

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

METODOLOGIA PARA LA GESTION DE PROYECTOS DE ORGANIZACIÓN DE  
EVENTOS DEPORTIVOS DE ATLETISMO EN LA CATEGORÍA DE CARRERAS, COMO  
UNA ESTRATEGIA DE RECAUDACIÓN DE FONDOS PARA PROGRAMAS DE BIEN  
SOCIAL

RAQUEL ACOSTA ROSALES

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE  
PROYECTOS

San José, Costa Rica

Mayo, 2021

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN 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

---

Fabio Muñoz Jiménez  
PROFESOR TUTOR

---

Luis Diego Villalobos  
LECTOR No.1

---

Roger Valverde  
LECTOR No.2

---

Raquel Acosta  
SUSTENTANTE

## **DEDICATORIA**

“Y te susurré al oído mientras tu vida se extinguía, vos no morirás nunca porque en nosotros eterna”.

A ti mamá, tú que me acompañaste siempre en cada graduación. Un padre que no le teme a la muerte, deja hijos que no le temen a la vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi tía querida, por motivarme y apoyarme siempre, a don Fabio, por su gran ayuda y paciencia y al Centro Costarricense de Ciencia y Cultura por poner su confianza en mí para desarrollar un proyecto tan hermoso.

## ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
1	Introducción.....1
1.1	Antecedentes.....2
1.2	Problemática .....3
1.3	Justificación del proyecto .....4
1.4	Objetivo general .....5
1.5	Objetivos específicos.....6
2	Marco teórico.....7
2.1	Marco institucional .....7
2.2	Teoría de Administración de Proyectos .....14
2.3	Otra teoría propia del tema de interés.....19
3	Marco metodológico.....21
3.1	Fuentes de información .....21
3.2	Métodos de Investigación.....25
3.3	Herramientas.....29
3.4	Supuestos y restricciones.....31
3.5	Entregables .....34
4	Desarrollo .....36
4.1	Plan de gestión de la integración del proyecto .....36
4.2	Plan de gestión del alcance .....54
4.3	Plan de gestión del cronograma.....73
4.4	Plan de gestión del costo del proyecto .....80
4.5	Plan de gestión de los recursos del proyecto .....84
4.6	Plan de gestión de las comunicaciones del proyecto.....89
4.7	Plan de gestión de riesgos.....90

4.8	Plan de gestión de los interesados .....	117
5.	Conclusiones.....	119
6.	Recomendaciones .....	120
7.	Bibliografía.....	122
8.	Anexos.....	124

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Institucional.....	12
Figura 2: Representación genérica del ciclo de vida de un proyecto.....	16
Figura 3: Tipos de fuente de información.....	21
Figura 4. Estructura organizacional de equipo de proyecto.....	88
Figura 5 Estructura de Desglose de Riesgo (RBS).....	94
Figura 6 Estructura de Jerárquica de Riesgos (Modificada).....	95

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estructura organizativa y su relación con las áreas de conocimiento.....	9
Tabla 2. Grupos de procesos.....	17
Tabla 3 Áreas del conocimiento de la administración de proyectos.....	18
Tabla 4. Fuentes de información.....	23
Tabla 5. Métodos de investigación .....	27
Tabla 6. Herramientas de investigación.....	30
Tabla 7. Supuestos y restricciones.....	32
Tabla 8. Entregables .....	34
Tabla 9. Acta de proyecto .....	37
Tabla 10 Informe de desempeño.....	39
Tabla 11: Registro de incidentes.....	41
Tabla 12: Plantilla solicitud de cambio.....	42
Tabla 13: Lecciones aprendidas.....	43
Tabla 14: Lecciones aprendidas.....	46
Tabla 15. Lecciones aprendidas.....	48
Tabla 16. Plantilla Cierre de Fase o Proyecto.....	54
Tabla 17: Plan de gestión del alcance.....	55
Tabla 18. Plan de gestión del cronograma.....	74
Tabla 19: Plan de gestión de los costos .....	80
Tabla 20: Plantilla Plan de gestión de los recursos del proyecto.....	84
Tabla 21: Plantilla plan de gestión de las comunicaciones.....	89
Tabla 22: Registro de riesgos del proyecto.....	90
Tabla 23. Escala de probabilidad.....	96
Tabla 24. Escala de impacto. ....	96
Tabla 25. Evaluación del impacto de un riesgo en los objetivos principales del proyecto. ....	97
Tabla 26. Matriz Probabilidad x Impacto. ....	97
Tabla 27. Registro de Riesgos del Proyecto (priorización). ....	98
Tabla 28. Escala de calificaciones del riesgo general del proyecto.....	101
Tabla 29 Planificación de respuesta a los riesgos.....	103
Tabla 30 Cálculo Reserva para Contingencias general del proyecto (Tiempo) .....	111
Tabla 31 Actualización del cronograma después de la planificación de la repuesta a los riesgos .....	111
Tabla 32 Plan de gestión de interesados .....	117

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

CCCC: Centro Costarricense de Ciencia y Cultura

CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social

DP: Director de Proyecto

EDT: Estructura de desglose de trabajo

FAPA: Fundación Ayúdenos para Ayudar

FECO: Federación Costarricense de Atletismo

FODESAF: Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares

INS: Instituto Nacional de Seguros

PFG: Proyecto final de graduación

PMBOK: *Project Management Body of Knowledge*

PMI: *Project Management Institute*

TI: Tecnología de la información

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento se desarrolló como parte de la preparación de egreso para la realización de tesis por el grado de Maestría en Administración de Proyectos en el curso Seminario de Graduación.

El lugar de indagación se desarrolló en el Museo de los Niños, entidad que es administrada por la Fundación Ayúdenos para Ayudar.

El trabajo de investigación fue enfocado en la presentación del tema del desarrollo de una metodología para la gestión de proyectos de organización de eventos deportivos de atletismo en la categoría de carreras, como una estrategia de recaudación de fondos para programas de bien social. El aporte principal fue la entrega de una metodología para la gestión de proyectos que permita a la institución replicar una fórmula de éxito anualmente, como parte de la estrategia institucional. Dado que el desarrollo de la investigación se formuló en una época previa a la pandemia, se excluye la metodología para la gestión de proyectos de planeación de cualquier evento de enfoque virtual, lo anterior debido a dos razones principales, una de ellas es que a la fecha el Ministerio de Salud no ha emitido una resolución específica o norma para los eventos masivos de enfoque deportivo como lo es una carrera, por lo cual no existe material contundente para ahondar en este tipo de investigación. En segundana instancia la metodología de gestión de proyectos propuesta se realizó para ser utilizada eventualmente en una era postpandemia, esperando regresar a la normalidad.

Bajo los lineamientos del PMI y los fundamentos para la dirección de proyectos que este presenta a través de su guía el PMBOK, el enfoque que se brindó espera dar respuesta a la siguiente problemática ¿cómo organizar un evento deportivo de atletismo en la categoría de carreras, como una estrategia exitosa de recaudación de fondos para programas de bien social?

El objetivo principal del PFG fue el desarrollo de una metodología para la gestión de proyecto basado en los estándares del *Project Management Institute* para la planificación y organización de carreras de atletismo con el propósito de recaudar fondos para los programas de bien social de la Fundación Ayúdenos para Ayudar, de manera anual. Es decir, formular una metodología para la gestión de proyectos pueda replicarse a través del tiempo y que permita una misión exitosa para la organización de este tipo de proyectos.

Los objetivos específicos planteados fueron los siguientes: desarrollar un plan de gestión de la integración que permita, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de inicio y planificación, establecer un plan de alcance que garantice obtener una descripción detallada del proyecto y del producto, así como del trabajo requerido para procurar culminar el proyecto con éxito, elaborar un plan de gestión del cronograma para administrar la terminación oportuna del proyecto, desarrollar un plan de gestión de costos para gestionar y controlar que el costo final del proyecto cumpla con el presupuesto aprobado, establecer un plan de gestión de los recursos que establezca, identifique y administre los requisitos del proyecto, de manera que se asegure la disposición de los mismos durante todo el ciclo de vida del proyecto, elaborar un plan de gestión de las comunicaciones que permita administrar la comunicación efectiva con los diferentes interesados tanto a nivel interno como externo del proyecto, desarrollar un plan de riesgos que sirva para identificar, analizar y planificar la respuesta a los riesgos que puedan afectar el desarrollo del proyecto, desarrollar un

plan de gestión de los interesados para identificar las partes involucradas, establecer sus expectativas y el impacto de ellos sobre el proyecto.

La metodología de investigación se basó en los métodos analítico, inductivo y comparativo, utilizando fuentes de información como sitios web de eventos de carreras, artículos de medios de comunicación, documentos de negocio, informes de lecciones aprendidas, entre otros. Las principales herramientas que se utilizaron en el proceso fueron las reuniones y entrevistas con los distintos involucrados de ediciones anteriores.

El resultado de la investigación del objeto de estudio arrojó que hoy la Fundación no cuenta con una sistematización, normalización o metodología para el desarrollo de los eventos deportivos. Se pudo observar que empíricamente trabajan bajo los fundamentos de proyectos, pero sin conocer que realizan procesos o fases durante la organización de las carreras correspondientes al área de administración de proyectos.

Dado lo anterior, se recomendó limitar el trabajo a los procesos de inicio y planificación como una primera etapa, donde se planteó desarrollar ocho planes de distintas áreas de conocimiento de proyectos, con el fin de elaborar una metodología ejecutable y sostenible a lo largo de las distintas ediciones de eventos que se van a desarrollar en lo sucesivo.

## 1 Introducción

Durante la investigación se identificó que un evento como una carrera deportiva es una gran estrategia para la recaudación de fondos si se observa desde la perspectiva de las fundaciones sin fines de lucro. Esta ha sido una forma de generar fuentes de financiamiento, en el mundo actual que nos rodea. Desde el año 2018 hacia la fecha se percibió a nivel mundial una reestructuración de los presupuestos hacia la disminución de estos en materia de programas empresariales para el apoyo y soporte del bien social.

Se observó que, en la economía actual, y viviendo en el año 2020 un fenómeno mundial como lo es una pandemia, causa que muchas organizaciones deban reinventarse; en este sentido la Fundación Ayúdenos para Ayudar y su actividad benéfica La Carrera del Museo de los Niños no fue la excepción.

Tomando como referencia la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, se planteó desarrollar una metodología para la gestión de proyectos de organización de eventos deportivos den solución a la problemática anual de ¿cómo organizar un evento deportivo de atletismo en la categoría de carreras, como una estrategia exitosa de recaudación de fondos para programas de bien social?

El Museo de los Niños tiene el siguiente lema al transmitir su aporte a la educación y cultura de los niños de la sociedad costarricense “La Magia de Aprender Jugando”. Con la presentación de este plan de gestión se cambió un poco de perspectiva y se planteó la visión de “La Magia de Aprender Haciendo”, a través de la estructuración de un producto que puede resultar de beneficio económico para la entidad.

## 1.1 Antecedentes

A continuación, se muestra un resumen de la investigación que se realizó con respecto a la historia y antecedentes de la institución.

El Museo de los Niños de Costa Rica se convirtió en el primer museo de su tipo en Centroamérica y el cuarto en América Latina. Abrió sus puertas el 27 de abril de 1994 con tan solo 21 salas interactivas. Hoy en día los visitantes pueden disfrutar de más de 40 espacios de diversión, aprendizaje y sano entretenimiento.

El Museo ocupa un área aproximada de 3.800 m<sup>2</sup>, donde se concentran múltiples actividades y exhibiciones dirigidas especialmente a la población infantil, juvenil y sus familias. A diferencia de los museos tradicionales, este se sustenta en los conceptos de experimentación e interacción, bajo la premisa de que es más fácil y divertido para los niños aprender jugando.

El financiamiento para los programas de bien social del proyecto Museo de los Niños, administrado por la Fundación Ayúdenos para Ayudar proviene de dos fuentes: un aporte de gobierno brindado por el Ministerio de Cultura y ratificado a través de varias leyes y la otra fuente de ingresos son las diferentes unidades de negocio que la fundación creó para generar los recursos necesarios y con esto lograr alcanzar el punto de auto sostenibilidad.

Como parte de estas actividades se encuentra la Carrera del Museo de los Niños, la cual ha contado con tres ediciones. Es importante rescatar que estos tres eventos no fueron de forma consecutiva como es lo normal en las ediciones de las carreras de atletismo consolidadas.

Por este motivo se consideró que, aplicando la fundamentación para la dirección de proyectos, esto permitirá sistematizar y asegurar la organización y éxito de los eventos deportivos organizados por la fundación a futuro.

## 1.2 Problemática

En el año 2014, el Museo de los Niños celebró sus 20 años de creación, razón por la cual propuso dentro de sus actividades de festejos realizar la primera edición de la Carrera Museo de los Niños, lamentablemente la carrera no obtuvo los resultados esperados tanto a nivel de expectativa de interesados y su alcance, como en el factor económico. El evento deportivo en lugar de obtener resultados financieros positivos registró pérdidas en los asientos contables.

Conociendo la Fundación que un evento en su primera edición no siempre resulta exitoso, en cualquier ámbito sea cultural o deportivo, se propuso una vez más realizar una segunda edición en el 2015, no obstante, obtuvo resultados similares a su primera edición y es por ello por lo que la administración decidió no retomar la actividad al siguiente año.

Luego de dos años consecutivos de no realizar el evento, la Dirección Ejecutiva decidió reactivar esta actividad en el marco de la celebración de los 25 años de la institución. Para lo anterior se nombró un líder de proyecto. La organización de una carrera como la III Edición 2019 implicó diez paquetes de trabajo desarrollados.

La edición del 2019 resultó ser un éxito y produjo beneficios económicos, pero careció de una de las expectativas principales para los interesados del proyecto en sus distintos niveles y es que la III Edición resultó triunfante en el factor financiero, pero no contó con la participación de niños. La carrera se organizó únicamente en dos distancias para adultos.

Por tal motivo, es que la Fundación buscó replicar la fórmula de éxito en el 2019 y de esa razón es que nace el proyecto de ¿cómo organizar un evento deportivo de atletismo en la categoría de carreras, como una estrategia de recaudación de fondos para programas de bien social?

### 1.3 Justificación del proyecto

En Costa Rica, desde el año 2000, se percibió un auge alrededor de las carreras de atletismo, donde ya no solo participan atletas profesionales si no también corredores amateurs. Es de esta manera que la naturaleza del evento y su propósito de organización, además de potenciar el deporte, han hecho que las carreras sean vistas como un medio de actividad lucrativa, sin dejar de mencionar el beneficio de proyección de imagen que reciben las marcas participantes.

Grupo Publicitario (organizador de eventos deportivos) realizó un estudio que indicó que el corredor promedio costarricense duraba alrededor de una hora corriendo 10 km (se utiliza una métrica de 13.710 personas). El análisis también mencionó que la participación es del 47% para mujeres y 53% son hombres. Ambas categorías entre un rango de 19 a 34 años.

Para el año 2019, sólo en la página de inscripciones de A Buen Paso, se contabilizaron 142 carreras.

Para las carreras de adultos entre 4 a 10 km se encontró con las siguientes similitudes:

- La mayoría de los kits contenían camisa, medalla, hidratación, refrigerio, cronometraje electrónico y póliza de seguro.
- Los rangos de precios en distancias similares variaban entre 10.000 a 14.000 colones en promedio.
- Existieron carreras ya posicionadas que combinaban las carreras de niños. Este es el caso por ejemplo de la carrera Correcaminos que tiene una edición llamada Correcaminitos o La Carrera de Bomberos (donde existe una única distancia para los niños de un kilómetro; se limita la edad entre los 4 y 12 años).

Para las carreras de niños se observaron las siguientes variables:

- Las inscripciones oscilaron entre 5.000 y 10.000 colones
- Los horarios de inicio fueron entre 8:30 am y 10:00 am.

- Las distancias se dieron desde los 100 a 1000 metros
- Los grupos fueron categorizados por edades y se les asignó una distancia
- Existieron promociones cuando las carreras de niños se combinaban con las de adultos, un ejemplo de esto fue la promoción de la inscripción gratis para los niños por la compra de 2 inscripciones para adultos.

Durante la investigación se dedujo que, dada la situación económica actual, tanto a nivel global como país, la tendencia a la reducción del presupuesto dedicado a los programas de responsabilidad empresarial en las entidades privadas o públicas ha forzado a que las organizaciones no gubernamentales se vean en la tarea de buscar fuentes de financiamiento no tradicionales para la sostenibilidad de sus proyectos de bien social.

Además se determinó que, una carrera bien organizada, es un evento que puede convertirse en cada una de sus ediciones en una palanca de financiamiento económico para las organizaciones no gubernamentales, este es el fin esperado para este proyecto; lograr una metodología de gestión de proyectos que permita realizar eventos exitosos periódicamente en donde se recauden fondos para la utilización en los programas de bien social que posee la Fundación Ayúdenos para Ayudar.

#### **1.4 Objetivo general**

Desarrollar una metodología para la gestión de proyectos basado en los estándares del *Project Management Institute* para la planificación y organización de carreras de atletismo con el propósito de recaudar fondos para los programas de bien social de la Fundación Ayúdenos para Ayudar.

### **1.5 Objetivos específicos**

1. Desarrollar un plan de gestión de la integración que permita, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de inicio y planificación.
2. Establecer un plan de alcance que garantice obtener una descripción detallada del proyecto y del producto, así como del trabajo requerido para procurar culminar el proyecto con éxito.
3. Elaborar un plan de gestión del cronograma para administrar la terminación oportuna del proyecto.
4. Desarrollar un plan de gestión de costos para gestionar y controlar que el costo final del proyecto cumpla con el presupuesto aprobado.
5. Establecer un plan de gestión de los recursos que establezca, identifique y administre los requisitos del proyecto, de manera que se asegure la disposición de estos durante todo el ciclo de vida del proyecto.
6. Elaborar un plan de gestión de las comunicaciones que permita administrar la comunicación efectiva con los diferentes interesados tanto a nivel interno como externo del proyecto.
7. Desarrollar un plan de riesgos que sirva para identificar, analizar y planificar la respuesta a los riesgos que puedan afectar el desarrollo del proyecto.
8. Desarrollar un plan de gestión de los interesados para identificar las partes involucradas, establecer sus expectativas y el impacto de ellos sobre el proyecto.

## 2 Marco teórico

### 2.1 Marco institucional

#### 2.1.1 Antecedentes de la institución

La Fundación Ayúdenos para Ayudar es una organización privada, sin fines de lucro y de utilidad pública, que administra su proyecto Centro Costarricense de la Ciencia y Cultura dentro de las instalaciones de la Antigua Penitenciaría Central, mediante un convenio con el estado costarricense.

El Centro Costarricense de Ciencia y Cultura (C.C.C.C.) es una iniciativa de la Fundación Ayúdenos para Ayudar, concebida e impulsada directamente por la señora Gloria Bejarano de Calderón. Esta iniciativa surge ante la necesidad de ofrecer al país una instancia que apoye y complemente el proceso educativo, cultural y científico de la sociedad costarricense.

El C.C.C.C. es un complejo cultural, único en su naturaleza en el ámbito regional cuyos objetivos generales se resumen en:

- a. Fortalecer la educación de los costarricenses mediante un acercamiento participativo e interactivo de los espacios y dispositivos.
- b. Colaborar con una democratización cultural, acercando a las personas de menos recursos económicos y educativos a espacios culturales y de educación.
- c. Estimular el desarrollo científico y tecnológico mediante talleres exploratorios y científicos.
- d. Activar el manejo y la conservación de los recursos naturales.
- e. Procurar el mejoramiento urbanístico.

f. Recuperar el patrimonio cultural.

El C.C.C.C. busca promover la recuperación y divulgación del patrimonio natural y cultural del país, así como el conocimiento de las tradiciones populares, expresiones y valores de las diferentes etnias del país. Desde su fundación el Centro se ha propuesto contribuir a la información y capacitación del costarricense mediante una difusión de la ciencia y la cultura.

Para alcanzar sus objetivos el C.C.C.C. fundamenta su labor en las siguientes áreas de actividad: el Museo de los Niños, la Galería Nacional, el Teatro Auditorio Nacional, Crea + y el Museo Penitenciario.

El Centro Costarricense de Ciencia y Cultura por su dimensión, objetivos, importancia y proyección lo hacen único en su género en el país y en la región Centroamericana.

### **2.1.2 Misión y visión**

Se identificó que la misión y visión de la Fundación Ayúdenos para Ayudar, tienen un elemento en común: el compromiso por la promoción de la cultura. Esto lo realiza a través de sus diferentes marcas y unidades de negocio, por mencionar algunas de ellas: Museo de los Niños, Teatro Auditorio Nacional, Anfiteatro Natural y Centro de Eventos el Torreón. Cada unidad está asociada a un giro comercial que permite realizar actividades y eventos con el fin de generar fondos para los diferentes programas de bien social que posee la fundación. Una de estas actividades es la Carrera del Museo de los Niños. Es un evento anual que promociona el desarrollo deportivo de nuestra sociedad, además de los valores familiares ya que la carrera es organizada tanto para niños como para adultos.

**Misión:** Somos una entidad comprometida con la cultura y la formación integral de las personas de la región. Facilitamos experiencias de aprendizaje con excelencia, de forma sostenible, en un ambiente que favorece la innovación y la inclusividad. (Centro Costarricense de Ciencia y Cultura, 2018)

**Visión:** Ser la institución cultural preferida de la región, por la experiencia de aprendizaje, significativo e innovador, que ofrecemos a la sociedad. (Centro Costarricense de Ciencia y Cultura, 2018)

### 2.1.3 Estructura organizativa

Se estudió que la estructura organizativa está compuesta por siete direcciones que a su vez están a cargo de una Dirección Ejecutiva, como se muestra en la Figura 1.

Actualmente el C.C.C.C. está compuesto por una nómina de 186 empleados distribuidos en las diferentes direcciones.

Cada área está asociada a una o varias actividades relacionadas. A continuación, se elaboró un cuadro resumen con la principal actividad a ejecutar por cada una de las direcciones y unidades que la componen en donde se describe la función principal de cada área, así como el rol que asume en cada edición de los eventos deportivos de atletismo.

**Tabla 1 Estructura organizativa y su relación con las áreas de conocimiento**

Area, dirección o unidad	Descripción del Area	Actividad principal como objeto resultado o esperado
1. Dirección ejecutiva	Encargada de la gobernanza de la institución. Vela por que se cumplan la misión y visión y	Proporcionará el marco dentro del cual se ejercerá la actividad dentro del proyecto cada evento deportivo, considerando recurso humano, roles,

Área, dirección o unidad	Descripción del Área	Actividad principal como objeto resultado o esperado
<b>2. Asistencia Técnica</b>	<p>establece los objetivos estratégicos de la fundación.</p> <p>Área que se encarga de gestionar proyectos especiales de la fundación. Es un área multidisciplinaria que regula la parte técnica de las gestiones que realiza el centro y sus proyectos.</p>	<p>responsabilidades y políticas. Orientará al director de proyecto, brindando supervisión y retroalimentación.</p> <p>La asistencia técnica es una unidad a cargo del director del proyecto; por ente estará relacionado a áreas del conocimiento como la integración de los eventos con tomas de decisiones como asignación de recursos, adaptación de los procesos para cumplir con los objetivos de las carreras, entre otros. Tiene también a cargo la gestión del alcance definiendo, validando y controlando el alcance del proyecto y del producto cada año. Llevará el control de la gestión del cronograma, los riesgos y la gestión de interesados para cada edición de las carreras.</p>
<b>3. Dirección de comunicaciones</b>	<p>La dirección de comunicaciones está compuesta por la gestión de comunicaciones, prensa, diseño y administración de redes sociales. Es el área encargada tanto de la comunicación interna como externa de la institución.</p>	<p>Estará a cargo de la gestión de las comunicaciones del proyecto, desde tareas de promoción con prensa y comunicación hasta las actividades para asegurar que la comunicación sea eficaz para todos los interesados, tanto internos como externos en cada edición a desarrollar.</p>
<b>4. Dirección de operaciones</b>	<p>El área operativa es la unidad que atiente los clientes internos del centro. Su función principal es la puesta en operación de los proyectos para el público, la prevención y el mantenimiento de instalaciones.</p>	<p>Es una dirección compuesta por personal operativo, por lo cual se verá involucrado como parte del recurso requerido para llevar a cabo diferentes tareas como suministro eléctrico, montaje de tarimas, suministro de servicios básicos, entro otras actividades. Será una dirección de soporte cada vez que se desarrollen las carreras.</p>
<b>5. Financiero contable</b>	<p>Area encargada de la</p>	<p>Tendrá a cargo la gestión de los</p>

Área, dirección o unidad	Descripción del Área	Actividad principal como objeto resultado o esperado
	gestión contable del centro y la cual informa de los estados financieros a los diferentes interesados.	costos de los eventos cada año, con el fin de cumplir con cada una de las actividades Financiero contable medirá los costos en momentos diferentes y brindará las proyecciones y análisis de desempeño financiero para cada evento que se realice.
<b>6. Recursos humanos</b>	Unidad encargada de gestionar el recurso humano de la institución, cumple tareas como nómina, procesos de reclutamiento y abastece recurso humano a las diferentes actividades que desarrolla la fundación.	El área de recursos humanos se ve involucrada en la gestión de recursos. Sus tareas son asignadas por la asistencia técnica anualmente.
<b>7. Comercial</b>	Unidad encargada de la gestión de comercialización y mercadeo de la fundación.	El área comercial tiene a cargo la gestión de patrocinios. La gestión de patrocinios no es un área del conocimiento del proyecto, pero es un proceso que alimenta de forma económica y a través de canjes los recursos necesarios y elementos para llevar a cabo la carrera cada año. Su tarea es controlada y verificada durante todo el proyecto por la asistencia técnica.
<b>8. Tecnología de la información</b>	Unidad que administra todo el recurso tecnológico del CCCC.	Será un área de soporte que forma parte de la gestión de los recursos. Su tarea principal es la puesta de venta en línea de las inscripciones de forma anual.
<b>9. Adquisiciones</b>	Unidad encargada de la gestión de adquisiciones y que tiene también a cargo el resguardo de los activos de la institución.	Tendrá a su cargo tres procesos de gestión: planificar, efectuar y controlar las adquisiciones para cada una de las ediciones de la carrera. Administrará acuerdos como contratos por servicios profesionales y órdenes de compra y todos los servicios o resultados que se requieran obtener fuera del equipo de

Área, dirección o unidad	Descripción del Área	Actividad principal como objeto resultado o esperado proyecto (externos).
Elaboración propia		

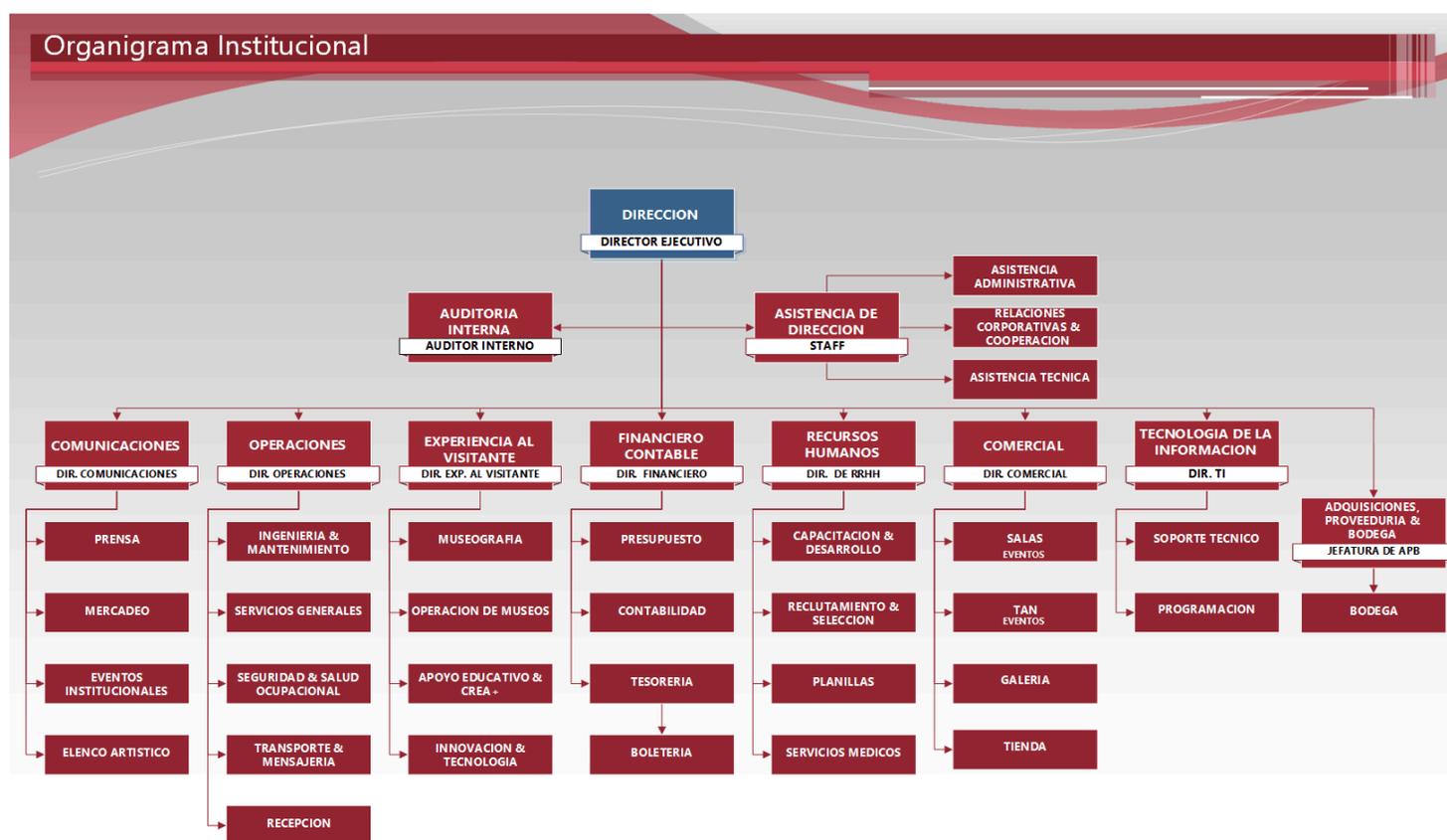


Figura 1 Organigrama Institucional.

(CCCC, 2018)

#### 2.1.4 Productos que ofrece

La Fundación Ayúdenos para Ayudar como se mencionó es una entidad privada sin fines de lucro que administra el Centro Costarricense de Ciencia y Cultura. Se identificó que el centro está compuesto por varios proyectos, entre ellos el Museo de los Niños, la marca con mayor

fuerza y exposición en el mercado. Este es el proyecto que alberga el proyecto y producto: Carrera Museo de los Niños, siendo un evento anual para fines benéficos el cual brinda financiamiento a diferentes programas de bien social que impulsa la fundación.

Así como el Museo de los Niños, se identificó que existen varios proyectos tipo producto los cuales son descritos a continuación de manera puntual:

- **Teatro Auditorio Nacional:** fue inaugurado en 1998 y se mantiene hasta hoy como uno de los *venues* de espectáculos con más ocupaciones anuales. Sus instalaciones cuentan con un aforo de 663 personas y facilidades como conexión *Wi-Fi*, aire acondicionado, cafetín, parqueo para más de 400 vehículos, acomodadores y servicio de seguridad durante los eventos. Es el espacio ideal para realizar actividades de carácter cultural, corporativo y académico. El teatro ha albergado presentaciones de academias de danza, *stand-up comedy*, conciertos, actos protocolarios, eventos tecnológicos, graduaciones y muchos más. Además, cuenta con recurso tecnológico que permite crear los más versátiles escenarios con servicios como *videomapping*, *live streaming*, circuito cerrado, grabación y edición de videos, *videowall*, diseño de escenarios, *Wi-Fi* para asistentes e internet por fibra óptica.
- **Anfiteatro Natural:** este novedoso proyecto del Centro Costarricense de Ciencia y Cultura, ubicado al costado suroeste del Museo de los Niños, bordeado por el Río Torres y situado dentro de un pulmón natural de más de 5.000 metros cuadrados, le ofrece tanto al público como a los artistas y productores de eventos, un espacio único en el país, donde la naturaleza y el arte convergen en un mismo lugar para llevar a cabo los más exigentes espectáculos. Dentro de los elementos más atractivos del lugar, destaca su gradería natural

con un área de 2.000 metros cuadrados, rodeado de verdor y que convierte al Anfiteatro en un oasis en plena ciudad capital, cientos de árboles que han sido sembrados desde años atrás como parte del proyecto “Arboreto” del Museo de los Niños para darle vida y aire fresco a esta zona. Sobresale un “Higuerón” de más de 50 años que destaca de forma imponente a un costado del escenario y miles de bambúes a la orilla del río Torres.

- **La Galería Nacional** del Centro Costarricense de Ciencia y Cultura se fundó en el año 1994 y es el principal epicentro artístico de la capital en lo que respecta a las artes visuales. Es un espacio destinado para la manifestación y exhibición de las principales exposiciones de arte de artistas nacionales e internacionales. Es la Galería más versátil del país, reúne más de 5 exhibiciones al mes y ofrece de manera gratuita exposiciones individuales y colectivas con técnicas como pintura, escultura, vitrofusión, fotografía, gráfica y arte digital.
- **Centro de Eventos El Torreón:** El Centro de Eventos posee cinco salones que por su versatilidad albergan tanto eventos corporativos como fiestas privadas. Los salones cuentan con iluminación natural, amplios espacios para montajes y decoración, baños privados, áreas de catering y seguridad. Los servicios incluyen: alquiler de mobiliario, decoración para fiestas, equipo audiovisual, fiestas temáticas, catering service, edecanes, sistemas de registro, entre otros.

## 2.2 Teoría de Administración de Proyectos

A continuación, se presentan los conceptos claves que se estudiaron e investigaron para el desarrollo del PFG:

### **2.2.1 Proyecto**

Según el PMI, los proyectos crean valor de negocio; esto es el beneficio cuantificable neto que se deriva de una iniciativa de negocio y el cual puede ser tangible o intangible. Es el retorno en forma de elementos como el tiempo, dinero o servicios. Es entonces que de acuerdo con la Guía del PMBOK (PMI, 2017, p.4) un proyecto se define como el esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.”

### **2.2.2 Administración de Proyectos**

Siendo un proyecto un esfuerzo temporal con el fin de crear un resultado único, la administración de proyectos “es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades para cumplir los requisitos de este”. (PMI, 2017, p.10)

### **2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto**

EL PMI ha definido el ciclo de vida del proyecto como:

La serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Una fase del proyecto es un conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables. Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas. Los nombres, número y duración de las fases del proyecto se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la(s) organización(es) que participa(n) en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación. Las fases son acotadas en el tiempo, con un inicio y un final o punto de control (a veces denominado revisión de fase, punto de revisión de fase, revisión de control u otro término similar). En el punto de control, el acta de constitución del proyecto y los documentos de negocio se reexaminan en base al entorno actual. En ese momento, el desempeño del proyecto se compara con el plan para la dirección del proyecto para determinar si el proyecto se debe cambiar, terminar o continuar tal como se planificó. (PMI, 2017, p.547)

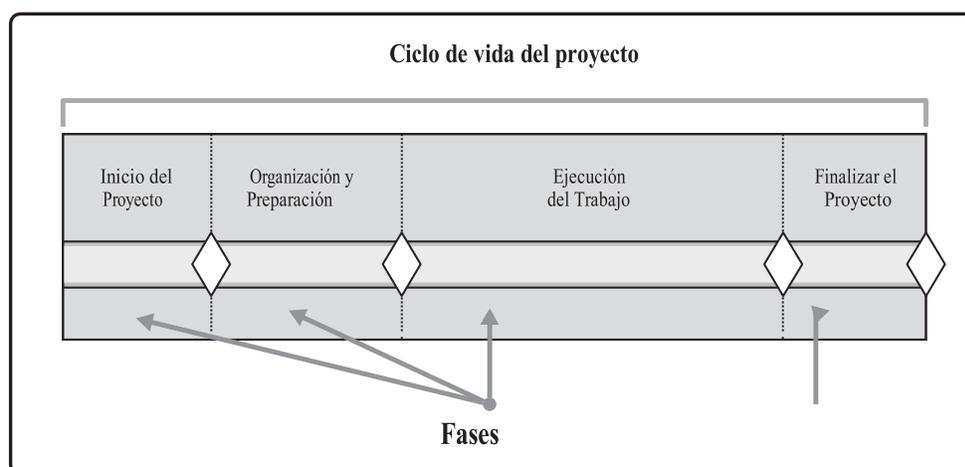


Figura 2: Representación genérica del ciclo de vida de un proyecto

(PMI, 2017)

#### 2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos

Antes de definir los grupos de proceso de la dirección de proyectos es importante enunciar el concepto de proceso “es una serie sistemática de actividades dirigidas a producir un resultado final de forma tal que se actuará sobre una o más entradas para crear una o más salidas”. (PMI, 2017, p721).

El PMI agrupa cinco grupos de procesos de la dirección de proyectos: los grupos de procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre; estos procesos son categorizados de tres formas: procesos utilizados una única vez o en puntos predefinidos del proyecto, procesos que se llevan a cabo periódicamente según sea necesario y los procesos que se llevan a cabo de manera continua a lo largo de todo el proyecto.

A continuación, se muestra una tabla comparativa entre los grupos de procesos establecidos por el PMI y la perspectiva del INTE/ISO 21500:2013:

**Tabla 2. Grupos de procesos.**

<b>Grupos de Proceso</b>	<b>PMBOK</b>	<b>INTE/ISO 21500:2013</b>
<b>Inicio</b>	Se refiere a los procesos que se deban realizar en la definición de un nuevo proyecto o fase de proyecto existente, a través de la autorización para iniciar el proyecto o fase.	Los procesos de inicio también se utilizan para comenzar una fase del proyecto o proyecto; para definir la fase del proyecto o los objetivos del proyecto.
<b>Planificación</b>	Se refiere a los procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir las pautas necesarias para la consecución de los objetivos.	El detalle de la planificación debería ser suficiente para establecer líneas base contra las cuales se gestione la implementación del proyecto y sea posible medir y controlar el desempeño del proyecto.
<b>Ejecución</b>	Se refiere a los procesos realizados para completar el trabajo del plan de dirección del proyecto con el fin de cumplir con las especificaciones de este.	Aquí se realizan las actividades de gestión del proyecto y de apoyo a la producción de entregables de acuerdo con los planes del proyecto.
<b>Seguimiento y control</b>	Se refiere a los procesos requeridos para dar seguimiento y regular el desempeño del proyecto, para identificar áreas en que se requieran cambios y para iniciar los cambios correspondientes al plan	Estos procesos permitirán realizar las solicitudes de cambio que sean necesarios, para lograr los objetivos del proyecto
<b>Cierre</b>	Se refiere a los procesos para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos, es decir, cerrar formalmente el proyecto o una fase de éste.	Y proporcionar las lecciones aprendidas para que sean consideradas e implementadas según sea necesario.

(Calvo, 2014)

### 2.2.5 Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos

Según el PMI un área del conocimiento es un grupo de procesos asociados a un tema particular de la dirección de proyectos y son campos o áreas de especialización que se utilizan en la mayoría de los proyectos y según las características del proyecto y sus especificaciones pueden requerirse áreas del conocimiento adicionales.

**Tabla 3 Áreas del conocimiento de la administración de proyectos**

<b>Área del conocimiento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Gestión de la integración del proyecto:</b>	implica tomar decisiones referidas a la asignación de recursos, balancear objetivos y manejar las interdependencias entre las áreas de conocimiento.
<b>Gestión del alcance del proyecto:</b>	incluye aquellos procesos requeridos para garantizar que el proyecto cuente con todo el trabajo necesario para completarlo exitosamente. Su objetivo principal es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.
<b>Gestión del cronograma del proyecto:</b>	incorpora los procesos necesarios para administrar la finalización del proyecto a tiempo. Estos procesos son: definición de las actividades, establecer las secuencias de las actividades, estimar los recursos de las actividades, programar la duración de las actividades, y desarrollar y controlar el cronograma.
<b>Gestión de los costos del proyecto:</b>	contiene los procesos relacionados con estimar, presupuestar y controlar los costos de tal manera que el proyecto se ejecute con el presupuesto aprobado.
<b>Gestión de la calidad del proyecto:</b>	aquí se encuentran los procesos y actividades que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad para que el proyecto sea ejecutado satisfactoriamente
<b>Gestión de los recursos del proyecto:</b>	se consideran los procesos relacionados con la organización, gestión y conducción del equipo del proyecto. Este equipo es conformado por las personas a quienes se les asigna roles y responsabilidades para completar el proyecto.

<b>Área del conocimiento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Gestión de las comunicaciones del proyecto:</b>	implementa los procesos necesarios mediante los cuales se busca que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos
<b>Gestión de los riesgos del proyecto:</b>	aquí se desarrollan los procesos relacionados con la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo, control y minimización en un proyecto
<b>Gestión de las adquisiciones del proyecto:</b>	abarca los procesos de compra o adquisición de los insumos, bienes y servicios que se requiere para hacer realidad el proyecto.
<b>Gestión de los interesados del proyecto:</b>	desarrolla los procesos que hacen posible la identificación de las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto. Se busca conocer y evaluar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto.

(ESAN, 2016)

## **2.3 Otra teoría propia del tema de interés**

Como se mencionó anteriormente, durante la investigación que se desarrolló sobre las ediciones pasadas de la carrera, se observó y se identificó la gestión de patrocinios, por ende, es concluyente la importancia de comprender este concepto.

### **2.3.1 Patrocinio**

Como se mencionó en la definición y descripción de las áreas de conocimiento de dirección de proyectos, existen proyectos con características y requerimientos únicos que hacen adicionar áreas especializadas. Dentro del proyecto Carrera Museo de los Niños existe una gestión muy

importante que inyectará el financiamiento necesario para que el evento se lleve a cabo, esta área es la gestión de patrocinios, por lo cual debemos entender que es un patrocinio.

Un Patrocinio es un acuerdo entre dos personas físicas o jurídicas, donde una de ellas se compromete a asociar su imagen a la de la otra en la realización de una actividad o proyecto, y la otra se compromete a aportar la financiación, parcial o total, necesaria para la ejecución de dicho proyecto o actividad. (Fundación GPS, 2009).

### 3 Marco metodológico

#### 3.1 Fuentes de información

Según Maranto & González (2015, p2), “una fuente de información es todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento. Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso a la información. Encontraremos diferentes fuentes de información, dependiendo del nivel de búsqueda que hagamos.

En la figura que se presenta a continuación, se esquematizan los diferentes tipos de niveles:

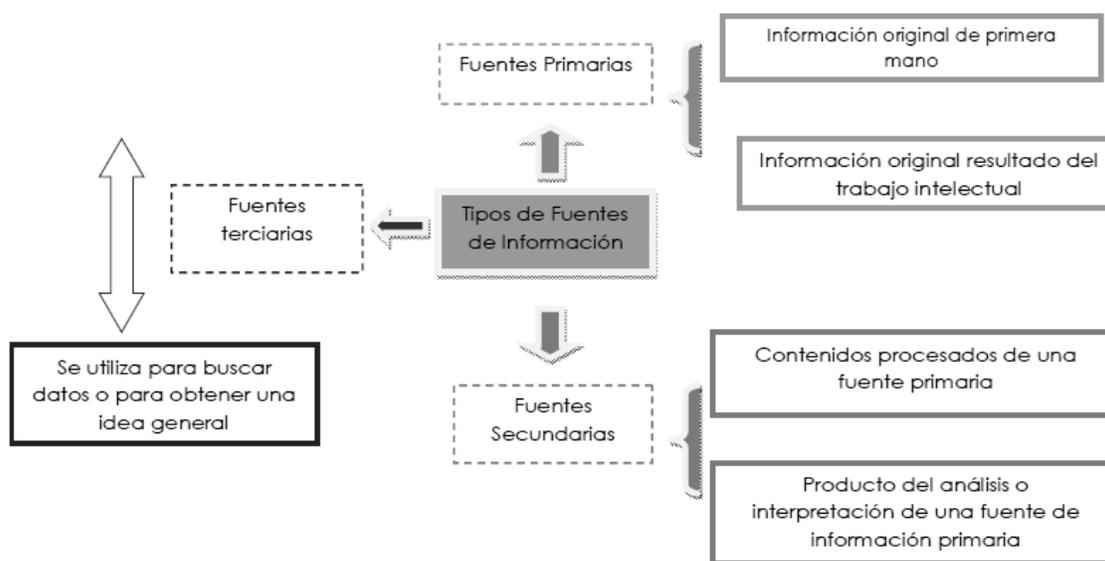


Figura 3: Tipos de fuente de información.

(Maranto, M., & González, 2015)

### 3.1.1 Fuentes primarias

En todas las áreas de conocimiento, las fuentes primarias más consultadas y utilizadas para elaborar marcos teóricos son libros, artículos de revistas científicas y ponencias o trabajos presentados en congresos, simposios y eventos similares, entre otras razones, porque estas fuentes son las que sistematizan en mayor medida la información, profundizan más en el tema que desarrollan y son altamente especializadas, además de que se puede tener acceso a ellas por internet. (Sampieri, 2014).

Tenemos también como definición de fuente primaria basado en el artículo de (Maranto, M., & González, M., 2015) lo siguiente de las fuentes primarias:

Este tipo de fuentes contienen información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluada por otra persona. Las principales fuentes de información primaria son los libros, monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales o foros.

Para el proyecto en cuestión, las principales fuentes que se utilizaron fueron: libros, publicaciones en medios de comunicación, reglamentos de instituciones reguladoras, tesis y aquellas que se mencionan en el (PMI, 2017) como lo son los documentos de negocio.

### 3.1.2 Fuentes secundarias

Según la definición de (Maranto, M., & González, M., 2015), “este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria.”

El resumen de las fuentes de información que se utilizaron en este proyecto se presenta en la tabla:

**Tabla 4. Fuentes de información**

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. <b>Desarrollar un plan de gestión de la integración que permita, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de inicio y planificación.</b>	Entrevistas con colaboradores que participaron en ediciones pasadas.	Libro: Guía de los Fundamentos para la administración de proyectos (PMI, 2017)
	Estudio comparativo de proyectos similares.	Medios de comunicación: periódicos y redes sociales.
2. <b>Establecer un plan de alcance que garantice obtener una descripción detallada del proyecto y del producto, así como del trabajo requerido para procurar culminar el proyecto con éxito.</b>	Entrevistas con colaboradores que participaron en ediciones pasadas y con la Dirección Ejecutiva del CCCC.	Libro: Guía de los Fundamentos para la administración de proyectos (PMI, 2017)
	Documento lecciones aprendidas de I y II Edición (recopilación de informes financiero contable, adquisiciones, reporte de resultados)	
3. <b>Elaborar un plan de gestión del cronograma para administrar la</b>	Cronograma Carrera 2019	Libro: Guía de los Fundamentos para la administración de proyectos
	Lecciones aprendidas 2019	

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
<b>terminación oportuna del proyecto.</b>	Sitios web de calendarización de eventos. Documentos históricos como: lista de actividades, registro de lecciones aprendidas, requisitos de recursos. Entrevistas con las diferentes direcciones involucradas.	(PMI, 2017)
<b>4. Desarrollar un plan de gestión de costos para gestionar y controlar que el costo final del proyecto cumpla con el presupuesto aprobado.</b>	Documentos financiero contable: Estados Financieros 2018-2019  Presupuesto ejecutado carrera 2019  Informes de cantidad de participantes en ediciones anteriores, estimaciones de costos (proformas de proveedores).	Libro: Guía de los Fundamentos para la administración de proyectos (PMI, 2017)
<b>5. Establecer un plan de gestión de los recursos que establezca, identifique y administre los requisitos del proyecto, de manera que se asegure la disposición de estos durante todo el ciclo de vida del proyecto.</b>	Entrevista con colaboradores que participaron en la edición de la carrera 2019  Documento requisitos carrera 2019	Libro: Guía de los Fundamentos para la administración de proyectos (PMI, 2017)
<b>6. Elaborar un plan de gestión de las comunicaciones que permita administrar la comunicación efectiva con los diferentes interesados tanto a nivel interno como externo del proyecto.</b>	Entrevista con el director de comunicaciones (persona que estuvo a cargo de la gestión de las comunicaciones en las tres ediciones anteriores)	Libro: Guía de los Fundamentos para la administración de proyectos (PMI, 2017)  Artículos de periódicos de ediciones anteriores
<b>7. Desarrollar un plan de riesgos que sirva para identificar, analizar y planificar la respuesta a</b>	Regulaciones de las entidades gubernamentales  Informe de lecciones	Libro: Guía de los Fundamentos para la administración de proyectos

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
los riesgos que puedan afectar el desarrollo del proyecto.	aprendidas carrera 2019 Entrevista con colaboradores que participaron en ediciones pasadas	(PMI, 2017)
8. Desarrollar un plan de gestión de los interesados para identificar las partes involucradas, establecer sus expectativas y el impacto de ellos sobre el proyecto.	Informe de registro de interesados en carrera 2019 Plan de gestión de comunicaciones carrera 2019 Documentación de requisitos carrera 2019	Libro: Guía de los Fundamentos para la administración de proyectos (PMI, 2017)

Elaboración propia

### 3.2 Métodos de Investigación

Según Ricardo Canaan en su artículo Los 8 tipos de Métodos de Investigación más habituales: “los métodos de investigación son herramientas para la recolección de datos, formular y responder preguntas para llegar a conclusiones a través de un análisis sistemático y teórico aplicado a algún campo de estudio”. (2019)

#### 3.2.1 Método analítico

El método analítico se encarga de desglosar las secciones que conforman la totalidad del caso a estudiar, establece las relaciones de causa, efecto y naturaleza. En base a los análisis realizados se pueden generar analogías y nuevas teorías para comprender conductas.

Se desarrolla en el entendimiento de lo concreto a lo abstracto, descomponiendo los elementos que constituyen la teoría general para estudiar con mayor profundidad cada elemento por

separado y de esta forma conocer la naturaleza del fenómeno de estudio para revelar su esencia. Canaan (2019).

### **3.2.2 Método Inductivo**

Dado que en ediciones pasadas la forma de trabajo no ha sido sistematizada y en muy pocas áreas existen datos históricos, se utilizó el método inductivo el cual resalta la observación. Canaan (2019) explica el método y sus características de la siguiente manera:

A través de este método pueden analizarse situaciones particulares mediante un estudio individual de los hechos que formula conclusiones generales, que ayudan al descubrimiento de temas generalizados y teorías que parten de la observación sistemática de la realidad.

Es decir, que se refiere a la formulación de hipótesis basadas en lo experimentado y observado de los elementos de estudio para definir leyes de tipo general.

Consiste en la recolección de datos ordenados en variables en busca de regularidades.

### **3.2.3 Método Comparativo**

Basados en el artículo Canaan (2019) el método comparativo es:

Es un procesamiento de búsqueda de similitudes y comparaciones sistemáticas que sirve para la verificación de hipótesis con el objeto de encontrar parentescos y se basa en la documentación de múltiples casos para realizar análisis comparativos. Básicamente consta de colocar dos o más elementos al lado de otro para encontrar diferencias y relaciones y así lograr definir un caso o problema y poder tomar medidas en el futuro. Usar la comparación es de utilidad en la comprensión de un tema ya que puede conllevar a nuevas hipótesis o teorías de crecimiento y mejoría. Posee varias etapas en la que resalta la observación, la descripción, la clasificación, la comparación misma y su conclusión.

En la tabla 5, se pueden apreciar los métodos de investigación que se emplearon para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 5. Métodos de investigación

Objetivos	Métodos de investigación		
	Analítico	Inductivo	Comparativo
<b>1. Desarrollar un plan de gestión de la integración que permita, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de inicio y planificación.</b>	Se realizó un desglose de los elementos que componen el proyecto.	Se estudió el resultado de las actividades de ediciones pasadas de la carrera de forma individual con el fin de desarrollar las actividades de los grupos de procesos y los diferentes planes de gestión propuestos.	Se comparó el producto que se está planteando con ediciones anteriores y además con la oferta del mercado (otras carreras).
<b>2. Establecer un plan de alcance que garantice obtener una descripción detallada del proyecto y del producto, así como del trabajo requerido para procurar culminar el proyecto con éxito.</b>	Se estudió de forma independiente el alcance de cada edición, según los lineamientos establecidos por los grupos de interesados	Se analizó la causa y efecto de cada actividad desarrollada en las ediciones pasadas con el fin de obtener conclusiones acerca de las mismas.	Se comparó el resultado de cada carrera con el entregable esperado de ese producto o proyecto en cada una de sus ediciones.
<b>3. Elaborar un plan de gestión del cronograma para administrar la terminación oportuna del proyecto.</b>	Se definieron y descomponen las actividades para secuenciar las mismas. Se estimó su duración lo que permitirá desarrollar un modelo de cronograma para	Se estudiaron las diferentes actividades que componen los paquetes de trabajo y se simulan dos modelos de cronograma.	Se compararon calendarios deportivos con diferentes anualidades con el fin de establecer una fecha que minimice riesgos y maximice oportunidades para el

Objetivos	Métodos de investigación		
	Analítico	Inductivo	Comparativo
	futuras ediciones		éxito del producto del proyecto en sus diferentes ediciones.
<b>4. Desarrollar un plan de gestión de costos para gestionar y controlar que el costo final del proyecto cumpla con el presupuesto aprobado.</b>	Se analizaron diferentes productos y proveedores.	Se analizaron órdenes de compra de ediciones anteriores.	Se realizó un estudio de mercado de los productos referentes al evento, con el fin de comparar las opciones.
<b>5. Establecer un plan de gestión de los recursos que establezca, identifique y administre los requisitos del proyecto, de manera que se asegure la disposición de estos durante todo el ciclo de vida del proyecto.</b>	Se individualizó la estructura del proyecto en sus diferentes actividades para estimar los recursos que se requiere en cada uno de ellos.	Se realizó la base de estimaciones de cada actividad para obtener una estructura de desglose de recursos como modelo para futuras ediciones	Se estudiaron los elementos requeridos en ediciones anteriores con documentos como lecciones aprendidas o lista de requerimientos.
<b>6. Elaborar un plan de gestión de las comunicaciones que permita administrar la comunicación efectiva con los diferentes interesados tanto a nivel interno como externo del proyecto.</b>	Se realizó un análisis base de las necesidades de información de cada uno de los involucrados con el fin de establecer un plan de comunicaciones con información relevante, para la base de un plan de comunicación anual.	Se estudiaron documentos históricos de encuestas, artículos de medios de información, reporte de resultados y cierre de proyectos de ediciones anteriores.	Se compararon los planes de comunicaciones de ediciones pasadas.

Objetivos	Métodos de investigación		
	Analítico	Inductivo	Comparativo
7. <b>Desarrollar un plan de riesgos que sirva para identificar, analizar y planificar la respuesta a los riesgos que puedan afectar el desarrollo del proyecto.</b>	Se formularon los riesgos de forma individual y se documentaron sus características para examinar las posibles causas y efectos.	Se analizaron de forma individual los posibles riesgos desde un punto de vista cualitativo y cuantitativo.	Se estudiaron documentos de lecciones aprendidas de ediciones anteriores con el fin de establecer métodos de comparación que nos permitan planificar la respuesta a los riesgos para futuras ediciones
8. <b>Desarrollar un plan de gestión de los interesados para identificar las partes involucradas, establecer sus expectativas y el impacto de ellos sobre el proyecto.</b>	Se analizó la lista de interesados para valorar sus necesidades y requerimientos, identificándoles luego por grupos para de esa forma gestionar un plan de interesados.	Se estableció la lista de requerimientos y necesidades de interesados con el fin de definir un patrón de regularidad que permita desarrollar su involucramiento en las distintas ediciones de carrera.	Se compararon grupos de interesados de ediciones anteriores con los grupos de interesados identificados para obtener conclusiones.

Elaboración propia

### 3.3 Herramientas

“Cuando hablamos de **herramientas de investigación** hacemos referencia a los distintos tipos de *recursos* y *medios* que nos sirven para facilitar la tarea de recopilar información sobre un hecho o tema específico”. Herramientas de Investigación (2016).

En la tabla 6, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

Tabla 6. Herramientas de investigación

Objetivos	Herramientas
<p><b>1. Desarrollar un plan de gestión de la integración que permita, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de inicio y planificación.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas: con colaboradores y participantes de ediciones anteriores.</li> <li>- Juicio de expertos: se tomó en cuenta el criterio y experiencia de la Asociación Deportiva los Ángeles, entidad federada ante FECOA cuyo objetivo principal es brindar el soporte técnico para la realización de las diferentes ediciones.</li> </ul>
<p><b>2. Establecer un plan de alcance que garantice obtener una descripción detallada del proyecto y del producto, así como del trabajo requerido para procurar culminar el proyecto con éxito.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas: con colaboradores y Dirección ejecutiva, así como participantes de ediciones anteriores.</li> </ul>
<p><b>3. Elaborar un plan de gestión del cronograma para administrar la terminación oportuna del proyecto.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de datos: se estudió el cronograma de la carrera 2019</li> <li>- Reuniones: se establecieron reuniones con los diferentes directores de áreas, con el fin de conocer la percepción de ellos como grupo focal y expertos en cada una de sus áreas con respecto a la gestión del tiempo y las tareas que deben ejecutarse para replicar eventos exitosos.</li> </ul>
<p><b>4. Desarrollar un plan de gestión de costos para gestionar y controlar que el costo final del proyecto cumpla con el presupuesto aprobado.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de datos: estudio de estados financieros y presupuesto de la carrera 2019</li> <li>- Reuniones con el personal del departamento financiero contable, así como con el director de la carrera 2019.</li> </ul>
<p><b>5. Establecer un plan de gestión de los recursos que establezca, identifique y administre los requisitos del proyecto, de manera que se asegure la disposición de estos durante todo el ciclo de vida del proyecto.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juicio de expertos: uso de criterio de la Asociación Deportiva los Ángeles, en calidad de consultores.</li> <li>- Representación de datos: diagramas de lista de requerimientos.</li> <li>- Reuniones con líder de proyecto carrera 2019, área de recursos humanos, colaboradores, Dirección</li> </ul>

Objetivos	Herramientas
<b>6. Elaborar un plan de gestión de las comunicaciones que permita administrar la comunicación efectiva con los diferentes interesados tanto a nivel interno como externo del proyecto.</b>	Ejecutiva. - Juicio de expertos: asesoría de la Asociación deportiva los Ángeles. - Análisis de requisitos de la comunicación: estudio del plan de comunicación 2019 - Tecnología de la información: entrevista con el director de TI y reporte de resultados generados por el sistema para la carrera del 2019 - Métodos de comunicación: análisis de los diferentes métodos de comunicación en las distintas ediciones
<b>7. Desarrollar un plan de riesgos que sirva para identificar, analizar y planificar la respuesta a los riesgos que puedan afectar el desarrollo del proyecto.</b>	- Juicio de expertos: asesoría de la Asociación deportiva los Ángeles. - Análisis de datos / interesados - Reuniones con el líder del proyecto y la Dirección ejecutiva
<b>8. Desarrollar un plan de gestión de los interesados para identificar las partes involucradas, establecer sus expectativas y el impacto de ellos sobre el proyecto</b>	1. Encuestas: se estudiaron las encuestas aplicadas a participantes de la carrera del 2019 y la herramienta de mejora continua aplicada a los colaboradores del CCCC 2. Juicio de expertos: asesoría de la Asociación deportiva los Ángeles. 3. Análisis de datos: lecciones aprendidas 2019 4. Reuniones con líder de proyecto carrera 2019

Elaboración propia

### 3.4 Supuestos y restricciones

Ciniega (2016), explica en su artículo que “una suposición es una circunstancia o evento fuera del proyecto que pueden afectar a su éxito y que el equipo de proyecto cree que va a suceder, pero que están fuera de su control total”. Así mismo, el autor se refiere a las restricciones como

“limitaciones que afectan el desempeño del proyecto. Las restricciones más populares son el: presupuesto, alcance y tiempo.”

Los supuestos y restricciones obtenidos, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la Tabla 7, a continuación.

**Tabla 7. Supuestos y restricciones**

Objetivos	Supuestos & Restricciones	
	Supuestos	Restricciones
<b>1. Desarrollar un plan de gestión de la integración que permita, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de inicio y planificación.</b>	Se observó que existe una gobernanza organizacional establecida que facilita el desarrollo del plan de la integración del proyecto.	Cumplimiento del alcance para todos los interesados: dado los diferentes intereses en cada grupo, una de las restricciones que se puede presentar es el no cumplimiento de algunas expectativas de ciertos interesados.
<b>2. Establecer un plan de alcance que garantice obtener una descripción detallada del proyecto y del producto, así como del trabajo requerido para procurar culminar el proyecto con éxito.</b>	Las tareas y actividades por realizar en cada una de las ediciones se encuentran plenamente definidas para llevar a cabo los eventos anuales con éxito.	Pueden existir variantes en cada edición con respecto a la finalidad de las carreras, lo cual cambiaría de manera continua la metodología a aplicar.
<b>3. Elaborar un plan de gestión del cronograma para administrar la terminación oportuna del proyecto.</b>	El plan de gestión de cronograma cumple con los requerimientos para que el proyecto se finalice en el periodo establecido.	Cronograma: el no cumplimiento de una tarea por parte de un grupo a cargo o de una actividad individual puede retrasar el modelo de cronograma establecido para cada una de las ediciones.
<b>4. Desarrollar un plan de gestión de costos para gestionar y controlar que el costo final del proyecto cumpla con el</b>	En el caso de que la gestión de patrocinios no sea eficiente, la fundación puede suplir los costos de la carrera.	El modelo de gestión a desarrollar propone establecer un presupuesto fijo. Este presupuesto no es variable debido a las políticas

Objetivos	Supuestos & Restricciones	
	Supuestos	Restricciones
<b>presupuesto aprobado.</b>		establecidas por la fundación.
<b>5. Establecer un plan de gestión de los recursos que establezca, identifique y administre los requisitos del proyecto, de manera que se asegure la disposición de estos durante todo el ciclo de vida del proyecto.</b>	Todos los recursos y requerimientos son debidamente identificados y se espera contar con ellos en el momento identificado en el cronograma de recursos	Cualquier restricción o limitación en las adquisiciones
<b>6. Elaborar un plan de gestión de las comunicaciones que permita administrar la comunicación efectiva con los diferentes interesados tanto a nivel interno como externo del proyecto.</b>	Se establece un plan de comunicaciones que permite el involucramiento de todos los interesados e informa a ellos de manera eficaz y en el momento oportuno	Cualquier cambio o limitación en el alcance del proyecto y del producto.
<b>7. Desarrollar un plan de riesgos que sirva para identificar, analizar y planificar la respuesta a los riesgos que puedan afectar el desarrollo del proyecto.</b>	Se identifican los riesgos de forma adecuada para establecer y planificar la respuesta ante ellos.	Cualquier limitación en cuanto a alcance, coste, tiempo, calidad o recursos dada una eventualidad
<b>8. Desarrollar un plan de gestión de los interesados para identificar las partes involucradas, establecer sus expectativas y el impacto de ellos sobre el proyecto.</b>	Se realiza un buen análisis e identificación de los interesados para conocer sus expectativas y asegurar participación de ellos en el proyecto	Cualquier limitación con respecto a alcance o calidad en el proyecto.

Elaboración propia

### 3.5 Entregables

Según la definición del (PMI,2017) un entregable es “cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto”.

En la Tabla 8 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

**Tabla 8. Entregables**

Objetivos	Entregables
<b>1. Desarrollar un plan de gestión de la integración que permita, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de inicio y planificación.</b>	Plan de Gestión de la integración: define los procesos y actividades que se deben llevar a cabo en los procesos de inicio y planificación.
<b>2. Establecer un plan de alcance que garantice obtener una descripción detallada del proyecto y del producto, así como del trabajo requerido para procurar culminar el proyecto con éxito.</b>	Plan para la gestión alcance del proyecto: permite gestionar el alcance del proyecto a lo largo de su proceso, definiendo, validando y controlando el alcance del proyecto y del producto.
<b>3. Elaborar un plan de gestión del cronograma para administrar la terminación oportuna del proyecto.</b>	Plan de Gestión del Cronograma: documento que establece las actividades para desarrollar, monitorear y controlar dentro del cronograma.
<b>4. Desarrollar un plan de gestión de costos para gestionar y controlar que el costo final del proyecto cumpla con el presupuesto aprobado.</b>	Plan de Gestión de Costos: documento que define la forma en que los costos serán planificados, estructurados y controlados.
<b>5. Establecer un plan de gestión de los recursos que establezca, identifique y administre los requisitos del proyecto, de manera que se asegure la disposición de estos durante todo el ciclo de vida del proyecto.</b>	Plan de Gestión de Recursos: documento que describe como se adquieren, asignan, monitorean y controlan los recursos de proyecto.
<b>6. Elaborar un plan de gestión de las comunicaciones que permita administrar</b>	Plan de Gestión de las Comunicaciones: documento que describe cómo, cuándo y por

<b>Objetivos</b>	<b>Entregables</b>
<b>la comunicación efectiva con los diferentes interesados tanto a nivel interno como externo del proyecto.</b>	medio de quién se administrará y difundirá la información del proyecto.
<b>7. Desarrollar un plan de riesgos que sirva para identificar, analizar y planificar la respuesta a los riesgos que puedan afectar el desarrollo del proyecto.</b>	Plan de Gestión de Riesgos: documento que describe el modo en que las actividades de gestión de riesgos serán estructuradas y llevadas a cabo.
<b>8. Desarrollar un plan de gestión de los interesados para identificar las partes involucradas, establecer sus expectativas y el impacto de ellos sobre el proyecto.</b>	Plan de Gestión de Interesados: documento que identifica las estrategias y acciones requeridas para promover el involucramiento de los interesados en la toma de decisiones y ejecución del proyecto.

Elaboración propia

## 4 Desarrollo

### 4.1 Plan de gestión de la integración del proyecto

El plan de gestión de la integración del proyecto propuesto a la FAPA abarcó las guías para desarrollar el Acta de Constitución, la dirección y gestión del proyecto, los conocimientos, el control y monitoreo, además de la gestión de cambios y cierres de fases.

Las plantillas que se presentaron a la organización como parte de proceso de gestión fueron las siguientes:

- Acta de constitución del proyecto
- Informes de desempeño
- Registro de incidentes
- Solicitudes de cambio
- Registro de lecciones aprendidas
- Cierre de fases

A pesar de que los documentos pueden ser manipulados por diferentes interesados, con respecto al plan de gestión de la integración estos fueron realizados exclusivamente como un apoyo para el Director de Proyectos, ya que él es responsable del proyecto en conjunto y tendrá una visión general del mismo.

Cada plantilla en sus apartados o titulares posee un descriptivo de guía para su confección, algunos de ellos con definiciones extraídas de la guía del PMI (versión 2017).

Tabla 9. Acta de proyecto

<b>ACTA DEL PROYECTO</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>
01/02/2021	Metodología para la gestión de proyectos de organización de eventos deportivos de atletismo en la categoría de carreras, como una estrategia de recaudación de fondos para programas de bien social
<b>Áreas de conocimiento / procesos:</b>	<b>Área de aplicación (Sector / Actividad):</b>
Grupos de Procesos: 1. Inicio 2. Planificación Áreas de Conocimiento: 1. Gestión de la integración del proyecto 2. Gestión del alcance del proyecto 3. Gestión del cronograma del proyecto 4. Gestión de costos del proyecto 5. Gestión de los recursos del proyecto 6. Gestión de las comunicaciones del proyecto 7. Gestión de los riesgos del proyecto 8. Gestión de los interesados del proyecto	1. Programas de bien social 2. Fundaciones privadas sin fines de lucro 3. Eventos deportivos 4. Entretenimiento familiar
Fecha de inicio del proyecto Febrero 2021	Fecha estimada de finalización del proyecto Abril 2022
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>	
<b>Objetivo general</b>	
Organizar eventos deportivos de atletismo en la categoría de carreras para la recaudación de fondos para los programas de bien social de la Fundación Ayúdenos para Ayudar.	
<b>Objetivos específicos</b>	
1. Establecer una metodología que permita a la fundación conceptualizar los eventos deportivos mediante la aplicación de prácticas, principios, procesos, herramientas y técnicas con enfoque en gestión de proyectos. 2. Alinear los requerimientos necesarios para la gestión de patrocinios del evento, con el fin de establecer paquetes de patrocinio que generen la participación de marcas	

- 
- líderes en el mercado, dando respaldo y credibilidad a la actividad.
3. Definir la gestión de permisos que debe llevarse a cabo con los interesados relacionados al otorgamiento de los permisos para el desarrollo del evento.
  4. Establecer el plan para la gestión de apoyo de instituciones públicas en el proyecto.
  5. Desarrollar los lineamientos necesarios para gestionar un plan de seguridad que cubra la integridad de los participantes de la carrera, así como el personal involucrado en las diferentes actividades.
  6. Desarrollar un plan de gestión de comunicaciones para la comunicación efectiva de los interesados externos e internos al proyecto.
  7. Identificar las actividades de logística necesarias para el desarrollo antes, durante y después del evento.
  8. Establecer mediante el cronograma las actividades que deben desarrollarse previo al evento.
  9. Desarrollar en la línea de tiempo del proyecto, las actividades que ocurren en el día del evento.
  10. Definir en el plan de gestión de proyecto las actividades de cierre que deben desarrollarse una vez concluido el proyecto.
- 

#### **Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)**

---

En Costa Rica, desde el año 2000, se percibe un auge alrededor de las carreras de atletismo, donde ya no solo participaban atletas profesionales si no también corredores amateurs. Es de esta manera que la naturaleza del evento y su propósito de organización, además de potenciar el deporte, han hecho que las carreras sean vistas como un medio de actividad lucrativa, sin dejar de mencionar el beneficio de proyección de imagen que reciben las marcas participantes.

Dada la situación económica actual, tanto a nivel global como país, la tendencia a la reducción del presupuesto dedicado a los programas de responsabilidad empresarial en las entidades privadas o públicas a forzado que las organizaciones no gubernamentales se ven en la tarea de buscar fuentes de financiamiento no tradicionales para la sostenibilidad de sus proyectos de bien social.

Una carrera bien organizada, es un evento que puede convertirse en cada una de sus ediciones en una palanca de financiamiento económico para las organizaciones no gubernamentales, este es el fin esperado para este proyecto; lograr un evento exitoso que permita la recaudación de fondos para la utilización de los mimos en los programas de bien social que posee la Fundación Ayúdenos para Ayudar.

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

---

1. Conceptualización de la carrera
  2. Gestión de patrocinios
  3. Gestión de permisos
  4. Gestión de apoyo de instituciones públicas
  5. Gestión de seguridad
  6. Gestión de las comunicaciones
  7. Logística de fondo
  8. Plan operativo previo al evento
  9. Plan operativo día del evento
  10. Cierre del evento
- 

#### **Supuestos**

---

- 
1. La Fundación Ayúdenos para Ayudar posee una gobernanza organizacional que hace que se acaten las regulaciones legales y normativas para llevar a cabo el evento deportivo, cumpliendo los requisitos solicitados por las diferentes autoridades competentes.
  2. La Fundación establece y compromete un presupuesto, así como compromete y reserva los recursos necesarios para que el evento deportivo se lleve a cabo.
- 

#### **Restricciones**

1. La fecha de la carrera es inamovible, ya que se realiza en el mes de aniversario del Museo de los Niños y corresponde por lo general al último fin de semana del mes de abril. Únicamente puede ser trasladada o cancelada por causas de fuerza mayor o eventos fortuitos.  
El presupuesto establecido corresponde a una partida que no tiene una extensión. Es decir, una vez establecida no se recibirá un presupuesto extra.
- 

#### **Identificación de grupos de interés (involucrados)**

Involucrados Directos:

1. Fundación Ayúdenos para Ayudar
2. Autoridades reguladoras
3. Proveedores
4. Patrocinadores
5. Corredores

Involucrados Indirectos:

1. Comerciantes en la ruta de la carrera
  2. Medios de comunicación
- 

Director de proyecto:

Firma:

---

Autorización de:

---

Elaboración propia

### **Tabla 10 Informe de desempeño**

---

#### **Informe de desempeño**

---

#### **Descripción general de los planes de gestión**

---

##### **Introducción**

El informe de desempeño presentando a la Fundación abarca los grupos de procesos de inicio y planificación. Indica de una manera rápida y ejecutiva el estado del proyecto, verificando de esta forma los entregables esperados.

---

---

## Informe de desempeño

---

Dado que el proyecto en su línea de tiempo se planteó para el año 2022, se asumirá que los meses correspondientes a las fases de inicio y planeación fueron ejecutados, con el fin de ejemplificar la metodología propuesta.

---

### Resumen del estado de proyecto

---

#### Porcentaje completado en fase de inicio y organización

Completado	Avance				Retrasado		En pausa	
Integración	Alcance	Cronograma	Costos	Recursos	Comunicaciones	Riesgo	Interesados	
<b>100%</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

#### Plan de trabajo

- Tiempo de inicio y planificación estimado: 8 meses
- Reuniones de informe y resultados con la dirección ejecutiva: mensual. Dos meses antes del desarrollo del evento, estas reuniones pasarán a ser quincenales.
- Reunión de planificación, seguimiento y verificación de tareas por parte del equipo del proyecto: semanal
- Reunión con los equipos de apoyo: mensual. Dos meses antes del evento deportivo, estas sesiones de trabajo pasaran a ser quincenales.

#### Problemas / demoras

- No detectados en el grupo de procesos de inicio y planificación.

#### Riesgos

- El evento puede ser cancelado debido a la falta de algún permiso que no haya sido emitido por las autoridades competentes lo que impactaría considerablemente la recaudación de fondos y por ende una pérdida financiera para la fundación.
- Poca inscripción de participantes, generando poca recaudación de fondos.
- Fondos insuficientes para llevar a cabo el proyecto de no existir un compromiso por parte de la jerarquía en la asignación de presupuesto.

---

### Entregables / Hitos

Esta sección es una tabla resumen que muestra el estado de los hitos del proyecto. La primera columna es para el nombre del hito o entregable tal como está en el plan del proyecto. La siguiente columna es el número WBS, esto hace que sea más fácil encontrar el

---

### Informe de desempeño

hito / entregable en el plan del proyecto. Fecha planificada es de acuerdo con el plan del proyecto aprobado, la fecha pronosticada es la fecha esperada y la fecha actual es la fecha en la que se cumplió el hito o se entregó el entregable. El estado es un estado simple de una o dos palabras como; completado, a tiempo, retrasado, aceptado, en espera, etc.

Hito / Entregable	No WBS	Fecha planificada	Fecha pronosticada	Fecha actual	Estado
Conceptualización de la carrera	1.1	01/02/2021 – 30/04/2021	01/02/2021 – 30/04/2021	N/A	En espera
Gestión de patrocinios	1.2	02/10/2021 – 09/12/2021	02/10/2021 – 09/12/2021	N/A	En espera
Gestión de permisos	1.3	18/09/2021 – 01/10/2021	18/09/2021 – 01/10/2021	N/A	En espera
Gestión de apoyo de instituciones publicas	1.4	02/10/2021 – 19/12/2021	02/10/2021 – 19/12/2021	N/A	En espera
Gestión de Seguridad	1.5	20/12/2020 – 24/01/2021	20/12/2020 – 24/01/2021	N/A	En espera
Gestión de comunicaciones	1.6	27/01/2022 – 24/04/2022	27/01/2022 – 24/04/2022	N/A	En espera
Logística de fondo	1.7	11/19/2021 – 23/04/2020	11/19/2021 – 23/04/2020	N/A	En espera
Plan operativo previo al evento	1.8	21/04/2022 – 23/04/2022	21/04/2022 – 23/04/2022	N/A	En espera
Plan operativo día del evento	1.9	24/04/2022 – 24/02/2022	24/04/2022 – 24/02/2022	N/A	En espera
Cierre de evento	1.10	25/04/2022 – 11/05/2022	25/04/2022 – 11/05/2022	N/A	En espera

Elaboración propia

**Tabla 11: Registro de incidentes**

### Registro de incidentes

**Incidente: Condición o situación actual que puede tener un impacto en los objetivos del proyecto. PMI (2017)**

En esta sección se mostrará un resumen del incidente, fecha, fase y persona que reporta el mismo.

Fecha	Fase	Incidente	Riesgo	Encargado/reportado por
06 de marzo 2020	Proceso de investigación y desarrollo para la propuesta de	Declaratoria de emergencia nacional debido a la pandemia	- Prohibición para realizar eventos masivos, incluyendo	- Prohibición: Comunicación oficial de estado-gobierno. - Cancelación de

plan de gestión de organización de eventos	COVID-19	carreras deportivas. - A la fecha, no existe una normativa emitida por el Ministerio de Salud con respecto a la realización de carreras deportivas.	proyecto para el año 2020. Dirección Ejecutiva - Comunicación de cancelación de evento a público general: Dirección de Comunicaciones del CCCC.
Elaboración propia			

**Tabla 12: Plantilla solicitud de cambio**

<b>Solicitud de cambio</b>									
<b>Esta sección mostrará la Propuesta formal para modificar un documento, entregable o línea base.</b>									
<b>Tipo de cambio</b> (se debe marcar con x el tipo de cambio que se está solicitando)	<table border="1"> <tr> <td>x</td> <td>Alcance</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Costo</td> </tr> <tr> <td>x</td> <td>Cronograma</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Requerimiento</td> </tr> </table>	x	Alcance		Costo	x	Cronograma		Requerimiento
x	Alcance								
	Costo								
x	Cronograma								
	Requerimiento								
<b>Descripción del cambio</b>	Cancelación de la IV Edición de la Carrera Museo de los Niños								
<b>Justificación del cambio</b>	Mandatorio por legislación nacional								
<b>Costo</b>	No aplica								
<b>Alcance</b>	Cumplir con la legislación nacional en cuanto a la prohibición de la realización de eventos masivos, resguardando la salud pública y la imagen del Museo de los Niños								
<b>Requerimientos</b>	Comunicación oficial de cancelación del evento al público Comunicación oficial de acatamiento ante entidades regulatorias Renegociación de patrocinios o convenios previo-establecidos Comunicación oficial a los equipos de proyecto								
<b>Cronograma</b>	Efectivo a partir de la declaración de emergencia nacional con fecha 06 de marzo del 2021.								

<b>Solicitud de cambio</b>		
<b>Interesados</b>	Fundación Ayúdenos para Ayudar – Dirección Ejecutiva Autoridades reguladoras Proveedores Patrocinadores Participantes de la carrera Medios de comunicación	
<b>Resultado</b>		
<input checked="" type="checkbox"/> Aprobado	<input type="checkbox"/> Aplazado	<input type="checkbox"/> Rechazado
<b>Miembros Control Cambio</b>		
<b>Nombre y cargo</b>	<b>Fecha</b>	<b>Firma</b>
<b>Dirección Ejecutiva</b> Elaboración propia	06/03/2021	

### **Tabla 13: Lecciones aprendidas**

De la tercera edición de la carrera, resulta como elemento perceptible un balance económico positivo y como beneficios intangibles el valor del prestigio de la Fundación, el reconocimiento de la marca Museo de los Niños, el beneficio público y la participación de marcas líderes en mercado consolidando la alineación estratégica y reputación de los eventos desarrollados por el C.C.C.C.

Desde la perspectiva de gestión de proyectos, la ejecución de la carrera permitió: cumplir con los objetivos del negocio, satisfacer las expectativas de los interesados y aumentar las posibilidades de éxito para futuras ediciones.

La organización de la carrera ha sido un ejercicio piloto, donde se asignaron elementos de gestión que comprenden funciones clave de la dirección general según el marco de gobernanza del centro. Es por ello por lo que existió división del trabajo según habilidades especializadas,

autoridad otorgada para realizar estos trabajos, asignación de responsabilidades, unidad de mando, unidad de dirección y la priorización de metas generales de la institución.

Este documento, es el resultado de la observación y recopilación de datos de la carrera, revisados bajo el contexto del proyecto, las personas involucradas, la organización y el entorno como un todo. Los ámbitos de análisis buscan considerar distintos elementos del grupo de procesos de la dirección de proyectos que a continuación se describen:

- Grupo de procesos de inicio: en la organización de la carrera involucró el desarrollo del propósito de la actividad y definición de la expectativa de los interesados. Se definió el alcance y objetivo del proyecto y se asignó a un responsable.
- Grupo de procesos de planificación: La planificación contempló el desarrollo de la línea de acción requerida para alcanzar el objetivo de la actividad. Dentro de la ejecución del proyecto este grupo de procesos sufrió variaciones. A medida que se recopilaba más información y características del proyecto, existió la necesidad de reconsiderar varios procesos de planificación. Entre ellos se pueden mencionar la gestión de costos, recursos, comunicaciones y adquisiciones.
- Grupo de procesos de ejecución: el mayor beneficio con respecto a este grupo de procesos en la experiencia vivida es que, el trabajo necesario para cumplir con los requisitos y objetivos del proyecto se ejecutaron de acuerdo con el plan establecido.
- Grupo de procesos monitoreo y control: a través de la asignación de un sólo responsable, la gestión de monitoreo y control permitió de manera oportuna identificar y corregir variaciones respecto del plan de dirección del proyecto.

- Grupo de procesos de cierre: siendo este el proceso de finalizar las actividades del proyecto involucró los informes de balance económico neto, la liberación de recursos, inventariado y asignación de activos o insumos a distintos departamentos y el giro de órdenes de pago.

Finalmente es importante mencionar y comprender que los ámbitos de análisis difieren de las etapas del proyecto de la carrera y su estructura de desglose de trabajo. El ámbito es un término utilizado para referirse a un espacio determinado o un contexto dentro de una categoría, actividad o tarea.

La organización de una carrera de atletismo involucra los siguientes procesos:

- Gestión de permisos (FEEOA, MOPT & Ministerio de Salud)
- Gestión de las comunicaciones (entre los interesados, por lo cual es importante definir los mismos al inicio de cualquier proyecto)
- Gestión de los recursos (de equipo, humano, financiero, terceros)
- Gestión de cronograma (principalmente con proveedores)
- Gestión de las adquisiciones (medallas, camisetas, bandanas)
- Gestión de patrocinios (alianzas estratégicas para la captación de recurso financiero y productos o servicios)
- Gestión de costos (control presupuestario)

Cada uno de los procesos anteriores tiene igual importancia de peso en el desarrollo del proyecto, la diferencia radica en que unos requieren mayor cantidad de esfuerzo que otros, es por ello por lo que se recomienda poner principal atención a la gestión de patrocinios y

comunicación; ambos representan un grupo de procesos claves para el éxito de la organización de una carrera.

**Tabla 14: Lecciones aprendidas**

<b>Lecciones Aprendidas</b>	
<b>Objetivo:</b>	Identificar, a partir de la experiencia en la preparación y ejecución del evento Carrera Museo de los Niños 2019 (III Edición), lecciones aprendidas como recurso valioso para mejora continua y transferencia de aprendizajes a otras iniciativas
<b>Elaboración de formulario</b>	
Para la identificación de las lecciones aprendidas se definieron los ámbitos de análisis que se enlistan a continuación. Para cada ámbito de análisis se formularon tres preguntas orientadas a identificar los éxitos, problemas y recomendaciones que constituyen las lecciones aprendidas.	
<b>Éxitos y logros</b>	¿Qué funcionó bien en este ámbito y por qué? Éxitos y logros que merecen ser fortalecidos y que pueden ser replicados en nuevas ediciones de la Carrera
<b>Problemas y obstáculos</b>	¿Qué pudo haber funcionado mejor en este ámbito? Problemas y obstáculos que afectaron el desempeño de la carrera y que deben ser evitados en ediciones posteriores de la misma.
<b>Recomendaciones</b>	¿Qué debería hacerse de manera diferente o mejor en una nueva edición de la carrera? Recomendaciones específicas a partir de su experiencia.
<b>Ámbitos de análisis</b>	
<b>1</b>	Estructura organizativa del proyecto
<b>2</b>	Imagen y publicidad
<b>3</b>	Proceso de inscripción
<b>4</b>	Inscripción en línea
<b>5</b>	Diseño del trayecto
<b>6</b>	Seguridad en carretera
<b>7</b>	Seguridad en meta

<b>8</b>	Limpieza en carretera
<b>9</b>	Logística
<b>10</b>	Patrocinios
<b>11</b>	Señalización de la carrera
<b>12</b>	Calidad de camiseta, medalla, premiación
<b>13</b>	Nivel de participación
<b>14</b>	Hidratación y asistencia a corredores
<b>15</b>	Cronometraje
<b>16</b>	Preparación para emergencias y asistencia médica
<b>17</b>	Publicación de tiempos
<b>18</b>	Actividades recreativas
<b>19</b>	Balance económico neto
<b>20</b>	Otras lecciones aprendidas

Tabla 15. Lecciones aprendidas

Ámbito	Resultado de lecciones aprendidas Estructura organizativa del proyecto
<b>Éxitos y logros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La aplicación de prácticas, principios, procesos, herramientas y técnicas con enfoque en Gestión de Proyectos ha demostrado ser adecuado para la planeación y ejecución del evento.</li> <li>– La asignación de un líder / director de proyecto facilitó la planeación y ejecución del evento, asignando de forma adecuada los recursos, tareas/actividades, roles y responsables.</li> </ul>
<b>Problemas y obstáculos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Una comunicación eficaz entre las jefaturas y coordinadores hacia los colaboradores hubiera hecho posible satisfacer la expectativa de necesidad de información entre los miembros del equipo.</li> </ul>
<b>Recomendaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Es necesario un intercambio eficaz de la comunicación. Un plan de gestión de las comunicaciones asegura que las necesidades de información del proyecto y sus interesados se satisfagan. Establece cómo, cuándo y por medio de quién se administrará y difundirá la información del proyecto.</li> </ul>
Ámbito	Imagen y publicidad
<b>Éxitos y logros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– El evento fue promocionado y difundido en los principales medios de comunicación, con alto grado de frecuencia. Esto conduce a posicionar y fortalecer la Marca del Museo de los Niños.</li> <li>– La presencia de figuras del deporte en actividades como la promoción, narración y transmisión en vivo facilita la identificación y fidelización del público meta con el evento.</li> </ul>
<b>Problemas y obstáculos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La difusión de la carrera y apertura de las inscripciones con mayor antelación hubiese podido aumentar el nivel de participación.</li> <li>– La difusión en medios a través del <i>publicity</i> disminuye el alcance y afinidad con el mercado meta.</li> <li>– Previo al evento, las instalaciones del museo no fueron aprovechadas para la difusión de la actividad.</li> </ul>
<b>Recomendaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– El evento necesita ampliar su tiempo de apertura de inscripción y difusión en medios. Un rango mayor de tiempo en estas dos actividades aumentaría la probabilidad de éxito en cuanto al alcance establecido de inscripciones. Se recomienda como mínimo 3 meses de anticipación.</li> <li>– Establecer alianzas estratégicas con empresas publicitarias como IMC, permitiría la utilización de recursos de difusión como vallas de gran formato, digitales y transporte urbano.</li> <li>– El Museo de los Niños recibe un promedio mensual de 14,000 visitantes en los meses de enero a marzo; el volanteo, pantallas</li> </ul>

informativas, uso de aplicación y exhibición de paquete pueden ser elementos dentro del plan de gestión de comunicaciones como estrategia de marketing.

<b>Ambito</b>	<b>Proceso de inscripción</b>
<b>Éxitos y logros</b>	– La oferta en los métodos de inscripción (línea y puntos de venta físicos), resultó favorable.
<b>Problemas y obstáculos</b>	– El diseño de la boleta de inscripción demostró no ser el adecuado; permite recopilar la información de interés, pero el factor espacio provoca una tendencia a brindar información no clara o ilegible. – La estrategia de comunicación interna falla en identificar, establecer y gestionar las expectativas de los interesados del proceso de inscripción, específicamente en el personal de boletería. Existió desconocimiento de promociones e inscripciones por patrocinios.
<b>Recomendaciones</b>	– Las boletas de inscripción necesitan ser rediseñadas. Detalles como el tamaño de hoja de la boleta y el espaciado debería proporcionar mayor comodidad al inscriptor. – El plan de gestión de las comunicaciones del proyecto debe incluir el análisis de requisitos de información de todos los interesados.
<b>Ambito</b>	<b>Inscripción en línea</b>
<b>Éxitos y logros</b>	– La utilización de plataformas de inscripción en línea, posicionadas dentro del mercado meta, favoreció el nivel de participación en la carrera.
<b>Problemas y obstáculos</b>	– La base de datos brindada por los sistemas de estas plataformas no proporciona información limpia, elemento esencial para conformar el listado de asegurados de la póliza del INS.
<b>Recomendaciones</b>	– La creación de base de datos para la toma de póliza de seguros del INS es una actividad de actualización diaria, donde se recomienda asignar un solo ejecutor. Este interesado tiene la responsabilidad de unificar los listados de participantes y emitir el documento final al proveedor de seguros.
<b>Ambito</b>	<b>Diseño del trayecto</b>
<b>Éxitos y logros</b>	– El uso de juicio de expertos para el diseño del trayecto, demostró ser una herramienta adecuada; permitió introducir la Carrera del Museo de los Niños dentro de la oferta de actividades de atletismo del centro de la capital, junto a eventos como Chepe Corre. Así mismo ayudó a disminuir la probabilidad e impacto de eventos negativos para los participantes, identificando por ejemplo puntos viales de alto riesgo y asignando un número idóneo de banderilleros para la guía en ruta.
<b>Problemas y obstáculos</b>	– N/A
<b>Recomendaciones</b>	– Se sugiera analizar la inclusión de la categoría caminata, como actividad recreativa y de enfoque familiar. – Como parte del plan de gestión de las comunicaciones se recomienda el uso de las tecnologías de la comunicación en aplicaciones.
<b>Ambito</b>	<b>Seguridad en carretera</b>
<b>Éxitos y logros</b>	– El apoyo gubernamental de Policía de Tránsito, Fuerza Pública y

	<p>Policía Municipal, resultó ser el adecuado para brindar seguridad a los participantes. Además, la presencia de estas entidades aportó prestigio institucional en la organización del evento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– La asignación y distribución de recurso humano en carretera (tanto interno como externo), ha demostrado ser apropiada para la guía de los corredores en carretera.</li> </ul>
<b>Problemas y obstáculos</b>	– N/A
<b>Recomendaciones</b>	– El uso de tecnologías de comunicación, como la inclusión de herramientas audiovisuales que permitan al corredor, colaboradores y participantes externos familiarizarse con la ruta de la carrera aportaría positivamente a la seguridad en carretera. Este sería un elemento innovador y aún no muy utilizado en este tipo de actividades.
<b>Ambito</b>	<b>Seguridad en meta</b>
<b>Éxitos y logros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La distribución de los elementos de zona de meta (hidratación, medallas, animación, juegos infantiles), facilitó evitar conglomeraciones.</li> <li>– La comunicación eficaz entre meta y cierre de Avenida 9, permitió la salida segura del grupo de corredores.</li> <li>– El personal encargado del flujo de meta fue clave para mantener el orden a la llegada de los corredores.</li> </ul>
<b>Problemas y obstáculos</b>	– N/A
<b>Recomendaciones</b>	– Para los corredores, se recomienda analizar la adecuación de un espacio bajo sombra. Este espacio puede generarse a través de la utilización de toldos y ubicarse cerca de las activaciones de los patrocinadores.
<b>Ambito</b>	<b>Limpieza en meta</b>
<b>Éxitos y logros</b>	– La actividad de limpieza en meta identificó los requerimientos necesarios para mantener la zona libre de residuos. La asignación de recurso humano, equipo e insumos favoreció el orden y saneamiento del lugar.
<b>Problemas y obstáculos</b>	– N/A
<b>Recomendaciones</b>	– Desarrollar un plan de gestión ambiental que incluya una capacitación acerca de la gestión de los residuos.
<b>Ambito</b>	<b>Limpieza en carretera</b>
<b>Éxitos y logros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La inclusión de servicios de limpieza por parte de los banderilleros dentro del contrato de coordinación logística, resultó ser un soporte adecuado para el área de Servicios Generales.</li> <li>– La tarea de realizar una inspección final en ruta, como parte de la gestión de monitoreo y control, fue clave para el aseguramiento de la imagen y compromiso organizacional en responsabilidad ambiental.</li> </ul>
<b>Problemas y obstáculos</b>	– N/A
<b>Recomendaciones</b>	– La conciencia ecológica es un tema en auge entre los corredores de nuestro país desde el 2013, se recomienda buscar alternativas que sustituyan o minimicen el uso del plástico.

	– Aumentar la cantidad de contenedores de residuos en ruta.
<b>Ambito</b>	<b>Logística</b>
<b>Éxitos y logros</b>	– Las horas de convocatoria del personal demostraron ser adecuadas (los horarios permitieron el desarrollo de las tareas asignadas según el cronograma propuesto).
<b>Problemas y obstáculos</b>	– El ausentismo del personal en reuniones colaborativas y de coordinación provocó la falta de información y conocimiento sobre tareas asignadas en áreas específicas.
<b>Recomendaciones</b>	– Gestionar dentro del plan de comunicación interna, métodos de comunicación alterna tipo <i>push</i> .
<b>Ambito</b>	<b>Patrocinios</b>
<b>Éxitos y logros</b>	– La participación de marcas líderes aportó respaldo a la imagen de marca del Museo de los Niños y credibilidad a la actividad. – Los patrocinios no deberán enfocarse exclusivamente al recurso financiero; es indispensable contar con la participación de marcas que brinden productos tipo regalías, además de contar con patrocinadores de hidratación, frutas y alimentación.
<b>Problemas y obstáculos</b>	– La búsqueda de patrocinadores que brindaran hidratación demostró ser el patrocinio con menor grado de participación por parte de marcas líderes en el mercado.
<b>Recomendaciones</b>	– La gestión de patrocinios de la carrera es un proceso que debe realizarse con al menos 6 meses de anticipación y podrá ser incluido como parte del paquete de producto Aniversario.
<b>Ambito</b>	<b>Señalización de la carrera</b>
<b>Éxitos y logros</b>	– El diseño de arte gráfica para la señalización fue concebido de manera que los elementos pudiesen ser utilizados en otras ediciones o actividades, minimizando costos y optimizando los recursos – El tamaño de la rotulación resultó ser idóneo para la visibilidad de los participantes.
<b>Problemas y obstáculos</b>	– La percepción de los corredores indica que se debe reforzar la rotulación en los últimos 2 km de la carrera.
<b>Recomendaciones</b>	– Estudiar la viabilidad económica de incrementar el número de banderilleros y como alternativa, buscar la participación de marcas que se ubiquen físicamente en el recorrido.
<b>Ambito</b>	<b>Calidad de camiseta, medalla, premiación</b>
<b>Éxitos y logros</b>	– El diseño de la medalla, camisa y bandana tuvo buena aceptación entre los corredores.
<b>Problemas y obstáculos</b>	– Las tallas de las camisetas resultó ser una percepción negativa entre participantes (indicaron que eran tallas grandes).
<b>Recomendaciones</b>	– Se recomienda solicitar a los oferentes del producto camiseta, una muestra de cada una de las tallas del producto. – En cada punto de venta físico resultaría clave tener a disposición una muestra del contenido del paquete de la carrera.
<b>Ambito</b>	<b>Nivel de participación</b>
<b>Éxitos y logros</b>	– Rango propuesto: 300 – 600 corredores. Participantes inscritos 487

<b>Problemas y obstáculos</b>	– La apertura de las inscripciones un mes previo al evento, demostró no ser el tiempo adecuado para lograr la meta propuesta.
<b>Recomendaciones</b>	– La apertura de inscripciones debería iniciar al menos unos 3 meses antes del evento. – Se recomienda una mayor difusión en focos grupales (gimnasios, grupos de corredores) con el objetivo de incrementar el nivel de participación. – Innovar en temas de contenido de paquete, podría ser una estrategia para atraer a los participantes.
<b>Ambito</b>	<b>Hidratación y asistencia a corredores</b>
<b>Éxitos y logros</b>	– La distancia óptima y recomendada entre puestos de avituallamiento o hidratación es de 2 km. – Para proporcionar una hidratación adecuada a los corredores, se debe calcular 4 unidades del producto por participante en cada puesto de avituallamiento.
<b>Problemas y obstáculos</b>	– N/A
<b>Recomendaciones</b>	– Se recomienda a través de la gestión de patrocinios, buscar la participación de marcas en puestos de hidratación.
<b>Ambito</b>	<b>Cronometraje</b>
<b>Éxitos y logros</b>	– La contratación del servicio de cronometraje resultó ser óptimo. Los chips funcionaron en su totalidad. – Adquirir chips desechables minimiza riesgos de pérdida de equipo y consecuentemente multas.
<b>Problemas y obstáculos</b>	– N/A
<b>Recomendaciones</b>	– Se recomienda incluir animación técnica (por parte de figura relacionada al deporte y con conocimiento en esta disciplina).
<b>Ambito</b>	<b>Preparación para emergencias y asistencia técnica</b>
<b>Éxitos y logros</b>	– Antes, durante y después del evento no se reportó ningún incidente que requiriese asistencia médica. – El servicio prehospitalario es un requerimiento para obtener avales o permisos por parte de entidades como el FECOA, MINISTERIO DE SALUD e INS.
<b>Problemas y obstáculos</b>	– N/A
<b>Recomendaciones</b>	– N/A
<b>Ambito</b>	<b>Publicación de tiempos</b>
<b>Éxitos y logros</b>	– Accesibles a los participantes y publicados en tiempo real.
<b>Problemas y obstáculos</b>	– La gestión de comunicaciones falla al no satisfacer la necesidad de información de los participantes; no existió de nuestra parte una publicación o comunicado indicando el enlace donde pudiesen revisarse los resultados.
<b>Recomendaciones</b>	– Informar a través de nuestras redes sociales, los enlaces donde los participantes pueden ver sus resultados.

<b>Ámbito</b>	<b>Actividades recreativas</b>
<b>Éxitos y logros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Las actividades recreativas facilitaron el entretenimiento de las familias y participantes que permanecieron después de la carrera, en espera de la apertura del museo. La cantidad se registra como poca.</li> <li>– Un acontecimiento “efecto sorpresa” para la organización fue la cantidad de corredores que crearon colas de espera y tiempos en fila para tomarse una foto con Museíto y Museíta.</li> </ul>
<b>Problemas y obstáculos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Existió un tiempo de espera en fila causado por la ausencia de los Museítos (pocos minutos). Factor cansancio por parte de los colaboradores que representaron a Museíto y Museíta.</li> </ul>
<b>Recomendaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se recomienda buscar la participación de grupos de porrismo u otros, o marcas que puedan generar actividades de entretenimiento, durante y después de la carrera.</li> <li>– Para la participación de los Museítos, es recomendable contar con 2 colaboradores que brinden relevos a los personajes.</li> </ul>
<b>Ambito</b>	<b>Balance económico neto</b>
<b>Éxitos y logros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se cumplió el alcance propuesto del proyecto, en cuanto a la gestión de costos. El aporte de recurso financiero obtenido de la marca a través de la venta del producto carrera, permitió la cobertura total de los costos operativos de la actividad.</li> <li>– La carrera es un evento que, con un presupuesto establecido y controlado, genera utilidades.</li> <li>– Bajo el modelo aplicado en la tercera edición de la carrera (2019), el costo operativo mínimo es de USD \$ 20,000.</li> </ul>
<b>Problemas y obstáculos</b>	– N/A
<b>Recomendaciones</b>	– N/A
<b>Ambito</b>	<b>Otras lecciones aprendidas</b>
<b>Éxitos y logros</b>	– N/A
<b>Problemas y obstáculos</b>	– N/A
<b>Recomendaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A continuación, se mencionan una serie de propuestas que podrían ser evaluados en ediciones futuras:</li> <li>– Introducción de categoría CAMINATA</li> <li>– Conceptualización “HAGA SU PRIMERA CARRERA”</li> <li>– Generación de actividades comerciales, en relación con los días de entrega de paquetes. Referencia Expo Maratón San José</li> <li>– Extender la validez de las entradas brindadas en el paquete (1 semana, 1 mes).</li> </ul>

Elaboración propia

**Tabla 16. Plantilla Cierre de Fase o Proyecto**

<b>Cierre de Fase o Proyecto</b>	
<b>Proceso de finalizar todas las actividades para el proyecto, fase o contrato PMI (2017)</b>	
<b>Fecha</b>	30/04/2021
<b>Beneficios alcanzados</b>	Entrega de una metodología para la gestión de proyecto de organización de eventos deportivos como estrategia de recaudación de fondos para programas de bien social.
<b>Entregables finalizados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de gestión de la integración</li> <li>2. Plan de gestión del alcance</li> <li>3. Plan de gestión del cronograma</li> <li>4. Plan de gestión de costos</li> <li>5. Plan de gestión de recursos</li> <li>6. Plan de gestión de las comunicaciones</li> <li>7. Plan de riesgos</li> <li>8. Plan de gestión de los interesados</li> </ol>
<b>Fase o proyecto para finalizar</b>	Fase de iniciación y organización finalizada, según el establecimiento del alcance del proyecto. La fase de ejecución y cierre quedan sujetas a los lineamientos de la ley para el periodo 2022.
<b>Por medio de la presente expresamos nuestra conformidad sobre los entregables del proyecto, y damos por concluido el mismo.</b>	
<b>Patrocinador</b>	Fundación Ayúdenos para Ayudar
<b>Cliente</b>	Fundación Ayúdenos para Ayudar
<b>Director del proyecto</b>	Raquel Acosta Rosales
	Elaboración propia

#### **4.2 Plan de gestión del alcance**

Este apartado contiene las instrucciones y documentos que fueron facilitados a la fundación para el desarrollo del plan de gestión del alcance para el proyecto de recaudación de fondos por medio de eventos anuales deportivos.

Este es un proyecto predictivo, por lo cual se le solicitó a la fundación definir los entregables del mismo al comienzo y actualizarlos de ser necesario utilizando los procesos de control de cambios.

La plantilla fue desarrollada con el fin de que durante el ciclo de vida del proyecto la organización pudiese validar el alcance con cada entregable y controlar el mismo como proceso continuo durante este.

La plantilla fue diseñada con el fin de guiar a la organización por los diferentes procesos de gestión: planificación del alcance, recopilación de requisitos, definición del alcance, creación de la estructura de desglose de trabajo, validación y control del alcance.

**Tabla 17: Plan de gestión del alcance**

<b>Plan para la gestión del alcance</b>		
<p>El plan tiene como finalidad asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completar el mismo y excluye a su vez todo lo que no es necesario. Este plan detallará como se define, desarrolla y verifica el alcance del proyecto. Indica quien es el responsable de administrar el alcance y actúa como guía para administrar y controlar esta gestión.</p> <p>Para el desarrollo del plan se siguen cinco procesos: recopilación de los datos, definición del alcance, creación de la estructura de desglose de trabajo WBS, verificación y control del alcance.</p>		
<b>Descripción y requisitos del servicio (proyecto)</b>	<b>Información General</b>	
	<b>1. Nombre de la actividad</b>	Carrera Museo de los Niños
	<b>2. Fecha de la actividad</b>	Abril @ 06:00 am
	<b>3. Público de interés (mencionar si hay restricción de edad)</b>	Carrera para adultos Actividades para niños posterior a la carrera, a partir de las 08:00 am.
	<b>4. Temática o sinopsis</b>	La Carrera del Museo de los Niños es una carrera para adultos que recorre el centro de San José con salida y meta en el Museo de los Niños; en su tercera edición tendrá recorridos de 4k y 8k. Luego de la carrera de adultos, se preparan actividades recreativas para los niños.

---

## Plan para la gestión del alcance

---

<b>Horarios relacionados</b>	
<b>1. Cierre de inscripción a la carrera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ultimo jueves de abril</li> <li>– Ultimo viernes y sábado de abril se inscribe únicamente en el Museo de los Niños si el cupo no se hubiese llenado</li> </ul>
<b>2. Entrega de paquetes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ultimo viernes de abril – Horario de 08:00 am a 07:00 pm</li> <li>– Ultimo sábado de abril – Horario de 09:30 am a 06:00 pm</li> <li>– Para retirar el paquete debe presentar el comprobante, ya sea el que emite el sistema al inscribirse por medio del programa digital o el que se entrega en físico en el lugar de inscripción.</li> <li>– Último domingo de abril no se entregan paquetes</li> </ul>
<b>3. Apertura de parqueos</b>	05:00 am
<b>4. Horario de Guardarropía (recepción)</b>	05:00 am – 05:45 am
<b>5. Horario de Guardarropía (devolución)</b>	06:30 am – 08:30 am
<b>6. Horario de inicio carrera</b>	06:00 am
<b>7. Horario de parqueo (sin costo adicional para corredores)</b>	05:00 am a 09:00 pm
<b>8. Duración aproximada de evento</b>	2 horas
<b>9. Hora estimada de finalización</b>	08:00 am – Carrera Adultos
<b>10. Hora de premiación</b>	Finalizando la carrera (entrada de último corredor) – Se espera se realice entre 07:30 am a 08:30 am
<b>11. Horario actividad niños</b>	08:00 am a 09:30 am

---

### Detalles de la Carrera

---

---

**Plan para la gestión del alcance**


---

<b>1. Puntos de venta físicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Centro Sport Avenida Segunda</li> <li>– On the Road Pavas</li> <li>– La Colmena Sport en San Pedro</li> <li>– Deportes Tibás</li> <li>– Athletic Corner Cartago</li> <li>– Museo de los Niños</li> </ul>
<b>2. Puntos de venta en línea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <a href="https://www.abuenpaso.cr/">https://www.abuenpaso.cr/</a></li> <li>– <a href="https://move.apptitude.com/">https://move.apptitude.com/</a></li> </ul>
<b>3. Valor de la suscripción:</b>	– CRC 12.000
<b>4. Sobre la inscripción:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La inscripción es únicamente para adultos.</li> <li>– Para niños tendremos actividades recreativas de 08:00 am a 09:30 pm</li> </ul>
<b>5. ¿Qué incluye la suscripción?</b>	Camisa, medalla, bandana, fruta, hidratación, póliza de seguro y cronometraje electrónico. Además de lo anterior, con el número de inscripción y presentación de la medalla el mismo día de la competencia, el corredor podrá disfrutar de dos entradas para niños al Museo de los Niños.
<b>6. Recorrido</b>	4k y 8k
<b>7. Lugar de Salida y llegada de ambas distancias</b>	Instalaciones del Museo de los Niños en San José.
<b>8. Puntos de Hidratación</b>	Puestos de Asistencia: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. En el km 2, sobre Avenida 10 entre calle 7 y 9</li> <li>b. En el km 4, sobre calle 47, entre avenida 8 y 10</li> <li>c. En el km 6, sobre calle 3, entre avenida 5 y 7</li> </ul>
– <b>Reglamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaborado por contratante asociación federada</li> <li>– Puntos para destacar:</li> <li>– Si un atleta extravía el número de competidor, debe inscribirse de nuevo, no son reemplazables, transferibles, ni reembolsables.</li> <li>– El día del evento no se aceptan cambios de distancia</li> <li>– A todos los atletas se le entregará una camiseta alusiva a</li> </ul>

---

---

### Plan para la gestión del alcance

---

la competencia. El marcar la talla de camiseta en el formulario de inscripción no garantiza la talla, esa información se utiliza para estadísticas de la carrera en futuras ediciones

- Para retirar el paquete debe presentar el comprobante, ya sea el que emite el sistema al inscribirse por medio del programa digital o el que se entrega en físico en el lugar de inscripción.
- Personal de emergencia y soporte avanzando: Para la carrera se dispondrá de 2 unidades de ambulancia con soporte avanzado en caso de que existiera alguna emergencia con los atletas que participen

---

### Servicios valor agregado

---

#### Guardarropía

Se solicita a los competidores no guardar dinero, objetos de valor (superior a ¢10.000 colones) o electrónicos, ya que el Comité Organizador no se hará responsable por los artículos antes mencionados. Las pertenencias les serán devueltas una vez finalizada la competencia únicamente contra el número de participante. El horario de este servicio es de 5:00 a.m. hasta las 5:45 a.m.

#### Parqueo

Gratuito para los corredores de 05:00 am a 09:00 pm

#### Póliza de seguro

Coberturas:

- Muerte accidental CRC 500 mil
  - Incapacidad total y permanente por accidente CRC 500 mil
  - Gastos médicos por
-

---

## Plan para la gestión del alcance

---

accidente CRC 500 mil

Sobre la presentación del listado el archivo final de participantes debe ser enviado el ultimo viernes de abril en horario de oficina, los mismos contarán con su respectivo seguro; si la lista es enviada después de la 5:30 pm los corredores contarán con seguro pero la atención medica se podrá brindar hasta el lunes ya que el archivo no ha sido cargado en los sistemas.

Importante: La lista puede ser enviada 1 hora antes de la carrera, si un participante recién inscrito sufre un accidente al igual que el caso anterior deberá esperar su atención el lunes siguiente en los Centros Médicos del INS o presentar las facturas del centro médico privado para generar el reembolso.

La atención no se negará a ninguno corredor si la póliza no está pagada debido a que el Museo de los Niños es un cliente corporativo, siempre y cuando la lesión sea producto del acto asegurado y se cuente con los elementos probatorios del hecho. Quedaran excluidas las enfermedades y/o lesiones preexistentes.

---

<b>Definición del alcance</b>	Desarrollar una metodología para la gestión de proyectos para la planificación y organización de carreras de atletismo con el propósito de recaudar fondos para los programas de bien social de la Fundación Ayúdenos para Ayudar.
<b>EDT / WBS</b>	Paquetes de trabajo: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conceptualización de la carrera</li> <li>2. Gestión de patrocinios</li> <li>3. Gestión de permisos</li> <li>4. Gestión de apoyo de instituciones públicas</li> <li>5. Gestión de seguridad</li> <li>6. Comunicaciones</li> <li>7. Logística de fondo</li> </ol>

---

<b>Plan para la gestión del alcance</b>	
	8. Plan operativo previo al evento 9. Plan operativo día del evento 10. Cierre de proyecto
<b>Validación del alcance</b>	Alcance validado por la dirección Ejecutiva de la Fundación Ayúdenos para Ayudar
<b>Control del alcance</b>	La gobernanza del proyecto establece que recae sobre la dirección ejecutiva velar por el control del alcance, aprobando o modificando cualquier cambio presentado por el equipo de proyecto. El alcance del proyecto será medido a través de informes quincenales emitidos por el director de proyecto o cuando la dirección ejecutiva se lo solicite.
<b>Enfoque de gestión del alcance</b>	
<b>Nombre de la autoridad y persona encargada de velar por la gestión del alcance:</b>	Dirección Ejecutiva y Director de Proyecto
<b>¿Cómo se define el alcance?</b>	El alcance es definido mediante declaración.
<b>¿Cómo se mide y verifica el alcance?</b>	medición mediante listas de verificación
<b>Proceso de cambio del alcance</b>	Puede ser solicitado por el director de proyecto y es aprobado por la dirección ejecutiva
<b>Responsable de aprobación</b>	Dirección Ejecutiva
<b>Roles y responsabilidades</b>	
<p>Para administrar con éxito el alcance del proyecto, es importante que todos los roles y responsabilidades para la gestión del alcance estén claramente definidos. Esta sección define el rol del director de proyecto, equipo de proyecto, partes interesadas y otras personas clave que están involucradas en la gestión del alcance del proyecto. Se debe indicar quién es responsable de la gestión del alcance y quién es responsable de aceptar los entregables del proyecto según lo definido por el alcance. Cualquier otra función en la gestión del alcance también debe indicarse en esta sección.</p>	
Area, dirección o unidad	Rol Responsabilidad
<b>1. Dirección ejecutiva</b>	Proporcionará el marco dentro del cual se ejercerá la actividad dentro del proyecto cada evento deportivo, considerando recurso humano, roles, responsabilidades y políticas. Orientará al director de proyecto, brindando supervisión y retroalimentación.
<b>2. Asistencia Técnica</b>	La asistencia técnica es una unidad a cargo del director del proyecto;

---

### Plan para la gestión del alcance

---

	<p>por ente estará relacionado a áreas del conocimiento como la integración de los eventos con tomas de decisiones como asignación de recursos, adaptación de los procesos para cumplir con los objetivos de las carreras, entre otros. Tiene también a cargo la gestión del alcance definiendo, validando y controlando el alcance del proyecto y del producto cada año. Llevará el control de la gestión del cronograma, los riesgos y la gestión de interesados para cada edición de las carreras.</p>
<b>2. Dirección de comunicaciones</b>	<p>Estará a cargo de la gestión de las comunicaciones del proyecto, desde tareas de promoción con prensa y comunicación hasta las actividades para asegurar que la comunicación sea eficaz para todos los interesados, tanto internos como externos en cada edición a desarrollar.</p>
<b>3. Dirección de operaciones</b>	<p>Es una dirección compuesta por personal operativo, por lo cual se verá involucrado como parte del recurso requerido para llevar a cabo diferentes tareas como suministro eléctrico, montaje de tarimas, suministro de servicios básicos, entre otras actividades. Será una dirección de soporte cada vez que se desarrollen las carreras.</p>
<b>4. Financiero contable</b>	<p>Tendrá a cargo la gestión de los costos de los eventos cada año, con el fin de cumplir con cada una de las actividades Financiero contable medirá los costos en momentos diferentes y brindará las proyecciones y análisis de desempeño financiero para cada evento que se realice.</p>
<b>5. Recursos humanos</b>	<p>El área de recursos humanos se ve involucrada en la gestión de recursos. Sus tareas son asignadas por la asistencia técnica anualmente.</p>
<b>6. Comercial</b>	<p>El área comercial tiene a cargo la gestión de patrocinios. La gestión de patrocinios no es un área del conocimiento del proyecto, pero es un proceso que alimenta de forma económica y a través de canjes los recursos necesarios y elementos para llevar a cabo la carrera cada año. Su tarea es controlada y verificada durante todo el proyecto por la asistencia técnica.</p>
<b>7. Tecnología de la información</b>	<p>Será un área de soporte que forma parte de la gestión de los recursos. Su tarea principal es la puesta de venta en línea de las inscripciones de forma anual.</p>
<b>8. Adquisiciones</b>	<p>Tendrá a su cargo tres procesos de gestión: planificar, efectuar y controlar las adquisiciones para cada una de las ediciones de la carrera. Administrará acuerdos como contratos por servicios profesionales y órdenes de compra y todos los servicios o resultados que se requieran obtener fuera del equipo de proyecto (externos).</p>
<b>9. Director de proyecto</b>	<p>Tendrá a su cargo la planificación y ejecución del proyecto. Así como los reportes de viabilidad, coordinación de recursos disponibles y el desarrollo de los planes de gestión.</p>

### Sinopsis de la estructura de desglose de trabajo

---

#### 1. Logística General

---

---

## Plan para la gestión del alcance

---

Según se mencionó anteriormente, la organización de la carrera comprende diez paquetes de trabajo. La logística en general contiene las actividades de desarrollo organizacional y administrativo, son esfuerzos de trabajo desarrollados a nivel interno y comprenden una ejecución de mayor detalle.

Las actividades pueden interactuar con otros paquetes de trabajo y en ocasiones se ejecutan de forma paralela o debe ocurrir un hito para poder proceder con tareas subsecuentes.

Este apartado se enfocará en mencionar las actividades no presentes en el resto de los paquetes de trabajo.

- La organización inicia con un plan general de trabajo. Este plan incluirá los recursos necesarios para la realización del evento, listado de principales interesados, estructura de desglose de trabajo, donde se deben programar los paquetes de trabajo (tareas/actividades), responsables y periodos de ejecución.
  - Entre las tareas de primera ejecución se encuentra la confección de los artes gráficos (contenido que se mencionada en detalle en la sección No.5 de comunicaciones del presente documento). Como recomendación, la fecha idónea para tener las aprobaciones por parte de la Dirección Ejecutiva es finalizado el mes de setiembre con el fin de cotizar con proveedores, además de iniciar con la gestión de patrocinios.
  - Premiación: se debe establecer una premiación para las diferentes categorías. Es común premiar los tres primeros lugares de cada categoría.
  - Presupuesto: El evento de Carrera Museo de los Niños 2019 se presupuestó para 600 corredores. En promedio el costo por corredor oscila entre CRC 17.000 y CRC 20.000 (se toma en cuenta todos los recursos utilizados). Si se quisiera tomar en cuenta el costo del paquete por persona este se encuentra entre CRC 8000 y CRC 9500 (dependerá de la inclusión de productos dentro del kit). En el plan de gestión de costos, se encuentra la referencia del presupuesto del evento con su respectiva utilidad.
  - Personal de apoyo: el personal de apoyo o staff hace referencia al recurso humano mínimo requerido para el desarrollo del evento durante tres días cruciales denominados por su orden como Día 2 (D2), Día 1 (D1) y Día 0 (D0). En los días D2 y D1 se realiza la entrega de paquetes en la zona de *lobby* y Cafetín del Teatro Auditorio Nacional. El día denominado D0 propiamente es el día del evento. Como referencia en el evento del 2019 fue necesario la participación de 115 colaboradores, quienes desempeñaron tareas como apoyo entrega de paquetes, puntos de hidratación, entrega de medallas, guardarropía, seguridad, entre otras actividades. En el plan de gestión del recurso se realiza la propuesta para la IV edición de la carrera.
  - Personal de asistencia en ruta: el personal de asistencia en ruta, son los colaboradores que ayudan y son guías en el recorrido para los corredores (su función no es ser banderillero). En la tercera edición de la carrera se identificaron por medio una camiseta y un globo del 25 aniversario del museo, con el fin de mantener presencia de marca. Para la distribución del personal de asistencia, días previos a la carrera se deben realizar al menos 2 recorridos con la persona encargada de transporte con el fin de levantar la lista de distribución en las esquinas y puntos importantes de la carrera. A los asistentes de ruta les corresponde la señalización de cada kilómetro de la carrera, además de llevar la rotulación que secciona o
-

---

## Plan para la gestión del alcance

---

divida el recorrido de 4k y 8k.

- Requerimientos para la apertura de inscripciones: con el fin de poder realizar la apertura de inscripciones, es necesario:
    - Definir el precio de las inscripciones. Es importante en este punto establecer si existirán descuentos o promociones debido a que toda promoción o aplicación de algún
    - Establecer rangos de edades, distancias y premiación
    - Establecer la cantidad de camisetas y la distribución porcentual de tallas
    - Definir los puntos de venta físicos externos (alianzas con centros de venta deportivos). Esta gestión puede realizarse por medio del ente asesor y también como parte de la gestión comercial.
    - Se deben establecer las fechas de entrega de paquetes y sus horarios. Es conveniente procurar horarios extendidos a las jornadas laborales, ejemplo D2: 08:00 am – 07:00 pm y D1: 09:30 am a 06:00 pm.
    - Es necesario antes de la apertura de inscripción tener los comprobantes de inscripción y cupones de retiro de paquetes. Una buena práctica es no desprender el talonario principal, esto permitirá llevar un orden de control en la numeración de los corredores, tiendas, puntos de venta físico y ventas en línea.
    - Se debe proporcionar a las páginas de inscripción en línea los insumos necesarios para promoción de la carrera (información, material gráfico), además es necesario establecer el día preciso de apertura de inscripción, así como el día de cierre. La coordinación de día de cierre con todas las páginas de inscripción en línea es de vital importancia, ya que de no cerrar en el tiempo acordado podemos generar una sobreventa los días de entrega de paquetes (D2, D1)
  - Proceso de inscripción en la boletería del museo:
    - Es importante contar con material publicitario en las pantallas de la boletería, así como dentro del museo.
    - Se debe solicitar al área de TI, la inclusión del producto inscripciones, según diferencia de categorías y precios en caso de aplicar
    - Al personal de boletería se les brindará un talonario consecutivo, el cual deben respetar. De llevar talonarios a activaciones, estos deben ser registrados y de igual forma respetar el consecutivo de los mismos, además de indicar la localización donde se realizan las activaciones.
    - Se debe recordar no desprender la hoja principal del talonario y brindarle únicamente al participante la boleta para entrega de paquetes.
    - Es necesario que el personal de boletería revise la legibilidad de la información que se encuentra en el talonario.
    - La persona encargada de boletería deberá emitir el corte de inscripciones vendidas
-

---

## Plan para la gestión del alcance

---

día a día, además de digitalizar la información de los usuarios en un archivo de Excel con formato establecido preliminarmente (esta lista es utilizada como insumo principal para desarrollar la lista de participantes que se le proveerá al INS)

- Reporte final ante autoridades de FECOA: Con el fin de que FECOA realice el cálculo del pago correspondiente al derecho de aval, es necesario de parte de la asociación deportiva federada como de la fundación, emitir el reporte final el cual contiene información básica como número de participantes, precios establecidos, promociones u ofertas comunicadas con anterioridad, participación por cantidad de unidades de tránsito, ambulancias, paramédicos, oficiales municipales, entre otros.
  - Inscripciones de cortesía: debido a los compromisos con patrocinadores, socios estratégicos y activaciones por parte de mercadeo o comunicaciones, se recomienda una cantidad de inscripciones para este fin. Un porcentaje adecuado sería del 10% del total de competidores proyectados. Se recomienda una sola persona lleve el control de las inscripciones de cortesía y a quién son remitidas.
  - Puestos funcionales: estos son los puestos donde ocurren actividades como hidratación, refrigerio entre otros.
  - Puesto de entrega de paquetes: son requeridas dos zonas. Área de recepción la cual consiste en dos mesas rectangulares ubicadas en la entrada del lobby de auditorio. En esta zona se le hace firmar al corredor la entrega del paquete se le da su respectivo número de competencia, el cual lleva adherido el chip para la toma de tiempos. Posterior se le entregará el kit en la zona de cafetín. Como resultó en la última edición, la mejor práctica para el kit es prepararlo en su momento y no con anterioridad, ya que por cuestión de espacio la logística resulta más rápida y se evitan tiempos en fila. El día de la carrera no se entregan kits.
  - Puesto de guardarropía: es un servicio que se le da a los corredores para que estos puedan dejar objetos personales. Su horario de apertura dependerá de la hora de inicio de la carrera. Se recomienda realizar la operación una hora antes previa al evento. Los insumos necesarios que requieren las personas en este puesto son bolsas de plástico, marcadores permanentes y un listado donde puedan anotar el nombre del corredor, su número de participación e identificación. El reglamento de la carrera solicita a los corredores no guardar efectivo, objetos de valor (superior a los CRC 10.000 mil colones) o electrónicos, estableciendo una cláusula que indica que el comité organizador no se hace responsable por los artículos mencionados. El puesto es atendido entre dos y tres personas y su cierre se realiza al entregar la última pertenencia. En caso de que algún participante no retire o presente su identificación para retirar las pertenencias, se procede según las políticas internas de la institución (anotación en bitácora, solicitud de información adicional y descripción del evento o incidente).
  - Puesto de medallas: la operación de este puesto requiere de dos a cuatro personas. Su procedimiento de función es sencillo; conforme vayan llegando los participantes a retirar su medalla, se les entrega a misma y se marca con una X el número del participante, con el fin de evitar doble entrega.
  - Puesto de refrigerios: es el puesto destinado a brindar a los participantes los productos de
-

---

## Plan para la gestión del alcance

---

regalía brindados por los patrocinadores. Por lo general llevará una fruta con cáscara preferiblemente. En el caso de que sean varios productos, la recomendación es preparar bolsas tipo *Kraft* para agrupar los productos y brindar al corredor una sola unidad.

- Puestos de hidratación: la cantidad de zonas de avituallamiento o zonas de asistencia dependerá del número de kilómetros a recorrer. Por lo general para una competencia entre 4k y 10 k son ubicadas cada dos kilómetros. Es necesario calcular tres bolsas de hidratación por corredor por puesto (3 x puesto x atleta). Se debe tomar en cuenta posterior a la zona de hidratación ubicar a pocos metros de distancia contenedores para que los participantes desechen la bolsa tipo boli de agua que se les brinda. Al staff que asista en los puestos de hidratación y aquellos que estén cercanos a sus puntos de ubicación se les brindará una bolsa para que posterior al último corredor, se recolecte a lo largo del recorrido, los desechos plásticos 50 mts antes y hasta 250 metros después de cada punto de hidratación. Estos puestos pueden ser aprovechados también como parte de los beneficios del patrocinador.

---

### 2. Logística de apoyo externo

Uno de los principales interesados en la organización de la carrera es la empresa que se contrata para que preste los servicios de apoyo externo en la coordinación y ejecución del evento deportivo.

A continuación, se presenta el listado de las especificaciones técnicas y características del servicio que se requiere por parte del contratista:

#### 2.1 Coordinación previa al evento

- a) Trazado de ruta y croquis para recorridos de 4 km y 8 km en la salida y meta Museo de los Niños, incluyendo la demarcación de la salida, meta y kilometraje.
  - b) Elaboración de reglamento de la carrera según lineamientos de FECOA
  - c) El asesor deberá considerar en la cotización de sus servicios que la participación estimada es de 600 atletas.
  - d) Deberá coordinar y ejecutar los trámites necesarios para la obtención del aval de FECOA.
  - e) Debe distribuir volantes en las tres carreras anteriores que ellos organicen previo al evento de la Carrera del Museo de los Niños
  - f) Debe proporcionar 600 chips para el cronometraje de los atletas
  - g) Debe proporcionar alfombra de control de paso para ambas distancias 4k y 8k (el lugar a convenir con FAPA)
  - h) Elaboración de talonarios de inscripción y retiro de paquetes previa aprobación del diseño por parte del Centro. Cada boleta debe tener nombre completo y apellidos de la persona participante, número de identificación, fecha de nacimiento, edad, género, lateralidad, talla de camiseta, categoría, escogencia, nacionalidad, provincia de residencia, dirección, número de teléfono particular y número de celular, beneficiario, teléfono de beneficiario, firma y leyenda de exoneración de responsabilidad. El logo del museo de la carrera lo
-

---

### Plan para la gestión del alcance

---

proporcionará el Museo de los Niños.

- i) Coordinación de inscripciones en los centros de puntos de venta, entrega de documentos, recaudación de efectivo por concepto de inscripción e informe final de los cierres de cada centro de inscripción.
- j) Coordinación de inscripciones a través de las páginas A Buen Paso y Move y otras páginas de selección de la fundación.
- k) Producción y entrega de números en total para la carrera en material *tyvek*, tamaño 7.5X5.5, con impresión full color deberán incluir cuatro gasillas por número.
- l) Impresión de etiquetas con el nombre, talla y distancia del corredor para colocar detrás del número del participante
- m) Una persona para colaborar con la entrega de números, durante dos días en el Museo de los Niños
- n) Impresión de documentos para que los atletas firmen el recibido de los paquetes

#### 2.2 Ejecución de tareas durante el evento deportivo

- a) Juzgamiento y cronometraje electrónico tecnología *cronotrack* con respaldo manual, en la llegada de la competencia
  - b) Reloj *race clock* grande en línea de meta
  - c) Dos jueces oficiales motorizados en el recorrido de cada una de las distancias de la competencia
  - d) Dos jueces oficiales en línea de meta
  - e) Conos para ubicar en la meta, con el fin de ordenar el ingreso de los competidores
  - f) 65 personas para ubicar en lugares donde se puedan extraviar los corredores
  - g) El oferente dispondrá del personal necesario para los puestos de ruta con sus respectivas identificaciones y banderas. Además, sufragará el costo del transporte hacia esos puestos.
  - h) Demarcación del recorrido
  - i) Servicio de cronometraje con sistema de chips.
  - j) Cinco estañones para enfriar el agua
  - k) Marquetas de hielo para enfriar el agua
  - l) Seis mesas para ubicar en los puestos de asistencia
  - m) Recolección de basura en puestos de hidratación y en meta
  - n) Digitación de lista de participantes por número de competidor, categoría, paso y tiempos oficiales
-

---

### Plan para la gestión del alcance

---

- o) Publicación de resultados en tiempo real
- p) Video del ingreso de los atletas en meta, con respaldo de juzgamiento
- q) Fotos de los atletas al ingresar en la meta para respaldo de juzgamiento
- r) Deberá informar sobre los tres primeros lugares en cada categoría, el mismo día del evento, para efectos de premiación.
- s) Pódium de premiación
- t) Digitación de lista de participantes por número de competidor, categoría, paso y tiempos oficiales

Finalmente, el interesado deberá emitir un reporte de liquidación, comprobantes de depósito bancario y el reporte final de carrera para ser emitido ante FECOA.

Correspondiente a los pagos, los mismos deberán seguir los lineamientos y políticas institucionales. Por lo general en este tipo de contrato el pago se realiza 50% contra firma de contrato y el restante contra entrega del reporte de final de la carrera y bajo el visto bueno del director de proyecto y la Dirección Ejecutiva.

---

### 3. Gestión de patrocinios

Los patrocinadores son uno de los principales interesados del proyecto. Por lo general son compañías que buscan la exposición de su marca mediante beneficios aplicados a un convenio entre las partes. Sus aportes pueden ser de diferentes índoles: un apoyo financiero, productos o regalías, servicios o difusión en medios. Lo anterior se estipula bajo un contrato tipo convenio o en ocasiones un contrato por prestación de servicios, ya que bajo ciertos modelos la factura debe emitirse no al mismo patrocinador sino a una agencia publicitaria.

Desarrollando un buen plan de gestión de patrocinios, a través de áreas como comercial y otras unidades de apoyo institucional, la carrera tiene la probabilidad de convertirse en un evento lucrativo con respecto a la recaudación de fondos, lo anterior por medio de las inscripciones.

Un evento de carrera de atletismo proyectado para 600 participantes adultos tendría por ejemplo un ingreso neto de CRC 4.800.000 en inscripciones si el costo fuese de CRC 8.000 cada inscripción y se lograra la meta de patrocinios.

Para un evento como la Carrera del Museo de los Niños, es necesario que los patrocinadores o socios estratégicos y/o comerciales cubran los siguientes recursos:

Categoría	Recurso
<b>Permiso &amp; Trámite</b>	Costo de carrera Federada (FECO A)
<b>Asesoría &amp; Apoyo Logístico</b>	Servicio de asesoría de entidad federada por FECOA
<b>Premios &amp; regalías</b>	Premiación
<b>Accesorios</b>	Chips de cronometraje
<b>Accesorios</b>	Número de corredor
<b>Alimentación</b>	Hidratación
<b>Alimentación</b>	Fruta
<b>Premios &amp; regalías</b>	Productos de regalía
<b>Paquete</b>	Camiseta
<b>Paquete</b>	Medalla

---

### Plan para la gestión del alcance

<b>Paquete</b>	Bandana
<b>Paquete</b>	Bolsa para entrega de kit
<b>Paquete</b>	Póliza del INS
<b>Comunicación</b>	Servicio de difusión en medios
<b>Seguridad</b>	Servicio de ambulancia
<b>Misceláneos</b>	Servicio de transporte para personal de apoyo
<b>Misceláneos</b>	Servicio de cabañas sanitarias
<b>Misceláneos</b>	Servicio de alquiler planta eléctrica
<b>Seguridad</b>	Servicio de ambulancia
<b>Seguridad</b>	Servicio de elaboración de plan de emergencia
<b>Alimentación</b>	Servicio de alimentación para personal de apoyo
<b>Accesorios</b>	Arco inflable para la meta

#### 4. Permisos, Apoyos Institucionales & Pólizas de Seguro

##### 4.1 Aval de FECOA

La Federación Costarricense de Atletismo es el organismo rector del deporte de atletismo en Costa Rica y es la entidad que brinda el aval para la realización de la carrera.

Es por ello, que parte de los recursos para realizar el evento es contratar a una asociación de atletismo federada a FECOA.

Los requisitos solicitados por la FECOA deben presentarse por lo menos 30 días antes de realizar el evento y son los siguientes:

	<b>Requisitos solicitados por FECOA para realización de una carrera</b>	<b>Responsable</b>
<b>1</b>	Carta de solicitud de fecha dirigida a FECOA, adjunto el depósito de ₡ 25.000 realizado a la cuenta BNCR 100-01-000217657-6 para transferencias SIMPE IBAN: CR94 0151 0001 0012 176571, cédula jurídica: 3-002-084809 a nombre de FECOA, como detalle: El nombre del evento.	FAPA & asociación deportiva (la carta debe contener ambas firmas) La carta es recomendable presentarla en octubre del periodo anterior.
<b>2</b>	Solicitud de aval (portada) y código de normas (recorrido).	FAPA & asociación deportiva (normas)
<b>3</b>	Depósito adelanto equivalente al 50% pago total edición anterior (I edición o carrera gratuita no aplica)	FAPA
<b>4</b>	Croquis del recorrido del evento con puntos de asistencia	Asociación deportiva
<b>5</b>	Comisión médica del evento o paramédicos.	Carta de compromiso y plan operativo de la carrera que debe brindar la empresa de servicio que da el soporte vital
<b>6</b>	Plan operativo del evento, con control de salida y llegada, calles, etc., servicios de asistencia líquida y/o	FAPA - seguridad

---

### Plan para la gestión del alcance

---

	avitallamiento para los atletas. Sistema de recolección de basura durante y el final del evento	
7	Reglamento de la Carrera. Detalla las categorías en que habrá participación. Detalla los premios establecidos para las diferentes categorías	Asociación deportiva
8	Póliza del evento muerte accidental, incapacidad permanente y medicamentos	Documentación – se preparará con 100 inscripciones inicialmente
9	Indicar el grupo de jueces que asumirá el evento	Asociación deportiva
10	Autoridades deportivas (director del evento, director técnico, y juez árbitro)	FAPA & asociación deportiva
11	Certificaciones vigentes de la Personería, CCSS y FODESAF (FECOAF lo facilita)	FAPA
12	Nombre y contacto del director del Evento. (correo, teléfono)	FAPA

---

#### 4.2 Permiso de Dirección de Ingeniería de Tránsito

Este es un permiso formal que se presenta a la Dirección de Ingeniería de Tránsito para la utilización de vías y sus requisitos son los siguientes:

---

#### Requisitos solicitados por FECOA para realización de una carrera

---

- 1 Nombre del solicitante con datos para notificaciones (número de teléfono, fax y correo electrónico).
  - 2 Número de cédula jurídica del ente que solicita.
  - 3 Descripción y justificación clara de la(s) actividad(es) a realizar.
  - 4 Visto bueno por parte de la Dirección General de la Policía de Tránsito.
  - 5 Plan de ordenamiento vial, junto con un croquis de las vías a cerrar que incluya como mínimo:
    - Ubicación geográfica
    - Zona de trabajo o puntos de cierre.
    - Ruta alterna al cierre.
- 

#### 4.3 Apoyo de Fuerza Pública

No es un requisito como tal para el desarrollo del evento solicitado por FECOA, no obstante, brinda seguridad a los participantes y es un apoyo estratégico que refuerza la imagen del centro como organizador del evento. Dentro de los documentos que se le emiten junto al oficio formal de solicitud de apoyo se presenta: el plan operativo general de seguridad, cronograma de actividades, descripción y croquis de rutas, lista de personal de asistencia en ruta, cantidad y

---

---

## Plan para la gestión del alcance

---

ubicación.

### 4.4 Apoyo de Policía Municipal

Al igual que el apoyo de Fuerza Pública, la participación de la Policía Municipal es esencial. Permite que efectivos en bicicleta acompañen a los corredores durante el trayecto de la carrera.

### 4.5 Permiso de salud

Existe un precedente desde el 2016 con respecto a la solicitud del permiso de salud de una carrera. Amparados en el Decreto Ejecutivo 28643-S-MOPT-SP que habla sobre concentraciones masivas, la Federación Costarricense de Atletismo sostiene que no es necesario tener el permiso del Ministerio de Salud para realizar carreras.

Sin embargo, el 21 de noviembre del 2016 el Ministerio de Salud en un comunicado de prensa recuerda a la opinión pública que las organizaciones que deseen realizar actividades de concentración masiva deben cumplir con los requisitos de los Ministerios de Salud, Seguridad Pública y Obras Públicas y Transportes, según el mismo decreto mencionado anteriormente.

Por ende, la organización de carreras de atletismo de ruta, requieren de autorización sanitaria, misma que se tramita ante las áreas rectoras y tienen como objetivo primordial, prevenir situaciones de riesgo, fundamentalmente que cuenten con un plan de emergencias que contemple la oportuna atención prehospitalaria de participantes que así lo requieran, pólizas de seguro para los participantes, croquis del recorrido, inocuidad de alimentos, estructuras seguras cuando se necesitan, adecuado manejo de residuos, entre otros que lo que buscan es proteger la salud, seguridad y la integridad de los participantes.

Es importante comentar de la experiencia de III Edición de la carrera, que este es un permiso que se debe tramitar por lo menos con 30 días de anticipación, ya que su presentación también depende de la obtención de documentación de otras entidades.

### 4.6 Póliza del INS

Debido a las relaciones de cooperación entre las instituciones, la póliza básica de accidentes colectiva se tramita con el INS. Para la gestión de algunos permisos, será necesario abrir la póliza con un número de 100 corredores y además de esto solicitar una certificación de póliza del seguro de riesgos del trabajo a nombre de la fundación.

Además de los formularios que deben completarse, el INS solicita: descripción y croquis de los recorridos.

El archivo final de la lista de corredores debe ser enviado en horario de oficina el último día laboral entre semana. Para aquellos corredores que se inscriban los días de entrega de paquetes, se tiene 1 hora antes de la carrera para emitir la lista final. Si un participante recién inscrito sufre un accidente contará con seguro pero la atención medica se podrá brindar hasta el lunes en los Centros Médicos del INS o presentar las facturas del centro médico privado para generar el reembolso.

Según se trabaje la póliza, la cobertura del participante puede ser de dos años en adelante, este dato debe ser siempre revisado con el agente de seguros.

---

---

## Plan para la gestión del alcance

---

### 5. Comunicaciones

La gestión de comunicaciones es esencial en el plan de desarrollo de la carrera. A continuación, se brinda un listado de las actividades principales que tendrá el área:

<b>Listado de actividades principales</b>	
<b>Material Audiovisual</b>	Video para gestión de patrocinios
<b>Arte gráfica paquetes</b>	Camiseta Medalla Bandana Bolso Kit
<b>Artes gráficas</b>	Banners digitales (páginas de inscripción) Afiches impresos para puntos de venta Artes redes sociales *** Estos tipos de arte incluyen la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fecha, hora, costo de inscripción, KM</li> <li>- Descripción del paquete (kit)</li> <li>- Croquis del recorrido</li> <li>- Puntos de inscripción físicos</li> <li>- Páginas de inscripción en línea</li> <li>- Facilidades: parqueo gratis y horarios del parqueo, servicio de guardarrope</li> <li>- Reglamento</li> <li>- Horario de entrega de paquetes</li> <li>- Páginas donde se publicarán los resultados</li> </ul>
<b>Arte rotulación</b>	Kilometraje Flechas de guía en caso de ser necesario (división de carreras) Refrigerio Hidratación Medallas Guardarrope Servicios Sanitarios Entrega de paquetes
<b>Divulgación</b>	Gestión de prensa y medios

### 6. Gestión de compras

Dentro de los procesos de compra existirán bienes de servicio tanto como de insumos. Los procesos más delicados son referentes a los paquetes, ya que estos productos deben estar a más tardar listos con un mínimo de quince días antes del evento para prevenir cualquier eventualidad.

Algunas compras pueden generarse por medio del área de adquisiciones (práctica más sana), fondos de trabajo o utilización de tarjeta empresarial. Todas las compras deben ser autorizadas por la Dirección Ejecutiva o una jefatura con la autoridad para emitir la misma.

Todas las compras ya sea de bienes, servicios, insumos (misceláneos) deben quedar establecidos por medio de un reporte.

---

---

## Plan para la gestión del alcance

---

---

### Estructura de desglose de trabajo

---

#### **1.1. Conceptualización de la Carrera**

- 1.1.1. Definición de alcance
- 1.1.2. Plan de Gestión de los Requisitos
- 1.1.3. Plan de Gestión del Cronograma
- 1.1.4. Plan de Gestión de Costos
- 1.1.5. Plan de Gestión de los Recursos
- 1.1.6. Plan de Gestión de Comunicaciones
- 1.1.7. Plan de Gestión de Riesgos
- 1.1.8. Plan de Gestión de las Adquisiciones
- 1.1.9. Plan de Involucramiento de los Interesados
- 1.1.10. Plan de Gestión de Cambios

#### **1.2. Gestión de Patrocinios**

##### **1.2.1. Gestión de Patrocinio Económico**

- 1.2.1.1. Categoría Patrocinador Oficial
- 1.2.1.2. Categoría Copatrocinador

##### **1.2.2. Gestión de Patrocinios (servicios y productos)**

- 1.2.2.1. Hidratación
- 1.2.2.2. Fruta
- 1.2.2.3. Regalías

#### **1.3. Gestión de Permisos**

- 1.3.1. Aval de FECOA
- 1.3.2. Permiso Dirección Ingeniería de Tránsito
- 1.3.3. Permiso del Ministerio de Salud

#### **1.4. Gestión de Apoyo Instituciones Públicas**

- 1.4.1. Fuerza Pública
- 1.4.2. Policía Municipal
- 1.4.3. Municipalidad de San José

#### **1.5. Gestión de Seguridad**

- 1.5.1. Plan de Emergencias
- 1.5.2. Plan de Operativo
- 1.5.3. Póliza del INS

#### **1.6. Comunicaciones**

##### **1.6.1. Diseño de Artes**

- 1.6.1.1. Diseño Campaña de Comunicaciones
- 1.6.1.2. Diseño Camisetas
- 1.6.1.3. Diseño de Medallas
- 1.6.1.4. Diseño de Bandanas

##### **1.6.2. Fases de comunicación**

- 1.6.2.1. Expectativa
-

---

## Plan para la gestión del alcance

---

1.6.2.2. Promoción

1.6.2.3. Informativa

### 1.7. Logística de fondo

1.7.1. Diseño de Ruta

1.7.2. Proveedores

1.7.3. Puntos de venta físico

1.7.4. Puntos de venta en línea

1.7.5. Apertura / Cierre de inscripciones

1.7.6. Reglamentación

### 1.8. Plan Operativo Previo Evento

1.8.1. Recepción de regalías patrocinadores

1.8.2. Almacenamiento de productos

1.8.3. Preparación de Paquetes

**1.8.4.** Entrega de Paquetes

### 1.9. Plan Operativo Día Evento

1.9.1. Coordinación de patrocinadores

1.9.2. Coordinación de montaje / desmontaje

1.9.2.1. Puestos de Hidratación

1.9.2.2. Zona meta (salida/llegada)

1.9.2.3. Cronometraje

1.9.3. Animación

1.9.4. Premiación

### 1.10. Cierre de Proyecto

1.10.1. Reporte de Balance Económico

1.10.2. Reporte Patrocinadores

1.10.3. Liberación de recursos

**1.10.4.** Entrega informe final

---

Elaboración propia

## 4.3 Plan de gestión del cronograma

Este apartado contiene la guía para el desarrollo del cronograma del proyecto que fue entregado a la fundación y cuyo objetivo principal es la administración del tiempo del proyecto para que su finalización se realice según lo establecido.

Las plantillas abarcan los contenidos del proceso de gestión del cronograma, como lo son su planificación, definición de actividades, secuencia de estas, estimación, guía para el desarrollo

del cronograma y control de este con la mención de los posibles cambios, algo inevitable en cualquier proyecto.

**Tabla 18. Plan de gestión del cronograma**

<b>Plan de gestión del cronograma</b>	
<p><b>El cronograma del proyecto es la hoja de ruta de cómo se ejecutará el proyecto. Los cronogramas brindan al equipo del proyecto, al patrocinador y a las partes interesadas una imagen del estado del proyecto en un momento dado. El propósito del plan de gestión del cronograma es definir el enfoque que utilizará el equipo del proyecto para crear el cronograma del proyecto. Este plan también incluye cómo el equipo supervisará el cronograma del proyecto y gestionará los cambios después de que se haya aprobado el cronograma de referencia. Esto incluye identificar, analizar, documentar, priorizar, aprobar o rechazar y publicar todos los cambios relacionados con la programación.</b></p>	
<b>Planificación de la gestión del cronograma</b>	
<b>Gestión de roles y responsabilidades</b>	
	<p>El director del proyecto será responsable de facilitar la definición del paquete de trabajo, la secuencia y la estimación de la duración y los recursos con el equipo del proyecto. Además, obtendrá la aprobación del cronograma del patrocinador del proyecto y establecerá una base para el cronograma.</p>
	<p>El equipo del proyecto es responsable de participar en la definición, secuenciación y estimación de la duración y los recursos del paquete de trabajo. El equipo del proyecto también revisará y validará el cronograma propuesto y realizará las actividades asignadas una vez que se apruebe el cronograma.</p>
	<p>El patrocinador del proyecto participará en las revisiones del cronograma propuesto y aprobará el cronograma final antes de que se establezca como referencia.</p>
	<p>Las partes interesadas del proyecto participarán en las revisiones del cronograma propuesto y ayudarán en su validación.</p>

---

**Control del cronograma**

El cronograma del proyecto se revisará y actualizará según sea necesario con los porcentajes reales de inicio, finalización que proporcionarán los propietarios de las tareas.

El director del proyecto es responsable de realizar actualizaciones / revisiones del cronograma; determinar los impactos de las variaciones de cambio de fechas; enviar solicitudes de cambio de fechas; e informar sobre el estado del cronograma de acuerdo con el plan de comunicaciones del proyecto.

El equipo del proyecto es responsable de participar en las actualizaciones / revisiones del cronograma; comunicar cualquier cambio en las fechas reales de inicio / finalización al director del proyecto; y participar en actividades de resolución de variaciones de esquema según sea necesario.

El patrocinador del proyecto mantendrá el conocimiento del estado del cronograma del proyecto y revisará / aprobará cualquier solicitud de cambio de cronograma enviada por el gerente del proyecto.

---

**Cambios en el cronograma**

A medida que se desarrolla el cronograma del proyecto, es importante que la fundación establezca las condiciones límite para establecer los parámetros del cronograma dentro de los cuales se espera que opere el proyecto. Cualquier evento que potencialmente pueda causar un cambio en el cronograma que exceda estas condiciones límite debe tener una solicitud de cambio de cronograma enviada y aprobada por el patrocinador antes de que se realice cualquier cambio.

Si algún miembro del equipo del proyecto determina que es necesario un cambio en el cronograma, el gerente del proyecto y el equipo se reunirán para revisar y evaluar el mismo. El director del proyecto y el equipo del proyecto deben determinar qué tareas se verán afectadas, la variación como resultado del cambio potencial y las alternativas o actividades de resolución de variaciones que puedan emplear para ver cómo afectarían el alcance, el cronograma y los

---

recursos. Si, después de que se completa esta evaluación, el gerente del proyecto determina que cualquier cambio excederá las condiciones límite establecidas, entonces se debe enviar una solicitud de cambio de cronograma.

Una vez que la solicitud de cambio ha sido revisada y aprobada, el gerente del proyecto es responsable de ajustar el cronograma y comunicar todos los cambios e impactos al equipo del proyecto, al patrocinador del proyecto y a las partes interesadas. El director del proyecto también debe asegurarse de que todas las solicitudes de cambio se archiven en el de registro del proyecto.

### Lista de actividades

Para el desarrollo de esta sección, se utilizará como base la EDT/WBS

Las fechas son tomadas como supuestos para ejemplificar la línea de tiempo de una carrera a desarrollarse en el año 2022

##	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Responsable
1	Inicio del Proyecto (acto de apertura)	1 día	2/9/21	2/9/21		FAPA
2	Conceptualización de la carrera (definición de alcance)	5 días	3/9/21	9/9/21	1	Director de Proyecto
3	Revisión de requisitos	2 días	10/9/21	11/9/21	2	DP & Equipo
4	Establecimiento de cronograma	3 días	12/9/21	16/9/21	3	DP
5	Estimación de costos	5 días	10/9/21	16/9/21	2	DP
6	Asignación de los recursos	2 días	17/9/21	18/9/21	5	DP
7	Desarrollo del plan de gestión de comunicaciones	10 días	10/9/21	23/9/21	2	DP & Comunicaciones
8	Revisiones de lecciones aprendidas y bases históricas de ediciones anteriores	1 día	24/9/21	24/9/21	7	DP & Equipo

<b>9</b>	Desarrollo del plan de gestión de interesados	3 días	25/9/21	27/9/21	8	DP & Equipo
<b>10</b>	Desarrollo del plan de adquisiciones	10 días	12/9/21	25/9/21	3	DP & Adquisiciones
<b>11</b>	Asignaciones del equipo del proyecto	1 día	26/9/21	26/9/21	10	DP
<b>12</b>	Diseño de artes paquete y campaña	16 días	10/9/21	1/10/21	2	Comunicaciones
<b>13</b>	Gestión de patrocinios (económico)	49 días	2/10/21	9/12/21	12	Comercial
<b>14</b>	Gestión de patrocinios productos y servicio	49 días	2/10/21	9/12/21	12	Comercial
<b>15</b>	Contratación de asociación deportiva federada	1 día	10/9/21	10/9/21	2	DP
<b>16</b>	Diseño de ruta	5 días	11/9/21	17/9/21	15	Asociación Deportiva
<b>17</b>	Reservación de fecha ante FECOA	5 días	18/9/21	24/9/21	16	Asociación Deportiva
<b>18</b>	Gestión de permiso Dirección de Ingeniería y Tránsito	5 días	25/9/21	1/10/21	17	Asistencia técnica
<b>19</b>	Gestión de trámites apoyo Fuerza Pública	8 días	2/10/21	11/10/21	18	Asistencia técnica
<b>20</b>	Gestión de trámites apoyo Policía Municipal	8 días	14/10/21	23/10/21	19	Asistencia técnica
<b>21</b>	Gestión de Plan de Desechos Municipalidad de San José	8 días	10/12/21	19/12/21	14	Asistencia técnica
<b>22</b>	Desarrollo de Plan de Operaciones y Seguridad	8 días	20/12/21	31/12/21	21	Operaciones
<b>23</b>	Contratación para desarrollo de Plan	10 días	1/1/22	14/1/22	22	Asistencia técnica

de Emergencias						
<b>24</b>	Gestión de póliza de seguro INS	8 días	15/1/22	24/1/22	23	Asistencia técnica
<b>25</b>	Gestión de Permiso Ministerio de Salud	9 días	27/1/22	6/2/22	24	Asistencia técnica
<b>26</b>	Plan de Medios Fase 1 Expectativa Evento	10 días	27/1/22	7/2/22	24	Comunicaciones
<b>27</b>	Gestión de proveedores paquetes	20 días	6/1/22	31/1/22		DP & Asistencia técnica
<b>28</b>	Gestión de puntos de venta físico	5 días	13/1/22	17/1/22		Asistencia técnica
<b>29</b>	Gestión de puntos de venta en línea	5 días	13/1/22	17/1/22		Asistencia técnica
<b>30</b>	Plan de Medios Fase 2 Informativa	12 días	16/1/22	31/1/22		Comunicaciones
<b>31</b>	Apertura de inscripciones	1 día	3/2/22	3/2/22	30	Asistencia técnica
<b>32</b>	Plan de Medios Fase 3 Promoción	60 días	4/2/22	24/4/22	31	Comunicaciones
<b>33</b>	Reunión de coordinación patrocinadores	1 día	13/4/22	13/4/22		DP & Comercial
<b>34</b>	Reunión de coordinación personal museo	1 día	17/4/22	17/4/22		DP & Asistencia técnica
<b>35</b>	Reunión coordinación guías de ruta	1 día	17/4/22	17/4/22		DP & Asistencia técnica
<b>36</b>	Coordinación previa-entrega de paquetes	1 día	20/4/22	20/4/22		DP & Asistencia técnica
<b>37</b>	Preparación de paquetes	1 días	21/4/22	21/4/22	36	Asistencia técnica
<b>38</b>	Recepción de productos previo evento	1 días	21/4/22	21/4/22		Comercial

39	Cierre de inscripciones puntos de venta físico	1 día	21/4/22	21/4/22		Asistencia técnica
40	Corte 1 Lista Participantes	1 día	21/4/22	21/4/22		Asistencia técnica
41	Entrega de paquetes Día 1	1 día	22/4/22	22/4/22	37	Colaboradores
42	Entrega de paquetes Día 2	1 día	23/4/22	23/4/22	41	Colaboradores
43	Cierre de inscripciones Museo de los Niños	1 día	23/4/22	23/4/22	42	Asistencia técnica
44	Corte 2 Lista de Participantes	1 día	23/4/22	23/4/22	43	DP
45	Entrega oficial Lista Participantes INS	1 día	23/4/22	23/4/22	44	DP
46	Señalamiento de ruta	1 día	23/4/22	23/4/22		Asociación Deportiva
47	Montaje de zona salida/llegada	2 días	23/4/22	24/4/22		Operaciones
48	Montajes puestos de hidratación	1 día	24/4/22	24/4/22		Operaciones
49	Montaje de cronometraje	1 día	24/4/22	24/4/22		Asociación Deportiva
50	Animación Evento	1 día	24/4/22	24/4/22		Comercial & Comunicación
51	Acto de Premiación	1 día	24/4/22	24/4/22		Mercadeo & Comunicación
52	Publicación de tiempos oficiales	1 día	24/4/22	24/4/22		Comunicaciones
53	Desmontaje zona/salida	1 día	24/4/22	24/4/22		Museo
54	Reporte balance económico neto	6 días	25/4/22	4/5/22		DP
55	Reportes patrocinadores	6 días	25/4/22	4/5/22		Comercial
56	Taller de Lecciones Aprendidas	1 día	4/5/22	4/5/22		DP & Asistencia técnica
57	Informe final	1 día	11/5/22	11/5/22		DP
58	Cierre de proyecto	1 día	11/5/22	11/5/22	57	DP

Elaboración propia

#### 4.4 Plan de gestión del costo del proyecto

El plan de gestión de los costos desarrollado y entregado a la fundación abarcó una serie de plantillas que permitiera al director de proyectos e involucrados gestionar y controlar los costos del proyecto con la finalidad de completar este dentro del presupuesto aprobado.

Las plantillas brindan un soporte para que la organización desarrolle los procesos de gestión de costos: planificación, estimación, determinación del presupuesto y control.

**Tabla 19: Plan de gestión de los costos**

<b>Plan de gestión de los costos</b>	
<p>Este es un documento que permite desarrollar el plan de gestión de costos el cual se utilizará a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Establece el formato y los estándares mediante los cuales se miden, informan y controlan los costos del proyecto. El plan de gestión de costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Identifica quién es responsable de administrar los costos</li> <li>– Identifica quién tiene la autoridad para aprobar cambios al proyecto o su presupuesto</li> <li>– Cómo se mide y se informa cuantitativamente el desempeño de los costos</li> <li>– Formatos de informe, frecuencia y a quién se presentan</li> </ul> <p>El Director de Proyecto será responsable de administrar e informar sobre el costo del proyecto a lo largo de la duración del proyecto.</p>	
<b>Planificación de costos</b>	
<p>Planificar la Gestión de los Costos es el proceso de definir cómo se han de estimar, presupuestar, gestionar, monitorear y controlar los costos del proyecto PMI (2017)</p>	
<b>Estimación de costos</b>	
<p>Estimar los Costos es el proceso de desarrollar una aproximación del costo de los recursos necesarios para completar el trabajo del proyecto. Este proceso se lleva a cabo periódicamente a lo largo del proyecto, según sea necesario. PMI (2017).</p>	
<b>Método de estimación de costo</b>	<p>Se recomienda utilizar el método de estimación análoga: este método utiliza los valores de proyectos anteriores que son similares al proyecto actual.</p>
<b>Responsable de administración de costos</b>	<p>Director de proyecto</p>

<b>Responsable de cambios o aprobaciones en el presupuesto</b>	Dirección Ejecutiva		
<b>Responsable de auditoría y control de gastos</b>	Financiero Contable		
<b>Responsable de informes y frecuencia</b>	Director de proyectos. Informe por escrito semanal o según lo requiera la Dirección Ejecutiva o el área contable		
<b>Responsable de adquisición de bienes o servicios</b>	Adquisiciones		
<b>Tipo Recurso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Proyección de gastos</b>	<b>Entidad</b>
Alimentación	Frutas Banano	PATROCINIO	CORBANA
Alimentación	Agua	PATROCINIO	PROGELITOS
Alimentación	Hielo	₡ -	LOS ANGELES
Alimentación	Servicio Cafetería Museo Prensa, Municipalidad, Tránsito	₡63 800,00	FAPA
<b>Bolsas paquete &amp; Afiches</b>	Bolsas rojas impresas y afiches para dejar en centros de inscripción	₡487 500,00	Mauricio Castro TCOPIAS
<b>Equipos</b>	Servicios Sanitarios	₡ -	EL BARCO
<b>Equipos</b>	Camión Guardarropía	₡ -	MUSEO
<b>Equipos</b>	Planta Eléctrica *****	₡ -	RAHSO
<b>Equipos</b>	Alquiler Vallas 5x 1,20	₡ -	N/A
<b>Equipos</b>	Alquiler Vallas 3x1	₡ -	N/A
<b>Equipos</b>	Estaños Basura	₡ -	MUSEO
<b>Equipos</b>	Conos de Ruta	₡ -	LOS ANGELES
<b>Equipos</b>	Instalación Truss Meta	₡ -	DOS PINOS
<b>Equipos</b>	Misceláneos (gazas, pinzas)	₡ -	N/A
<b>Equipos</b>	Sello fechador para validez de fechas	₡15 000,00	La Casa del Sello
<b>Legal</b>	Pólizas Magisterio	₡490 000,00	INS / MUSEO
<b>Materiales</b>	Chips	₡1 023 000,00	LOS ANGELES
<b>Materiales</b>	Camisetas	₡1 920 000,00	RAMWEAR
<b>Materiales</b>	Medallas *****	₡1 133 400,00	FABRICA NACIONAL
<b>Materiales</b>	Números	₡120 000,00	LOS ANGELES
<b>Materiales</b>	Bandanas (1 PEDIDO)	₡600 000,00	Piedra Negra
<b>Materiales</b>	Bandanas (1 PEDIDO)	₡300 000,00	Piedra Negra
<b>Mercadeo</b>	Impresión Lonas Vallas 5x1	₡ -	N/A
<b>Mercadeo</b>	Rótulos de Kilómetros & Lonas	₡71 998,00	MAURICIO

				CASTRO
<b>Mercadeo</b>	Globos		€62 500,00	GLOBOS IMPRESOS
<b>Mercadeo</b>	Cinta Meta	€	-	N/A
<b>Mercadeo</b>	Impresión de lonas, yoga, zumba, funcionales	€	-	MUSEO
<b>Mobiliario</b>	Mesas	€	-	MUSEO
<b>Permisos &amp; Trámites</b>	FECO A (separación de fecha)		€25 000,00	FECO A
<b>Permisos &amp; Trámites</b>	FECO A (adelanto 50% que se calcula en base a lo recaudado de la realización de la edición anterior de la carrera)		€150 000,00	FECO A
<b>Permisos &amp; Trámites</b>	Asesoría & Trámites FECO A, ICODER, Dirección de Tránsito, Ingeniería y CTP		€150 000,00	LOS ANGELES
<b>Plan de Emergencias</b>	Permiso Ministerio de Salud		€320 000,00	Pablo César Arroyo Hernández
<b>Premiación</b>	1,2,3 lugar 8 km y 1 lugar 4		€480 000,00	FAPA
<b>Servicios</b>	Coordinación & Recolección en Centros de Inscripción		€400 000,00	LOS ANGELES
<b>Servicios</b>	Entrega de paquetes	€	-	MUSEO DE LOS NIÑOS
<b>Servicios</b>	Staff Carrera Rutas (65 pax)		€500 000,00	LOS ANGELES
<b>Servicios</b>	Jueces	€	-	LOS ANGELES
<b>Servicios</b>	Motos Guías	€	-	LOS ANGELES
<b>Servicios</b>	Moto Coordinador	€	-	N/A
<b>Servicios</b>	Ambulancias		€189 000,00	PROVIDA
<b>Servicios</b>	Transporte Sistema	€	-	LOS ANGELES
<b>Servicios</b>	Recolección Basura en Ruta y Meta	€	-	LOS ANGELES
<b>Servicios</b>	Respaldo Manual del sistema electrónico con Jueces oficiales para la ruta y en la meta		€170 000,00	LOS ANGELES
<b>Servicios</b>	Servicio de asesoría e implementación evento		€1 085 000,00	LOS ANGELES
<b>Servicios</b>	Promoción y Transmisión de la carrera		€200 000,00	Luis López Rueda
<b>Staff</b>	Staff entrega de paquetes	€	-	N/A
<b>Staff</b>	Staff Cronometrajes	€	-	LOS ANGELES
<b>Staff</b>	Personal de apoyo en meta (hidratación, fruta, medalla)	€	-	MUSEO
<b>Staff</b>	Coordinador Hidratación Meta	€	-	MUSEO

<b>Staff</b>	Staff Coordinación Hidratación Ruta	₡	-	MUSEO
<b>Staff</b>	Coordinador de Staff	₡	-	MUSEO
<b>Staff</b>	Banderilleros Ruta	₡	-	LOS ANGELES
<b>Staff</b>	Staff Carga camiones	₡	-	MUSEO
<b>Staff</b>	Staff Montaje	₡	-	MUSEO
<b>Staff</b>	Seguridad en Ruta	₡	-	MUSEO
<b>Staff</b>	Staff Guardarropía	₡	-	MUSEO
<b>Transporte</b>	Transporte de materiales (barreras)	₡	-	N/A
<b>Transporte</b>	Transporte Banderilleros Microbús	₡	-	LOS ANGELES
<b>Transporte</b>	Transporte Hidratación Fruta	₡	-	MUSEO
<b>Transporte</b>	Camión vallas	₡	-	N/A
<b>Transporte Colaboradores Museo</b>	Servicios Uber en Efectivo		₡133 000,00	FAPA
<b>Transporte Guías a Ruta</b>	Servicio de microbús para el transporte de los guías a ruta		₡60 000,00	Museo
<b>Costo proyecto CRC</b>			₡10 149 198	
<b>Costo proyecto USD</b>		\$	16 370	
<b>Patrocinio A</b>				₡3 075 000
<b>Patrocinio B</b>				₡6 150 000
<b>Inscripciones</b>				₡4 448 000
<b>Comisión FECOA</b>				₡294 800
<b>Utilidad</b>				₡3 229 002

Elaboración propia

Es importante mencionar acerca de la proyección del costeo lo siguiente:

1. Existen algunos recursos proporcionados por el MUSEO, FAPA o la zona llamada el BARCO (perteneciente a la fundación) que no son contabilizados dentro del costo de la carrera, como lo son recurso de personal humano, servicios de guardarropía, staff, entre otros. Esto se debe a que la Fundación dentro de su esquema financiero, toma ese tipo de gastos como inherente de la operación y existe una partida específica que respalda dicha

inversión. El valor o proporción asignada se toma como información confidencial, por lo cual el costo de este tipo de recurso se desestima para efectos del costo del proyecto.

2. Dentro del costeo, existen rubros correspondientes a la Asociación Deportiva Los ángeles, entidad federada ante FECOA que es subcontratada por el museo para la realización del proyecto. Aquellas líneas de costo sin valor son contempladas dentro del monto general por servicios prestados que provee el suplidor.
3. Existen líneas de costo referentes a gestión de patrocinios. Estos recursos no fueron contabilizados debido a que su rubro dependerá de la gestión realizada por el área de comercialización. Sin embargo, se toma en cuenta en las líneas totales, la meta mínima propuesta para efectos de cálculo.

#### **4.5 Plan de gestión de los recursos del proyecto**

Este apartado presenta la plantilla elaborada para la fundación con respecto a la guía para el desarrollo del plan de gestión de los recursos del proyecto.

La plantilla contempla los procesos de la gestión de los recursos: planificación, estimación, adquisición, desarrollar y dirigir al equipo y controlar los recursos.

**Tabla 20: Plantilla Plan de gestión de los recursos del proyecto**

<b>Plan de gestión de los recursos</b>
<b>La Gestión de los Recursos del Proyecto incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto. PMI (2017)</b>
<b>Planificación de los recursos</b>
<b>Planificar la Gestión de Recursos es el proceso de definir cómo estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y del equipo. Este proceso se lleva a cabo una única vez o en</b>

---

**Plan de gestión de los recursos**


---

puntos predefinidos del proyecto. PMI (2017)

---

**Equipo de proyecto**


---

**Dirección de Operaciones y Departamento de Recursos Humanos**


---

**Estimación de los recursos de las actividades**


---

Se utilizará la estimación análoga la cual utiliza información con respecto a los recursos de un proyecto similar, previo como base para la estimación del proyecto en cuestión. PMI (2017)

---

<b>Tipo Recurso</b>	<b>Descripción</b>	<b>ENTIDAD</b>
<b>Alimentación</b>	Frutas Banano - Patrocinio	CORBANA
<b>Alimentación</b>	Agua - Patrocinio	PROGELITOS
<b>Alimentación</b>	Hielo (incluido en los servicios)	LOS ANGELES
<b>Alimentación</b>	Servicio Cafetería Museo Prensa, Municipalidad, Tránsito	FAPA
<b>Bolsas paquete &amp; Afiches</b>	Bolsas rojas impresas y afiches para dejar en centros de inscripción	Mauricio Castro TCOPIAS
<b>Equipos</b>	Servicios Sanitarios	EL BARCO
<b>Equipos</b>	Camión Guardarropía	MUSEO
<b>Equipos</b>	Planta Eléctrica *****	RAHSO
<b>Equipos</b>	Alquiler Vallas 5x 1,20	N/A
<b>Equipos</b>	Alquiler Vallas 3x1	N/A
<b>Equipos</b>	Estaños Basura	MUSEO
<b>Equipos</b>	Conos de Ruta	LOS ANGELES
<b>Equipos</b>	Instalación Truss Meta	DOS PINOS
<b>Equipos</b>	Misceláneos (gazas, pinzas)	N/A
<b>Equipos</b>	Sello fechador para validez de fechas	La Casa del Sello
<b>Legal</b>	Pólizas Magisterio	INS / MUSEO
<b>Materiales</b>	Chips	LOS ANGELES
<b>Materiales</b>	Camisetas	RAMWEAR
<b>Materiales</b>	Medallas *****	FABRICA NACIONAL
<b>Materiales</b>	Números	LOS ANGELES
<b>Materiales</b>	Bandanas (1 PEDIDO)	Piedra Negra
<b>Materiales</b>	Bandanas (1 PEDIDO)	Piedra Negra

---

---

**Plan de gestión de los recursos**


---

<b>Mercadeo</b>	Impresión Lonas Vallas 5x1	N/A
<b>Mercadeo</b>	Rótulos de Kilómetros & Lonas	MAURICIO CASTRO
<b>Mercadeo</b>	Globos	GLOBOS IMPRESOS
<b>Mercadeo</b>	Cinta Meta	N/A
<b>Mercadeo</b>	Impresión de lonas, yoga, zumba, funcionales	MUSEO
<b>Mobiliario</b>	Mesas	MUSEO
<b>Permisos &amp; Trámites</b>	FECO A (separación de fecha)	FECO A
<b>Permisos &amp; Trámites</b>	FECO A (adelanto 50% que se calcula en base a lo recaudado de la realización de la edición anterior de la carrera)	FECO A
<b>Permisos &amp; Trámites</b>	Asesoría & Trámites FECO A, ICODER, Dirección de Tránsito, Ingeniería y CTP	LOS ANGELES
<b>Plan de Emergencias</b>	Permiso Ministerio de Salud	Pablo César Arroyo Hernández
<b>Premiación</b>	1,2,3 lugar 8 km y 1 lugar 4	Fundación
<b>Servicios</b>	Coordinación & Recolección en Centros de Inscripción	LOS ANGELES
<b>Servicios</b>	Entrega de paquetes	MUSEO DE LOS NIÑOS
<b>Servicios</b>	Staff Carrera Rutas (65 pax)	LOS ANGELES
<b>Servicios</b>	Jueces	LOS ANGELES
<b>Servicios</b>	Motos Guías	LOS ANGELES
<b>Servicios</b>	Moto Coordinador	N/A
<b>Servicios</b>	Ambulancias	PROVIDA
<b>Servicios</b>	Transporte Sistema	LOS ANGELES
<b>Servicios</b>	Recolección Basura en Ruta y Meta	LOS ANGELES
<b>Servicios</b>	Respaldo Manual del sistema electrónico con Jueces oficiales para la ruta y en la meta	LOS ANGELES
<b>Servicios</b>	Servicio de asesoría e implementación evento	LOS ANGELES
<b>Servicios</b>	Promoción y Transmisión de la carrera	Luis López Rueda
<b>Staff</b>	Staff entrega de paquetes	N/A
<b>Staff</b>	Staff Cronometrajes	LOS ANGELES
<b>Staff</b>	Personal de apoyo en meta (hidratación, fruta, medalla)	MUSEO
<b>Staff</b>	Coordinador Hidratación Meta	MUSEO

---

---

**Plan de gestión de los recursos**


---

<b>Staff</b>	Staff Coordinación Hidratación Ruta	MUSEO
<b>Staff</b>	Coordinador de Staff	MUSEO
<b>Staff</b>	Banderilleros Ruta	LOS ANGELES
<b>Staff</b>	Staff Carga camiones	MUSEO
<b>Staff</b>	Staff Montaje	MUSEO
<b>Staff</b>	Seguridad en Ruta	MUSEO
<b>Staff</b>	Staff Guardarropía	MUSEO
<b>Transporte</b>	Transporte de materiales (barreras)	N/A
<b>Transporte</b>	Transporte Banderilleros Microbús	LOS ANGELES
<b>Transporte</b>	Transporte Hidratación Fruta	MUSEO
<b>Transporte</b>	Camión vallas	N/A
<b>Transporte</b>	Servicios Uber en Efectivo	FAPA
<b>Colaboradores Museo</b>		
<b>Transporte Guías a Ruta</b>	Servicio de microbús para el transporte de los guías a ruta	Juan Carlos (Museo)

---

**Estimación de recurso del personal**

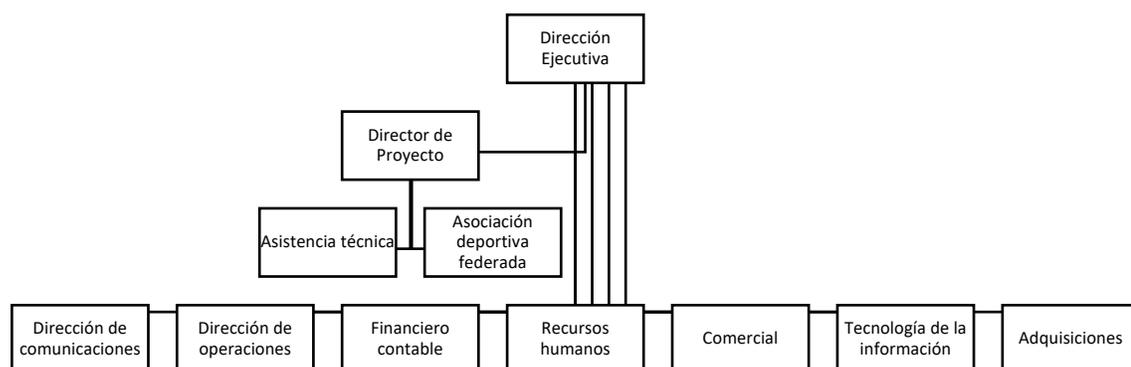

---

<b>Área</b>	<b>Tarea</b>	<b>Recurso</b>
<b>Entrega paquete día 1</b>	08:00 AM - 04:30 PM (Oficina Eventos)	2
<b>Entrega paquete día 2</b>	09:30 am - 05:30 pm (Oficina Eventos)	2
<b>Seguridad montaje</b>	Coordinación seguridad para vallas y meta	2
<b>Seguridad carrera</b>	Coordinación Policía de Tránsito y Municipal	2
<b>atención medica</b>	Coordinación y soporte de servicios médicos	4
<b>Parqueos</b>	Coordinación Parqueo (Flujo Entrada-Salida-Cobro)	2
<b>Guardarropía</b>	Recepción pertenencias corredores	6
<b>Guías de meta</b>	Coordinación de flujo 4k y 8 k	6
<b>Guías de ruta</b>	Soporte banderillero	40
<b>Puest0 1 hidratación</b>	Asistir a los corredores en puesto de hidratación	6
<b>Puest0 2 hidratación</b>	Asistir a los corredores en puesto de hidratación	6
<b>Puesto 3 meta refrigerio</b>	Asistir a los corredores en puesto meta refrigerio	6
<b>Puesto 4 medallas</b>	Entrega de medallas a corredores contra número	6
<b>Puesto refrigerio staff</b>	Asistencia a Staff Refrigerio	2

---

<b>Plan de gestión de los recursos</b>		
<b>Animación</b>	Animación carrera & música	2
<b>Animación museíto</b>	Presencia Marca Museo de los Niños	2
<b>fotografía &amp; video</b>	Toma de fotografías & videos para redes sociales	2
<b>Limpieza &amp; aseo fachado</b>	Soporte en recolección de desechos	4
<b>Transporte 1</b>	Mesas y otros (04:00 am y 08:00 am)	1
<b>Transporte 2</b>	Cierre Carrera Microbús	1
<b>ingeniería &amp; mantenimiento</b>	Fluido eléctrico externo	2
<b>Coordinadores de carrera</b>	Logística & Coordinación	7
<b>Total</b>		113

Elaboración propia



**Figura 4. Estructura organizacional de equipo de proyecto**

Elaboración propia

#### 4.6 Plan de gestión de las comunicaciones del proyecto

Esta sección contiene la plantilla que se brindó al Museo de los Niños para el diseño de las actividades necesarias para un intercambio eficaz de información entre los interesados del proyecto.

**Tabla 21: Plantilla plan de gestión de las comunicaciones**

<b>Plan de gestión de las comunicaciones</b>						
Describe cómo, cuándo y por medio de quién se administrará y difundirá la información del proyecto. PMI (2017)						
<b>Planificación de las comunicaciones</b>						
Proceso de desarrollar un enfoque y un plan apropiados para las actividades de comunicación del proyecto con base en las necesidades de información de cada interesado o grupo, en los activos de la organización disponibles y en las necesidades del proyecto. PMI (2017)						
<b>Requerimientos de comunicación</b>	1. Gestión de comunicación interna 2. Gestión de comunicación a público meta					
<b>Matriz de comunicación</b>						
Tipo de comunicación	Objetivo	Medio	Frecuencia	Dirigido a	Formato	Responsable
<b>Reuniones con equipos de proyecto</b>	Planificación e informe de resultados / avance	Presencial	Semanal, quincenal o mensual según la etapa del proyecto que se desarrolle	Organización interna	Reunión	Director de proyecto
<b>Informes por escrito</b>	Medición de indicadores de desempeño	Informe	Semanal, quincenal o mensual según la etapa del proyecto que se desarrolle	Dirección ejecutiva	Informe escrito	Director de proyecto
<b>Externa</b>	Promoción e	Televisivo	Según	Publico meta	Varios	Dirección de

información a público meta	Prensa Redes sociales Radio	acuerdo de pautas de bien social - Convenio	externo	comunicaciones
----------------------------	-----------------------------------	---	---------	----------------

Elaboración propia

#### 4.7 Plan de gestión de riesgos

La siguiente sección presenta la plantilla que se elaboró para el desarrollo de la gestión de riesgos del proyecto con el fin de que la fundación pueda aumentar la probabilidad de riesgos positivos y disminuir el impacto de riesgos negativos.

**Tabla 22: Registro de riesgos del proyecto**

<b>Código</b>	<b>Descripción del Riesgo</b>	<b>Referencia</b>	<b>WBS</b>
<b>RE001</b>	Si no se tienen el permiso de salud a tiempo la carrera sería clausurada.	Lecciones aprendidas	1.3.3
<b>RA002</b>	Si no hay una comunicación eficaz entre las jefaturas y coordinadores hacia los colaboradores el evento podría ser un fracaso.	Lecciones aprendidas	1.1.6
<b>RA003</b>	Si los colaboradores se ausentan en reuniones colaborativas y de coordinación se daría una falta de información y conocimiento sobre tareas asignadas en áreas específicas.	Lecciones aprendidas	1.1.6
<b>RO004</b>	Si difusión de la carrera y apertura de las inscripciones no se da con antelación y no se utilizan las instalaciones del Museo para promocionar el evento, el nivel de participación no será el esperado.	Lecciones aprendidas	1.6.2

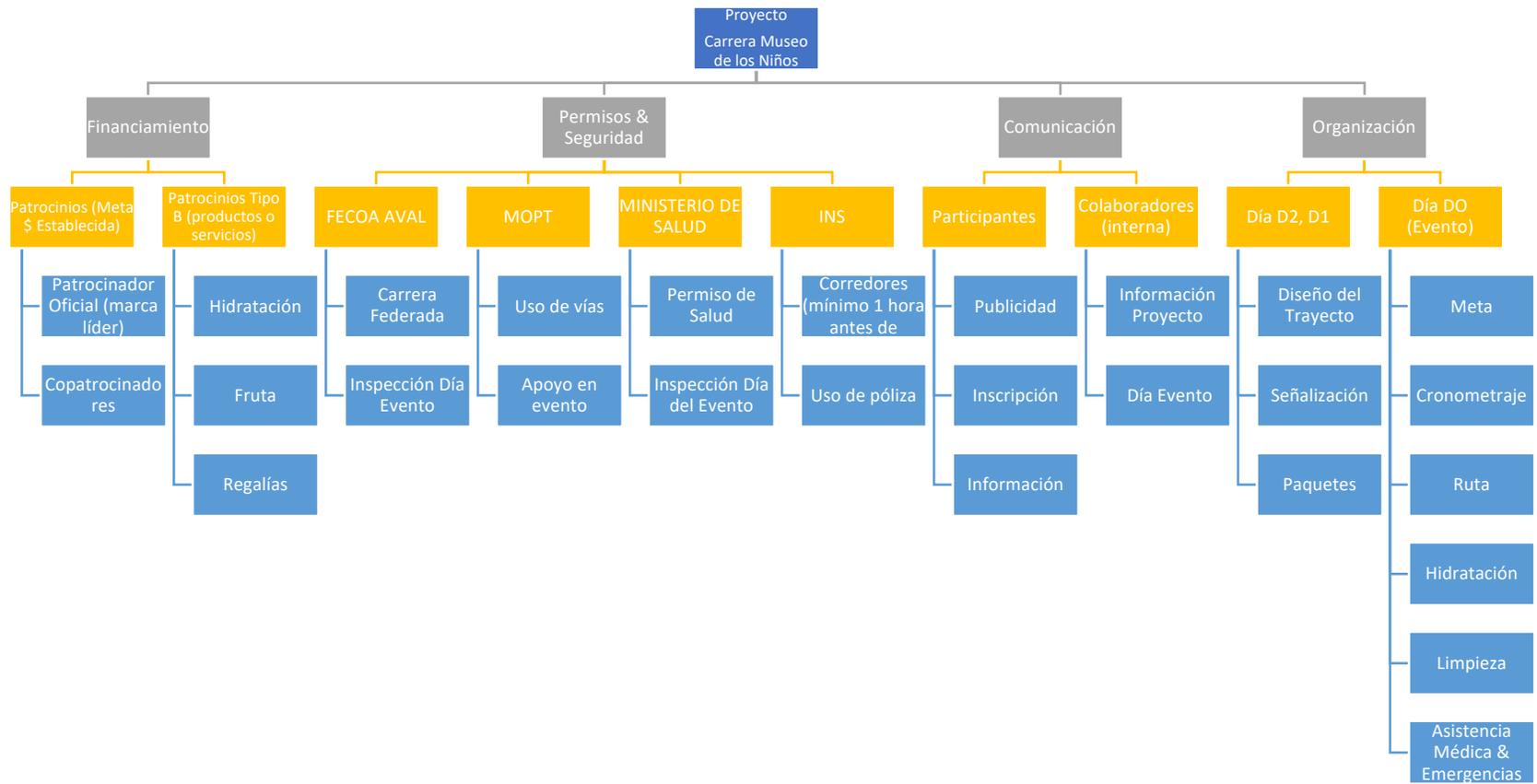
<b>Código</b>	<b>Descripción del Riesgo</b>	<b>Referencia</b>	<b>WBS</b>
<b>RT005</b>	Si la boleta de inscripción no cuenta con el formato y espacio necesario, la información recopilada puede estar no clara o ilegible y traer problemas legales a nivel de pólizas.	Lecciones aprendidas	1.7.5, 1.5
<b>RT006</b>	Si el personal encargado de las inscripciones no está al tanto de las promociones e inscripciones por patrocinios, se puede crear descontento en los patrocinadores y participantes provocando que no vuelvan a colaborar con las actividades del museo e impactando negativamente la reputación de este.	Lecciones aprendidas	1.7.5, 1.5
<b>RT007</b>	Si la base de datos brindada por los sistemas de las plataformas de inscripción en línea no proporciona información limpia, no se podrá conformar el listado de asegurados de la póliza del INS.	Lecciones aprendidas	1.7.5, 1.5
<b>RO008</b>	Si no se cuenta con el patrocinio a tiempo y en cantidad necesaria, puede fracasar la carrera.	Lecciones Aprendidas	1.2.2
<b>RO009</b>	Si no se cuenta a tiempo con el patrocinio tipo B (productos y servicios), los corredores no tendrán acceso a las bebidas y alimentos y no participarán en la carrera.	Lecciones Aprendidas	1.2.2
<b>RO010</b>	Si no se cuenta con la Asistencia Médica rápida, no se podrán atender emergencias médicas y puede haber daños graves a la salud de los corredores y hasta pérdidas	Requerimiento	1.5.1

<b>Código</b>	<b>Descripción del Riesgo</b>	<b>Referencia</b>	<b>WBS</b>
	humanas.		
<b>RA011</b>	Si no se cuenta con suficiente patrocinio que brinden la hidratación durante la carrera, se deberá tomar una parte del presupuesto para invertir en este rubro.	Lecciones aprendidas	1.9.1, 1.9.2.1
<b>RT012</b>	Si no se cuenta con señalización clara a lo largo de toda ruta de la carrera, entonces los corredores pueden salirse de la ruta, tener algún accidente y crear descontento entre los participantes.	Lecciones aprendidas	1.7.1, 1.9
<b>RT013</b>	Si las tallas de las camisetas no se ajustan a los participantes, no serán utilizadas durante la carrera (que es parte de la publicidad de la carrera) y se creará descontento entre los participantes que se quejarán al respecto.	Lecciones aprendidas	1.6.1.2
<b>RO014</b>	Si no se tiene una buena comunicación con los participantes ya sea mediante un comunicado o publicación con el enlace de los resultados, los participantes no tendrán esta información y se creará un descontento entre los participantes afectando también la imagen de la carrera y del Museo de los Niños.	Lecciones aprendidas	1.6.2.3
<b>RO015</b>	Si no se cuenta a tiempo con los animadores de la carrera se dará un retraso en el cronograma que impacientará a los participantes.	Lecciones aprendidas	1.9.3

\*Código

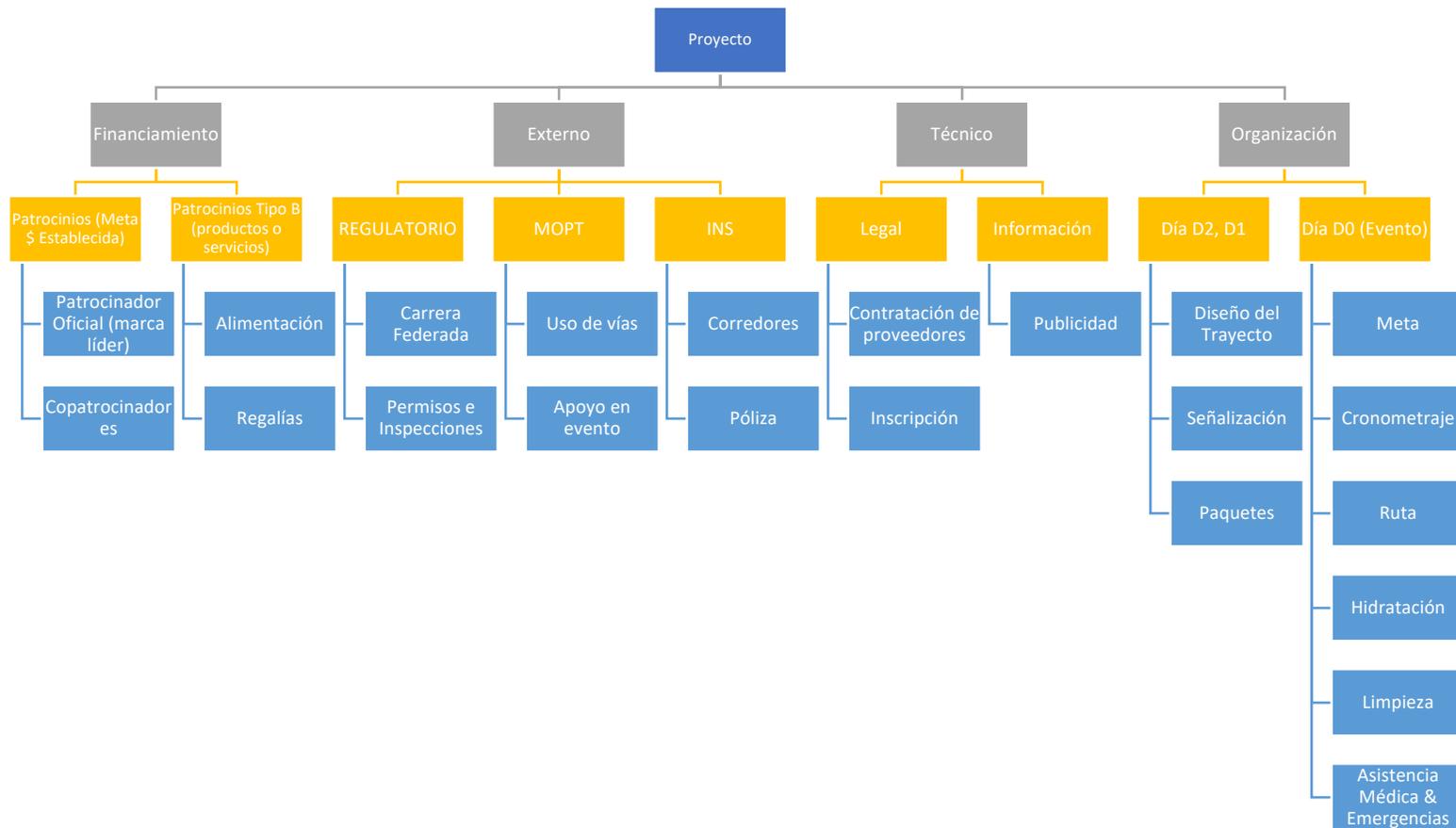
RA- Riesgo de Administración de Proyectos  
RE- Riesgo Externo  
RO- Riesgo Organizacional  
RT- Riesgo Técnico

Elaboración propia



**Figura 5 Estructura de Desglose de Riesgo (RBS)**

Elaboración propia



**Figura 6 Estructura de Jerárquica de Riesgos (Modificada)**

Elaboración propia

## Priorización de riesgos

**Tabla 23. Escala de probabilidad.**

<b>Muy Probable</b>	<b>0.9</b>
<b>Bastante Probable</b>	<b>0.7</b>
<b>Probable</b>	<b>0.5</b>
<b>Poco Probable</b>	<b>0.3</b>
<b>Muy poco probable</b>	<b>0.1</b>

Fuente: material clase magistral de riesgos UCI

**Tabla 24. Escala de impacto.**

<b>Muy Alto</b>	<b>0.8</b>
<b>Alto</b>	<b>0.4</b>
<b>Moderado</b>	<b>0.2</b>
<b>Bajo</b>	<b>0.1</b>
<b>Muy Bajo</b>	<b>0.05</b>

Fuente: material clase magistral de riesgos UCI

**Tabla 25. Evaluación del impacto de un riesgo en los objetivos principales del proyecto.**

<b>Objetivo del proyecto</b>	<b>Muy bajo 0.05</b>	<b>Bajo 0.1</b>	<b>Moderado 0.2</b>	<b>Alto 0.4</b>	<b>Muy Alto 0.8</b>
<b>Costo</b>	Insignificante incremento del costo	Incremento del costo < 5%	Incremento del costo entre el 5 – 10 %	Incremento del costo entre el 10 – 20 %	Incremento del costo > 20%
<b>Calendario</b>	Insignificante variación del calendario	Variación del calendario < 5%	Desviación general del Proyecto 5 – 10 %	Desviación general del Proyecto 10 – 20 %	Desviación general del Proyecto > 20 %
<b>Alcance</b>	Reducción del alcance apenas perceptible	Áreas menores del alcance son afectadas	Áreas mayores del alcance son afectadas	Reducción del alcance inaceptable para el cliente	El producto final del proyecto es inservible
<b>Calidad</b>	Degradación de la calidad apenas perceptible	Solo aplicaciones muy específicas son afectadas	La reducción de la calidad demanda la aprobación del cliente	Reducción de la calidad inaceptable para el cliente	El producto final del proyecto es inservible

Elaboración propia

**Tabla 26. Matriz Probabilidad x Impacto.**

<b>Marcador de riesgo para un riesgo específico</b>					
<b>Impacto Probabilidad</b>	<b>Muy bajo 0.05</b>	<b>Bajo 0.1</b>	<b>Moderado 0.2</b>	<b>Alto 0.4</b>	<b>Muy Alto 0.8</b>
<b>0.9</b>	<b>0.05</b>	<b>0.09</b>	<b>0.18</b>	<b>0.36</b>	<b>0.72</b>
<b>0.7</b>	<b>0.04</b>	<b>0.07</b>	<b>0.14</b>	<b>0.28</b>	<b>0.56</b>
<b>0.5</b>	<b>0.03</b>	<b>0.05</b>	<b>0.10</b>	<b>0.20</b>	<b>0.40</b>
<b>0.3</b>	<b>0.02</b>	<b>0.03</b>	<b>0.06</b>	<b>0.12</b>	<b>0.24</b>
<b>0.1</b>	<b>0.01</b>	<b>0.01</b>	<b>0.02</b>	<b>0.04</b>	<b>0.08</b>

Fuente: material clase magistral de riesgos UCI

**Tabla 27. Registro de Riesgos del Proyecto (priorización).**

Código	Descripción	Referencia	WBS	Probabilidad	Impacto	Rango
RE001	Si no se tienen el permiso de salud a tiempo la carrera sería clausurada.	Lecciones aprendidas	1.3.3	0.5	0.8	0.4
RO008	Si no se cuenta con el patrocinio a tiempo y en cantidad necesaria, puede fracasar la carrera.	Lecciones Aprendidas	1.2.2	0.5	0.8	0.4
RO010	Si no se cuenta con la Asistencia Médica rápida, no se podrán atender emergencias médicas y puede haber daños graves a la salud de los corredores y hasta pérdidas humanas.	Requerimiento	1.5.1	0.5	0.8	0.4
RT013	Si las tallas de las camisetas no se ajustan a los participantes, no serán utilizadas durante la carrera (que es parte de la publicidad) y se creará descontento entre los participantes que se quejarán al respecto.	Lecciones aprendidas	1.6.1.2	0.7	0.4	0.28
RT005	Si la boleta de inscripción no cuenta con el formato y espacio necesario, la información recopilada puede estar no clara o ilegible y traer problemas legales	Lecciones aprendidas	1.7.5, 1.5	0.3	0.8	0.24

Código	Descripción	Referencia	WBS	Probabilidad	Impacto	Rango
	a nivel de pólizas.					
RO004	Si la difusión de la carrera y la apertura de las inscripciones no se da con antelación y no se utilizan las instalaciones del Museo para promocionar el evento, el nivel de participación no será el esperado.	Lecciones aprendidas	1.6.2	0.5	0.4	0.2
RO014	Si no se tiene una buena comunicación con los participantes ya sea mediante un comunicado o publicación con el enlace de los resultados, los participantes no tendrán esta información y se creará un descontento entre los participantes afectando también la imagen de la carrera y del Museo de los Niños.	Lecciones aprendidas	1.6.2.3	0.5	0.4	0.2
RA002	Si no hay una comunicación eficaz entre las jefaturas y coordinadores hacia los colaboradores el evento podría ser un fracaso.	Lecciones aprendidas	1.1.6	0.7	0.2	0.14
RT006	Si el personal encargado de las inscripciones no está al tanto de las promociones e inscripciones por	Lecciones aprendidas	1.7.5, 1.5	0.3	0.4	0.12

Código	Descripción	Referencia	WBS	Probabilidad	Impacto	Rango
	patrocinios, se puede crear descontento en los patrocinadores y participantes provocando que no vuelvan a colaborar con las actividades del museo e impactando negativamente la reputación de este.					
RO015	Si no se cuenta a tiempo con los animadores de la carrera, se dará un retraso en el cronograma que impacientará a los participantes.	Lecciones aprendidas	1.9.3	0.3	0,4	0.12
RA003	Si los colaboradores se ausentan en reuniones colaborativas y de coordinación se daría una falta de información y conocimiento sobre tareas asignadas en áreas específicas.	Lecciones aprendidas	1.1.6	0.9	0.1	0.09
RT007	Si la base de datos brindada por los sistemas de las plataformas de inscripción en línea no proporciona información limpia, no se podrá conformar el listado de asegurados de la póliza del INS.	Lecciones aprendidas	1.7.5, 1.5	0.1	0.4	0.04
RO009	Si no se cuenta a tiempo con el patrocinio tipo B	Lecciones Aprendidas	1.2.2	0.1	0.4	0.04

Código	Descripción	Referencia	WBS	Probabilidad	Impacto	Rango
	(productos y servicios), los corredores no tendrán acceso a las bebidas y alimentos y no participarán en la carrera.					
RT012	Si no se cuenta con señalización clara a lo largo de toda ruta de la carrera, entonces los corredores pueden salirse de la ruta, tener algún accidente y crear descontento entre los participantes.	Lecciones aprendidas	1.7.1, 1.9	0.1	0.4	0.04
RA011	Si no se cuenta con suficiente patrocinio que brinden la hidratación durante la carrera, se deberá tomar una parte del presupuesto para invertir en este rubro.	Lecciones aprendidas	1.9.1, 1.9.2.1	0.3	0.1	0.03
Riesgo general del proyecto						0.18

Elaboración propia.

**Tabla 28. Escala de calificaciones del riesgo general del proyecto**

Alto	0.99 – 0.18
Moderado	0.17 – 0.05
Bajo	0.04 – 0.01

Fuente: material clase magistral de riesgos UCI

### **Riesgo General del Proyecto**

Utilizando como referencia la tabla anterior, el riesgo general del proyecto arroja un resultado de 0.18, lo cual se cataloga como Alto de acuerdo con la escala de la tabla 29.

Tabla 29 Planificación de respuesta a los riesgos

Código	Descripción	Referencia	WBS	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategia	Acciones Preventivas	Respaldos	Plan para Contingencias	Reservas T \$	Disparador	Responsable	Prob. Post Plan	Impacto Post Plan	Rango Post Plan
RE001	Si no se tienen el permiso de salud a tiempo la carrera sería clausurada.	Lecciones aprendidas	1.3.3	0.5	0.8	0.4	Mitigar	Asignar a un responsable dentro del equipo de proyecto para dar seguimiento al avance del otorgamiento del permiso.					DP	0.2	0.4	0.08
RO008	Si no se cuenta con el patrocinio a tiempo y en cantidad necesaria, puede fracasar la carrera.	Lecciones Aprendidas	1.2.2	0.5	0.8	0.4	Escalar	Solicitar a la Autoridad del Museo de los Niños una partida presupuestaria para honrar el punto de equilibrio de la carrera en caso de no obtener patrocinios.					FAPA	0.2	0.4	0.08
RO010	Si no se cuenta con la Asistencia Médica rápida, no se podrán atender emergencias médicas y puede haber	Requerimiento	1.5.1	0.5	0.8	0.4	Transferir	Contratar los servicios de asistencia médica exclusiva para el evento con un proveedor calificado para	Coordinar con suficiente antelación con la Benemérita Cruz Roja Costarricense para asegurar la				Asistencia técnica	0.5	0.3	0.15

	daños graves a la salud de los corredores y hasta pérdidas humanas.							estar cubiertos en caso de una emergencia. Contratar un seguro médico con pólizas de vida para el evento.	disponibilidad de una unidad de Asistencia Rápida adicional a la contratada con el proveedor.				
RT013	Si las tallas de las camisetas no se ajustan a los participantes, no serán utilizadas durante la carrera (que es parte de la publicidad de la carrera) y se creará descontento entre los participantes que se quejarán al respecto.	Lecciones aprendidas	1.6.1.2	0.7	0.4	0.28	Transferir	Contratar la fabricación de las camisas con un proveedor que haya tenido experiencia previa en otras carreras y que obtenga buenas referencias al respecto para asegurar el cumplimiento de las medidas según las tallas elegidas por los participantes.		Adquisiciones	0.7	0.2	0.14
RT005	Si la boleta de inscripción no cuenta con el formato y espacio necesario, la información recopilada puede estar no	Lecciones aprendidas	1.7.5, 1.5	0.3	0.8	0.24	Mitigar	Elaborar un formato estandarizado y controlado para el correcto registro de la boleta de inscripción, la cual será		Comunicaciones y Asistencia técnica	0.1	0.4	0.04



RO014	Si no se tiene una buena comunicación con los participantes ya sea mediante un comunicado o publicación con el enlace de los resultados, los participantes no tendrán esta información y se creará un descontento entre los participantes afectando también la imagen de la carrera y del Museo de los Niños.	Lecciones aprendidas	1.6.2.3	0.5	0.4	0.2	Transferir	inscripciones se haga oportunamente.  Contratar a un proveedor con experiencia para asegurar la confiabilidad en el registro de los tiempos.	Asistencia técnica	0.5	0.2	0.10
RA002	Si no hay una comunicación eficaz entre las jefaturas y coordinadores hacia los colaboradores el evento	Lecciones aprendidas	1.1.6	0.7	0.2	0.14	Mitigar	Incluir en el Plan de Comunicación del proyecto reuniones y otras herramientas para asegurar la comunicación	Asistencia técnica y Comunicaciones	0.4	0.1	0.04

	podría ser un fracaso.							oportuna y de ambas vías entre los interesados.					
RT006	Si el personal encargado de las inscripciones no está al tanto de las promociones e inscripciones por patrocinios, se puede crear descontento en los patrocinadores y participantes provocando que no vuelvan a colaborar con las actividades del museo e impactando negativamente la reputación de este.	Lecciones aprendidas	1.7.5, 1.5	0.3	0.4	0.12	Mitigar	Capacitar al personal de las inscripciones para que puedan informar a los patrocinadores y participantes sobre lo concerniente a la carrera. Crear y comunicar un documento de preguntas frecuentes (FAQ) como apoyo al personal e interesados.	Asistencia técnica, Mercadeo y Comunicaciones	0.1	0.2	0.02	
RO015	Si no se cuenta a tiempo con los animadores de la carrera, se dará un retraso en el cronograma	Lecciones aprendidas	1.9.3	0.3	0.4	0.12	Transferir	Incluir cláusulas de multas al proveedor de animación en caso de llegada tardía.	Adquisiciones	0.3	0.2	0.06	

	que impacientará a los participantes.																		
RA003	Si los colaboradores se ausentan en reuniones colaborativas y de coordinación se daría una falta de información y conocimiento sobre tareas asignadas en áreas específicas.	Lecciones aprendidas	1.1.6	0.9	0.1	0.09	Mitigar	Establecer un control de asistencia para tomar acciones disciplinarias en los casos en que los colaboradores se ausenten en más de una ocasión. Implementar un repositorio electrónico para compartir la documentación y acuerdos de las reuniones con los colaboradores.				Asistencia técnica, RRHH, IT	0.5	0.1	0.05				
RT007	Si la base de datos brindada por los sistemas de las plataformas de inscripción en línea no proporciona información limpia, no se podrá conformar el	Lecciones aprendidas	1.7.5, 1.5	0.1	0.4	0.04	Aceptar	Designar a una persona a cargo de la depuración de la base de datos y contacto a los participantes en caso de un campo registrado incorrectamente.	1 h	Reportes de usuarios que no tienen acceso al sistema de información	Equipo	0.1	0.4	0.04					

	listado de asegurados de la póliza del INS.													
RO009	Si no se cuenta a tiempo con el patrocinio tipo B (productos y servicios), los corredores no tendrán acceso a las bebidas y alimentos y no participarán en la carrera.	Lecciones Aprendidas	1.2.2	0.1	0.4	0.04	Aceptar	Solicitar la aprobación de un presupuesto extraordinario para la compra de los alimentos y bebidas faltantes.	7.2 h	Al realizar el inventario no se cuenta con la cantidad de suministros para la carrera	Equipo	0.1	0.4	0.04
RT012	Si no se cuenta con señalización clara a lo largo de toda ruta de la carrera, entonces los corredores pueden salirse de la ruta, tener algún accidente y crear descontento entre los participantes.	Lecciones aprendidas	1.7.1, 1.9	0.1	0.4	0.04	Aceptar	Realizar la impresión con recursos propios de señalización para colocarlos en puntos clave.	4.8 h	Realización de una inspección de la ruta de la carrera y verificación de señalización	Equipo	0.1	0.4	0.04
RA011	Si no se cuenta con suficiente patrocinio que	Lecciones aprendidas	1.9.1, 1.9.2.1	0.3	0.1	0.03	Aceptar	Solicitar en consignación a un proveedor	14.4 h	Reportes de falta de recursos de los	Equipo y Mercadeo	0.3	0.1	0.03

brinden la hidratación durante la carrera, se deberá tomar una parte del presupuesto para invertir en este rubro.		hidratante para utilizarlo en caso de ser requerido.	patrocinadores	
Riesgo General del Proyecto = Alto	0.18	27.4 h	Riesgo del Proyecto Post-Plan = Moderado	0.068

Elaboración propia.

**Riesgo General del Proyecto**

Utilizando como referencia la tabla anterior, el riesgo general del proyecto post plan arroja un resultado de 0.068, lo cual se cataloga como Moderado de acuerdo con la escala de la tabla 29.

**Tabla 30 Cálculo Reserva para Contingencias general del proyecto (Tiempo)**

Riesgo aceptado	Probabilidad de Ocurrencia	Tiempo estimado de consecuencia (horas)	Exposición al Riesgo
RT007	0,1	10	1
RO009	0,1	72	7,2
RT012	0,1	48	4,8
RA011	0,3	48	14,4
<b>Contingencia estimada de tiempo para el proyecto</b>			<b>27,4</b>

Elaboración propia.

**Tabla 31 Actualización del cronograma después de la planificación de la repuesta a los riesgos**

##	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Responsable
1	Inicio del Proyecto (acto de apertura) <b>Incluye el compromiso de la partida que respalda el presupuesto para realizar la carrera en caso de que no se logre la meta de gestión de patrocinios y presupuesto extraordinario en caso de ser necesario. Con un límite de CRC 1.000.000</b>	1 día	2/9/21	2/9/21		FAPA
2	Conceptualización de la carrera (definición de alcance)	5 días	3/9/21	9/9/21	1	Director de Proyecto
3	Revisión de requisitos	2 días	10/9/21	11/9/21	2	DP & Equipo

4	Establecimiento de cronograma <b>(incluirá las fechas de reuniones de coordinación para reserva en agenda de funcionarios)</b>	3 días	12/9/21	16/9/21	3	DP
5	Estimación de costos	5 días	10/9/21	16/9/21	2	DP
6	Asignación de los recursos <b>(el cual incluirá la programación de reuniones, el manual de asistencia por IT y las sanciones respectivas que aplicará RRHH en caso de no asistencia)</b>	2 días	17/9/21	18/9/21	5	DP
7	Desarrollo del plan de gestión de comunicaciones	10 días	10/9/21	23/9/21	2	DP & Comunicaciones
8	Revisiones de lecciones aprendidas y bases históricas de ediciones anteriores	1 día	24/9/21	24/9/21	7	DP & Equipo
9	Desarrollo del plan de gestión de interesados <b>(inclusión de requisitos mínimos proveedores como experiencia en confección de artículos deportivos, muestras, cronometraje, entre otros). Se deben brindar especificaciones</b>	3 días	25/9/21	27/9/21	8	DP & Equipo

	<b>de aceptabilidad e incluir multas en caso de incumplimiento.</b>					
<b>10</b>	Desarrollo del plan de adquisiciones <b>(se le asignará a cada miembro de equipo las siguientes tareas siendo un solo responsable: un solo miembro de equipo coordina el permiso de Salud, otro tiene a cargo el seguimiento y control del departamento de comunicaciones, incluyendo apertura de inscripciones), se le asigna a otro miembro la lista de inscripciones y entrega al INS</b>	10 días	12/9/21	25/9/21	3	DP & Adquisiciones
<b>11</b>	Asignaciones del equipo del proyecto	1 día	26/9/21	26/9/21	10	DP
<b>12</b>	Diseño de artes <b>formulario, paquete y campaña (la tarea conlleva aprobaciones)</b>	16 días	10/9/21	1/10/21	2	Comunicaciones
<b>13</b>	Gestión de patrocinios (económico)	49 días	2/10/21	9/12/21	12	Comercial
<b>14</b>	Gestión de patrocinios productos y servicio	49 días	2/10/21	9/12/21	12	Comercial
<b>15</b>	Contratación de asociación	1 día	10/9/21	10/9/21	2	DP

	deportiva federada <b>(incluye cronometraje y señalización de ruta)</b>					
16	Diseño de ruta	5 días	11/9/21	17/9/21	15	Asociación Deportiva
17	Reservación de fecha ante FECOA	5 días	18/9/21	24/9/21	16	Asociación Deportiva
18	Gestión de permiso Dirección de Ingeniería y Tránsito	5 días	25/9/21	1/10/21	17	Asistencia técnica
19	Gestión de trámites apoyo Fuerza Pública	8 días	2/10/21	11/10/21	18	Asistencia técnica
20	Gestión de trámites apoyo Policía Municipal	8 días	14/10/21	23/10/21	19	Asistencia técnica
21	Gestión de Plan de Desechos Municipalidad de San José	8 días	10/12/21	19/12/21	14	Asistencia técnica
22	<b>Gestión de trámites de apoyo Cruz Roja Costarricense CRC 200.000</b>	8 días	14/12/2021	23/10/2021	20	Asistencia técnica
23	Desarrollo de Plan de Operaciones y Seguridad	8 días	20/12/21	31/12/21	21	Operaciones
24	Contratación para desarrollo de Plan de Emergencias	10 días	1/1/22	14/1/22	22	Asistencia técnica
25	Gestión de póliza de seguro INS	8 días	15/1/22	24/1/22	23	Asistencia técnica
26	Gestión de Permiso Ministerio de Salud	9 días	27/1/22	6/2/22	24	Asistencia técnica
27	Plan de Medios Fase 1 Expectativa Evento	10 días	27/1/22	7/2/22	24	Comunicaciones

28	Gestión de proveedores paquetes	20 días	6/1/22	31/1/22		DP & Asistencia técnica
29	Gestión de puntos de venta físico	5 días	13/1/22	17/1/22		Asistencia técnica
30	Gestión de puntos de venta en línea	5 días	13/1/22	17/1/22		Asistencia técnica
31	Plan de Medios Fase 2 Informativa	12 días	16/1/22	31/1/22		Comunicaciones
32	<b>Reunión de coordinadores proceso de inscripción</b>	1 día	31/1/22	31/1/22		Asistencia técnica
33	Apertura de inscripciones	1 día	3/2/22	3/2/22	30	Asistencia técnica
34	Plan de Medios Fase 3 Promoción	60 días	4/2/22	24/4/22	31	Comunicaciones
35	Reunión de coordinación patrocinadores	1 día	13/4/22	13/4/22		DP & Comercial
36	Reunión de coordinación personal museo	1 día	17/4/22	17/4/22		DP & Asistencia técnica
37	Reunión coordinación guías de ruta	1 día	17/4/22	17/4/22		DP & Asistencia técnica
38	Coordinación previa-entrega de paquetes	1 día	20/4/22	20/4/22		DP & Asistencia técnica
39	Preparación de paquetes	1 días	21/4/22	21/4/22	36	Asistencia técnica
40	Recepción de productos previo evento	1 días	21/4/22	21/4/22		Comercial
41	Cierre de inscripciones puntos de venta físico	1 día	21/4/22	21/4/22		Asistencia técnica
42	Corte 1 Lista Participantes	1 día	21/4/22	21/4/22		Asistencia técnica
43	Entrega de paquetes Día 1	1 día	22/4/22	22/4/22	37	Colaboradores
44	Entrega de paquetes Día 2	1 día	23/4/22	23/4/22	41	Colaboradores

45	Cierre de inscripciones Museo de los Niños	1 día	23/4/22	23/4/22	42	Asistencia técnica
46	Corte 2 Lista de Participantes	1 día	23/4/22	23/4/22	43	DP
47	Entrega oficial Lista Participantes INS	1 día	23/4/22	23/4/22	44	DP
48	Señalamiento de ruta	1 día	23/4/22	23/4/22		Asociación Deportiva
49	Montaje de zona salida/llegada	2 días	23/4/22	24/4/22		Operaciones
50	Montajes puestos de hidratación	1 día	24/4/22	24/4/22		Operaciones
51	Montaje de cronometraje	1 día	24/4/22	24/4/22		Asociación Deportiva
52	Animación Evento	1 día	24/4/22	24/4/22		Comercial & Comunicación
53	Acto de Premiación	1 día	24/4/22	24/4/22		Mercadeo & Comunicación
54	Publicación de tiempos oficiales	1 día	24/4/22	24/4/22		Comunicaciones
55	Desmontaje zona/salida	1 día	24/4/22	24/4/22		Museo
56	Reporte balance económico neto	6 días	25/4/22	4/5/22		DP
57	Reportes patrocinadores	6 días	25/4/22	4/5/22		Comercial
58	Taller de Lecciones Aprendidas	1 día	4/5/22	4/5/22		DP & Asistencia técnica
59	Informe final	1 día	11/5/22	11/5/22		DP
60	Cierre de proyecto	1 día	11/5/22	11/5/22	57	DP

**Notas al cronograma:** El presupuesto ante el plan de riesgos se ve incrementado en CRC 1.200.000 correspondientes a la solicitud de una unidad de la Cruz Roja Costarricense y de un presupuesto extraordinario en caso de ser necesario. El tiempo no es afectado, ya que las acciones preventivas son incluidas en tareas ya asignadas dentro de la EDT.

#### 4.8 Plan de gestión de los interesados

El siguiente apartado contiene la plantilla que se elaboró para el desarrollo del plan de interesados del proyecto. Esta plantilla permitirá a la fundación identificar a los interesados y planificar y monitorear el involucramiento de los ellos.

**Tabla 32 Plan de gestión de interesados**

Plan de gestión de interesados								
Componente del plan para la dirección del proyecto que identifica las estrategias y acciones requeridas para promover el involucramiento productivo de los interesados en la toma de decisiones y la ejecución del proyecto o programa. PMI (2017)								
Matriz de interesados								
Este documento incluye la identificación, evaluación y clasificación de los interesados del proyecto.								
Interesado	Compromiso					Poder / Influencia	Interés	Estrategia
	Desconoce	Se resiste	Neutral	Apoya	Líder			
<b>1. FAPA</b>					x	A	A	Mantener satisfecho. Establecer relación, mantener buena comunación y ser <i>influencer</i> . Brindar informes de desempeño bimensuales, mensuales y quincenales según la fase de proyecto desarrollada. Convocar reuniones de forma presencial o virtual para entrega de resultados. Emitir estados financieros durante el proyecto.
<b>2. Autoridad reguladora</b>			x			A	A	Mantener satisfecho. Solicitar los permisos de manera oportuna en las fechas indicadas por las entidades reguladoras. Ofrecer canjes promocionales a nivel de marketing entre entidades gubernamentales, para sus diferentes actividades de bien social. Ejemplo: promocionar inscripciones gratuitas para entidades como INS, Bomberos, Ministerio de Obras Públicas y Transportes. Incentivar su participación simbólica como patrocinadores del evento.
<b>3. Proveedores</b>			x			A	A	Monitorear. Establecer un sistema de control y calidad a través del departamento de adquisiciones aplicando los requerimientos propios de la política de la fundación.
<b>4. Patrocinadores</b>			x			A	A	Mantener satisfecho. Establecer y promocionar paquetes de patrocinios atractivos, con el fin de obtener la mayor participación de patrocinadores con un core business similar a la fundación. Ejecutar el plan de patrocinio con al menos seis meses de anticipación a la carrera.

---

<b>5. Corredores</b>	<b>x</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	Mantener satisfecho. Establecer un plan de comunicación que permita obtener el mayor número de inscripciones de participantes. Brindar paquete de carreras atractivo.
<b>6. Comercios en la ruta de la carrera</b>	<b>x</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	Informar. Ofrecer a los comercios en ruta paquetes de patrocinio para la participación de estos el día de la carrera
<b>7. Medios de comunicación</b>	<b>x</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	Informar. Establecer un buen plan de comunicaciones que permita la participación de los principales medios de comunicación en el área metropolitana. Ofrecer paquetes de patrocinio o canje.

---

#### Descriptivo

- **X: Actual; D: deseado**
- **A: Alto; B: Bajo**
- **Estrategias: Gestionar de cerca (A-A); Mantener satisfecho (A-B); Informar (B-A); Monitorear (B-B)**

---

Elaboración propia

## 5. Conclusiones

1. Luego de desarrollar el presente proyecto en la Fundación Ayúdenos para Ayudar, se concluyó que la organización sin fines de lucro tiene la capacidad organizacional y estructural para desarrollar este proyecto y otros bajo los estándares de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, a través de la aplicación de la metodología para la gestión de proyectos de organización de eventos deportivos de atletismo en la categoría de carreras.
2. Se observó después del estudio de los casos de tres proyectos no consecutivos similares desarrollados por la fundación, la importancia de la conceptualización del alcance y la aprobación por parte de los interesados, en este caso la dirección ejecutiva. Así mismo, la importancia de la definición de los criterios de aceptación como los entregables o resultados esperados.
3. Se concluyó que las actividades a desarrollar en el proyecto son similares para cada edición por lo cual la gestión del cronograma se puede replicar a través de la línea del tiempo, con el fin de crear una fórmula de éxito.
4. Uno de los procesos con mayor proyección y fortaleza en el Museo de los Niños es su capacidad de comunicación a los interesados externos, especialmente al público meta. Lo anterior mediante canales de comunicación como redes sociales, prensa, radio y televisión. Se concluyó que la gestión de las comunicaciones externas es uno de los procesos que aumenta la probabilidad de éxito de eventos positivos.

## 6. Recomendaciones

1. Se recomienda a la fundación ampliar la participación y responsabilidades del director del proyecto incorporándolo en los procesos de inicialización y finalización, con respecto al desarrollo del plan de gestión del proyecto; además de apoyar y fomentar en la organización el uso de las herramientas propuestas por el director para la automatización o apoyo visual de gestión.
2. Dado que la rotación de personal tiene un índice muy bajo en el museo, en especial en puestos de alta jerarquía, se recomendó a la fundación establecer un equipo de proyecto previo con estos interesados para que participen en el desarrollo del plan y definición del alcance del proyecto emitiendo su juicio de expertos y aportando las vivencias de proyectos anteriores.
3. Se recomendó a la fundación la aplicación de su intranet para generar a través de esta herramienta tecnológica el cronograma del proyecto, de tal forma que fuese un documento abierto para los interesados, estableciendo los debidos perfiles y accesos a este.
4. Se recomendó a la fundación acerca de la gestión de costos, unificar los procesos de monitoreo y control de los costos a través del director de proyecto o equipo específico, ya que en prácticas anteriores se permitía que cada unidad manejara su propio presupuesto probando un incremento significativo en el presupuesto establecido y desarrollando la aprobación de presupuestos extraordinarios.
5. Con respecto a los recursos, por las características del proyecto se recomendó a la organización desarrollar paquetes de recursos y asignar los mismos a equipos de trabajo de

forma individual y de acuerdo con el desempeño correspondiente de cada equipo en la organización.

6. Dada la facilidad que tiene la fundación con respecto al recurso de tecnologías de la información, se recomendó a la fundación iniciar un plan para el desarrollo de un módulo de gestión de proyectos basados en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, incorporando el juicio de expertos mediante un asesor y basándose en las plantillas brindadas para el desarrollo del proyecto estudiado. Lo anterior servirá como repositorio y herramienta de comunicación.
7. Debido a que la elaboración de este trabajo final de graduación se desarrolló en una época extraordinaria y con un evento poco común como lo es una pandemia, con respecto a la gestión de los riesgos se recomendó a la fundación capacitar a algunos perfiles de colaboradores en las metodologías ágiles, como medio de contención y respuesta para la gestión de eventos negativos y pronta respuesta en futuros proyectos.
8. Sobre la gestión de los interesados, se recomendó a la fundación el brindar una atención especial a los interesados categorizados como patrocinadores, ya que de ellos depende el mayor financiamiento del proyecto.

## 7. Bibliografía

- Canaan, R. (2019, enero 1). *Los 8 tipos de Métodos de Investigación Más Habituales*. Recuperado 12 de abril de 2020, de <https://www.lifeder.com/tipos-metodos-de-investigacion>
- Calvo Segura, J., 2014. “*Metodología Base De Administración De Proyectos Para El Departamento De Tecnologías De Información Del Grupo VICAL*”. Máster. Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Centro Costarricense de Ciencia y Cultura, 2018. *Mapa Estratégico Organizacional*. San José, Costa Rica, p.14.
- Ciniega, F. (2016). *Suposiciones y restricciones del proyecto*. Recuperado 4 de primavera de 2020, de <https://fernandoarciniega.com/suposiciones-y-restricciones-del-proyecto/>
- Domorace, D. (2019, 26 febrero). *¿Por qué se Realizan carreras con fines benéficos? – Domorace*. Recuperado 15 marzo, 2020, de <http://domorace.it/se-realizan-carreras-fines-beneficos/>
- ESAN Graduate School of Business. (2016, agosto 31). *Las diez áreas de conocimiento según el PMI*. Recuperado 11 de abril de 2020, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/las-diez-areas-de-conocimiento-segun-el-pmi/>
- Fundación Gestión y Participación Social. (2009, noviembre 2). *Anexo Gestión de Patrocinios*. Recuperado 4 de noviembre de 2020, de <http://www.asociaciones.org/component/content/article?id=605:anexo-gesion-de-patrocinios>
- Jiménez, D., & Tayver, F. (2016, 20 noviembre). *Gabriel Badilla murió mientras competía en la carrera Lindora Run*. *La Nación*. Recuperado de <https://www.nacion.com/puro-deporte/futbol-nacional/gabriel-badilla-murio-mientras-competia-en-la-carrera-lindora-run/Y7LHG5TNXRHXTKCU2NWCKVJUMU/story/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. B. L. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). DF, México: McGraw-Hill Education.
- Herramientas de Investigación. (2016). Recuperado 13 de abril de 2020, de <http://herramientas-para.com/de-investigacion/>
- Maranto, M., & González, M. (2015, febrero 1). *Fuentes de información*. Recuperado 12 de abril de 2020, de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>

N/D, G. A. B. R. I. E. L. (s.f.). *¿Cómo organizar un evento y recaudar dinero ONG, Fundación o Asociación?* Recuperado 15 marzo, 2020, de <https://vivetix.com/f/p/b/recaudar-fondos-ong-fundacion>

Project Management Institute, 2017. *Guía De Los Fundamentos Para La Dirección De Proyectos* (Guía Del PMBOK)-Sexta Edición. Project Management Institute.

*Requisitos eventos masivos.* (s.f.-b). Recuperado 15 marzo, 2020, de <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/biblioteca-de-archivos/tramites/autorizaciones-y-certificaciones/concentraciones-masivas/721-requisitos-para-solicitar-recomendacion-para-eventos-masivos/file>

Romero López, Carlos Ed. Pirámide 2002." *Técnicas de programación y control de proyectos* "

## 8. Anexos

### Anexo 1. Acta de proyecto del PFG

<b>ACTA DEL PROYECTO</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>
<b>01/02/2021</b>	Metodología para la gestión de proyectos de organización de eventos deportivos de atletismo en la categoría de carreras, como una estrategia de recaudación de fondos para programas de bien social
<b>Areas de conocimiento / procesos:</b>	<b>Area de aplicación (Sector / Actividad):</b>
<b>Grupos de Procesos:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inicio</li> <li>2. Planificación</li> </ol> <b>Areas de Conocimiento:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión de la integración del proyecto</li> <li>2. Gestión del alcance del proyecto</li> <li>3. Gestión del cronograma del proyecto</li> <li>4. Gestión de costos del proyecto</li> <li>5. Gestión de los recursos del proyecto</li> <li>6. Gestión de las comunicaciones del proyecto</li> <li>7. Gestión de los riesgos del proyecto</li> <li>8. Gestión de los interesados del proyecto</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programas de bien social</li> <li>2. Fundaciones privadas sin fines de lucro</li> <li>3. Eventos deportivos</li> <li>4. Entretenimiento familiar</li> </ol>
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>	<b>Fecha estimada de finalización del proyecto</b>
<b>Febrero 2021</b>	<b>Abril 2021</b>
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>	
<b>Objetivo general</b> <p>Desarrollar una metodología de gestión de Proyecto basado en los estándares del Project Management Institute para la planificación y organización de carreras de atletismo con el propósito de recaudar fondos para los programas de bien social de la Fundación Ayúdenos para Ayudar.</p>	
<b>Objetivos específicos</b>	

1. Desarrollar un plan de gestión de la integración que permita, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de inicio y planificación.
2. Establecer un plan de alcance que garantice obtener una descripción detallada del proyecto y del producto, así como del trabajo requerido para procurar culminar el proyecto con éxito.
3. Elaborar un plan de gestión del cronograma para administrar la terminación oportuna del proyecto.
4. Desarrollar un plan de gestión de costos para gestionar y controlar que el costo final del proyecto cumpla con el presupuesto aprobado.
5. Establecer un plan de gestión de los recursos que establezca, identifique y administre los requisitos del proyecto, de manera que se asegure la disposición de estos durante todo el ciclo de vida del proyecto.
6. Elaborar un plan de gestión de las comunicaciones que permita administrar la comunicación efectiva con los diferentes interesados tanto a nivel interno como externo del proyecto.
7. Desarrollar un plan de riesgos que sirva para identificar, analizar y planificar la respuesta a los riesgos que puedan afectar el desarrollo del proyecto.
8. Desarrollar un plan de gestión de los interesados para identificar las partes involucradas, establecer sus expectativas y el impacto de ellos sobre el proyecto.

#### **Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)**

En Costa Rica, desde el año 2000, se percibe un auge alrededor de las carreras de atletismo, donde ya no solo participaban atletas profesionales si no también corredores amateurs. Es de esta manera que la naturaleza del evento y su propósito de organización, además de potenciar el deporte, han hecho que las carreras sean vistas como un medio de actividad lucrativa, sin dejar de mencionar el beneficio de proyección de imagen que reciben las marcas participantes.

Dada la situación económica actual, tanto a nivel global como país, la tendencia a la reducción del presupuesto dedicado a los programas de responsabilidad empresarial en las entidades privadas o públicas a forzado que las organizaciones no gubernamentales se ven en la tarea de buscar fuentes de financiamiento no tradicionales para la sostenibilidad de sus proyectos de bien social.

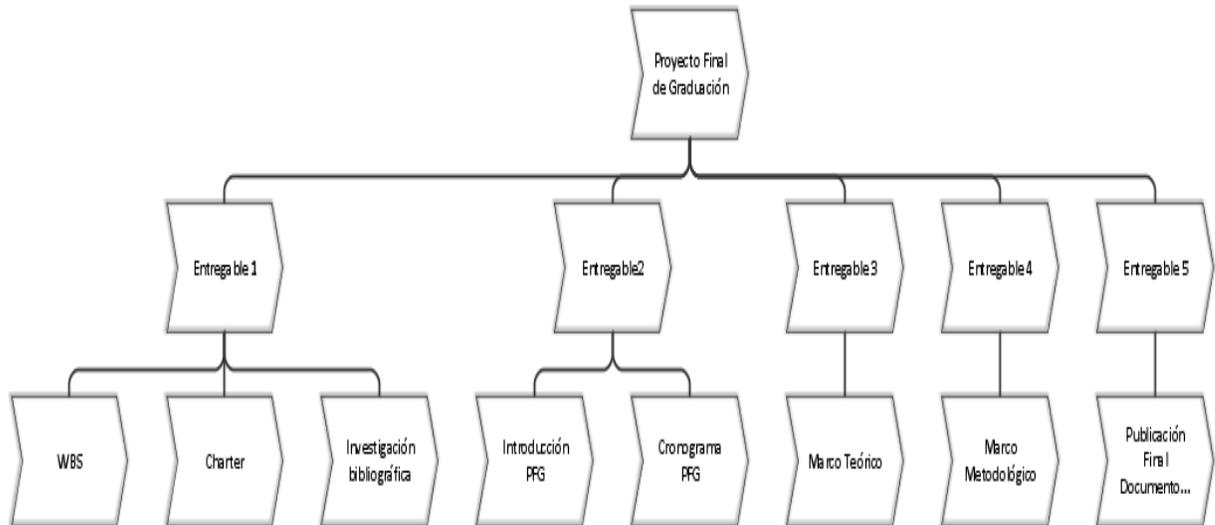
Una carrera bien organizada, es un evento que puede convertirse en cada una de sus ediciones en una palanca de financiamiento económico para las organizaciones no gubernamentales, este es el fin esperado para este proyecto; lograr un evento exitoso que permita la recaudación de fondos para la utilización de los mismos en los programas de bien social que posee la Fundación Ayúdenos para Ayudar.

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

1. Plan para la integración del proyecto: es un documento que nos permite definir y coordinar todos los componentes y planes, con el fin de coordinarlos en un plan integral para la dirección del evento de la carrera.
2. Plan para la gestión alcance del proyecto: permite gestionar el alcance del proyecto a lo largo de su proceso, definiendo, validando y controlando el alcance del proyecto y del producto.
3. Plan para la gestión del cronograma del proyecto: establece los procedimientos para

<p>planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Plan para la gestión de costos del proyecto: este documento gestiona, monitorea y controla los costos del proyecto.</li> <li>5. Plan para la gestión de los recursos del proyecto: el documento define, estima, establece las normas de adquisición y la utilización de los recursos del proyecto.</li> <li>6. Plan para la gestión de las comunicaciones del proyecto: este documento un plan apropiado para las actividades de comunicación del proyecto con base a las necesidades de cada interesado, ya sea interno o externo.</li> <li>7. Plan para la gestión de los riesgos del proyecto: define como se realizarán las actividades de gestión de riesgos del proyecto.</li> <li>8. Plan para la gestión de los interesados del proyecto: este plan permite planificar el involucramiento de los interesados, es un medio eficaz para interactuar de manera adecuada con los interesados.</li> </ol>		
<b>Supuestos</b>		
<p>La Fundación Ayúdenos para Ayudar posee una gobernanza organizacional que hace que se acaten las regulaciones legales y normativas para llevar a cabo el evento deportivo, cumpliendo los requisitos solicitados por las diferentes autoridades competentes.</p> <p>La Fundación establece y compromete un presupuesto, así como compromete y reserva los recursos necesarios para que el evento deportivo se lleve a cabo.</p>		
<b>Restricciones</b>		
<p>La fecha de la carrera es inamovible, ya que se realiza en el mes de aniversario del Museo de los Niños y corresponde por lo general al último fin de semana del mes de abril. Únicamente puede ser trasladada o cancelada por causas de fuerza mayor o eventos fortuitos.</p> <p>El presupuesto establecido corresponde a una partida que no tiene una extensión. Es decir, una vez establecida no se recibirá un presupuesto extra.</p>		
<b>Identificación riesgos</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El evento puede ser cancelado debido a la falta de algún permiso que no haya sido autorizado por las autoridades competente lo que impactaría considerablemente la recaudación de fondos y por ende una pérdida financiera para la fundación.</li> <li>2. El evento puede ser cancelado por caso de fuerza mayor o causa fortuita lo que impactaría considerablemente la recaudación de fondos y por ende una pérdida financiera para la fundación.</li> <li>3. Poca inscripción de participantes, generando poca recaudación de fondos.</li> </ol>		
<b>Presupuesto</b>		
20 millones de colones para eventos proyectados de 600 participantes		
<b>Principales hitos y fechas</b>		
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Avance No. 1: Elaborar el acta de constitución del PFG, la EDT del PFG y la investigación bibliográfica.	01/02/2021	05/02/2021
Avance No.2 Introducción y cronograma	05/02/2021	25/02/2021
Avance No.3 Marco	25/02/2021	17/03/2021

teórico		
Avance No.4 Marco Metodológico	17/03/2021	06/04/2021
Publicación Final Documento Consolidado	06/04/2021	29/04/2021
<b>Información histórica relevante</b>		
<p>La Fundación Ayúdenos para Ayudar es una organización privada, sin fines de lucro y de utilidad pública, que administra su proyecto Centro Costarricense de la Ciencia y Cultura dentro de las instalaciones de la Antigua Penitenciaría Central mediante un convenio con el estado costarricense.</p> <p>El C.C.C.C. es un complejo cultural, único en su naturaleza en el ámbito regional cuyos objetivos generales se resumen en:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la educación de los costarricenses mediante un acercamiento participativo e interactivo de los espacios y dispositivos.</li> <li>Colaborar con una democratización cultural, acercando a las personas de menos recursos económicos y educativos a espacios culturales y de educación.</li> <li>Estimular el desarrollo científico y tecnológico mediante talleres exploratorios y científicos.</li> <li>Activar el manejo y la conservación de los recursos naturales.</li> <li>Procurar el mejoramiento urbanístico.</li> <li>Recuperar el patrimonio cultural.</li> </ol>		
<b>Identificación de grupos de interés (involucrados)</b>		
<p><b>Involucrados Directos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Fundación Ayúdenos para Ayudar</li> <li>Autoridades reguladoras</li> <li>Proveedores</li> <li>Patrocinadores</li> <li>Corredores</li> </ol> <p><b>Involucrados Indirectos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Comerciantes en la ruta de la carrera</li> </ol> <p>Medios de comunicación</p>		
<b>Director de proyecto:</b>	<b>Firma:</b>	
<b>Raquel Acosta Rosales</b>	<b>Raquel Acosta Rosales</b>	
<b>Autorización de:</b>		

**Anexo 2 EDT del PFG**

Elaboración propia

