esta gran exposición .Existe por otro lado la obligatoria de crear este tipo de experiencias primeramente por la saturación en que se encuentra el mercado laboral así como los altos índices de desempleo , permitiendo con estas estrategias que el joven conozca que existen otras formas que puede desarrollarse laboralmente por medio de la creación de su propia empresa . En segundo lugar es un tema en boga para lo cual se ha centrado con el apoyo del gobierno de la republica quien ha analizado la necesidad de canalizar esfuerzos hacia distintos organismos , instituciones a fin de consolidar estrategias empresariales que permitan al país un desarrollo económico

Adicionalmente es necesario definir una serie de acciones necesarias que permitirán una mayor claridad de hasta donde debe llegar el proyecto para lo cual es importe analizar por medio de dos aspectos por un lado el Acta de proyecto el cual se puede consultar en el Anexo 4, y en según lugar la Declaración del Alcance para el proyecto, a continuación s expone una serie de puntos cada uno de ellos corresponde a un entregable

- **Definición del calendario**

Primeramente se debe modificar el calendario, lo anterior a fin de que el proyecto no de inicio hasta finales de marzo e inicios de abril como se ha venido trabajando sino más bien desde noviembre del año anterior , es decir , una vez finalizada la etapa de exposición de proyectos en una gran Nacional , generalmente realizada en setiembre de cada año esto porque el mercado meta son jóvenes de la educación técnica quienes en los meses de octubre deben realizar su proyecto de graduación o práctica supervisada según su especialidad por lo que el periodo de elaboración del proyecto es poco al ampliar el calendario con los jóvenes desde el año anterior en una etapa de sensibilización y motivación permitirá dar inicio una vez iniciado el curso lectivo con la elaboración de proyectos.

Por otro lado, se requiere elaborar un calendario el cual debe ser conocido por todos los involucrados, donde cada tarea tenga su respectivo responsable.

Adicionalmente es necesario incluir este proyecto dentro de calendario escolar, dado a que este es un instrumento conocido por todos los docentes tanto de primaria como de secundaria y es acatamiento obligatorio por cuanto indica periodos de exámenes, días de celebración, periodos de vacaciones etc.

- **Capacitación**

El adelantar el calendario escolar permitirá, que se dé un proceso de sensibilización y motivación a los docentes quienes por medio de un proceso circular expresen sus puntos de vista del proyecto concluido para dar inicio a la nueva etapa de formación de jóvenes permitiendo además economizar valiosos recursos económicos dado a que estas capacitaciones implican altos costos de alimentación, hospedaje y transporte dado a que por condiciones propias del MEP

, un docente no tiene la obligación de trasladarse a recibir una capacitación si el perímetro es mayor de 10 kilómetros en relación al centro educativo al cual labora , en tal sentido y afín de que el proyecto sea todo un éxito se deben contemplar costos de alimentación , para todos los docentes , hospedaje y transporte para aquellos que su rango sea mayor a los 10 kilómetros

- **Elaborar procedimientos**

Se requiere elaborar un manual de procedimientos y lineamientos claramente definidos, donde a pesar de que se da al inicio de cada año una instrucción general existe confusión con el proyecto de Expo ingeniería quién es igualmente coordinado por la DETCE.

Es necesario que el docente que labora en Guanacaste y el de Limón maneje un mismo formato de proyecto, conozca cual debe ser la presentación personal del muchacho, incluyan los mismo puntos en el contenido de su proyecto, y cuenten con las mismas condiciones en aspectos tecnológicos y las sepan utilizar.

- **Establecer la estrategia de comunicación :**

Hasta este momento no ha definido cuál será la forma de comunicar acuerdos , realizar reuniones o definir puntos en común , es un trabajo día a día sin embargo esto por otra gran cantidad de tareas no establecidas en un calendario y no priorizadas hace que sea imposible que se dé un debido proceso de reuniones y esto se realiza ya cuando se exige tomar una decisión a último momento , generando molestias e inconformidad entre los realizados del proyectos y estos a su vez con los patrocinadores del mismo , se requiere pro tanto que las reuniones sea debidamente establecida en un calendario , y respetadas , por otro medio

definir el medio para tomar acuerdos , sean minutas , oficios o un instrumentos de aprobación de acuerdos

- **Definir los recursos económicos, logísticos y de otra índole necesario a fin de poder desarrollar el proyecto Expojovem y sus costo generales :**

A pesar de que el proyecto se ha realizado en tres oportunidades previas aspectos como cuáles son las necesidades en cuanto a requerimiento no han sido definidos, y los costos que esto implica, lo anterior va de la mano que la sede se maneja como un caso hipotético intervienen negociaciones y que el director del centro educativo acepte prestar el centro educativo para esa actividad. Sin embargo aún a este momento no se conoce el lugar del hospedaje de los jóvenes los cual va de la mano, debe ser seguro, preferiblemente con un área solo hombres y otro mujeres, y cerca del lugar del evento esto genera aún más atrasos e imprevistos a último momento dado a que pro condiciones propias del MEP se deben realizar tres cotizaciones, las mismas presentadas con las mismas condiciones, y cumplir con un presupuesto asignado el cual es reducido.

- **Definir los involucrados en el proyecto, su participación y compromiso con el proyecto Expojovem:**

Como bien se ha indicado anteriormente los involucrados en el proyectos son quienes tienen la responsabilidad de dirigir el proyectos en este caso la DETCE, y el DGEEC, para lo que se conforma un equipo de trabajo a fin de delegar tareas las cuales como se indicó anteriormente solo existen de manera verbal. El equipo de trabajo debe estar claramente definido así como su nivel de compromiso así como el nivel de relación que existe con funcionarios de la DETCE.

Adicionalmente, es necesario indicar que intervienen en este proceso todos los profesores de los 90 colegios técnicos profesionales , es necesario definir un perfil de la persona que guiará el proyecto , no solo valorando conocimientos sino que además el compromiso necesario y la ética , dado a que el proyecto es guiado por el docente pero no realizado por este como ha ocurrido en varias oportunidades y en el momento en el que el joven exponen el proyectos se evidencia que el mismo no fue realizado en ningún momento por el muchacho Esto debe estar respaldado por un acta de aceptación de compromiso por parte del docente ya que con respecto al Joven el MEP no tiene autoridad que solicitar justificación si a un mes decidiera dejar el proyecto abandonado cosa que si se puede dar con los docentes , esto aún más si ha invertido recursos económicos en capacitación , y ha permitido horas de su jornada de trabajo en la realización de los proyectos

4.1.1.3 . Premisas de la Propuesta

- **Supuestos**

La implementación y seguimiento del Plan de Gestión de Proyectos dependerá del Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa y por ende de la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras velar por que esto se cumpla

Se dispondrá de la información que se solicite a los diferentes involucrados directos e indirectos al proyecto.

Se dará la aceptación y aprobación del plan de proyecto por parte de los niveles gerenciales de la institución.

- **Restricciones**

Remisión por parte de las dependencias de los requerimientos que se establezcan para dar fundamento al cuerpo de trabajo del plan de proyecto.

Factores críticos de éxito

Se identifican como factores críticos de éxito para la realización de la propuesta los siguientes:

- Contar con el apoyo de la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras: Se hace necesario contar con el apoyo de la dirección no solo por jefatura superior sino que como dependencia encargada de dar a conocer a nivel de la organización y del ministro de educación el proyecto Expojovem
- Involucramiento por parte de las dependencias de la Dirección de Educación Técnico: Se requiere una participación activa de las dependencias que conforman la Dirección de Educación Técnica (Vinculación con la empresa, Educación Técnica y por supuesto el departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa). Lo anterior, con el objetivo de lograr que las actividades se concreten en el tiempo que se establezca
- Involucramiento por instituciones externas al Ministerio de Educación Pública :Lo anterior a fin de establecer alianzas estratégicas y su nivel de patrocinio económico con los proyectos dado a que el ministerio cuenta con pocos recursos económicos se requiere que la mayor parte de estos sea asumido por instituciones externas al MEP

- Acceso a información oportuna: Todo tipo de información que se requiera para el desarrollo del plan de proyecto deberá estar a disposición del equipo y de los interesados del proyecto de manera oportuna; con el fin de no afectar el desarrollo normal de las actividades y las fechas estimadas para el proyecto. Por tanto la información debe ser clara, inequívoca y completa.
- Comunicación adecuada: Existen diferentes tipos de canales de comunicación: a) Escrita y oral, escuchar y hablar.

b) Interna (dentro del proyecto) y externa (al cliente, los medios de comunicación, al público, etc.)

c) Formal (informes, resúmenes, etc.) e informal (memorandos, conversaciones ad hoc, etc.)

d) Vertical (hacia arriba y debajo de la organización) y horizontal (con los compañeros)

Cual sean los medios de comunicación que se utilicen dentro del proyecto, debe prevalecer la agilidad de la transferencia de información en cada uno de ellos.

- Dedicación del tiempo necesario del recurso humano: Se requiere que el recurso humano asignado al proyecto pueda estar disponible el tiempo que se estime necesario, según las actividades identificadas para el proyecto La gestión del Alcance plantea la visión del proyecto, sus objetivos, el alcance del proyecto, define el producto, establece la secuencia de actividades, y su seguimiento, en tal sentido se detalla a continuación los puntos por medio de los cuales esta propuesta se concretizará

Identificación de riesgos claves del Proyecto

Dentro de los principales riesgos asociados al proyecto, se encuentran:

- a) No se cuente con personal capacitado
- b) No disponibilidad de recursos monetarios (presupuesto) para desarrollar capacitaciones
- c) No contar con apoyo por parte de la Dirección de Educación Técnica y del Despacho del Ministro

4.1.1.4 Registro de Interesados

A continuación se detallan los involucrados directos e indirectos en el proyecto

Los involucrados directos Involucrados Directos) DETC,

- b) DGEEC

Involucrados Indirectos

- A) INFOCOOP
- B) CENECOOP
- c) CONACOOOP
- d) COOPEMEP
- e) COOPEANDE N°1
- f) Organismo Internacional de Trabajo
- g) Embajada España

El Cuadro N° 8 muestra la identificación de stakeholders y sus temas de interés con relación al proyecto. Esto permitirá definir su participación, en el proyecto y su relación de responsabilidad

Cuadro N°8
Identificación de Stakeholders y sus temas de interés

DIMENSIONES	STAKEHOLDERS	PORQUE?	PARA QUE?	CON QUIEN?	TEMAS	FUENTES RELEVANTES DE INFORMACION
Responsab.	Director de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras	Porque es el responsable de cumplir con la ley 6437 en función de acciones de empresarialidad y cooperativismo	Para dar a conocer a jóvenes formación empresarial donde ponga en práctica lo aprendido en el aula y ejecute por medio de un proyecto	Con el Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa	Empresarialidad, cooperativismo, proyectos, planes de negocios	Entrevistas, minutas de reunión, informes de años previos 2010-2011

DIMENSIONES	STAKEHOLDERS	PORQUE?	PARA QUE?	CON QUIEN?	TEMAS	FUENTES RELEVANTES DE INFORMACION
Cercanía	Docentes de Educación Técnica que guiaran el proyecto expo joven y estudiantes participantes en el proyecto	Para adquirir información por parte del DGEEC, a fin de canalizar a los estudiantes	Para capacitar a estudiantes en tema de empresarialidad , a fin de que conozcan que existen otras formas de trabajo para lo que pueden ser sus propios patronos	Con el docente que guiara proyecto expojoventem	Planes de negocios	Informe de lineamientos
Dependientes	Institucion que apoyan económicamente el proyecto a fin de que se lleva a cabo	Por tener un compromiso desde cada una de sus instituciones en apoyar distintas iniciativas de estudiantes	Porque con iniciativas educativas creadas por el Ministerio de Educación el Movimiento cooperativo entre otros se consolida creando cooperativas de jóvenes que serán cooperativas de adultos de igual manera los emprendedores de este país permiten que se de un desarrollo económico a nivel nacional por medio de ideas	OIT, Ministerio de Industria y Comercio, Embajada de España, Instituto de Fomento Cooperativo, CENECOOP, CONACOOOP, FEDEJOVEN, COOPEMEP, COOPEANDE N°1, FUNDEPOS, UNA,	Compromiso con lo jóvenes, apoyo, valores y principios cooperativos ,	Lecciones aprendidas de ediciones anteriores al proyecto
Influencia	Empresa Privada	Porque desarrollan actividades similares de educación en coordinación con ONG	Para ofrecer a jóvenes opciones de superación personal y superación de pobreza , cumplir con principios acordados por Responsabilidad Corporativa de la empresa	Junior Achievement , Grupo Monge	Actividades lúdicas ,planes de negocio, motivación juvenil,	Lecciones aprendidas de ediciones anteriores al proyecto

Fuente: DGEEC

4.1.1.5 Estructura Detallada del Desglose de Trabajo

La estructura de Desglose de trabajo divide jerárquicamente los entregables de un proyecto, permitiendo de manera resumida conocer el detalle de los mismo Para su realización su necesario primeramente definir todas las actividades necesarias a realizarse a lo largo del proyecto por medio de la herramienta tecnológica Project management, definiendo para esto actividades macros subdivididas en tareas mas pequeñas. Dado a que el desarrollo de la expojuven es un proyecto en si mismo este esta contemplado como una macro actividad. La EDT del proyecto Expojovem se encuentra en el apartado de anexos.

4.1.1.6 Diccionario de la EDT

Una vez definido los entregables es necesario definir cada uno de ellos así como los responsables por cada entregable. En el Cuadro N° 9 se detalla de las actividades más relevantes el responsable de verificar el cumplimiento de esas acciones y una breve descripción

Cuadro N° 9

Diccionario de la Estructura Detallada de Trabajo

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Inclusión de actividades del proyecto en calendario escolar	Elaborar un documento pro medio del cual se justifique la modificación de la fechas en el calendario escolar a fin de que sea conocido por todos los docentes y estudiante a través de la pagina del Ministerio de Educación	Director del proyecto
Elaboración del Manual de Capacitaciones	Elaborar un manual de capacitación a fin de que los lineamientos del proyecto del proyecto sean conocidos por todos los participantes y estandarizada su participación en el proyecto	Administrador de proyecto y lideres de proyecto
Elaboración Manual de Procedimientos	Elaborar un manual de procedimientos a fin de delimitar acciones , responsables, y acciones específicas eliminado subjetividades en la toma de decisiones	Administrador de proyecto y lideres de proyecto
Elaboración de un Manual de Comunicaciones	Desarrollar y dar a conocer a los stakholder el mecanismo idóneo en que se dará a conocer las distintas decisiones para lo cual de se debe definir el mecanismo pro medio del cual se realizara la comunicación	Administrador de proyecto y lideres de proyecto
Manual de los involucrados en el proyecto	Elaborar un manual por medio del cual se definan las instituciones ajenas al Ministerio de educación que participaran en el proyecto y cual será su participación . A nivel interno al MEP ,definir su accionar directamente con el proyecto	Administrador de proyecto y lideres de proyecto
Crear EDT del proyecto	Elaborar la estructura detallada del trabajo incluyendo las acciones mas relevantes que debe cumplir el proyecto	Administrador de proyecto y lideres de proyecto
Manual de la definición de recursos económicos y logísticos	Definir los recursos económicos, humanos logísticos y de otra índole necesarios para el efectivo desarrollo del proyecto	Administrador de proyecto y lideres de proyecto
Desarrollar Inducción Inicial de Expojovem	Desarrollar inducción Inicial la cual debe contener el material necesario que deberá conocer el docente a fin de dar inicio al proyecto	Administrador de proyecto y lideres de proyecto
Elaboración del proyecto por parte del estudiante	Elaborar Plan de Negocios pro parte del estudiante el cual debe contener aspectos estandarizados de evaluación para lo cual ha adquirido conocimientos desde 9 año	Docente y estudiante
Realización de las eliminatorias institucionales	Realizar eliminatorias regionales las cuales generan un inicio ganador que asistirá a la final nacional de Expojovem	Docente y estudiante
Realización de eliminatorias regionales	Realizar eliminatorias regionales donde por comisión regional en promedio asistiran 3 proyectos ganadores para conformar en su totalidad aproximadamente 40 proyectos que asistiran a la final nacional de Expojovem	Director de proyecto , administrador y líder
Realización Final Nacional de Expojovem	Realizar final nacional de Expojovem con sus respectiva premiación tanto para proyecto Expojovem como para proyectos cooperativos así como menciones especiales por participación	Director de proyecto , administrador y líder
Cerrar el proyecto :Evaluación a proyecto Expojovem	Cerrar proyecto con la elaboración de un documento Final de todo el proceso : Evaluación proyecto Expojovem , elaborando técnicas como FODA , lluvia de ideas	Director de proyecto , administrador y líder

4.2 GESTION DEL TIEMPO

La gestión del tiempo es la herramienta esencial a fin de poder definir las actividades prioritarias que intervienen en el proyecto, su priorización y calendarización a fin de contar con el tiempo necesario a fin de poder realizar las acciones necesarias y no tener imprevistos no contemplados a ultimo monto o tener que realizar dos o más acciones paralelas imprevistas y por ende sacrificar recursos humano, recursos económico o conducir a un re trabajo

4.2.1.1 Definición de las actividades

La definición de actividades busca identificar los paquetes de trabajo y estos desagregarlos en otras unidades conocidas como actividades, a fin de poder establecer el cronograma, ejecutar, supervisar. Para definir las actividades del proyecto Expojovem, fue necesario entrevistar a los involucrados evidenciando que no se conocía la totalidad de las acciones que deben realizarse, por cuanto la mayoría de las acciones son tomadas pero se delegan a una siguiente etapa y se pierde el hilo conductor de la secuencia de actividades por cuanto no han sido definidas. Las definición de actividades obedece por un lado a las acciones que se deben desarrollar para lo cual se propone desarrollar las área de conocimiento de Alcance, tiempo, recursos humanos, comunicación y costos sin embargo estas no se desarrollan en la actualidad, es hasta la etapa de desarrollo de la Final Nacional de Expojovem donde los participantes en su mayoría coincidieron en definir las actividades y su secuencia miento como se puede ver en la Figura N° 3.

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predeces/nombres de los recursos	29 ago '11								
						D	L	M	X	J	V	S	D	
0	Plan de Gestión para el desarrollo de la exposición nacional de planes de negocios de j	323 días	mié 07/09/11	vie 30/11/12										
1	Definición del calendario	99 días	mié 07/09/11	lun 23/01/12										
13	Elaboración del Manual de Capacitaciones	4 días	mar 24/01/12	vie 27/01/12										
18	Elaboración Manual de Procedimientos	18 días	mar 24/01/12	jue 16/02/12										
29	Elaboración de un Manual de Comunicaciones	14 días	vie 17/02/12	mié 07/03/12										
38	Crear EDT del proyecto	5 días	jue 08/03/12	mié 14/03/12										
44	Manual de la definición de recursos económicos y logísticos	4 días	jue 15/03/12	mar 20/03/12										
48	Desarrollo de proyecto expojovem	122 días	mié 21/03/12	jue 06/09/12										
49	Inducción Inicial de Expojovem	25 días	mié 21/03/12	mar 24/04/12 47										
64	Elaboración del proyecto por parte del estudiante	39 días	mar 03/04/12	vie 25/05/12										
74	Realización de las eliminatorias institucionales donde cada centro educativo selecciona un pro	40 días	mar 01/05/12	lun 25/05/12										
82	Realización de eliminatorias regionales	74 días	mié 25/04/12	lun 06/08/12										
98	Realización Final Nacional de Expojovem	65 días	lun 28/05/12	vie 24/08/12										
127	Semana de realización de FINAL NACIONAL DE EXPOJOVEM	4 días	lun 03/09/12	jue 06/09/12										
132	Evaluación a proyecto expojovem	54 días	mar 18/09/12	vie 30/11/12										

Figura N°3

Resumen de actividades en Project management

4.2.1.2 Establecimiento de la secuencia de actividades

Para el proyecto Expojovem, la definición de actividades corresponde a un secuencialmente lógico obtenido de la entrevista de quienes han participado directamente en el proyecto. Se utilizó la herramienta Microsoft Project, se definieron las relaciones de precedencia, La Figura N°5 muestra las actividades involucradas en el proyecto así como la duración de las mismas. Donde es importante indicar por su naturaleza existen delimitaciones en cuanto a tiempo que impide una actividad se desarrolle antes o después de lo requerido

4.2.1.3 Estimación de los recursos de las actividades

Estimar recursos y determinar la duración de las actividades están ampliamente relacionadas, de más o menos recursos dependerá que tan antes o tarde concluya el proyecto, Para el proyecto Expojovem se estimó un total de 366 días, partiendo desde setiembre y concluyendo un año después en diciembre.

Los recursos humanos contemplados corresponden únicamente a los propios por parte de los funcionarios del MEP(DGEEC), sin embargo, es importante indicar que la realización de este proyecto corresponde a sus funciones laborales habituales por lo cual se consideró una jornada y un periodo de tiempo laboral con la especificación de una jornada de trabajo de 5 días laborales y con un horario contemplado desde las siete de la mañana a las tres y treinta de la tarde. Por otra parte se tomaron las actividades desarrolladas por los docentes para capacitar a los estudiantes. Posteriormente los estudiantes son capacitados y desarrollan el proyecto para lo cual existe una tercera etapa que culmina con la realización de la Final Nacional de Expojovem.

4.2.1.4 Desarrollo del Cronograma

Para el desarrollo del cronograma se utilizó la herramienta Microsoft Project, la delimitación en días obedece a información suministrada por juicio experto. Así como las restricciones en días.

En la Figura N^o4 se presenta el cronograma del proyecto herramienta que permite demostrar la secuencia de actividades a lo largo del tiempo.

Para este proyecto las actividades tienen una duración de 323 días dando inicio desde el año anterior en setiembre y finalizando los años siguientes con la evaluación del proceso.

Es importante indicar que existe dos grupos de trabajo que realizan las actividades de manera paralela un grupos de trabajo denomino en lo sucesivo líder de proyecto esta a cargo de aspectos administrativos , de contratación , compras de activos, (para su seguimiento esta representado con el color verde),y otro grupo de responsables igualmente denominado líder de proyecto estará a cargo de lo referente a capacitaciones y seguimiento a proyecto pero directamente en relación con el docente y el estudiante(para su seguimiento esta representado con el color fucsia)

Un tercer grupo que paralelamente esta realizando actividades es donde participan los docentes y estudiantes desde el momento en que el docente reciben la capacitación hasta que el estudiante entrega su documento (para su mejor apreciación se represento con el color amarillo)

Es importante indicar que el seguimiento de las tres grupos lo realiza directamente tanto el director del proyecto como el administrador del proyecto y es en la realización de la final nacional de expojovem donde todos los grupos se encuentran y están participando juntos en el mismo momento, Es hasta este momento que todas las actividades previas deben coincidir en fechas y en acciones para culminar con la realización de la manera mas eficientemente posible de la Final Nacional de Expojovem

En la figura 4 se presenta el cronograma del proyecto.

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesores	Nombres de los recursos	29 ago '11							
							D	L	M	X	J	V	S	D
0	Plan de Gestión para el desarrollo de la exposición nacional de planes de negocios de j	323 días	mié 07/09/11	vie 30/11/12										
1	Definición del calendario	89 días	mié 07/09/11	lun 23/01/12										
2	Elaborar oficio a fin de incluir fechas en el calendario escolar de expojvem para el próximo año	15 días	mié 07/09/11	mar 27/09/11		Adm de proyecto	Líder de proyecto							
3	Inicia proceso de contratación de hotel donde se hospedaran estudiantes y docentes el próximo año para r	20 días	mié 28/09/11	mar 25/10/11	2	Adm de proyecto	Líder de proyecto							
4	Se remite ofertas a hoteles a fin de que inicien carteles para licitación	15 días	mié 28/10/11	mar 15/11/11	3	Líder de proyecto	[200%]							
5	Elaborar planificación de actividades de proyecto expojvem	10 días	mié 16/11/11	mar 29/11/11	4	Líder de proyecto								
6	Elaborar planificación de todas las actividades del DGEEC e incluir actividades expojvem	12 días	mié 30/11/11	jue 15/12/11	5	Líder de proyecto								
7	Discutir totalidad de actividades y cronograma	5 días	jue 05/01/12	mié 11/01/12	6	Director de proyecto	Adm de proyecto	Líder de proyecto	[3]					
8	Dar a conocer el calendario una vez autorizado pro el Ministro de educación y subido a pagina MEP	2 días	jue 12/01/12	vie 13/01/12	7	Líder de proyecto								
9	Realizar reunión de DGEEC para dar a conocer fechas del calendario	1 día	lun 16/01/12	lun 16/01/12	8	Adm de proyecto	Director de proyecto	Líder de proyecto						
10	Realizar ajustes a la planificación con recomendaciones de asesores del DGE	2 días	mar 17/01/12	mié 18/01/12	9	Líder de proyecto								
11	Dar a conocer planificación de actividades con correcciones	1 día	jue 19/01/12	jue 19/01/12	10	Líder de proyecto								
12	Remtir por medio de oficio las fechas a la DET de la planificación de actividades	2 días	vie 20/01/12	lun 23/01/12	11	Líder de proyecto								
13	Elaboración del Manual de Capacitaciones	4 días	mar 24/01/12	vie 27/01/12										
14	Realizar reunión con asesores de DGEEC a fin de definir temática incluida en capacitación	1 día	mar 24/01/12	mar 24/01/12	11, 12	Director de proyecto	Adm de proyecto	Líder de proyecto						
15	Establecer la temática que será impartida a fin de capacitar (video conferencia, presencial, trabajo a distan	1 día	mié 25/01/12	mié 25/01/12	14	Director de proyecto	Adm de proyecto	Líder de proyecto	[5]					
16	Elaborar Manual de capacitaciones	1 día	jue 26/01/12	jue 26/01/12	15	Líder de proyecto	[200%]	Adm de proyecto						
17	Elaborar material para ser impartido en la capacitación de temática EXPOJOVEN para docentes de educaci	1 día	vie 27/01/12	vie 27/01/12	16	Líder de proyecto	[200%]							
18	Elaboración Manual de Procedimientos	18 días	mar 24/01/12	jue 16/02/12										
19	Elaboración de diagnóstico situacional de la situación actual del proyecto	2 días	mar 24/01/12	mié 25/01/12	12	Líder de proyecto	[200%]							
20	Elaborar plan de gestión de proyectos para el desarrollo de la expojvem	2 días	jue 26/01/12	vie 27/01/12	19	Líder de proyecto	[200%]							
21	Elaborar Procedimientos de proyecto	3 días	lun 30/01/12	mié 01/02/12	20	Líder de proyecto	[500%]							
22	Imprimir procedimientos e incluir en un folder (ampo) que estará ubicado en oficina de jefatura	1 día	jue 02/02/12	jue 02/02/12	21	Líder de proyecto								
23	Definición de actividades de stakeholder y remisión de cronograma	1 día	vie 03/02/12	vie 03/02/12	22	Líder de proyecto								
24	Manual de los involucrados en el proyecto	1 día	lun 06/02/12	lun 06/02/12	23	Líder de proyecto	[200%]							
25	Definir el equipo que conforma el proyecto	1 día	mar 07/02/12	mar 07/02/12	24	Director de proyecto	Adm de proyecto	Líder de proyecto						
26	Definir el perfil del docente que guiará el proyecto	2 días	mié 08/02/12	jue 09/02/12	25	Director de proyecto	Adm de proyecto	Líder de proyecto						
27	Elaborar un oficio para Directores Regionales y directores de Centro Educativos de cual debe ser el perfil de	2 días	vie 10/02/12	lun 13/02/12	26	Líder de proyecto								
28	Remtir oficio por fax para a directores regiones y directores de centros educativos	3 días	mar 14/02/12	jue 16/02/12	27	Secretaría	[200%]							
29	Elaboración de un Manual de Comunicaciones	14 días	vie 17/02/12	mié 07/03/12										
30	Definir los mecanismos que serán utilizados para dar a conocer las comunicaciones	1 día	vie 17/02/12	vie 17/02/12	28	Director de proyecto	Adm de proyecto	Líder de proyecto	[2]					
31	Remtir comunicación formal de los mecanismo de comunicación	1 día	lun 20/02/12	lun 20/02/12	30	Director de proyecto	Adm de proyecto	Líder de proyecto	[2]					
32	Remtir solicitud a stakeholder designar enlace a fin de mantener comunicación directa	1 día	mar 21/02/12	mar 21/02/12	31	Líder de proyecto	[200%]							
33	Recibir comunicación por parte de stakeholder de definición de enlace	2 días	mié 22/02/12	jue 23/02/12	32	Líder de proyecto								
34	Diseño sitio Web	2 días	vie 24/02/12	lun 27/02/12	33	Líder de proyecto	[300%]							
35	Pruebas sitio web	1 día	mar 28/02/12	mar 28/02/12	34	Líder de proyecto	[300%]							
36	Lanzamiento sitio web	3 días	mié 29/02/12	vie 02/03/12	35	Líder de proyecto	[300%]	Adm de proyecto						
37	Elaborar documento de manual de comunicaciones y aprobado por los stakeholder	3 días	lun 05/03/12	mié 07/03/12	36	Líder de proyecto								
38	Crear EDT del proyecto	5 días	jue 08/03/12	mié 14/03/12										
39	Elaborar EDT del proyecto	1 día	jue 08/03/12	jue 08/03/12	37	Líder de proyecto								
40	Dar a conocer EDT a los asesores del DGEEC	1 día	vie 09/03/12	vie 09/03/12	39	Líder de proyecto								
41	Elaborar Diccionario de EDT	1 día	lun 12/03/12	lun 12/03/12	40	Líder de proyecto								
42	Realizar ajustes a EDT con recomendaciones de asesores	1 día	mar 13/03/12	mar 13/03/12	41	Líder de proyecto								
43	Subir archivo a carpeta compartida del DGE	1 día	mié 14/03/12	mié 14/03/12	42	Líder de proyecto								
44	Manual de la definición de recursos económicos y logísticos	4 días	jue 15/03/12	mar 20/03/12										
45	Buscar patrocinadores que apoyaran con recursos económicos la logística	2 días	jue 15/03/12	vie 16/03/12	43	Director de proyecto	Adm de proyecto							
46	Definir los costos necesarios a fin de buscar financiadores externos	1 día	lun 19/03/12	lun 19/03/12	45	Director de proyecto	Adm de proyecto	Líder de proyecto	[2]					
47	Definir los costos de viáticos de transporte y alimentación de los asesores	1 día	mar 20/03/12	mar 20/03/12	46	Director de proyecto	Adm de proyecto	Líder de proyecto	[2]					

id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predeces	Nombres de los recursos	29 ago 11							
							D	L	M	X	J	V	S	D
0	Plan de Gestión para el desarrollo de la exposición nacional de planes de negocios de j	323 días	mié 07/09/11	vie 30/11/12										
1	Definición del calendario	99 días	mié 07/09/11	lun 23/01/12										
13	Elaboración del Manual de Capacitaciones	4 días	mar 24/01/12	vie 27/01/12										
18	Elaboración Manual de Procedimientos	18 días	mar 24/01/12	jue 16/02/12										
29	Elaboración de un Manual de Comunicaciones	14 días	vie 17/02/12	mié 07/03/12										
38	Crear EDT del proyecto	5 días	jue 08/03/12	mié 14/03/12										
44	Manual de la definición de recursos económicos y logísticos	4 días	jue 15/03/12	mar 20/03/12										
48	Desarrollo de proyecto expojovem	122 días	mié 21/03/12	jue 06/09/12										
49	Inducción Inicial de Expojovem	25 días	mié 21/03/12	mar 24/04/12 47										
50	Elaborar viáticos para realizar inducción inicial expojovem	1 día	mié 21/03/12	mié 21/03/12 17		Líder de proyecto	Viáticos de inducción inicial [1]							
51	Preparar material para realizar capacitación	1 día	jue 22/03/12	jue 22/03/12 50		Líder de proyecto	200%							
52	Elaborar oficio para convocar a docentes a capacitación	2 días	mié 21/03/12	jue 22/03/12 47		Líder de proyecto								
53	Trasladar oficio a DETCE a fin de ser firmado por Director	1 día	lun 26/03/12	lun 26/03/12 52		Líder de proyecto								
54	Recibir Oficio firmado y pasar por fax	1 día	lun 09/04/12	lun 09/04/12 53		Secretaria	200%							
55	Impartir capacitación a docentes sobre temática Expojovem y conformar comisiones regionales (inicia	5 días	vie 23/03/12	jue 29/03/12 51		Líder de proyecto	500%							
56	Selección de hotel donde se hospedarán estudiantes y docentes	2 días	mar 10/04/12	mié 11/04/12 54		Líder de proyecto	200%							
57	Evaluar capacitaciones y tabular los datos	3 días	vie 30/03/12	mar 03/04/12 55		Líder de proyecto	200%							
58	Realizar reunión con 9 representantes de comisiones regionales	1 día	mié 04/04/12	mié 04/04/12 57		Líder de proyecto	500%							
59	Preparar material que será impartido a los estudiantes por parte del docente	2 días	vie 30/03/12	lun 02/04/12 55		Docente								
60	Elaborar oficio de convocatoria a docentes que serán capacitados	2 días	jue 12/04/12	vie 13/04/12 56		Líder de proyecto								
61	Recibir oficio firmado por parte de la DETCE	4 días	lun 16/04/12	jue 19/04/12 60		Líder de proyecto								
62	Remitr oficio por fax a todos los centros educativos	3 días	vie 20/04/12	mar 24/04/12 61		Secretaria	200%							
63	Inducción de una semana sobre temática específica a docentes que guiarán inducción expojovem	5 días	lun 16/04/12	vie 20/04/12 58		Líder de proyecto	500%	Inducción 1 semana Inicia [1]						
64	Elaboración del proyecto por parte del estudiante	39 días	mar 03/04/12	vie 25/05/12										
65	Docente informa a estudiantes sobre proyecto Expojovem y los motiva a participar	2 días	mar 03/04/12	mié 04/04/12 59		Docente								
66	Estudiante elabora descripción del proyecto	2 días	jue 05/04/12	vie 06/04/12 65		Estudiante	300%							
67	Estudiante elabora plan de mercado	3 días	lun 09/04/12	mié 11/04/12 66		Estudiante	300%							
68	Elaboración del estudiante del plan comercial	3 días	jue 12/04/12	lun 16/04/12 67		Estudiante	300%							
69	Elaboración del plan técnico	2 días	mar 17/04/12	mié 18/04/12 68		Estudiante	300%							
70	Estudiante elabora plan económico	3 días	jue 19/04/12	lun 23/04/12 69		Estudiante	300%							
71	Estudiante elabora constitución de la empresa (aspectos legales y administrativos)	3 días	mar 24/04/12	jue 26/04/12 70		Estudiante	300%							
72	Estudiante entrega documento final a profesor Plan de Negocios	2 días	vie 27/04/12	lun 30/04/12 71		Estudiante	300%							
73	Visitas a centros educativos para verificar avance en proyecto y motivar a jóvenes (todo el año	15 días	lun 07/05/12	vie 25/05/12 63		Líder de proyecto	500%	Visitas de avance [1]						
74	Realización de las eliminatorias institucionales donde cada centro educativo selecciona un pro	40 días	mar 01/05/12	lun 25/06/12										
75	Profesor indica nombre de los proyectos de estudiantes que participaran en eliminatorias institucionales	2 días	mar 01/05/12	mié 02/05/12 72		Docente								
76	Centros educativos buscan jueces que evaluarán proyectos	3 días	jue 03/05/12	lun 07/05/12 75		Docente	300%							
77	Realización de eliminatorias institucionales	2 días	lun 28/05/12	mar 29/05/12 76		Docente	300%							
78	Centros educativos elige un proyecto ganador	2 días	mié 30/05/12	jue 31/05/12 77		Docente	300%							
79	Jueces indican observaciones a documento elaborado por jóvenes	3 días	vie 01/06/12	mar 05/06/12 78		Jueces externos	MEP 700%							
80	Centro educativo remite oficio a comisión expojovem donde comunica proyecto ganador que asistirá a	4 días	mié 06/06/12	lun 11/06/12 79		Docente								
81	Centro educativo inicia proceso de selección de jueces para regionales	10 días	mar 12/06/12	lun 25/06/12 80		Docente								
82	Realización de eliminatorias regionales	74 días	mié 25/04/12	lun 06/08/12										
83	Da inicio a proceso de cotización para contratar alimentación para eliminatorias regionales	5 días	mié 25/04/12	mar 01/05/12 62		Líder de proyecto	200%							
84	Realizar viáticos para asistir a eliminatorias regionales	2 días	mié 02/05/12	jue 03/05/12 63		Líder de proyecto	Viáticos eliminatorias regionales [1]							
85	Elaboración de oficio donde se remite cotizaciones a INFOCOOP a fin de financiar alimentación y hospede	4 días	vie 04/05/12	mié 09/05/12 84		Líder de proyecto	Hospedaje para jóvenes [1]							
86	INFOCOOP procede a comunicar a centros educativos catering elegidos	4 días	jue 10/05/12	mar 15/05/12 85		Funcionario	INFOCOOP							
87	DGEEC elabora oficios de convocatoria para eliminatorias regionales	4 días	mié 16/05/12	lun 21/05/12 86		Líder de proyecto								
88	Remitr convocatorias por fax de asistencia a docentes	4 días	mar 22/05/12	vie 25/05/12 87		Secretaria	200%							
89	Estudiante realiza modificaciones y cambios a proyecto según recomendaciones de lectores	10 días	mar 28/06/12	lun 09/07/12 81		Estudiante	300%							
90	DGEEC confirma el nombre de los proyectos que asistrán a eliminatorias regionales	2 días	lun 28/05/12	mar 29/05/12 73		Líder de proyecto								
91	Comisiones regionales selecciona el equipo de jueces externos que asistrán a eliminatorias regionales	6 días	mar 10/07/12	mar 17/07/12 89		Docente	300%							
92	DGEEC asistena a eliminatorias regionales, jueces realizan observaciones a documento de estudiantes	5 días	mar 17/07/12	lun 23/07/12 90		Director de proyecto	Adm de proyecto	Líder de proyecto [9]						
93	Docentes remiten papelería para la inscripción de proyectos, formalidad como requisito de participaci	4 días	mié 18/07/12	lun 23/07/12 91		Docente								
94	Elaboración de informe por parte de las comisiones regionales	5 días	mar 24/07/12	lun 30/07/12 93		Docente	300%							
95	Remitr informe a DGEEC sobre resultado de las eliminatorias regionales	5 días	mar 31/07/12	lun 06/08/12 94		Docente								
96	Reunión con comisiones regionales a fin de depurar acciones y definir presupuestos para la realizaci	1 día	mar 24/07/12	mar 24/07/12 92		Líder de proyecto	200%	Docente [900%]						
97	Elaboración de informe por parte de asesor de DGEEC responsable del proyecto quien informa resulta	3 días	mié 25/07/12	vie 27/07/12 96		Líder de proyecto	200%							

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesos	Nombres de los recursos	29 ago '11							
							D	L	M	X	J	V	S	D
0	Plan de Gestión para el desarrollo de la exposición nacional de planes de negocios de j	323 días	mié 07/09/11	vie 30/11/12										
1	Definición del calendario	99 días	mié 07/09/11	lun 23/01/12										
13	Elaboración del Manual de Capacitaciones	4 días	mar 24/01/12	vie 27/01/12										
18	Elaboración Manual de Procedimientos	18 días	mar 24/01/12	jue 16/02/12										
29	Elaboración de un Manual de Comunicaciones	14 días	vie 17/02/12	mié 07/03/12										
38	Crear EDT del proyecto	5 días	jue 08/03/12	mié 14/03/12										
44	Manual de la definición de recursos económicos y logísticos	4 días	jue 15/03/12	mar 20/03/12										
48	Desarrollo de proyecto expojevem	122 días	mié 21/03/12	jue 06/09/12										
132	Evaluación a proyecto expojevem	54 días	mar 18/09/12	vie 30/11/12										
133	Coltar sedes y alimentación para realizar capacitación de tres días en hotel a fin de evaluar ferias (Expo	7 días	mar 18/09/12	mié 26/09/12	131	Líder de proyecto(200%)	Hotel para realizar evaluación fin							
134	Remitr cotizaciones a INFOCOOP a fin de contar con recursos económicos para realizar actividad	7 días	jue 27/09/12	vie 05/10/12	133	Líder de proyecto								
135	INFOCOOP procede a comunicar a DGEEC catering elegidos	6 días	lun 09/10/12	lun 15/10/12	134	Funcionario INFOCOOP								
136	Elaborar oficio para convocar a asistentes a evaluación de Ferias(Expojevem-Expo ingeniería)	6 días	mar 18/10/12	mar 23/10/12	135	Líder de proyecto								
137	Remitr los oficios por fax	5 días	mié 24/10/12	mar 30/10/12	136	Secretaria(200%)								
138	Contratar el hotel sede para reunir a los invitados	5 días	mié 31/10/12	mar 06/11/12	137	Líder de proyecto								
139	Preparar material para realizar capacitación , agendas de trabajo y material a entregar	4 días	mié 07/11/12	lun 12/11/12	138	Líder de proyecto(200%)								
140	Convocar a docentes que participaron en proyecto expojevem	6 días	mar 13/11/12	mar 20/11/12	139	Líder de proyecto								
141	Realizar capacitación , realización de foda	4 días	mié 21/11/12	lun 26/11/12	140	Director de proyecto,Adm de proyecto,Líder de proyecto								
142	Realizar informe de acciones realizadas	4 días	mar 27/11/12	vie 30/11/12	141	Líder de proyecto(200%)								

Figura Nº4

Cronograma del proyecto

4.3 GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

La gestión del recurso humano busca ser más eficiente a la hora de selección de personal o de asignar al personal de acuerdo a sus habilidades en las áreas específicas según tenga un mejor desempeño. Acá interviene todos los involucrados en el proyecto.

A la gestión de Recurso Humano le compete mostrar la organización del recurso humano requerido para desarrollar el proyecto, sus funciones, responsabilidades y la estructura para la gestión del mismo. Se definen los colaboradores internos y externos sus roles y funciones y se elabora la matriz de roles y funciones

4.3.1.1 Planificar los recursos Humanos:

Para el desarrollo del proyecto se deberá conformar un equipo de trabajo debidamente estructurado, en donde se identifique claramente los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros del recurso humano involucrado en el proyecto. Lo anterior implica considerar el recurso humano en tres direcciones distintas

- Recursos humano propio de la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras: Son los responsables de guiar el proyecto y ejecutarlo de la manera más eficiente. Este recurso humano desarrollo el proyecto en su jornada habitual de trabajo por lo que el seguimiento de acciones es más fácil de medir. A este grupo pertenece el Gerente del proyecto, el director de proyecto, el administrador de proyecto y los Líderes. Estos últimos no han sido definidos en cuanto a roles y responsabilidades
- Recurso humano conformado por docentes de centros educativos que desarrollan el proyecto con los estudiantes. Está conformado por docentes de educación técnica y dos docentes de primaria que reciben la capacitación inicial impartida por el Departamento de Gestión de Empresas y educación Cooperativa en materia de desarrollo de planes de negocios y normativa Expojovem y son lo encargado de guiar el proyecto... Llevar un seguimiento a las acciones desempeñadas por este recurso humano es muy difícil por cuanto no son funcionarios que pertenezcan a la Dirección de ETCE. Por cuanto no se puede sancionar , amonestar , u otro en caso de que no decida participar o abandonar el proyecto en el camino

- Recurso humano conformado por estudiantes que desarrollan el proyecto Expojovem. Son en su mayoría estudiantes de educación técnica de 5° o 6° quienes desarrollan un proyecto ya sea de manera independiente o como asociación cooperativa. A fin de presentar una idea de negocio demostrable por medio de un plan de negocios. Estos jóvenes participan de manera voluntaria desconociendo la premiación que recibirán más por la idea de exponer su idea de negocio. En todos caso la DETCE , no tienen ningún de tipo de autoridad sobre los estudiantes más que motivarlos a participar
- Recursos humano conformado por las comisiones regionales. Dado a que la logística que se debe desarrollar a fin de poder realizar eliminatorias regionales es amplia se conforman representaciones por grupos. Actualmente existe 9 grupos llamados direccione regionales sin embargo no coinciden con las establecidas por el MEP, se formaron únicamente a fin de unir zonas cercanas y reducir costos. Estos grupos están conformados por tres personas un representante de Expo ingeniera , un representante de Expojovem y un líder del todo el equipo
- Recurso humano conformado por involucrados en el proyecto: Dado a que estas acciones permiten vincular intentos importantes a fin de canalizar acciones como empleo, trabajo, educación, existen instituciones con las que se han creado vínculos importantes. Están alianzas permiten trabajar como instituciones hermanas dado a que muchas veces se desarrollan acciones similares como es el caso de la UNA, con su proyecto UNA EMPRENDE, MEIC, y la OIT con sus nuevas iniciativas de desarrollo en materia de proyectos. Por otro lado empresas como grupo Monge apoyan este tipo de iniciativas desde la óptica de sus responsabilidad social corporativa, e INFOCOOP al cumplir con la LEY en cuanto indica el traslado de un porcentaje de recursos económicos que deben ser trasladados Al DGEEC a fin de cumplir con esta serie de acciones

4.3.1.2 Roles y responsabilidades:

De acuerdo a lo indicado anteriormente los siguientes análisis se harán a partir de los recursos humanos propio de la DETCE, quienes guían el proyecto.

- Gerente de proyecto: Es el responsable ante el Ministro de Educación de desarrollar el proyecto satisfactoriamente, es además el responsable de tomar decisiones económicas a nivel de Ministerio de educación con respecto a la asignación de recursos económicos que van directamente al cumplimiento del proyecto.
- Director de proyecto : es quien ejecuta todas las acciones necesarias a fin de desarrollar el proyecto, Elige el recursos humanos encargado de desarrollar el proyecto , busca alianzas estratégicas con instituciones a fin de obtener recursos económicos o logísticos, Debe mantenerse muy informado de la información para informar al gerente del proyecto
- Administrador de proyecto: Es el responsable de controlar el cumplimiento de actividades del proyecto , tiene directamente bajo su responsabilidad a los líderes del proyecto por cuanto debe velar que las acciones que cada uno de ellos desempeñe las realice en el tiempo indicado , y los recursos propuestos
- Líderes de proyecto , los líderes de proyecto se dan en dos direcciones por un lado quienes cumplen funciones meramente administrativas para el desarrollo del proyecto , es decir todo lo referente a contrataciones, compras de materiales y equipo, elaboración de viáticos y el tipo de líder que ejecuta el proyecto a este le corresponde la capacitación a docentes, seguimiento en los centros educativos , verificación de requisitos de los estudiantes , así como a asistir a la realización de ferias institucionales o regionales

En el Cuadro N.º 10 se muestra las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros que conforman el equipo del proyecto.

Cuadro N°10

Funciones y responsabilidades de los involucrados en el proyecto

FUNCIÓN	RESPONSABILIDADES	UBICACIÓN
Director del Proyecto	Es la figura designada como representante del proyecto ante los niveles superiores jerárquicos de la institución.	DGEEC –
Administrador del Producto	Es la dependencia encargada de apoyar la realización del proyecto durante el desarrollo del mismo.	DGEEC –
Administrador del Proyecto	Líder Técnico del Proyecto. Será el responsable directo del logro del proyecto, coordinará al equipo del proyecto en el alcance de los objetivos propuestos. Tendrá control total de los recursos asignados al proyecto. Deberá establecer canales de comunicación adecuados para el proyecto y promoverá una actitud proactiva del proyecto de manera que los involucrados en el proyecto mantengan vigilancia en el proyecto y se sientan comprometidos.	DGEEC –

FUNCIÓN	RESPONSABILIDADES	UBICACIÓN
Usuarios del Proyecto	Deberá crear y mantener los enlaces desde y hacia las diferentes dependencias funcionales de la institución con el proyecto, con el fin de poder extraer insumos que fundamente la creación e implementación de la Oficina.	DGEEC –
Líder	Tendrá la responsabilidad de investigar, analizar e informar al proyecto de las prácticas existentes en administración de proyectos en el mercado. Deberá proponer la utilización del equipo, técnica, base metodológica que mejor se adapte a la institución.	DGEEC –
Líder	Tendrá la responsabilidad de investigar, analizar e informar al proyecto de las prácticas existentes en administración de proyectos en el mercado. Deberá proponer la utilización del equipo, técnica, base metodológica que mejor se adapte a la institución.	DGEEC –
Usuarios del Proyecto	Deberá crear y mantener los enlaces desde y hacia las diferentes dependencias funcionales de la institución con el proyecto, con el fin de poder extraer insumos que fundamente la creación del Plan de Gestión de Proyectos.	DGEEC –
Diseño del Sitio Web	Tendrá la responsabilidad de asesorar el desarrollo del sitio de la Intranet destinado Gestión de Proyecto. Así tendrá contacto directo con los diseñadores internos de la institución para el desarrollo de este sitio.	DGEEC –

4.3.1.3 Organigrama del proyecto

Es una estructura conformada por un gerente de proyecto quien tiene la responsabilidad de desarrollar el proyecto sin embargo no participa en la toma de decisiones esta función recae de manera absoluta en el Director de proyecto quien dirige y controla todas las actividades. Al Administrador de proyecto le corresponde velar porque las funciones desempeñadas por los líderes se estén llevando a cabo y actualizar al director de proyecto de las acciones realizadas y tomar decisiones en el momento oportuno a fin de poder realizar ajustes en el momento oportuno

Los lideres de proyecto por su parte tiene la responsabilidad de ejecutar las acciones en dos grupos uno a nivel administrativo y otro a nivel de capacitación directamente de cara con el docente En la Figura N° 5 se presenta el organigrama del proyecto

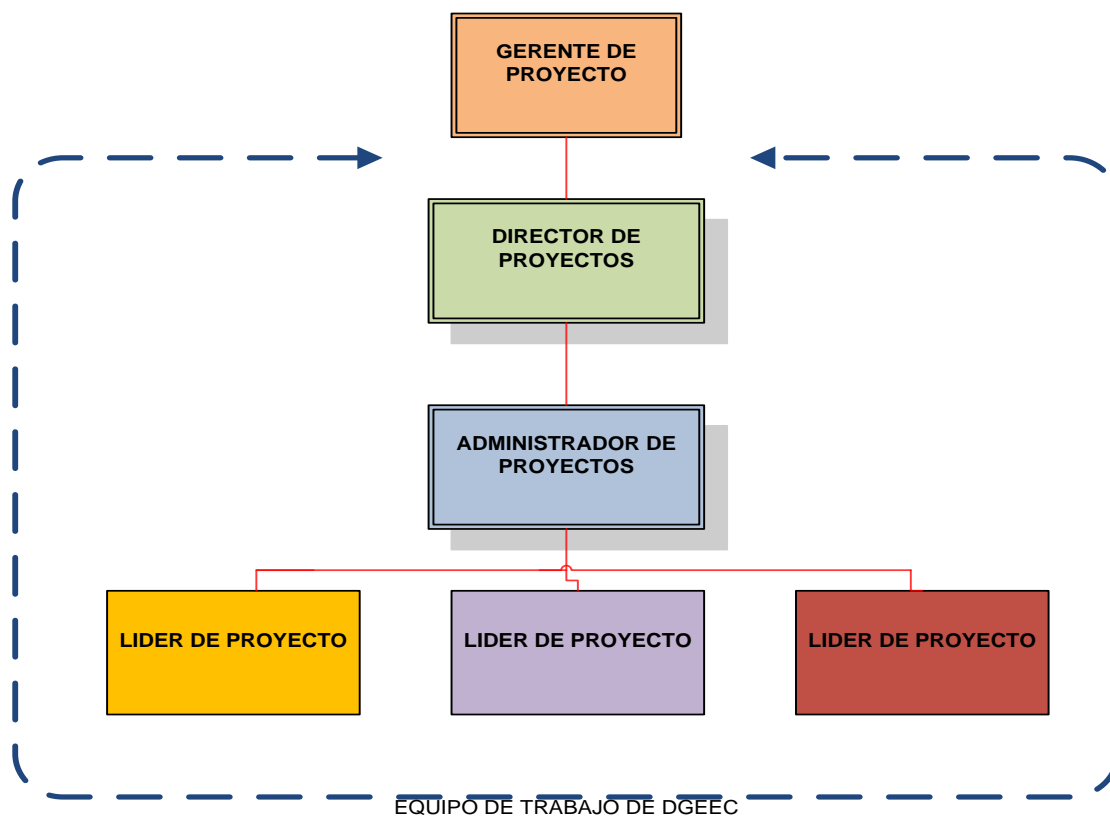


Figura N°5

Organigrama del proyecto

4.3.1.4 Plan de Gestión del personal

A continuación se expondrán los puntos más relevantes a fin de concretar cómo y cuándo se cumplirán con los requisitos en recursos humanos de este proyecto

- Adquisición de personal:

Con respecto al Gerente, director y administrador de proyecto su papel en cuanto a este proyecto es cíclica, depende principalmente de aspecto político la continuidad de sus funciones en un mismo orden jerárquico. Por otro lado los líderes del proyecto estos deben definirse de acuerdo a sus funciones y más aun

debe media una correcta distribución de cargas de trabajo... Con respecto a los docentes que guían el proyecto se debe definir claramente cuál es el perfil de docente idóneo a fin de desarrollar el proyecto o realizar un estudio de desempeño de participación de los años anteriores a fin de evaluar permanencia en el proyecto, y grado de involucramiento

- Horarios

El horario en general es de 7:00 a: m a 3:30 p: m de lunes a viernes, con los debidos feriados de ley.

- Necesidad de conformación:

A pesar que los funcionarios de DGEEC son profesionales, no lo son en el tema de empresarialidad, sus conocimientos han sido adquiridos de sesiones de trabajo entre los mismos funcionarios, o reuniones con funcionarios de otras instancias. Se requiere gestionar una capacitación a fin de actualizar conocimientos principalmente en temas de empresarialidad e incubadora de empresas con el fin de contar con recursos valiosos a fin de poder retransmitir información a los docentes jóvenes que capacitan GESTION DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

El objetivo es canalizar la información por un medio común y conocido por todos y por otro lado contar con un sistema de almacenamiento seguro a la mano de los involucrados en el proyecto. Problemas en la comunicación afectan el desarrollo del proyecto. Por otro lado le compete a Gestión de las Comunicaciones del proyecto la realización de una propuesta de la forma en que se han de presentarán los informes del proyecto y como se establecerán las líneas de

comunicación con los involucrados en el proyecto. Se define como se distribuirá la información

4.4 GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

4.4.1.1 Distribución de la información

Planificación de las comunicaciones. Implica la determinación de las necesidades de información y comunicación de los interesados en el proyecto, que información necesita cada uno, cuando la necesitara y como le será entregada. Para que esto sea de manera eficiente es necesario que para el proyecto Expojovem medien una serie de acciones previas, no consideradas en temas de comunicaciones según se detalla a continuación

- **Distribución de la información:** Aseguramiento de que la información necesaria esté disponible para los interesados en el proyecto de manera oportuna. A pesar de que el proyecto se ha desarrollado satisfactoriamente los canales por los cuales la información ha circulado no es la correcta, esto ha generado malestar entre los stakeholders, quienes deben contar con el cronograma de acciones a realizar así como las modificaciones que en el transcurso se deban presentar
- **Informes de rendimiento:** Incluye informes de situación, medición del progreso, y pronóstico de la terminación. Los informes presentados para el proyecto se dan una vez concluido el proceso, este rendimiento de informes debe ser continuo y no solo de aspectos positivos sino evidenciando factores negativos que se pudieran presentar
- **Cierre administrativo.** Generación, recolección y distribución de información para formalizar la conclusión de una fase o del proyecto consiste en

documentar los resultados del proyecto. Dado a que el proyecto Expojovem cumple con una serie de fases en las que interviene por un lado los funciones de un Departamento a quienes su accionar si se puede llevar el cumplimiento de sus funciones no así al docente que guía el proyecto o aun más complejo es el seguimiento a las comisiones regionales para estos dos últimos casos el DGEEC, no tiene autoridad para amonestar , sancionar un incumplimiento de entrega o no de realización de un informe sin embargo la entrega oportuna de informes permite a los funcionarios del DGEEC tomar acciones a tiempo , y prever situaciones que a futuro se pudieran presentar

- Archivos del proyecto. El efectivo manejo de la información implica que la información debe sea debidamente almacenada. Para esto es necesario custodiar todo lo referente al proyecto en un área donde los archivos se encuentre unificados y sea fácil obtener información de acciones pasadas
- Cierre del proyecto, Se requiere confirmación que el proyecto ha alcanzado todos los requerimientos del Gerente y del Director del proyecto por medio de la aceptación formal de los productos y los entregables del proyecto
- Documentar las lecciones aprendidas. Estas lecciones aprendidas se convierten en la biblioteca de información del proyecto que permite conocer aspectos que intervinieron en el desarrollo del mismo , es de gran importancia seguir contando con esta información a fin de poder mejorar sobre lo que ya se ha trabajado

4.4.1.2 Matriz de las comunicaciones del proyecto

En el Cuadro N° 11 se presenta la matriz de comunicaciones de proyecto esta define los participantes directos en el proyecto, en su definición más general la estructura está compuesta por el gerente de proyecto (Director de Educación

Técnica y Capacidades Emprendedoras) Director de Proyecto (Jefe de Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa) Administrador de proyectos (Coordinador de la Unidad de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa) y líderes de proyecto (quienes ejecutan las acciones administrativas para el cumplimiento de las acciones . Es importante indicar que a pesar de que el gerente de proyecto cumple una función vital en la toma de decisiones para el caso específico del proyecto Expojovem es el Director de proyecto en comunicación directa con el administrador de proyecto quienes toman la totalidad de las decisiones de este proyecto.

Cuadro N°11

Matriz de comunicaciones del proyecto

¿Qué?	AUDIENCIA	FRECUENCIA	PARTES RESPONSABLES	PROPOSITO	MEDIDA
Reunión entre el gerente y el director de proyecto	Director y administrador de proyecto	Trimestral	Director y administrador	Definir los recursos económicos necesarios para desarrollar el proyecto, acciones que se deben realizar	Presentación de documento en Word , exposición oral
Reunión entre Director del proyecto y administrador de proyecto	Director y administrador de proyecto	Mensual	Director y administrador	Delimitación de acciones estratégicas y verificación de cumplimiento de acciones	Presentación oral, y documento en Word
Reunión entre administrador de proyecto y líderes de proyecto	Director y administrador de proyecto	Semanal	Director y administrador	Seguimiento a acciones realizadas e información del proceso de las pendientes	Presentación oral preguntas y respuestas
Reunión de avance del proyecto	Director y administrador de proyecto y líder proyecto	Mensual	Director , administrador y líderes	Informe del grado de avance del proyecto y situaciones negativas que en la marcha se deben solucionar con apoyo de instancias superiores	Presentación oral , preguntas y respuestas
Reunión entre director de proyecto , administrador de proyecto y stakeholder	Director y administrador de proyecto	Trimestral	Director de proyecto y administrador	Verificación de acciones y adquisición de recursos económicos que apoyen el proyecto	Presentación de proyecto en poder point, documento impreso en Word, aclaración de preguntas y respuestas
Reunión con el equipo del proyecto	Gerente y director de proyecto	Mensual	Director y administrador	Información sobre seguimiento a proyecto	Presentación de proyecto en poder point, documento

4.4.1.3 Proceso de resolución de conflictos

Dado a que los stakeholder son instituciones ajenas al Ministerio de Educación donde sus agendas de trabajo en la mayoría de los casos dificultan la ejecución de reuniones ya programadas esto genera que no se disponga con la debida información el proyecto, generando molestia por supuesto conflictos. Estos conflictos han sido tan tal magnitud que días antes de realizarse el proyecto los mismo involucrados se han apartado del proyecto y por ende su participación rompiendo con esto vínculos personales y económicos. El no contar con estos recursos económicos imposibilitan la realización de acciones y pueden generar el que no se lleve a cabo el proyecto dado a que el Ministerio de educación por si solo no cuanta con recursos económicos para el desarrollo en su totalidad de este proyecto.

Por tal motivo la solución de conflictos es fundamental para el desarrollo del proyecto. Con el fin de mitigar estas posibles acciones se propone que el Director de proyecto desarrolle una serie de acciones detalladas a continuación donde a demás debe mediar la comunicación asertivo de manera continua , y verificación del cronograma de actividades

- Plantear abiertamente el problema entre los involucrado
- Identificar las causas del problema
- Identificar las posibles soluciones
- Determinar la mejor solución
- Revisar el plan de proyecto
- Poner en práctica la solución

Adicionalmente es importante indicar que debe existir una estrategia de seguimiento a problemas ejecutado directamente por el Director del proyecto, quien debe escuchar abiertamente a todas las partes involucradas, documentar los problemas y buscar las soluciones a la situación.

4.4.1.4 Protocolo de comunicación

El protocolo de información es el mecanismo a utilizar para transmitir información, es decir el canal que debe ser surge directamente del Director del proyecto en coordinación con el administrador quienes una vez tomadas las decisiones las proceden a los líderes de proyecto y a los stakeholder a fin de cumplir con las acciones. La unificación del procedimiento de quien es la persona que comunicará las acciones es fundamental dado a la inexistencia de esta definición generara que todos los participantes tomen decisiones que no les corresponda se incluya la subjetividad y se genere caos por cuanto se desconoce cuál es acción que se debe seguir dado a que existen muchas cabezas dando directrices

4.4.1.5 Seguimiento y almacenamiento de la información

Por características propias del proyecto en el cual es necesario recopilar las lecciones aprendidas y aun mas custodiar contrataciones donde han mediado recursos públicos no solo del Ministerio de Educación sino de otras instituciones es necesario que la información este debidamente custodiada, en este caso actualmente solo un funcionario acceso esta información sin embargo se cuenta desagregada en distintos aposentos esto dificulta obtener la información. Por otro lado dado a que son numerosas las funciones desempeñas existen varios funcionarios que participan en el proceso de recolección de información siendo personas completamente distintas quien recolecta fotos, quien cotiza alimentaciones , quien realiza informes de avance, quien elabora viáticos, quien

elabora los FODAS de análisis de cierre del proyecto, quien realiza las minutas de toma de acuerdos. Estopara indicar solo algunas acciones que son desempeñas por distintos funcionarios.

Es necesario por tanto se unifique la información referente al proyecto en un solo archivo digital y físico con sus respectivas subdivisiones por tema, que permita ser una biblioteca de información del proyecto, a fin de toma de decisiones y de fácil ubicación en caso de ser requerido

4.4.1.6 Herramienta de comunicación

Se propone la utilización de varias herramientas de comunicación inexistentes hasta este momento las cuales se detallan a continuación

- Bitácora de aprobación Permite conocer y dar seguimiento a la diferente documentación generada y aprobada dentro del proyecto, sin tener la necesidad de abarcar la lectura total del proyecto.
- Historial de revisiones Consiste en la identificación cronológica de las revisiones que se efectúan al plan de proyecto durante su realización. En él se detalla las observaciones o acontecimientos más importantes por mencionar, así como la fecha en que se suscita y el encargado o responsable que da fe de lo acontecido.
- Informes de avance En este proyecto se ha establecido el desarrollar y presentar los informes de avance con una periodicidad mínima mensual, no obstante dependiendo de la etapa del proyecto, es posible la presentación en un periodo menor de tiempo. Este tipo de informe tiene como objetivo, poder identificar el avance desarrollado en cada una de las actividades dentro del proyecto; permitiendo con esto la toma de decisiones o acciones que permitan la consecución de aquellas actividades que se encuentran

desfasadas en su logro. Los informes de avance serán presentados a las instancias superiores al proyecto que requieran conocer el estado del mismo

- Reuniones de control Permite generar los ajustes y retroalimentación interna dentro del proyecto. Las reuniones de control deberán de realizarse al menos cada ocho días hábiles de trabajo, con el objetivo de revisar el grado de avance, analizar limitantes que se hayan presentado y generar cursos de acción que actualicen el proyecto.
- Solicitud y control de cambios Para efectos de modificaciones en cuanto a actividades, fechas, responsables o la inclusión de una nueva actividad se debe hacer uso de las plantillas de solicitud que se diseñe y se comunicará la solicitud al Administrador del proyecto. Referente al proceso de aprobación del cambio, el administrador del proyecto, en conjunto con los demás miembros del equipo del proyecto analizará la solicitud presentada, su impacto y cambio generado en la línea base del proyecto con el fin de pronunciarse al respecto
- Agenda-minutas La Agenda son documentos de trabajo que ayudan a los miembros del equipo del proyecto a la hora de hacer su trabajo como documentos de respaldo o evidencia de lo acontecido. Las minutas, por su parte presentan un resumen de la reunión que se realice, en donde se indica en los acuerdos más importantes o puntos clave tomados.
- Control de acuerdos pendientes Tiene como objetivo atender los acuerdos emitidos en las reuniones de control del proyecto, procurando que los mismos sean atendidos oportunamente. Para tal efecto, se solicita por escrito al responsable la atención del o las actividades pendientes; seguidamente se analiza el soporte documental que acredite la atención del o los acuerdos y por último se da a conocer en próxima reunión el resultado de los acuerdos pendientes

- Inicio del proyecto Con el objetivo de identificar el inicio o creación del proyecto, la plantilla “Inicio del Proyecto” pretende definir los elementos principales que ha de abarcar el mismo. Dentro de estos elementos se mencionan, el nombre del proyecto, patrocinadores, fecha de inicio y fin; director del proyecto, descripción del proyecto, entre otros. Esta carta de constitución o inicio, es vital, ya que la información que contenga definirá la aprobación del proyecto o su correspondiente desaprobación.
- Formato de comunicación A fin de poder recopilar la información así como la debida documentación de las lecciones aprendidas se sugiere unificar un solo formato de comunicación. Lo anterior permitirá revisar acuerdos tomados, y mitigar conflictos. A continuación se presentan las principales plantillas propuesta sed utilización en el proyecto a fin de estandarizar la información generada y mecanismos de comunicación
- Principales plantillas a utilizar (ver en otros anexos las plantillas que serán utilizadas a fin de consolidar información y utilizar un único sistema de comunicación verificable por medio de instrumentos)

4.5 GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO

La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. (PMI 2008.).Implica por tanto que el presupuesto no se exceda de lo aprobado.

Para el caso específico de Expojovem una parte importante de los recursos económicos provienen de financiamiento externo que apoyan económicamente la realización de capacitaciones, y la compra de activos necesarios para el desarrollo del proyecto sin embargo esto no sería posible sin un equipo de trabajo destinado

únicamente al desarrollo del proyecto para lo cual se consideraron los salarios de quienes participan en el proyecto.

A continuación se expondrán los principales costos en que incurre el proyecto esto a fin de establecer un control efectivo de los recursos

4.5.1.1 Estimación de los costos

- Costos implicados en el proyecto

Evidentemente la estimación de costos debe tener de antemano la definición de alcance del proyecto, la estructura de desglose de trabajo, el plan de gestión del cronograma y el plan de gestión de personal esto por cuanto es la forma requerida de estimar costos sin esto es imposible contar con un horizonte de planeación

Dado a que no existen informes económicos que respalden el desarrollo del proyecto fue necesario realizar entrevistas con los participantes directos en el proyecto. Para esto se compararon distintas partidas utilizadas en la realización del proyecto Expojovem del año 2010 y del año 2011 a fin de determinar los y recursos invertidos, siendo los meses de mayo , junio y julio los de mayor peso a nivel de costos por cuanto la mayor parte de las compras se realizan en este periodo.

Lo correspondiente a costos que representan el Director de proyecto , administrador de proyecto , líder de proyecto y secretaria se realizo consultando directamente a cada uno de ellos su salario a fin de poder obtener un estimado de su salario por horas.

- Factores Ambientales del proyecto

Por sus características propias el proyecto debe apoyarse en recursos económicos relacionados a viáticos(hospedaje, y alimentación) donde de acuerdo al Reglamento de viajes y transportes para funcionarios públicos (viáticos) Capítulo III viajes en el Interior del País de la Contraloría General de la República , artículo 18 y publicado en la gaceta nº39 del 23 de Febrero del 2012 establece que los costos para desayuno se definen en 3200 colones , almuerzo 5.150,00 colones cena 5.150,00 colones. Adicionalmente los costos de hospedaje debe ser los indicado en la tabla de hospedaje según el destino. Por otro lado, existen costos implícitos como los salarios de los funcionarios que guían el proceso. El equipo está conformado por el Jefe de Departamento, el Subjefe y dos asesores de departamento esto tanto la realización del proceso de Inducción realizado en el mes de marzo, como al proceso de acompañar las eliminatorias regionales.

Sin embargo, para la realización de la final Nacional el equipo que asiste a la Final Nacional esta conformado por todos los funcionarios del DGEEC, que en su totalidad son 18 personas, más 6 personas de la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras quienes dan apoyo en la logística del evento.

Por otro lado, el evento debe suplir costos de hospedaje de jóvenes y docentes, para la inducción la cual tiene una duración de un día se capacitan a 375 personas por cuanto asiste a este evento el coordinador Expojovem y el docente que guiara el proceso de Expojovem .En las eliminatorias regionales, se ofrece alimentación en distintas sedes asistiendo en promedio 200 personas. A la final Nacional asisten 200 personas sin embargo deben contemplarse 4 días de alimentación y tres días de hospedaje , adicionalmente de invitados especiales (Ministro de Educación, Ministro de Economía Industria y Comercio, directores regionales del Ministerio de Educación, funcionarios de INFOCOOP,CENECOOP,

CONACCOOP, FEDEJOVEN) que por sus características propias debe realizarse un protocolo especial principalmente en alimentación

- Activos de la organización

Se utilizó principalmente información histórica obtenida a través de entrevista, así como investigación general de minutas de reuniones. Las lecciones aprendidas en este proyecto es vital dado a que como se ha indicado la información total del proyecto no es documentada únicamente se realiza un informe general de los que significo el proceso se excluyen detalles como costos y los canales que hicieron posible este financiamiento

4.5.1.2 Preparación del presupuesto de costos

Esta etapa implica sumar los costos estimados de las actividades. Es importante indicar que los costos se van presentando con el avance del proyecto por cuanto no existe una comparación del presupuesto inicial contra el presupuesto final por cuanto esto no existe. Un año antes se define un presupuesto para el proyecto Expojovem sin embargo este una vez iniciado el ciclo electivo al año siguiente es nuevamente revisado y recordado para asignarlo a otras partidas, pasa nuevas revisiones y se asigna en definitiva a partir de mayo del mismo año. Ya para este periodo se estaría a destiempo a fin de capacitar docente quienes deben iniciar su proceso de inducción desde febrero o marzo. Por tal motivo se debe solicitar apoyo económico externo que en la mayoría de los casos se desconoce sino hasta el mismo día del evento

- Flujo de Costos , los datos obtenidos de la definición de recursos de cada una de las actividades permitió obtener los costos totales del proyecto que para este caso suman ¢150.317.524,40, implica salarios y recursos que

deben ser adquiridos .Corresponde a todos los costos del proyecto desde la etapa inicial hasta la realización del proyecto expojovem , periodo en que ocurre un incremento significativo en los costos por cuanto se debe contratar y adquirir gran cantidad de recursos , los mismos son adquiridos en su mayoría por la DGETCE. Estos costos no son recuperados en el proyecto , son destinados únicamente a cumplir un papel formativo y busca dar un primer paso hacia la mentalidad emprendedora y de trabajo en proyectos

En el Cuadro N° 12 se representa el flujo de costos acumulados del proyecto.

Cuadro N°12

Flujo de Costos Acumulados

Trimestre	Semana	Total
☒ T3	Semana 2	217.992,00
	Semana 3	581.312,00
	Semana 4	944.632,00
	Semana 5	1.307.952,00
Total T3		1.307.952,00
☒ T4	Semana 6	1.671.272,00
	Semana 7	2.034.592,00
	Semana 8	2.397.912,00
	Semana 9	2.729.240,00
	Semana 10	3.039.240,00
	Semana 11	3.349.240,00
	Semana 12	3.566.240,00
	Semana 13	3.721.240,00
	Semana 14	3.876.240,00
	Semana 15	4.031.240,00
	Semana 16	4.155.240,00
	Semana 17	4.155.240,00
	Semana 18	4.155.240,00
Total T4		4.155.240,00
		4.155.240,00
☒ T1	Semana 19	4.524.568,00
	Semana 20	5.140.560,00
	Semana 21	5.387.224,00
	Semana 22	6.201.216,00
	Semana 23	6.728.216,00
	Semana 24	7.189.208,00
	Semana 25	7.433.872,00
	Semana 26	7.804.536,00
	Semana 27	8.394.528,00
	Semana 28	8.549.528,00
	Semana 29	8.825.856,00
	Semana 30	10.221.184,00
Semana 31	10.962.184,00	
Total T1		10.962.184,00

Trimestre	Semana	Total
☐ T2	Semana 32	11.373.184,00
	Semana 33	11.699.184,00
	Semana 34	21.738.184,00
	Semana 35	22.084.184,00
	Semana 36	31.249.184,00
	Semana 37	34.254.517,28
	Semana 38	35.175.850,56
	Semana 39	36.061.850,56
	Semana 40	38.248.148,56
	Semana 41	44.962.748,56
	Semana 42	46.166.548,56
	Semana 43	48.881.548,56
	Semana 44	50.315.548,56
Total T2		50.315.548,56
☐ T3	Semana 45	56.045.548,56
	Semana 46	59.015.548,56
	Semana 47	61.029.204,56
	Semana 48	62.294.868,56
	Semana 49	62.490.868,56
	Semana 50	62.630.868,56
	Semana 51	62.776.868,56
	Semana 52	62.916.868,56
	Semana 53	67.072.108,56
	Semana 1	146.396.868,56
	Semana 2	146.396.868,56
	Semana 3	147.644.868,56
	Semana 4	147.892.868,56
Total T3		147.892.868,56
☐ T4	Semana 5	148.047.868,56
	Semana 6	148.181.201,76
	Semana 7	148.331.868,40
	Semana 8	148.453.868,40
	Semana 9	148.586.868,40
	Semana 10	148.834.868,40
	Semana 11	149.020.868,40
	Semana 12	149.822.860,40
	Semana 13	150.317.524,40
Total T4		150.317.524,40
		150.317.524,40
		150.317.524,40

- Curva S

La Curva S muestra por medio de un gráfico los datos obtenidos del flujo de costos antes indicados. Como se puede indicar el proyecto en un punto inicia nuevamente en la semana 1 esto por cuanto es acá donde da inicio al proyecto Expojovem (específicamente en la semana de la Final Nacional), En la Figura N° 6 se presenta dicho grafico.

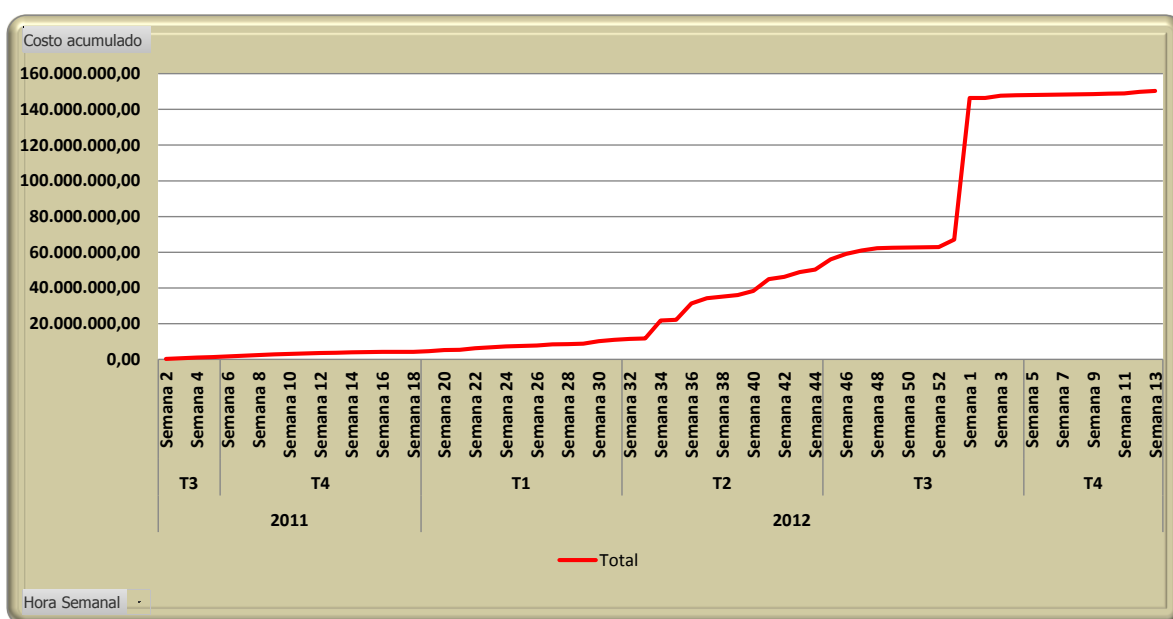


Figura N° 6

Costos Acumulados del proyecto

4.5.1.3 Control de costos

El proyecto Expojovem como se indico en el plan de gestión de tiempo implica una serie de actividades que se deben desarrollar para el exitosa ejecución del mismo,

implicando una coordinación paralela entre planificación de actividades, recursos y costos a fin de llevar un efectivo control del proyecto

En un inicio los costos en que se incurre no son muy significativos por cuanto representan actividades de logísticas como elaboración de oficios, realización de reuniones de planificación, realizar reuniones entre los involucrados lo cual implica costos en labores netamente administrativas. Una vez iniciado el proceso de inducción a docentes se da un incremento significativo en los costos por cuanto se debe incurrir en viáticos, costos para la realización de las capacitaciones como alimentación, papelería entre otros.

Posteriormente con la realización de las eliminatorias institucionales se genera un nuevo incremento en estos costos que son mayoritariamente propios de cada centro educativo pero que repercuten en el proyecto en general, ocurriendo un aumento sustancial con las eliminatorias Regionales.

Las eliminatorias regionales implican el desplazamiento de gran cantidad de estudiantes, docentes, representantes de las direcciones regionales funcionarios de la DETCE, DGEEC, generando: viáticos, alimentación, premiación, papelería. Inmediatamente concluidas las eliminatorias regionales debe dar inicio el proceso de contratación de todos los costos necesarios para la Final Nacional de Expojovem, implicando un periodo comprendido entre los meses de mayo a julio periodo en el cual se da el punto máximo en los costos al implicar la contratación y adquisición de actividades.

Una vez realizada la EDT genero información de costos no conocida hasta este momento por cuanto en las ediciones previas la estimación de los costos se ha determinado con respecto al avance del proyecto que solicita de manera paulita

los distintos recursos a instituciones que apoyan este tipo de iniciativas. Los recursos más representativos corresponden a viáticos, y a salarios los cuales se financian con presupuesto propio del MEP, aspectos logísticos como compras de equipo, premiación, alimentación de las regionales y final nacional, papelería son financiados como se indicó anteriormente por otras instituciones específicamente al sector cooperativo y empresarial a excepción del presente año, por ser el año 2012, el Año Internacional de Cooperativas, generando una significativa disminución de los costos dado a la alta inversión en publicidad que deben realizar instituciones como INFOCOOP, CENECOOP, CONACCOOP, instituciones que tradicionalmente han apoyado económicamente este proyecto.

Con respecto al seguimiento del presupuesto asignados por el MEP, existe personal encargado de desempeñar estas funciones. Se requiere que las actividades se desarrolle con una herramienta de verificación que puede ser Project management a fin que estas integren no solamente las gestiones y los recursos necesarios, verificando los costos con antelación.

5 CONCLUSIONES

- Es importante indicar que para el desarrollo efectivo de este proyecto es necesario en lo sucesivo se siga implementado una metodología de desarrollo de proyecto según el PMI, situación que permitiría en gran medida realizar las actividades planificadas en el tiempo óptimo y con los recursos estimados. Por otro lado es necesario involucrar a todos los participantes del proceso desde su inicio, a pesar que las ediciones futuras serán de alguna manera ediciones “mejoras” estas deben incorporar aspectos innovadores y definir su etapa de proyecto como etapas únicas y no repetitivas de las ediciones previas donde cada una constituyo un proyecto en sí mismo.
- La definición del alcance permitió conocer los requerimientos necesarios del proyecto mismos que no habían sido definidos previamente, por tanto se tenia previsto hasta donde debe abarcar el proyecto. Una vez concluido este plan de Gestión se pudo concluir que el proyecto expojuven arranca con jóvenes desde 9 año, pero debe culminar una vez el joven egrese del sistema educativo posterior a esto ya no es competencia del MEP su seguimiento
- La elaboración del cronograma de las actividades permitió establecer la secuencia de actividades y los plazos óptimos para que esto se realice. Uno de los principales aportes presentados fue la necesidad de cambiar el calendario escolar donde el proceso debe dar inicio una vez concluido la Final Nacional de Expojovem capacitando a los mismos docentes que participaron el proyecto. Esto permite además contar con mas plazo para cumplir con las actividades principalmente las relacionadas a capacitación
- La Elaboración de un plan de comunicaciones permitió definir los canales de comunicación entre los involucrados, La propuesta de utilización de

distintas plantillas permitirá contar con la formalidad en las comunicaciones y seguimiento a acuerdos

- La elaboración del plan de recurso humano permitió definir los roles y responsabilidades del equipo del proyecto. Lo anterior evidencio la necesidad de adelantar el calendario escolar , permitió evidenciar la necesidad en que el recurso humano principalmente docentes de los centros educativos sea el mismo y permanezca en un proceso continuo de seguimiento adquiriendo mas experiencia e identificación con el proyecto, A nivel interno del departamento permitió dar a conocer la necesidad de definir responsables pro áreas y sus funciones definidas especificadas en el plan de tiempo
- La elaboración del plan de costos permitió dar seguimiento y controlar el presupuesto asignado al proyecto que hasta este momento se conocía como costos únicamente lo referente a contratación y no a todos aquellos costos necesarios para realizar el proceso entre estos viáticos , recursos necesarios para realizar aun capacitación(alimentación, papelería,etc)salarios de funcionarios entre otros , esto permite tener un escenario claro de los recursos necesarios en el proyecto a fin e tener un mecanismo que permita fundamentar las razones por las cuales se requiere contar con un monto especifico ante instancias superiores del MEP y no continuar dependiendo de instituciones externas a que patrocine el proyecto con el gran inconveniente en que a estos no se le s puede exigir ni un tiempo de entrega ni un monto especifico lo cual puede generar que alguna de actividades no se realice
- A pesar de que se invierte anualmente gran cantidad de recursos económicos en capacitación a docentes, coordinadores técnicos, directores de centros educativos en general, no se ha logrado generar un impacto tal que cale a instituciones a fin de consolidar financiamientos económicos o

capacitación a fin de depurar conocimientos y fortalecer su proyectos a fin de que cumpla con lo estipulado por el sistema bancario actualmente. Se requiere consolidar una iniciativa de integración entre instituciones que permita un plataforma de financiamiento a jóvenes emprendedores

- Es necesario fortalecer el desarrollo de los proyectos en el Ministerio de Educación Pública específicamente en la Dirección de Educación Técnica y Capacidades emprendedoras y el Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa a fin de que cuente con un metodología sobre el trabajo de proyectos que contradictoriamente a pesar de que se capacita en esta materia no existe en la actualidad un manual , informa , u unificación de criterios de los que busca desarrollar , por ende el mismo no puede ser presentado a instituciones que apoyen este tipo de iniciativas
- La elaboración del presente documento permitió evidenciar problemas en la planeación, desarrollo, ejecución y control de los proyectos; evidenciándose además la necesidad de desarrollar una incubadora de empresas tema por lo cual los objetivos iniciales se cumplieron al permitir una guía de trabajo de: ordenarlas acciones requeridas, delimitar actividades y responsables. así como recursos económicos previo conocimiento a que de inicio el proyecto
- .La implementación del PGP de Expojovem, requerirá de un cambio cultural, por lo que este cambio, no debe ser impuesto, será más exitoso el permitirle a la organización el poder madurar y crecer en su propio tiempo.

- El continuar desarrollando este proyecto de manera aislada a la metodología PMI conducirá a que se continúen desarrollando esfuerzos dispersos y evitando en ocasiones estar relacionados con otras áreas. Esto da como resultado alcances parciales, no integrados, con el consecuente aumento del costo en la administración de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros
- El no contar con un plan de gestión de comunicaciones conducirá a que se continúe presentando insatisfacción en los involucrados sean entes financiadores, docentes tutores, o los mismo jóvenes que desarrollan los proyectos
- La elaboración del presente documento si permitió el cumplimiento de los objetivos propuestos en el PFG , por cuanto se delimito el Alcance, Tiempo, Recursos Humanos, Comunicaciones, y Costos ,tratados bajo el pilar de la metodología PMI, lo cual permitirá guiar estratégicamente el proyecto Expojovem y otros que en lo sucesivo se puedan desarrollar desde una perspectiva debidamente fundamentada

6 RECOMENDACIONES

- A fin de poder realizar el proceso de integración de este Plan a la estructura actual de la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras se recomienda que se sea realizada mediante un patrocinio importante desde las instancias superiores, ya que el accionar de ésta debe tener un alcance institucional, de ahí la importancia que se encuentre ubicada en un nivel que le permita la toma de decisiones así como la aplicación de acciones, respaldadas en niveles superiores con el fin de dotarla de mayor relevancia dentro de la organización
- Se recomienda que La Dirección de Educación Técnica debe iniciar un proceso de cambio en la preparación y evaluación de proyectos, con el objetivo fundamental de dar a conocer los proyectos a todos los involucrados tanto internos como externos, fortalecer la necesidad en consolidar proyectos de esta naturaleza y enfrentar los retos de un entorno dinámico y más exigente.
- Se recomienda que exista una participación mas cercana por parte del gerente del proyecto principalmente en el acompañamiento referente a la solicitud de recursos económicos y logísticos, aspectos vitales para el desarrollo del proyecto
- Se recomienda utilizar una herramienta de control de actividades que a la vez brinde información sobre la utilización de los recursos invertidos y su gasto a los largo del proyecto , la misma puede ser Project management ,utilizando únicamente herramientas como Word y Excel que no permite

explotar en su totalidad todos los alcances de control en materia de planificación

- Se recomienda al DGEEC, utilizar los recursos económicos provenientes de Banco Central de Costa Rica que a su vez traslada a INFOCOOP quien designa un 25% de estos, como aporte al sostenimiento del programa de cooperativas juveniles y estudiantiles, de acuerdo a lo indicado el capitulo 1 ,articulo 1 de la Gaceta N°40,del 26 de febrero del 2008, siendo el departamento de Gestión de Empresas y educación cooperativa el único departamento del MEP con la potestad para tal función según decreto 34075 y canalizar los mismos al desarrollo de acciones emprendedoras como es el caso del Proyecto Expojovem ,del cual el MEP, dispone de recursos de manera muy limitada , poniendo en riesgo que se realice el mismo

7 BIBLIOGRAFIA

- Baca Urbina, Gabriel. EVALUACIÓN DE PROYECTOS. Cuarta Edición. McGraw-Hill. 2001.
- Bolaños B. Guillermo, Molina B. Zaida. Introducción al Currículo. San José, C.R.: UNED, 1998. Pág. 17
- Cleland D. e Ireland L. Manual Portátil del Administrador de proyectos .Ed. McGraw-Hill. México. 2001.
- Clement, James y Guido, Jack. Administración Exitosa de Proyectos. Editorial Thompson. Segunda Edición. 2003.
Göttler, J. Pedagogía Sistemática, Herder, Barcelona, 1965. Página. 48
- La Gaceta N°40, martes 26 de febrero del 2008, Capitulo 1
- Ley N°34075 Organización administrativa de las oficinas centrales del Ministerio de Educación Pública, PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA Y LA MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA en los artículos 11, 140 y 146 de la Constitución Política, 27, 59 y 113 de la Ley General de la Administración Pública, 1 y 7 de la Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública
- M Jorge Mario Salazar (2003), Historia de la Educación Costarricense, UNED María Eugenia Dengo, Educación Costarricense, UNED. 2003 compilación
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación. Sistemas Educativos Nacionales, - Costa Rica. 1997 pág. 4-Educación Diversificada Rama Técnica)

- Pajuelo Alberto .www.tcp2k.com(consultado el 7 de julio del 2008)
- Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014 “María Teresa Obregón Zamora”
- Presentación de Proyecto de Ley de Presupuesto Ordinario y extraordinario de la Republica para el ejercicio económico 2012, Ministerio de Hacienda. comentarios sobre variaciones en los gastos : gasto 024-2012
- Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMI. 2008
- Sapag Chain, Nassir. Preparación y Evaluación de Proyectos. Cuarta Edición. McGraw-Hill. 2001.

8 ANEXOS

Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
De Noviembre 2011 a abril 2012	Plan de Gestión para el Desarrollo de la Exposición Nacional de Planes de Negocios de Jóvenes Emprendedores “Expojovem” del Ministerio de Educación Pública
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Áreas: Alcance Tiempo, Recursos Humanos, Comunicaciones, Costos Procesos: Iniciación, Planificación	Educación
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
14/11/2011	10/04/2012
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general: Elaborar un plan de gestión para el desarrollo de la Exposición Nacional de Planes de Negocios de Jóvenes Emprendedores “Expojovem” del Ministerio de Educación Pública</p> <p>Objetivos específicos del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir el alcance del proyecto para delimitar los requerimientos necesarios del proyecto • Elaborar un cronograma de las actividades a fin de lograr la efectiva realización del proyecto • Elaborar un plan de comunicaciones para lograr una eficiente comunicación entre los involucrados • Elaborar un plan de recurso humano para definir los roles y responsabilidades del equipo del proyecto • Elaborar un plan de costos para controlar el presupuesto asignado al proyecto 	

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

El Ministerio de Educación Pública, por medio de la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras y su Departamento de Gestión de Empresas y Educación Cooperativa, organiza la Exposición Nacional de Planes de Negocios de Jóvenes Emprendedores "EXPOJOVEM". Esta actividad tiene como fin canalizar los emprendimientos desarrollados por los jóvenes que se forman en el Sistema de Educación Técnica en Secundaria, por medio de la generación de espacios donde los estudiantes presentarán sus planes de negocios ante diferentes instituciones, permitiendo concretar sus proyectos, brindándoles además el acompañamiento necesario en este proceso el cual involucra a todos los Colegios Técnicos Profesionales de Costa Rica (92 en su totalidad) Es importante indicar que este proyecto no constituye únicamente una exposición de proyectos; es un proceso que inicia con la capacitación de jóvenes de 9 año, por lo cual se incluye la Temática Empresarialidad en su materias de estudio pasando a ampliar sus conocimientos con formación adicional en 10 año y en 11 año cuando el joven decide entre la realización de la práctica supervisada o por proyecto de graduación.

A pesar de que esta iniciativa se realiza al 2011 por cuarto año consecutivo, la temática se ha modificado basado en prueba y error, sin un proceso planificado, para lo cual este estudio permitirá incluir aspectos como la delimitación de los alcances, elaboración de procedimientos, cronogramas, propuesta de mejora, y consolidar una estrategia de comunicación prácticamente nula en las actividades anteriores

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

Como producto final del presente estudio se elaborará un documento que reúna las consideraciones a fin de ser valoradas por la dirección y a su vez por instancias superiores

Entregable 1: Definición del proyecto y su alcance

Entregable 2: Cronograma de implementación del proyecto

Entregable 3: Procedimientos del proceso en todas sus fases

Fase 1 : Iniciación: Definición del proyecto, y del alcance

Fase 2 : Elaboración del cronograma de proyecto

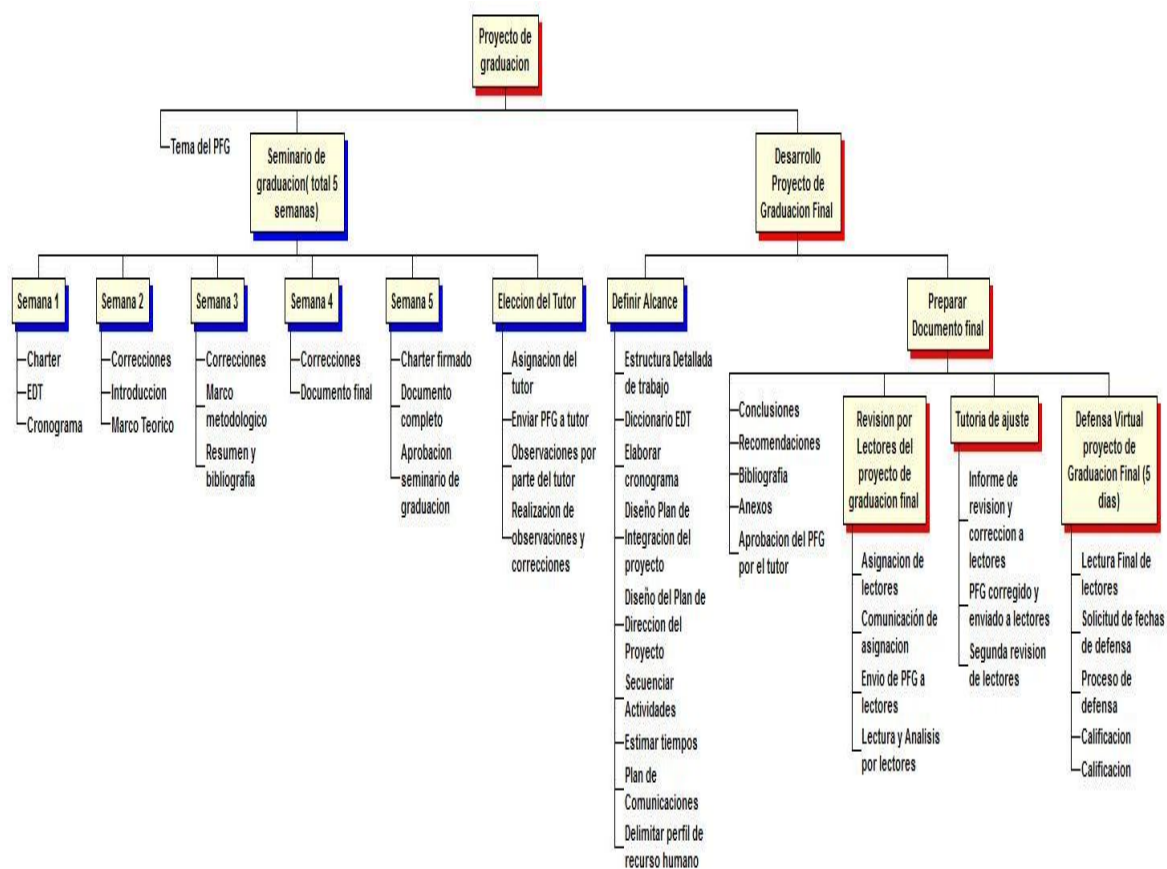
Fase 3: Elaboración del plan de comunicaciones

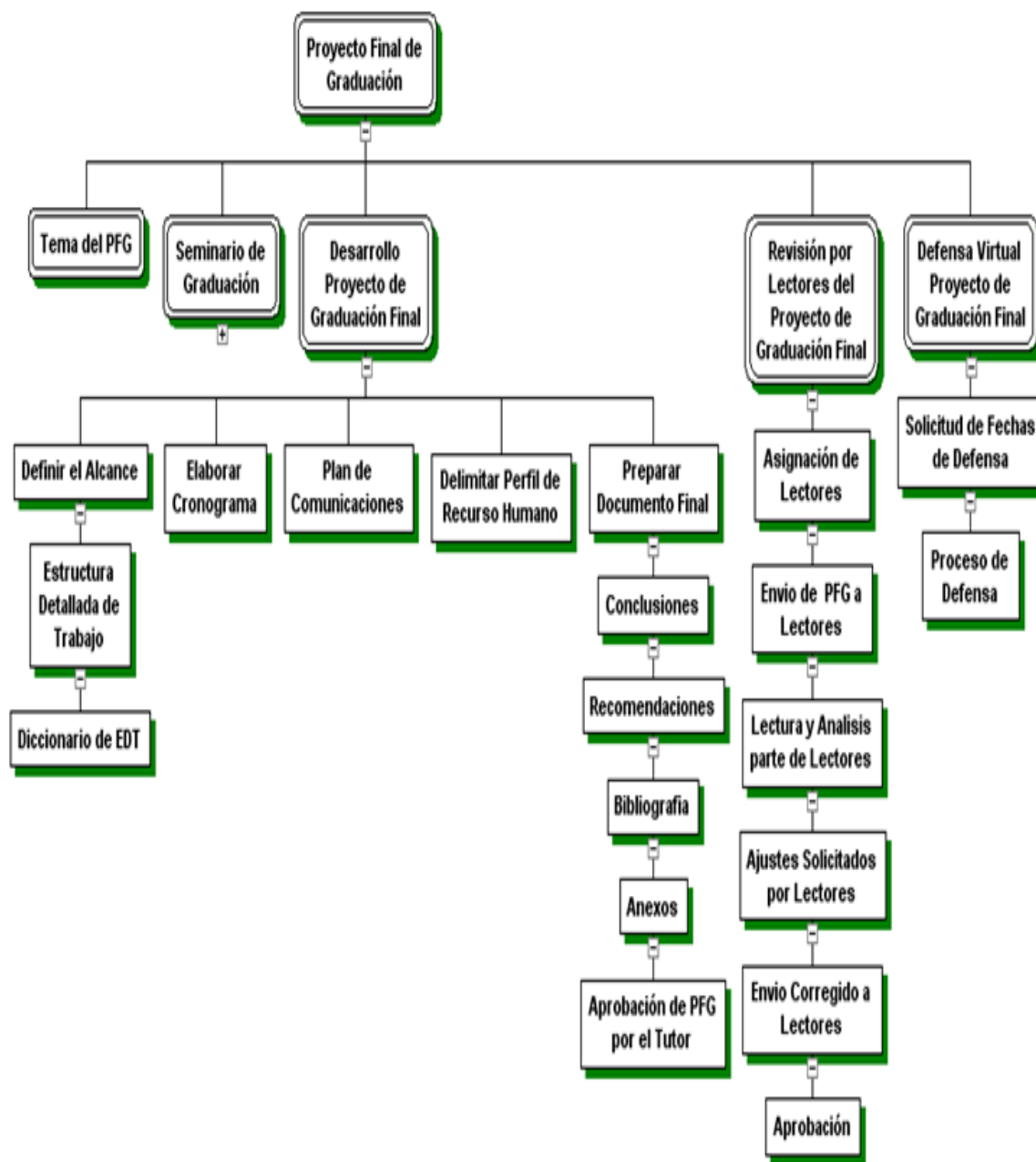
Fase 4: Definición del recurso humano
Entregable 4: Plan de Costos
Supuestos
<p>1 Existe una necesidad por parte del Ministerio de Educación Pública en formar jóvenes con conocimientos técnicos , y que a la vez incluyan el componente emprendedor, a fin de que una vez egresado sean sus propios patronos , por lo cual esta actividad permite ser una ventana a este tipo de iniciativas</p> <p>2.Existe un interés por parte del movimiento cooperativo, instituciones financieras de apoyar económicamente proyectos de carácter empresarial, permitiendo un acercamiento a fin de que estas iniciativas se conviertan en un paso para quienes deseen consolidar su proyecto .</p> <p>3.Existe una tendencia a nivel nacional por parte de instituciones como OIT, INS, Ministerio de Industria y Comercio, Ministerio de Trabajo, Municipalidades, Movimiento Cooperativo, Fundación Omar Dengo, Asociación de Empresarios, Embajada de España, Ministerio de Economía con el objetivo de generar inciativas para el desarrollo de proyectos empresariales a nivel de jóvenes emprendedores de modo que se consoliden sus emprendimientos como opciones laborales</p>
Restricciones
<p>1.A pesar de concurrir hoy día gran cantidad de instituciones que realicen acciones similares, no existe una unificación de criterios por lo cual existe duplidad de funciones</p> <p>2.No existe un proceso planificado que permita definir las etapas necesarias a fin de que el proyecto se desarrolle de la manera mas eficiente.3.No existen procedimientos los cuales permitan a los involucrados conocer sus responsabilidades y el momento idóneo para participar.</p>
Información histórica relevante
<p>Al año 2011 se han realizado 4 ediciones , en las siguientes sedes: Colegio Técnico Profesional de Pacayas, Colegio Técnico Profesional Comercial y Servicios (COVAO), Colegio Técnico Profesional de San Carlos, y Colegio Técnico Profesional de San Pedro de Barva. Surge como una inicitiva de impulsar la formación empresarial en estudiantes de Colegios Técnicos Profesionales quienes han cursado desde 9° año una serie de cursos como Exploratorios de Empresas Cooperativas, para iniciar 10 °con la especialidad a que deseen dirigir (Secretariado,</p>

Contabilidad, Turismo, Mecanica Automotriz, Dibujo Arquitectónico entre otros) para posteriormente realizar por medio de una práctica supervisada su especialización.	
Identificación de grupos de interés (Stakeholders)	
<p>Ciente(s) directo(s): Ministerio de Educación Pública, INFOCOOP, CENECOOP, CONACCOOP, Embajada de España, Ministerio de Economía Industria y Comercio, Organismo Internacional de Trabajo, Ministerio de Trabajo, INA.</p> <p>Ciente(s) indirecto(s): Grupo Monge, Universidad Nacional de Costa Rica.</p>	
<p>Aprobado por:</p> <p>Ing. Yorlenny Hidalgo , MAP</p>	<p>Firma</p>
<p>Realizado por</p> <p>Licda.Marcela Coto Garrido</p>	

Anexo 2: EDT

Plan de Gestión para el desarrollo de la Exposición Nacional de Planes de Negocios de Jóvenes Emprendedores “Expojovem” del Ministerio de Educación Pública





Anexo 3: Cronograma

Plan de Gestión para el desarrollo de la Exposición Nacional de Planes de Negocios de Jóvenes Emprendedores “Expojovem” del Ministerio de Educación Pública

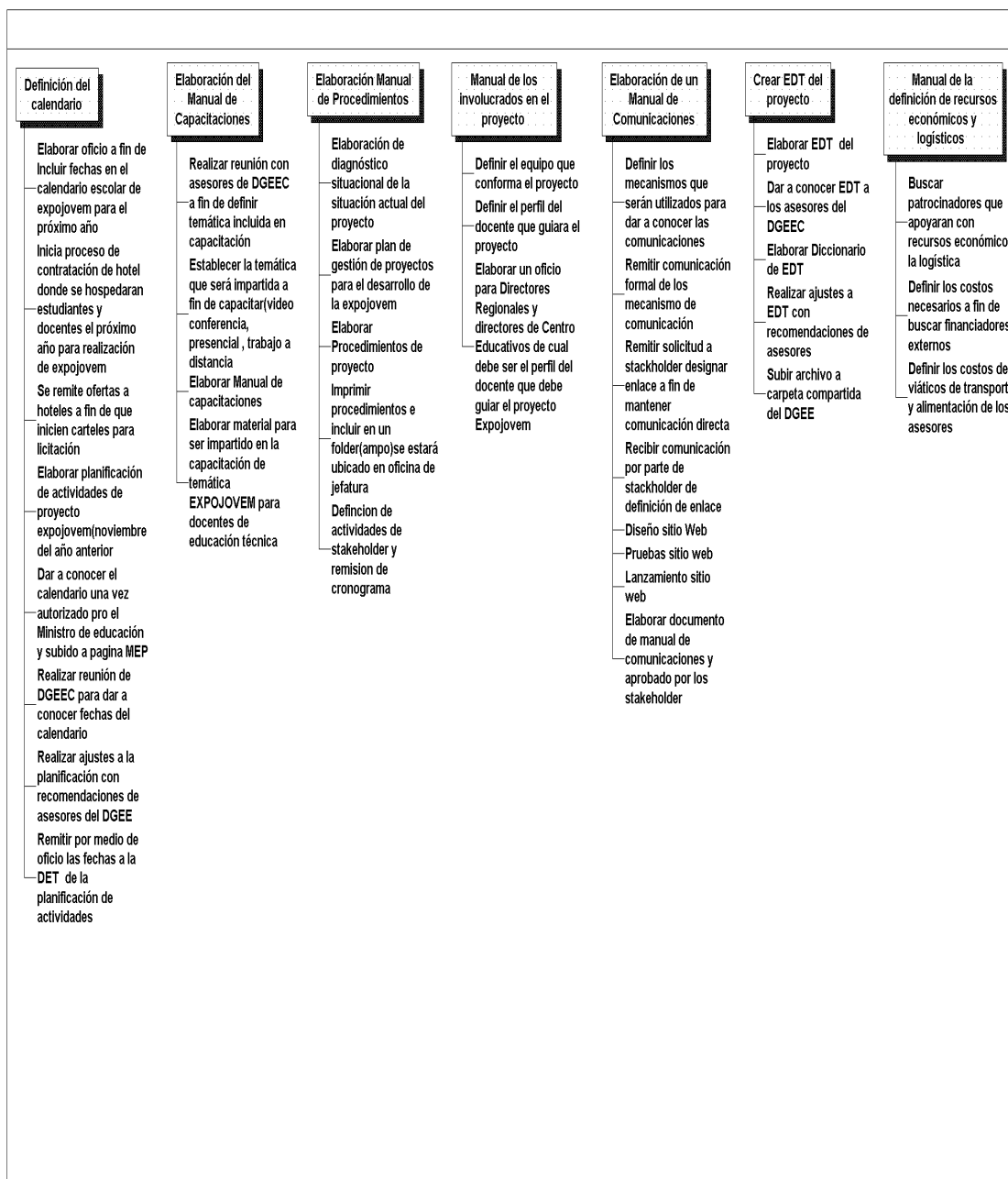
Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1	Proyecto de graduacion	90,6 días	lun 14/11/11	mar 10/04/12	
2	Tema del PFG	0,8 días	lun 14/11/11	lun 14/11/11	
3	Seminario de graduacion(total 5 semanas)	36 días	mar 15/11/11	dom 08/01/12	
4	Semana 1	4 días	mar 15/11/11	dom 20/11/11	
5	Charter	1 día	mar 15/11/11	mié 16/11/11	2
6	EDT	1 día	mié 16/11/11	jue 17/11/11	5
7	Cronograma	2 días	jue 17/11/11	dom 20/11/11	6
8	Semana 2	4,8 días	lun 21/11/11	dom 27/11/11	
9	Correcciones	3 días	lun 21/11/11	jue 24/11/11	7
10	Introduccion	1 día	mar 22/11/11	mié 23/11/11	
11	Marco Teorico	3 días	mié 23/11/11	dom 27/11/11	
12	Semana 3	4,8 días	lun 28/11/11	dom 04/12/11	
13	Correcciones	1 día	lun 28/11/11	mar 29/11/11	11
14	Marco metodologico	3 días	lun 28/11/11	jue 01/12/11	
15	Resumen y bibliografia	1 día	vie 02/12/11	dom 04/12/11	14
16	Semana 4	4,8 días	lun 05/12/11	dom 11/12/11	
17	Correcciones	2 días	lun 05/12/11	mié 07/12/11	15
18	Documento final	2 días	jue 08/12/11	dom 11/12/11	17
19	Semana 5	4,8 días	lun 12/12/11	dom 18/12/11	
20	Charter firmado	1 día	lun 12/12/11	mar 13/12/11	18
21	Documento completo	2 días	mar 13/12/11	jue 15/12/11	
22	Aprobacion seminario de graduacion	1 día	vie 16/12/11	dom 18/12/11	
23	Eleccion del Tutor	12,8 días	lun 19/12/11	dom 08/01/12	
24	Asignacion del tutor	1 día	lun 19/12/11	mar 20/12/11	22
25	Enviar PFG a tutor	1 día	mar 20/12/11	mié 21/12/11	24
26	Observaciones por parte del tutor	3 días	mié 21/12/11	mar 27/12/11	25
27	Realizacion de observaciones y correcciones	5 días	vie 30/12/11	dom 08/01/12	26

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
28	Desarrollo Proyecto de Graduacion Final	53 días	mar 10/01/12	mar 10/04/12	
29	Definir Alcance	16 días	mar 10/01/12	vie 03/02/12	
30	Estructura Detallada de trabajo	1 día	mar 10/01/12	mié 11/01/12	
31	Diccionario EDT	1 día	mié 11/01/12	jue 12/01/12	
32	Elaborar cronograma	1 día	vie 13/01/12	sáb 14/01/12	31
33	Diseño Plan de Integracion del proyecto	3 días	lun 16/01/12	jue 19/01/12	32
34	Diseño del Plan de Direccion del Proyecto	3 días	jue 19/01/12	mié 25/01/12	33
35	Secuenciar Actividades	1 día	mié 25/01/12	jue 26/01/12	34
36	Estimar tiempos	1 día	jue 26/01/12	vie 27/01/12	35
37	Plan de Comunicaciones	2 días	lun 30/01/12	mié 01/02/12	36
38	Delimitar perfil de recurso humano	2 días	mié 01/02/12	vie 03/02/12	37
39	Preparar Documento final	37 días	lun 06/02/12	mar 10/04/12	
40	Conclusiones	1 día	lun 06/02/12	mar 07/02/12	38
41	Recomendaciones	1 día	mar 07/02/12	mié 08/02/12	40
42	Bibliografía	1 día	mié 08/02/12	jue 09/02/12	41
43	Anexos	1 día	jue 09/02/12	vie 10/02/12	42
44	Aprobacion del PFG por el tutor	2 días	lun 13/02/12	mié 15/02/12	43
45	Revision por Lectores del proyecto de grad. final	8 días	mié 15/02/12	mié 29/02/12	
46	Asignacion de lectores	1 día	mié 15/02/12	jue 16/02/12	44
47	Comunicación de asignacion	1 día	jue 16/02/12	vie 17/02/12	46
48	Envio de PFG a lectores	1 día	lun 20/02/12	mar 21/02/12	47
49	Lectura y Analisis por lectores	5 días	mar 21/02/12	mié 29/02/12	48
50	Tutoria de ajuste	10 días	mié 29/02/12	vie 16/03/12	
51	Informe de revision y correccion a lectores	2 días	mié 29/02/12	vie 02/03/12	49
52	PFG corregido y enviado a lectores	3 días	lun 05/03/12	jue 08/03/12	51
53	Segunda revision de lectores	5 días	jue 08/03/12	vie 16/03/12	52
54	Defensa Virtual proyecto de Graduacion Final	13 días	lun 19/03/12	mar 10/04/12	
55	Lectura Final de lectores	10 días	lun 19/03/12	mié 04/04/12	53
56	Solicitud de fechas de defensa	1 día	mié 04/04/12	jue 05/04/12	55
57	Proceso de defensa	1 día	jue 05/04/12	vie 06/04/12	56
58	Calificacion	1 día	lun 09/04/12	mar 10/04/12	57

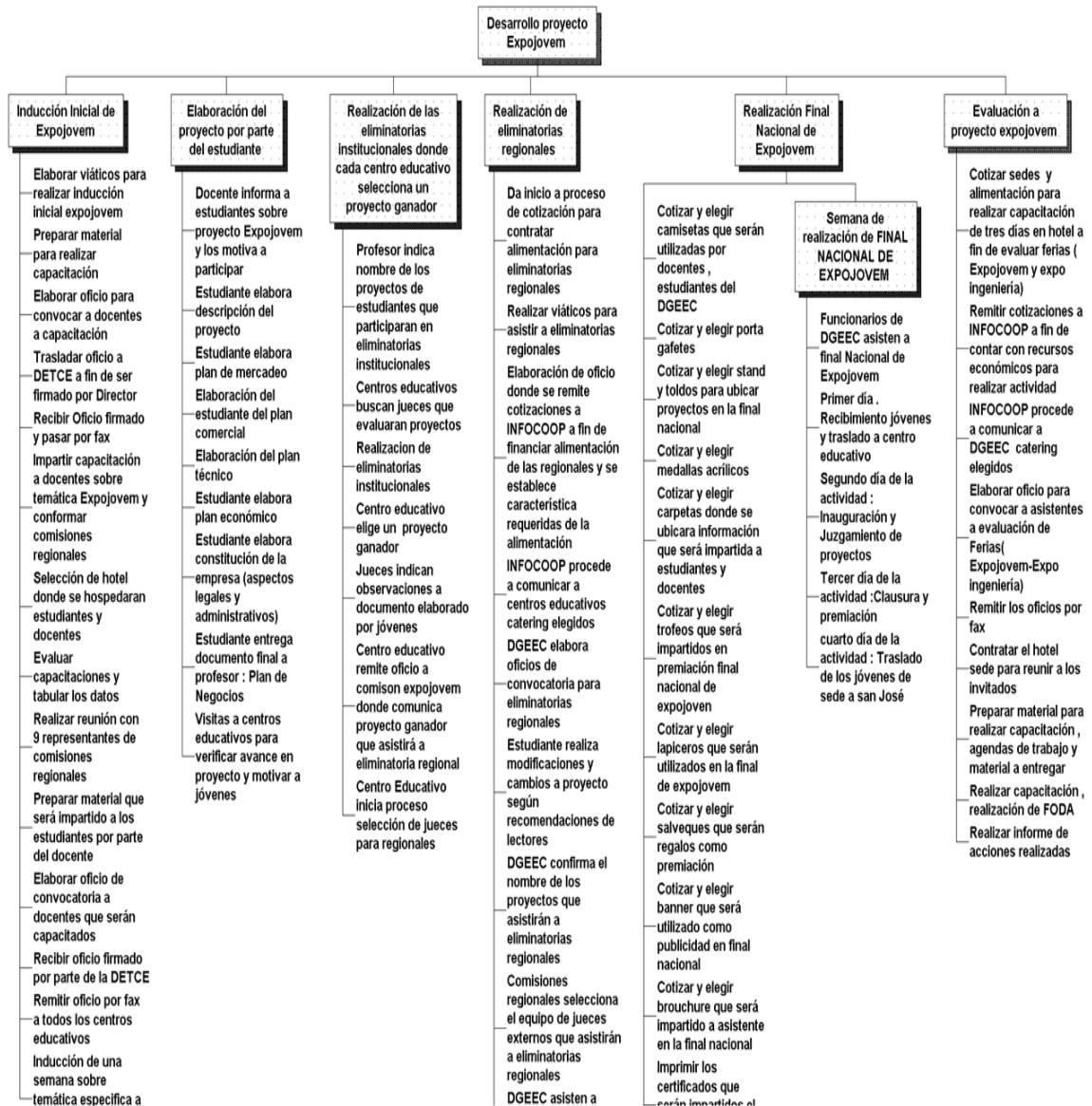
Anexo 4: Otros

EDT de proyecto Expojovem

①



Plan de Gestión para el desarrollo de la exposición nacional de planes de negocios de jóvenes emprendedores "EXPOJOVEM" del Ministerio de Educación Pública



docentes que guiaran
Inducción expojovem

eliminarias regionales	Realización de eliminarias regionales , jueces realizan	Observaciones a documentos estudiantes(planes de negocios)	Docentes remiten papelería para la inscripción de	Proyectos (Formalidad como requisito de participación)	Elaboración de informe por parte de las comisiones regionales	Remitir informe a DGEEC sobre resultado de las eliminarias regionales	Reunión con comisiones regionales a fin de depurar acciones y definir presupuestos para la realización de la expojovem	Elaboración de informe por parte de asesor de DGEEC responsable del proyecto quien informa resultados obtenidos de la realización de las eliminarias regionales	Realización de la final nacional	Solicitar la papelería necesaria a fin de ser utilizada para suministrar información	Adquirir 3 computadoras portátiles para la premiación de la final nacional de expojovem	Adquirir 2 computadoras minis para premiación	Adquirir 2 celulares para premiación	Adquirir 2 impresoras multifuncionales	Ofrecer 5 becas de preparación para el desarrollo de proyectos empresariales en coordinación con la Universidad Nacional	Adquirir juegos didácticos para niños de escuela que participaran en la final nacional de expojov	Contratar concierto juvenil a fin de ofrecer un espacio de esparcimiento a los jóvenes que asistirán a la final nacional de expojovem	Adquirir dispositivos USB para entregar a todos los jóvenes que asistirán a la final nacional de expojovem (200)	Preparar viáticos para asistir a final nacional de expojovem	Finalizar contratación : definir catering elegido para la final nacional de expojovem	Finalizar hospedaje donde se hospedaran docentes y estudiantes a la final Nacional	Docente remite papelería de
------------------------	---	---	---	--	---	---	--	---	----------------------------------	--	---	---	--------------------------------------	--	--	---	---	--	--	---	--	-----------------------------

5

estudiante a comision regional para realizar inscripcion
inscripcion de proyectos para la final nacional de expojuvem
Remitir proyectos finales asi como documento que autoriza la participacion del joven en la expojuvem
:consentimiento de los padres a uso de fotografia, oficio del director que incluye pólizas
DGEEC remite oficio a centros educativos donde define la aceptacion de los proyectos ganadores , sus responsabilidades y normativa de comportamiento

Bitácora de aprobación

BITACORA DE APROBACIÓN						
Nº	Fecha	Nombre del documento	Estado*	Nombre actores involucrados	Puesto/nivel jerárquico	Firmas

* **Estado:** Ha (Aprobado)

R (Rechazado)

PR (Proceso de revisión)

Historial de revisiones

HISTORIAL DE REVISIONES				
Nº	Nombre del documento	Observaciones	Fecha	Encargado
1				
2				
2				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Informe de avance

INFORME DE AVANCE					
Informe N°		Nombre del Proyecto			
Unidad Organizativa					
Fecha					
Período que cubre		Hasta			
Principales logros del proyecto					
Tareas retrasadas					
N° Act.	Descripción de la actividad	Justificación			
Tareas Eliminadas					
N° Act.	Descripción de la actividad	Justificación			
Principales actividades a iniciar en el próximo período					
N° Act.	Descripción de la actividad	Fecha			
		Inicio		Fin	
Situaciones especiales presentadas					
Director del proyecto					
Nombre del Director del Proyecto			Firma		

Solicitud y control de cambios

SOLICITUD Y CONTROL DE CAMBIOS					
Nombre del Proyecto					
Fecha					
Nombre del solicitante					
Tipo de solicitud (marcar)					
	1. Modificación		2. Eliminación		3. Otro especifique:
Descripción de la solicitud (detalle)					
Impacto de la solicitud (marcar)					
A	Alcance del proyecto	PTO	Producto o servicio	R	Recursos
P	Presupuesto	CR	Cronograma/tiempo	O	Otros(s)
Detalle de la solicitud/implicaciones					
RESOLUCIÓN					
Nombre		Puesto		Firma de autorización	
Fecha					

Agendas-minutas

AGENDA			
Nombre del Proyecto		Agenda N°	
Fecha		Hora	
Lugar de reunión			
Temas a tratar			
Participantes			
Nombre		Ubicación/dependencia	

Minutas

MINUTA			
Nombre del Proyecto		Agenda N°	
Fecha		Hora	
Lugar de reunión			
Participantes			
Nombre			Ubicación/dependencia
Detalle de la reunión			
Firmantes			
Nombre			Firma

Control de acuerdos pendientes

CONTROL DE ACUERDOS PENDIENTES			
Nombre del Proyecto			
Fecha del acuerdo		Sesión Nº	
Actividad/tarea			
Nº Acto.	Descripción		
ACUERDO TOMADO (detalle)			
Fecha límite de cumplimiento del acuerdo			
Responsable			
Estado			
COMENTARIO			

Inicio del proyecto

INICIO DEL PROYECTO			
Información del Proyecto			
Fecha		Proyecto N°	
Nombre del Proyecto			
Patrocinador del Proyecto			
Fecha de inicio			
Fecha de término			
Director del Proyecto			
Administrador del Proyecto			
Descripción del Proyecto			
Etapas cubiertas			
Descripción del Producto			
Caso del Negocio (Business case)			

Factores críticos de éxito			
Restricciones y suposiciones			
Áreas Involucradas			
Dependencias involucradas en el proyecto			
Estado del Proyecto			
Revisión	Pre aprobado	Aprobado	
Director del Proyecto			
Administrador del Proyecto		Fecha	