

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)



**Metodología de Administración de Proyectos para el Centro de Producción Artística
(CPAC)**

Maria Elena Azofeifa Quesada

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

San José, Costa Rica

Noviembre, 2016

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

Sara Fonseca, MAP
LECTOR No.1

Ing. William Ernest, MAP
LECTOR No.2

María Elena Azofeifa Quesada
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Dedico esta tesina primeramente a Dios, a quien le debo absolutamente todo, y en él recae toda la gloria y bendiciones las cuales permitieron que a pesar de las circunstancias lograra alcanzar este sueño, a mis padres y hermanos cuyo apoyo siempre estuvo ahí, y a todas las personas que siempre me apoyaron, y dijeron palabras de confirmación, que nunca me dejaron caer, y brindaron esperanza en esta aventura que finalizo. A todos ellos ¡muchas gracias!

AGRADECIMIENTOS

A cada persona que me instruyo en este proceso, sobre todo a todos los profesores de la Maestría, por compartir con todos nosotros sus valiosos conocimientos y que nos hicieron crecer no solo intelectualmente sino como personas también.

A la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), por permitirme ser uno de sus miembros y entregarme toda esa enseñanza y permitirme ser una persona diferente al finalizar este proyecto de mi vida

A todos los profesores de la UCI, por su dedicación y compromiso permitieron educarme y crecer aún más en mi vida profesional.

Al Tutor Fabio Muñoz, por sus comentarios, sugerencias y recomendaciones durante el desarrollo e integración de esta Tesina.

A los Lectores Sara Fonseca y al ingeniero William Ernest, por sus comentarios, sugerencias y recomendaciones durante la etapa de lectura de esta Tesina.

Y reconocerles a todas las personas que me acompañaron, animaron durante el periodo en la UCI, lo cual no solo me motivo, sino que ayudo para convertirme hoy en Administradora de Proyectos.

INDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE FIGURAS	vii
ÍNDICE CUADROS	ix
ÍNDICE GRÁFICOS	x
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Problemática	2
1.3. Justificación del problema	2
1.4. Objetivo general	3
1.5. Objetivos específicos.....	3
2 MARCO TEÓRICO	4
2.1 Marco Institucional.....	4
2.2 Teoría de Administración de Proyectos.....	12
2.3 Metodología de Proyectos.....	21
3 MARCO METODOLÓGICO	23
3.1 Fuentes de información	23
3.2 Métodos de Investigación.....	27
3.3 Herramientas.....	31
3.4 Supuestos y Restricciones.....	35
3.5 Entregables.....	36
4 DESARROLLO.....	39
Metodología de Administración de Proyectos para el Centro de Producción Artística (CPAC).....	39

4.1	Análisis de la situación actual del CPAC.....	39
	40	
4.2	Fases de la metodología.....	51
4.3	Plantillas y Procedimientos de Utilización.....	55
4.4	Procedimiento de Capacitación de la metodología propuesta para el CPAC 77	
4.5	Procedimiento de Implementación de la metodología del CPAC	79
4.6	Aplicación de la Metodología.....	82
5	CONCLUSIONES	104
6	RECOMENDACIONES	106
7	BIBLIOGRAFÍA	108
8	ANEXOS	111
	Anexo 1: ACTA DEL PFG.....	111
	Anexo 2: EDT. Metodología de Administración de Proyectos para el Centro de Producción Artística (CPAC).....	115
	115	
	Anexo 3: CRONOGRAMA. Metodología de Administración de Proyectos para el Centro de Producción Artística (CPAC).....	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Ministerio de Cultura y Juventud. (Fuente: Ministerio de Cultura y Juventud, 2016).	7
Figura 2. Instituciones que maneja el Ministerio de Cultura y Juventud. (Fuente: Ministerio de Cultura y Juventud, 2015)	8
Figura 3. Estructura Organizativa del CPAC. (Fuente: Elaboración Propia).	9
Figura 4. Diagrama Gantt. Proyectos CPAC. (Fuente. Elaboración Propia)	11
Figura 5. Niveles Típicos de Costo y Dotación de personal en una estructura genérica del ciclo de vida del Proyecto (Fuente. PMBOK (PMI, 2013) P.39).....	14
Figura 6. Impacto de las variables en función del tiempo del proyecto (Fuente. PMBOK (PMI, 2013) P.40)	15
Figura 7. Impacto de las variables en función del tiempo del proyecto. (Fuente. PMBOK (PMI, 2013) P.50)	16
Figura 8. Grupo de Procesos Interactúan en una Fase o proyecto. (Fuente. PMBOK (PMI, 2013) P.51)	17
Figura 9. Organigrama del Ministerio de Cultura y Juventud. (Fuente: Ministerio de Cultura y Juventud, 2016)	40
Figura 10. Ciclo del Proyecto. (Fuente. (Adams, and Barnd 1997) “Behavioral Implications of the Project cycle” p.227)	42
Figura 11. Planificación Anual de los Proyectos 2016. (Fuente: (CPAC, 2016)	44
Figura 12. Proceso Interno para ingresar una oferta al SICOP (Fuente: Elaboración Propia).....	52
Figura 13. Desarrollo de los tipos de proyectos del CPAC en los cuatros fases a desarrollar en la metodología (Fuente: Elaboración Propia)	53
Figura 14. Plantilla del Acta del Proyecto. (Fuente: Elaboración Propia)	56
Figura 15. Matriz de Interesados (Fuente: Elaboración Propia)	57
Figura 16. Plantilla Lista Chequeo Fase Iniciación. (Fuente: Elaboración Propia).58	
Figura 17. Plantilla Enunciado del Alcance. (Fuente: Elaboración Propia).....	60
Figura 18. Plantilla para la EDT del proyecto. (Fuente: Elaboración Propia).....	61
Figura 19. Plantilla Administración de Tiempo. (Fuente: Elaboración Propia).....	62

Figura 20. Plantilla Administración de Costos. (Elaboración Propia).....	63
Figura 21. Plantilla de Recursos Requeridos (Fuente: Elaboración Propia).....	64
Figura 22. Matriz de Roles y Responsabilidades (Fuente: Elaboración Propia)....	65
Figura 23. Plan de Adquisiciones (Fuente: Elaboración Propia)	66
Figura 24. Matriz de Comunicaciones (Fuente: Elaboración Propia)	67
Figura 25. Distribución de Información durante el proyecto (Fuente: Elaboración propia)	68
Figura 26. Lista de Chequeo Fase de Planificación (Fuente: Elaboración Propia)	69
Figura 27. Minuta de Reuniones (Fuente: Elaboración Propia).....	71
Figura 28. Plantilla para el control de cambios. (Fuente: Elaboración Propia)	72
Figura 29. Control de Calidad (Fuente: Elaboración Propia).....	73
Figura 30. Matriz Administración de Contratos (Fuente: Elaboración propia)	74
Figura 31. Plantilla para Aceptación de un proyecto. (Fuente: Elaboración Propia)	75
Figura 32. Plantilla para Lecciones Aprendidas de un Proyecto. (Fuente: Elaboración Propia).....	76
Figura 33. Plantilla para Cierre de un Proyecto. (Fuente: Elaboración Propia)	77
Figura 34. Diagrama de Flujo de la Metodología de Desarrollo de Proyectos. (Fuente: Elaboración Propia).....	79
Figura 35. Fases de la implementación de la metodología de proyectos. (Fuente: Elaboración Propia).....	80

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Fuentes de Información Utilizadas (Fuente: Elaboración Propia).....	25
Cuadro 2. Métodos de Investigación Utilizadas (Fuente: Elaboración Propia)	29
Cuadro 3. Herramientas Utilizadas (Fuente: Elaboración Propia).....	34
Cuadro 4. Supuestos y Restricciones (Fuente: Elaboración Propia)	35
Cuadro 5. Entregables (Fuente: Elaboración Propia).....	37
Cuadro 6. Clasificación Tipos de Proyectos CPAC (Fuente: Elaboración Propia) .	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Resultados de reunión. Manejo de los Procedimientos de proyectos. (Fuente Elaboración Propia).....	45
Gráfico 2. Resultados de reunión. Manejo Tiempo de Proyectos. (Fuente Elaboración Propia).....	45
Gráfico 3. Resultados de reunión. Manejo Adquisiciones de Proyectos. (Fuente Elaboración Propia).....	46
Gráfico 4. Resultados de reunión. Manejo Costos de Proyectos. (Fuente Elaboración Propia).....	47
Gráfico 5. Resultados de reunión. Manejo Comunicación de Proyectos. (Fuente Elaboración Propia).....	48
Gráfico 6. Resultados de reunión. Manejo Control de Cambios de Proyectos. (Fuente Elaboración Propia).....	49
Gráfico 7. Resultados de reunión. Manejo de Lecciones Aprendidas de Proyectos. (Fuente Elaboración Propia).....	49
Gráfico 8. Resultados de reunión. Manejo de Cierre de Proyectos. (Fuente Elaboración Propia).....	50

INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

CENAC: Centro Nacional de Cultura

CPAC: Centro de Producción Artística y Cultural

EDT: Estructura Desglosada del Trabajo

FIA: Festival Internacional de las Artes

MCJ: Ministerio de Cultura y Juventud

PMI: Por sus siglas en inglés, Project Management Institute

RAE: Real Academia Española

SEPLA: Secretaria de planificación

PMI: Por sus siglas en inglés, Project Management Institute

TNCR: Teatro Nacional de Costa Rica

WBS: Por sus siglas en inglés, Work Breakdown Structure

RESUMEN EJECUTIVO

El Ministerio de Cultura Juventud y Deportes, desde su fundación fue el encargado de velar por la ejecución de proyectos de índole cultural en Costa Rica. Sin embargo, en el año 2013 independiza al Centro de Producción Artística y Cultural con el fin de que sea este el encargado de planificar y ejecutar todos aquellos proyectos que tienen algún tipo de relevancia cultural y artística y son de interés público.

A pesar que en el sector público, la planificación de proyectos ha sido de suma importancia para garantizar un adecuado empleo del capital social del país, en muchas ocasiones no se encuentra el uso de este tipo de metodologías en las instituciones gubernamentales, lo cual no solo provoca el desarrollo de proyectos de baja calidad, sino que pone en riesgo la ejecución de muchos de estos, causando desconfianza en las capacidades que tienen este tipo de entidades, al manejar proyectos de gran magnitud.

En el año 2015, después de una serie de desaciertos por parte de la institución, se fracasó en la ejecución del FIA 2015 (Festival Internacional de las Artes), por parte del CPAC, siendo este el proyecto de mayor importancia y con mayor resonancia a nivel nacional e internacional del centro, alertando al gobierno central, el cual interviene por medio de la Contraloría General de la República, a analizar las razones que provocaron dicho fracaso; concluyendo así, que la falta de planificación en los proyectos fue la responsable de del fracaso del FIA 2015, solicitando a su vez un Plan de Ejecución de Proyectos al Centro, para evitar que se produzca otro episodio como el ocurrido en el 2015.

El objetivo general de este trabajo ha sido el crear una guía metodológica de Gestión de Proyectos para que el CPAC administre los proyectos que desarrolla. Los objetivos específicos fueron: realizar un análisis de la situación actual para determinar cuáles son las áreas hacia dónde debe enfocarse el desarrollo de la metodología propuesta; describir las fases de la metodología para establecer la ruta de desarrollo de los proyectos; crear las plantillas necesarias para estandarizar las herramientas que los funcionarios del CPAC necesitan para el desarrollo de sus proyectos; desarrollar un plan de capacitación para orientar a los funcionarios del CPAC en la nueva metodología de proyectos a desarrollar por la institución; definir un plan de implementación de la metodología para definir cómo se empezará a utilizar la misma y así garantizar las buenas prácticas de administración de proyectos dentro del CPAC.

Estos objetivos específicos permitieron obtener una serie de herramientas que al final constituyen la metodología.

Para lograr los objetivos propuestos, este trabajo se basó en la Guía PMBOK (PMI, 2013) y se adaptó para solventar las carencias presentadas dentro del CPAC. Asimismo, este estándar se utilizó de referencia para la elaboración de cada una de las herramientas propuestas, así como bibliografía relacionada al tema.

Uno de los métodos utilizados fue el analítico-sintético, el cual permitió descomponer totalmente la metodología en elementos sencillos, y así poder examinarlos y desarrollarlos por separado.

De igual forma se propuso la creación de las herramientas necesarias para la correcta utilización de la metodología, como lo son las plantillas y listas de

chequeo para cada uno de los procesos donde esta será utilizada. Dentro de estas se encuentran plantillas como el Acta del Proyecto, así como las plantillas necesarias para llevar a cabo procesos para la de administración del tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, adquisiciones, solicitud de cambios, entre otros. También se utilizó el juicio de experto, las reuniones y entrevistas, como herramientas para identificar la necesidad que el centro tenía al momento de desarrollar los proyectos, dentro de las áreas de conocimiento, de modo tal que se podrá identificar en qué momento se salen de lo planeado, y de esta forma se puedan ejercer acciones adecuadas para encauzar debidamente los proyectos, y así obtener los resultados propuestos en la planificación.

De igual manera, se desarrolló un Plan de Capacitación para los miembros del equipo, para obtener un buen resultado de la metodología en administración de proyectos, donde se pretende velar por el debido cumplimiento de la misma cada vez que sea utilizada en futuros proyectos, de manera que se pueda minimizar la resistencia al uso de la metodología por parte del personal del Centro, y se logre conocer las herramientas diseñadas para iniciar un proceso de cultura organizacional enfocada a proyectos.

Y por último, se ideó una estrategia de implementación de la metodología, donde se propuso una manera adecuada de iniciar el proceso de uso, además se realizó un llamado a la dirección de la institución para que vele por el buen funcionamiento de la metodología; esta debe venir acompañada de una concientización del personal en cuanto a los beneficios que conlleva utilizar esta metodología.

Como conclusiones, se destaca que al no poseer el CPAC una cultura de administración de proyectos, se necesita estandarizar la forma de manejar los proyectos que aquí se realizan, lo cual facilitará el manejo de los mismos por parte del personal, y se concluye que es por medio de la aplicación de una metodología con herramientas específicas para cada fase, que se generara, dicha sistematización luego de ser utilizada constantemente.

Sin embargo, se concluye que la metodología desarrollada no asegura por sí misma el éxito de los proyectos, pero que el utilizarla permite prever problemas que se pudiesen desarrollarse en estos al no contar con el adecuado procedimiento de manejo de proyectos, minimizando así el impacto de las consecuencias negativas que la no planificación pudiese causar en los proyectos del centro.

Es por ello que, se recomienda a la entidad, la pronta aplicación de la metodología, ya que su utilización permitirá la mejora en los resultados. También se recomienda hacer una adecuada capacitación del personal encargado del manejo de proyectos, por lo que es de suma importancia utilizar esta metodología como inducción del nuevo personal de la institución, lo que colaborará a crear un ambiente de pertenencia que sin duda contribuirá a minimizar el rechazo al cambio que podría aparecer.

Asimismo, se recomienda que la metodología deberá estar siempre en un proceso de evaluación y mejora continua de forma que pueda hacer frente a los nuevos retos que se presenten.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

En el año 2013, mediante la resolución No. SEPLA-01-2013, la Secretaría de Planificación del Ministerio de Cultura y Juventud, justifica la creación del Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC), como programa del Ministerio, para que este se encargue de la producción y ejecución de festivales y eventos artísticos y culturales de alta calidad y de proyección nacional e internacional, que propicien el reconocimiento de la diversidad y el diálogo cultural, donde se salvaguarde el patrimonio nacional, el estímulo a la creatividad, el fomento a las expresiones artísticas y culturales, el acceso y participación de todos los habitantes a la creación y consumo cultural y contribuir al desarrollo económico y social, creando espacios y oportunidades que promuevan relaciones sociales más fraternales, seguras y responsables entre las personas, contribuyendo así al mejoramiento de la calidad de la vida de la población.

En la actualidad, en el CPAC los proyectos se elaboran de una manera poco organizada. Los proyectos se basan en el conocimiento de la Directora Artística y el Director Técnico de la institución. A partir de la dirección que estos brindan a sus subordinados, se elaboran los proyectos, ya sea por medio de un criterio de subcontratación o son realizados y ejecutados por el CPAC.

1.2. Problemática

En el año 2015, durante la ejecución del FIA se evidenció la poca experiencia del CPAC en materia de planificación de proyectos, al no poder llevarse a cabo este importante festival. Esto debido a errores administrativos que se venían presentando desde la conformación del centro, y que concluyeron con tan notorio fracaso. Las consecuencias que esto trajo consigo, fueron principalmente una fiscalización operativa y evaluativa por parte de la Contraloría General de la República al Ministerio de Juventud y Deportes y al CPAC, exponiendo el poco control en los procesos administrativos. Como puntos de interés, se llegó a la conclusión de hacer un llamado al MCJ, para establecer políticas, lineamientos y parámetros que orienten y guíen la organización y desarrollo de los eventos que se desarrollen en el futuro, con el fin de minimizar el riesgo de que se vuelva a presentar lo sucedido en el FIA-2015 y donde se incluya la capacidad técnica y de personal del CPAC, a efecto de formular una estrategia para el desarrollo de los proyectos a cargo del centro, respondiendo a las necesidades particulares de cada uno, al menos con lineamientos y parámetros que orienten y guíen la organización y desarrollo de los proyectos.

1.3. Justificación del problema

Este proyecto nace como iniciativa del Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC) en conjunto con la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), con el fin de crear una cultura y práctica de manejo de proyectos acorde con las buenas prácticas comúnmente aceptadas para esta disciplina, en concordancia con el marco legal e institucional, lo que le permitirá al CPAC tener un mayor control y orden en la planificación y ejecución de los proyectos que este ente desarrolla.

Al definir una metodología de administración de proyectos, el CPAC obtendrá una guía que podrán utilizar sus funcionarios, contratistas y otros involucrados cuando desarrollen los diversos proyectos, lo que provocará un mejor entendimiento y orden de los procesos que se desarrollan en la institución, así como un mejor uso del vocabulario técnico común.

1.4. Objetivo general

Crear una Guía Metodológica de Gestión de Proyectos que le sirva al CPAC para administrar adecuadamente los proyectos que desarrolla.

1.5. Objetivos específicos

1. Realizar un análisis de la situación actual para determinar cuáles son las áreas hacia dónde debe enfocarse el desarrollo de la Metodología de Gestión de Proyectos para el CPAC.
2. Definir las fases de la metodología a elaborar, para establecer el esquema de desarrollo que tendrán los proyectos en lo sucesivo.
3. Crear las plantillas necesarias para estandarizar las herramientas que los funcionarios del CPAC necesitan para el desarrollo de los proyectos.
4. Desarrollar un procedimiento de Capacitación para orientar a los funcionarios del CPAC en el uso de la nueva Metodología de Gestión de Proyectos.
5. Definir un procedimiento de Implementación de la metodología propuesta, para plantear la forma en que se empezará a utilizar, y procurar así la utilización de las buenas prácticas de administración de proyectos en el CPAC.
6. Aplicar la metodología propuesta en un proyecto ejemplo para demostrar su utilidad y promover su utilización en los proyectos sucesivos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Institucional

2.1.1 Centro de Producción Artística y Cultural

El CPAC fue creado, en el año 2013, mediante la resolución No. SEPLA-01-2013, con el fin de satisfacer dos objetivos estratégicos que anteriormente manejaba el Ministerio de Cultura. Fue determinado que se requería de una entidad con una especialización en:

- Fomentar las expresiones artísticas y culturales que propicien la participación democrática de los habitantes del país en la creación y el consumo cultural.
- Crear espacios y oportunidades que promuevan las relaciones sociales fraternales, seguras y responsables entre las personas, para el logro del mejoramiento de la calidad de vida en la población.

•
Es por esto que a partir de su formalización, el Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC), tiene a cargo las siguientes funciones:

- Producir y ejecutar el Festival Internacional de las Artes y un Festival Nacional de las Artes, uno cada año, manteniendo la alternabilidad; buscando excelencia artística y una amplia participación ciudadana.
- Producir y ejecutar anualmente una oferta artística y cultural en las instalaciones del Centro Nacional de Cultura (CENAC), en el Centro Cultural (Antigua Aduana), y uno de los inmuebles a cargo del Ministerio; según las metas del Plan Nacional de Desarrollo del Sector Cultura vigente, y a los proyectos estratégicos definidos por los jefes ministeriales.
- Producir y ejecutar una oferta artística y cultural anual inclusiva y diversa en distintos espacios públicos; para que se promueva en la población un

sentido de apropiación y aprecio por el entorno urbano y una sana convivencia ciudadana entorno al arte y a la cultura.

- Coordinar con los programas presupuestarios y órganos desconcentrados del Ministerio de Cultura y Juventud, la oferta de festivales y actividades artísticas culturales para la articulación sistemática de las actividades programadas.
- Planificar y ejecutar el presupuesto anual del centro, como una necesidad de líneas para cada actividad de los proyectos que se desarrollen en él, los cuales serán definidos por los máximos jefes de la institución como medida de control.
- Planificar en conjunto con el Departamento de Proveeduría del Ministerio de Cultura y Juventud, la contratación de bienes y servicios, según se requiera de acuerdo a los procedimientos concursales establecidos en la Ley de Contratación Administrativa y el Reglamento de la Ley de Contratación Administrativa.
- Gestionar patrocinios y alianzas estratégicas para todas las actividades aprobadas para el Centro de Producción Artística y Cultural.

2.1.2 Misión.

Ser la instancia que ejecuta producciones y actividades culturales masivas innovadoras, de alta calidad, bajo los enfoques de diversidad y sensibilidad cultural, en espacios públicos amplios, especialmente en plazas y parques; con la participación de artistas nacionales e internacionales de gran prestigio. (Fuente: Presidencia de la República, 2013).

2.1.3 Visión.

Ser un centro de producción reconocido en el ámbito nacional e internacional por ofrecer eventos culturales y artísticos masivos innovadores y de excelencia, que visibilice a la cultura como un motor de desarrollo económico, cultural y social. (Fuente: Presidencia de la República, 2013).

2.1.4 Estructura organizativa

El Ministerio de Cultura y Juventud está compuesto básicamente por seis grandes programas presupuestarios a desarrollarse:

- Actividades Centrales
- Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural
- Dirección de Cultura
- Sistema Nacional de Bibliotecas
- Dirección General de Bandas
- Centro de Producción Artística y Cultural

En la Figura 1, se observa el alto nivel jerárquico que posee el Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC), dentro de la estructura organizativa del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), al ser considerado dentro de la organización.

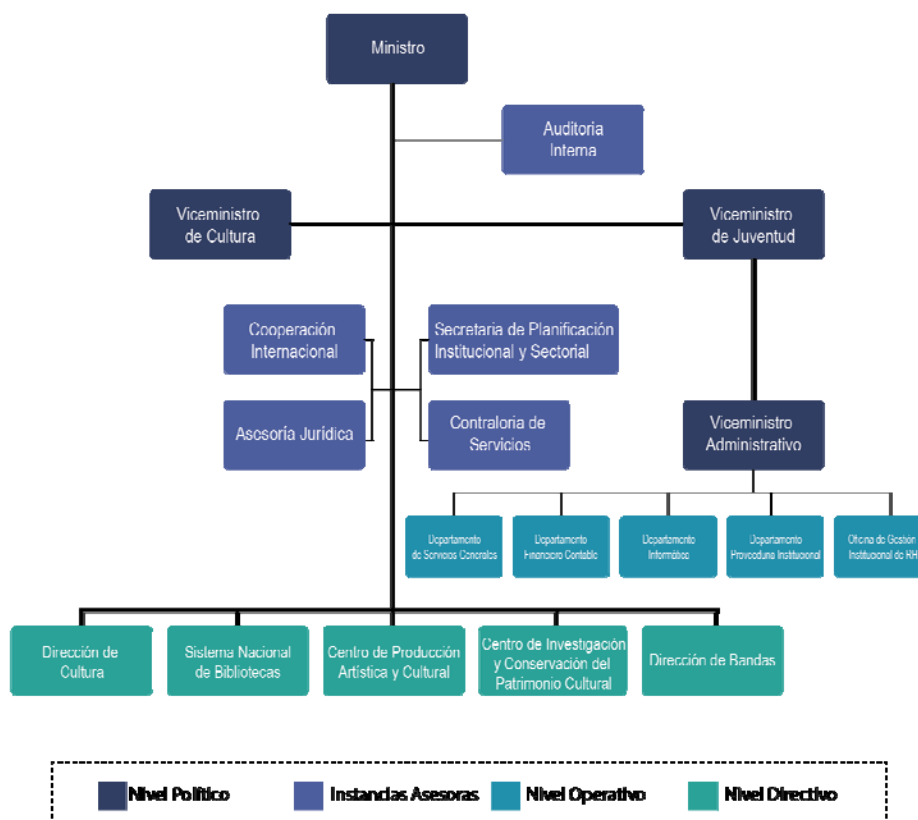


Figura 1. Organigrama Ministerio de Cultura y Juventud. (Fuente: Ministerio de Cultura y Juventud, 2016).

Según la RAE, un centro es un lugar donde se reúnen o acuden personas o grupos por algún motivo concreto. Dentro de las instituciones que maneja el Ministerio de Cultura y Juventud se destacan 14 centros cuyo objetivo es satisfacer las necesidades nacionales y de representación internacional de interés cultural y deportivo como lo destaca la Figura 2. En estos destacamos al Centro de Producción Artística y Cultural, que a pesar de ser uno de los más jóvenes, es el que maneja la mayor cantidad de proyectos de interés.

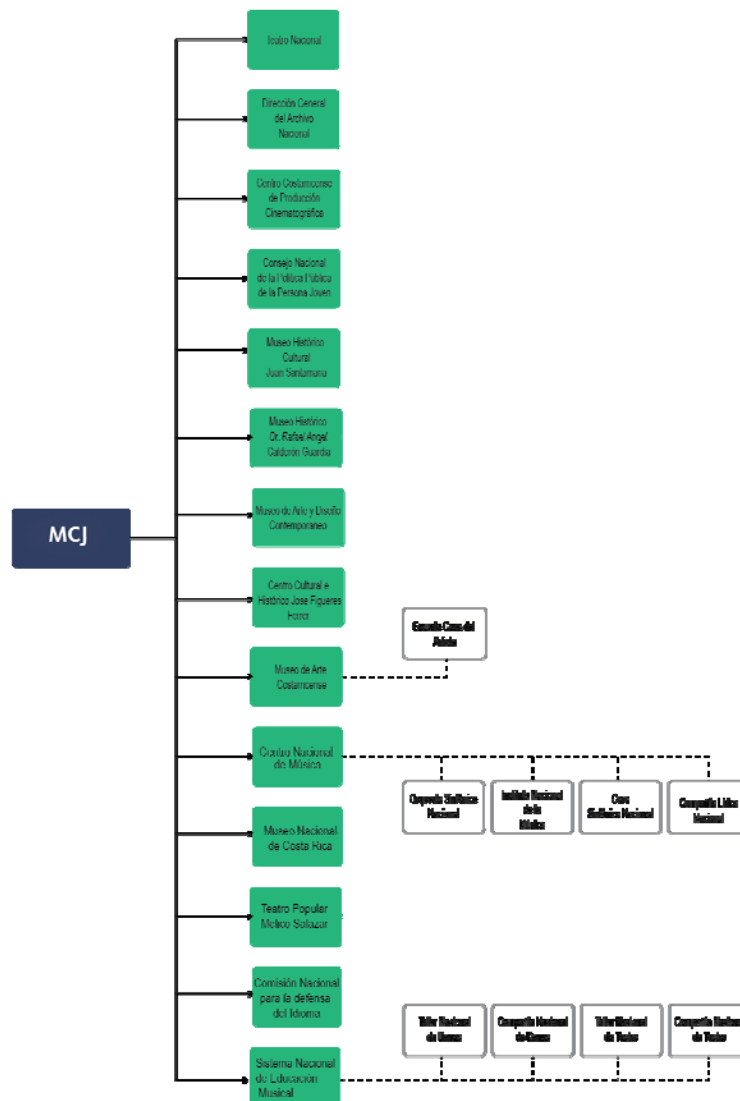


Figura 2. Instituciones que maneja el Ministerio de Cultura y Juventud. (Fuente: Ministerio de Cultura y Juventud, 2015)

La estructura organizativa del CPAC está compuesta por el Director, Asistente Administrativo y Directores Técnicos y Artísticos, como se muestra en la Figura 3.

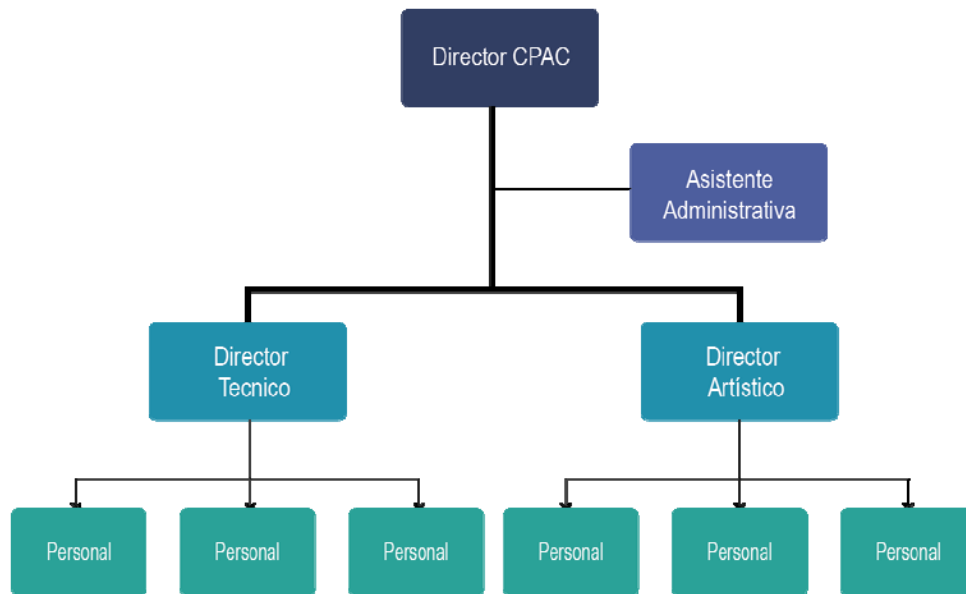


Figura 3. Estructura Organizativa del CPAC. (Fuente: Elaboración Propia).

La metodología de administración de proyectos que se desea proponer impactará toda la estructura organizativa del CPAC, ya que al no existir una cultura de proyectos en la institución, esta tendrá que crearla y aplicarla desde la dirección, hasta los subordinados.

2.1.5 Productos que ofrece

A continuación se detallan los proyectos donde el CPAC está a cargo de subcontratar u organizar:

- Enamórate de tu ciudad
- Festival Nacional de las Artes
- Feria Internacional del Libro
- Feria del Libro
- Premios Nacionales
- Fin de semana étnico y de cultura

- Desfile de Boyeros
- Feria Hecho Aquí
- Festival Internacional de las Artes

Entre estos podemos encontrar dos tipos de proyectos, la primera donde se elaboran los proyectos desde su pre-producción hasta su ejecución por parte del CPAC, y un segundo tipo donde se delega la ejecución y parte de la pre-producción a un tercero, por medio de un contrato.

Los proyectos que elabora el CPAC desde su pre-producción hasta ejecución encontramos:

- Festival Nacional de las Artes
- Feria Internacional del Libro en Guadalajara
- Desfile de Boyeros
- Festival Internacional de las Artes
-

Por ende, los proyectos de tipo 2, los cuales se caracterizan porque los ejecuta un tercero, serían los siguientes:

- Enamórate de tu ciudad
- Premios Nacionales
- Feria del Libro
- Feria Hecho Aquí
- Fin de semana étnico y de cultura.

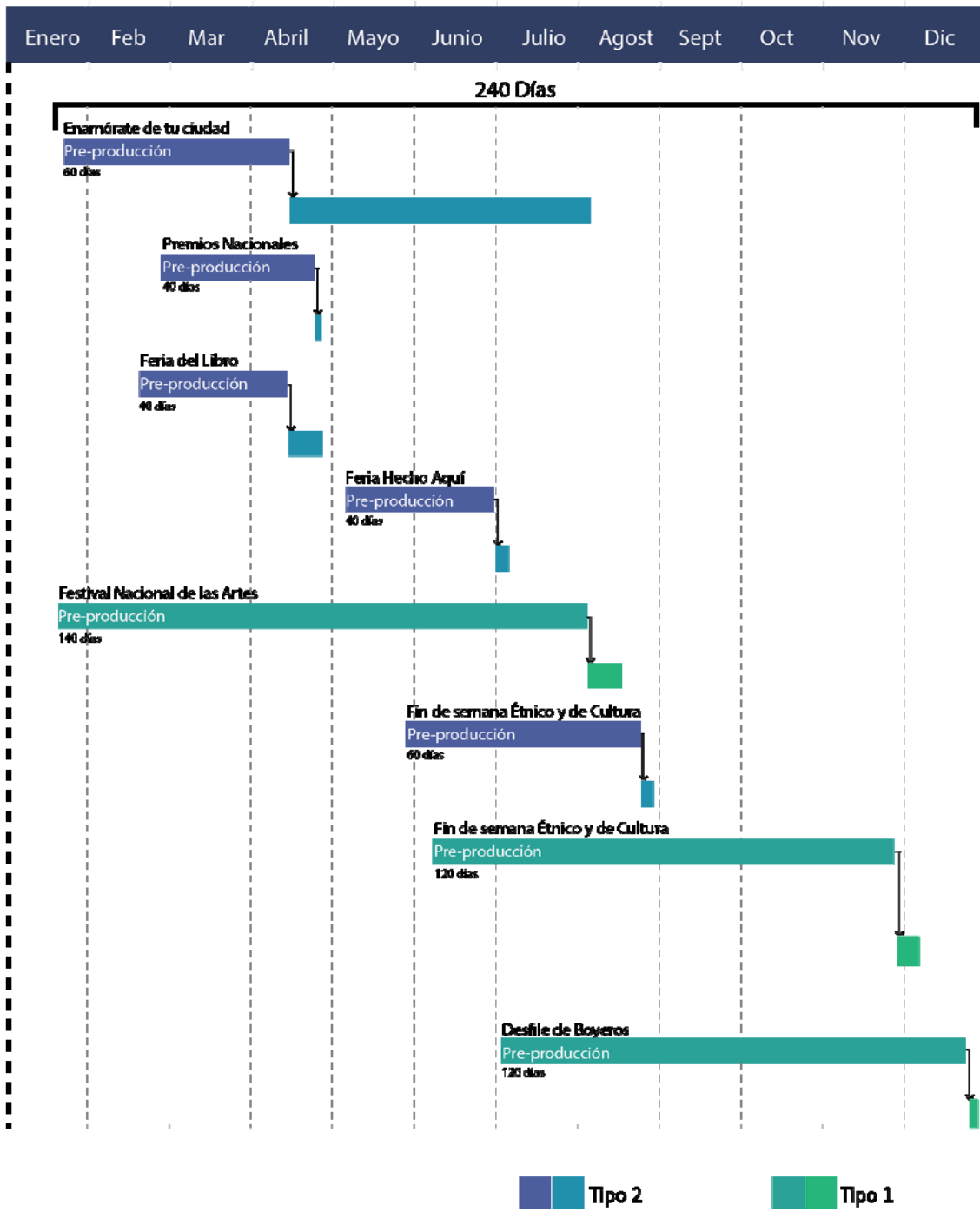


Figura 4. Diagrama Gantt. Proyectos CPAC. (Fuente. Elaboración Propia)

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

2.2.1 Proyecto

De acuerdo a la Guía del PMBOK, Quinta edición (PMI, 2013), un proyecto se define como un esfuerzo temporal que busca un resultado único. Es decir que produce un producto o servicio para suplir una necesidad.

Además un proyecto debe cumplir ciertos requisitos como fue mencionado en la definición anterior:

Temporal: cada proyecto tiene un comienzo y un final definido. El final se alcanza cuando se han logrado los objetivos del proyecto o cuando queda claro que los objetivos no se cumplirán o no podrán ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. (PMI, 2013)

Productos, servicios o resultados únicos: El proyecto crea productos entregables únicos y duraderos. Además pueden crear:

Un producto que es cuantificable y que puede ser un elemento terminado o un componente de otro elemento. Por ejemplo:

- Un servicio o capacidad de prestar un servicio.
- Una mejora de servicios existentes
- Un resultado tal como una conclusión o documentos.
-

2.2.2 Dirección de Proyectos

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Esta se logra mediante la aplicación e integración de los 47

procesos que componen la dirección de proyectos, dentro de los cinco grupos de procesos:

- Inicio
- Planificación
- Ejecución
- Monitoreo y Control
- Cierre

La administración de proyectos se refiere a dirigir un proyecto para determinar entre otros aspectos los requisitos que este tiene, para poder abordar las diferentes necesidades, incertidumbres y expectativas de los interesados en su ejecución, mantener comunicaciones activas y eficaces, y equilibrar las restricciones contrapuestas que tiene el proyecto, con respecto al: alcance, calidad, cronograma, presupuesto, recursos y riesgos del mismo.

Para que esto fluya de la manera adecuada, es significativo determinar la importancia que el director de proyectos tiene al momento de realizar un proyecto, el cual no solamente deberá ser capaz de llevar a cabo el análisis de cada proyecto, sino que también deberá tener cualidades de comunicación, liderazgo, orientación, trabajo en equipo, negociación, entre otros, para poder orientar el proyecto a un camino de éxito.

2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto

El PMBOK (PMI, 2013), refiere al ciclo de vida del proyecto como una serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre, las cuales son secuenciales y determinan la necesidad de gestión y control de la organización en el proyecto, lo cual puede documentarse dentro de una metodología. La Figura 5 nos muestra que la estructura genérica del ciclo del proyecto se delimita en:

- Inicio del proyecto

- Organización y preparación
- Ejecución del trabajo
- Cierre del proyecto

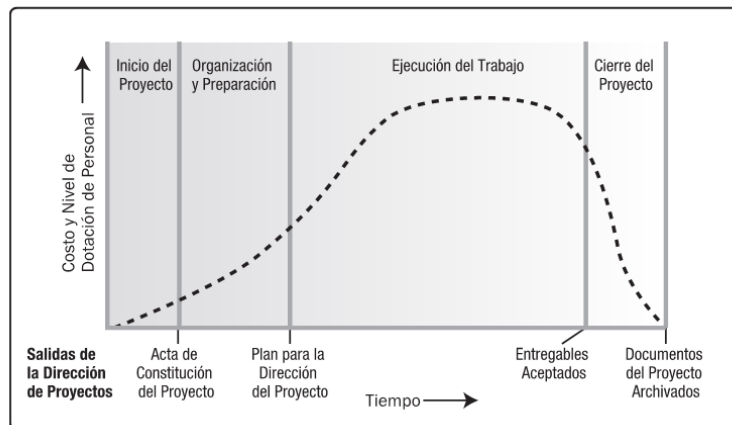


Figura 5. Niveles Típicos de Costo y Dotación de personal en una estructura genérica del ciclo de vida del Proyecto (Fuente. PMBOK (PMI, 2013) P.39)

El PMBOK (PMI, 2013), refiere que el ciclo de vida del proyecto presenta niveles más bajos de costo y dotación de personal al inicio del proyecto, sin embargo, estos aumentan cerca del cierre, así como los riesgos y la incertidumbre son mayores en el inicio del proyecto y suelen disminuirse al final del mismo. La Figura 6 ejemplifica estas características del ciclo del proyecto.

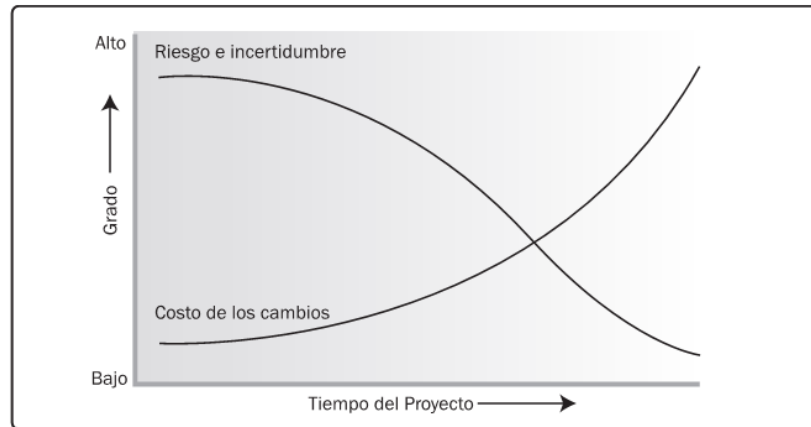


Figura 6. Impacto de las variables en función del tiempo del proyecto (Fuente. PMBOK (PMI, 2013) P.40)

2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos

El PMBOK (PMI, 2013) identifica cinco grandes grupos de proceso aplicables a cualquier proyecto, es decir, el ciclo de planificar – hacer – revisar – actuar de la naturaleza integradora de los mismos; además de los procesos de dirección de proyectos que componen tales grupos.

Estos cinco Grupos de Procesos tienen dependencias claras y se llevan a cabo siguiendo la misma secuencia en cada proyecto. Son independientes de los enfoques de las áreas de aplicación o de la industria.

Dichos grupos son los que se muestran en la Figura 7 (PMI, 2013):

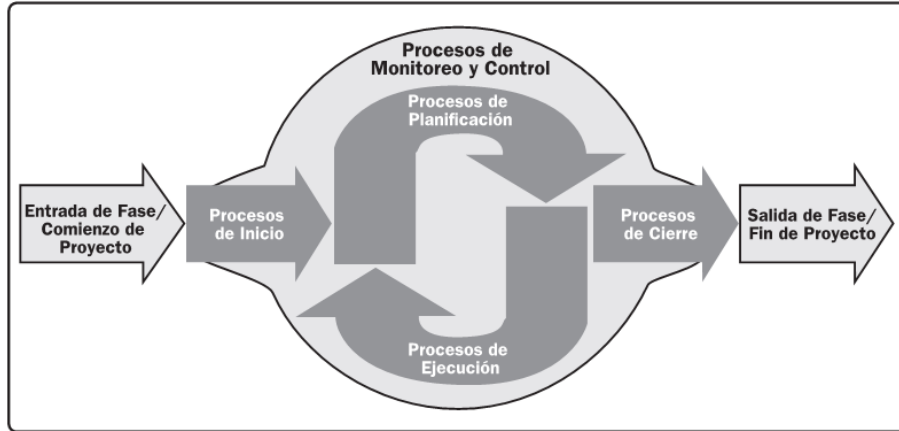


Figura 7. Impacto de las variables en función del tiempo del proyecto. (Fuente. PMBOK (PMI, 2013) P.50)

- Grupo de Procesos de Iniciación: Define y autoriza el proyecto o una fase del mismo
- Grupo de Procesos de Planificación: Define y refina los objetivos, y planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto
- Grupo de Procesos de Ejecución: Integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto para el proyecto
- Grupo de Procesos de Seguimiento y Control: Mide y supervisa regularmente el avance, a fin de identificar las variaciones respecto del plan de gestión del proyecto, de tal forma que se tomen medidas correctivas cuando sea necesario para cumplir con los objetivos del proyecto
- Grupo de Procesos de Cierre: Formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado y termina ordenadamente el proyecto o una fase del mismo.

El PMBOK (PMI, 2013) refiere a estos cinco grupos de procesos como elementos que se vinculan entre sí a través de las salidas que producen, y que rara vez suelen ser únicos, lo cual genera una superposición de los mismos, lo que hace que usualmente la salida de un proceso sea el inicio otro. En la Figura 8 se observa un gráfico con una ejemplificación de dicha interacción entre procesos.

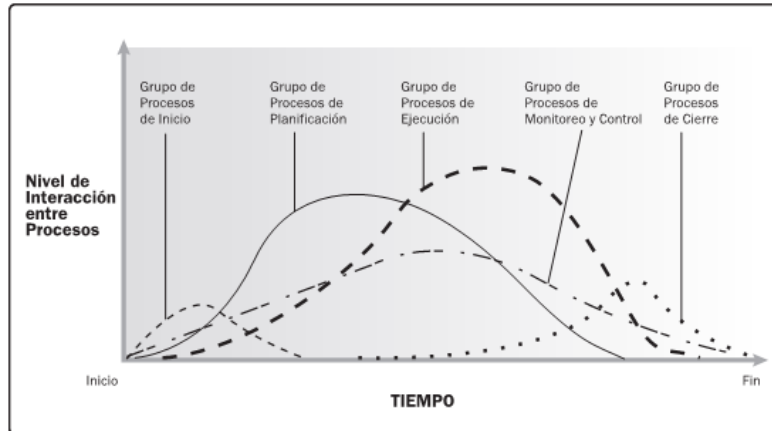


Figura 8. Grupo de Procesos Interactúan en una Fase o proyecto. (Fuente. PMBOK (PMI, 2013) P.51)

2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

2.2.5.1 Gestión de la Integración del Proyecto.

Como lo dice su nombre, este es el encargado de integrar o unificar los diversos procesos y actividades de la dirección del proyecto, dentro de los grupos de procesos podemos encontrar, (PMI, 2013):

- Desarrolla el Acta de Constitución del Proyecto, el cual autoriza formalmente la existencia del proyecto
- Desarrolla el Plan para la dirección del proyecto, donde se define las líneas base y planes secundarios del proyecto
- Dirige y gestiona el trabajo del proyecto, el cual lleva a cabo el trabajo definido en el plan del proyecto
- Monitorea y controla el trabajo del proyecto, donde se revisa e informa el avance del proyecto con respecto a los objetivos
- Realiza el control integrado de cambios, aquí se analiza todas las solicitudes de cambios
- Cierra el proyecto o Fase, donde se completa formalmente el proyecto o una fase de este

2.2.5.2 Gestión del Alcance del Proyecto.

Esta área de conocimiento incluye los procesos necesarios para poder garantizar que el proyecto incluya todas las características requeridas, para completar el proyecto con éxito. Se puede determinar cómo gestionar el alcance como el enfoque de definir y controlar aquello que se incluye como lo que no se incluye en el proyecto. Este a su vez se refiere dentro del contexto del proyecto al, alcance del producto o el alcance del proyecto, mediante de la elaboración de los siguientes procesos, (PMI, 2013):

- Planificar la Gestión del Alcance
- Recopilar Requisitos
- Definir el Alcance
- Crear la EDT
- Validar el Alcance
- Controlar el alcance

2.2.5.3 Gestión del Tiempo del Proyecto

Describe los procesos relativos a la puntualidad en la conclusión del proyecto. Procesos (PMI, 2013):

- Planificar la gestión del cronograma
- Definición de las Actividades.
- Establecimiento de la Secuencia de las Actividades.
- Estimación de Recursos de las Actividades.
- Estimación de la Duración de las Actividades.
- Desarrollar el cronograma
- Controlar el cronograma

Desarrollo del Cronograma y control del mismo.

2.2.5.4 Gestión de los Costos del Proyecto

Describe los procesos involucrados en la planificación, estimación, presupuestos y control de costes de forma que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado. Procesos (PMI, 2013):

- Planificar Gestión de Costos
- Estimación de Costos.
- Preparación del Presupuesto de Costos.
- Control de Costos.

En algunos proyectos especialmente aquellos que alcance reducido, la estimación de costos y preparación del presupuesto en términos de costos están tan estrechamente ligados que se considera un solo proceso, esto para ahorrar tiempo.

2.2.5.5 Gestión de la Calidad del Proyecto

Describe los procesos necesarios para asegurarse de que el proyecto cumpla con los objetivos y las responsabilidades de calidad, por los cuales ha sido emprendido. Procesos (PMI, 2013):

- Planificación de la Calidad.
- Realizar Aseguramiento de la Calidad.
- Realizar Control de Calidad.

2.2.5.6 Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

Describe los procesos organizan y dirigen el equipo del proyecto, en donde se asignan roles y responsabilidades específicos para cada miembro del proyecto. Procesos (PMI, 2013):

- Planificación de los Recursos Humanos.
- Adquirir el Equipo del Proyecto.
- Desarrollar el Equipo del Proyecto.
- Gestionar el Equipo del Proyecto.

2.2.5.7 Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

Incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, control y disposición final del proyecto si a oportunos y adecuados. Una comunicación eficaz crear un puente entre diferentes interesados. Los procesos son (PMI, 2013):

- Planificar la gestión de comunicaciones
- Gestionar las comunicaciones
- Controlar las comunicaciones

2.2.5.8 Gestión de las Adquisiciones del Proyecto

Describe los procesos para comprar o adquirir productos, servicios o resultados, así como para contratar procesos de dirección. Esta área de conocimiento incluye la gestión del contrato y control de cambios, Con el fin de adquirir entregables del proyecto a la organización ejecutora, por medio de los miembros autorizados dentro del equipo procesos (PMI, 2013):

- Planificar la gestión de Adquisiciones.
- Efectuar adquisiciones
- Controlar las adquisiciones.
- Cerrar las adquisiciones

2.2.5.9 Gestión de los Interesados del Proyecto

Éste se encarga de identificar las personas grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, Esta área de conocimiento también se centra en la comunicación continua para comprender las necesidades y expectativas, abordando los conflictos de interés y una abierta participación. Dentro de los procesos detallados (PMI, 2013):

- Identificar a los interesados

- Planificar la gestión de los interesados
- Gestionar la participación de los interesados
- Controlar la participación de los interesados

2.2.5.10 Gestión de los Riesgos del Proyecto

Este proceso consiste en realizar una adecuada gestión de los riesgos, es importante estar atentos al análisis y seguimientos a los riesgos ya que con la materialización del más mínimo de ellos se puede ocasionar impacto significativos en la entrega final del proyecto ocasionando inclusive hasta el cierre de las empresas; hay que tener en cuenta que este es otro proceso dinámico es decir es repetitivo durante el ciclo de vida del proyecto. Dentro de los procesos detallados (PMI, 2013):

- Planificar la gestión de riesgos
- Identificar riesgos
- Análisis cualitativo de los riesgos
- Análisis cuantitativo de los riesgos
- Planificar la respuesta de los riesgos
- Controlar los riesgos

2.3 Metodología de Proyectos

Según la RAE, una metodología es el conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal. Esto nos ayudará a determinar el enfoque que permita observar un problema de una forma total, sistemática y con cierta disciplina.

Cuando se piensa en desarrollar una metodología, es importante tomar en consideración los pasos a seguir para llevar a cabo ese plan de trabajo. Es importante crear una visión de lo que se busca con dicha metodología para poder

solventar la necesidad del proyecto. Posteriormente, se debe plantear una estrategia del proyecto; establecer un cronograma de trabajo; determinar las áreas que participarán; las tácticas a seguir; alinear los procesos a la metodología; asignar los responsables; plantear las métricas y finalmente la estrategia de comunicación de resultados a la organización o a los interesados, en este caso en particular el Centro de Producción Artística del Ministerio de Cultura y Deportes.

Entre algunas de las ventajas que brinda el desarrollo de metodologías, se encuentran:

- Trazabilidad del Proceso de Desarrollo: la metodología admite trazabilidad en la documentación. Además la metodología proporciona procedimientos que permiten registrar e identificar cada producto generado desde el inicio hasta el final de los proyectos.
- Adaptación y extensión de la metodología según las particularidades del proyecto.
- Planificación, agilidad y control de los procesos durante la administración de proyectos.

3. MARCO METODOLÓGICO

Este trabajo tomó como base la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Quinta Edición (PMI, 2013), y se adaptó a las necesidades que el Centro de Producción Artística requiere para el manejo de los proyectos.

En este capítulo se desarrollan las respuestas para las siguientes incógnitas:

¿Cuáles son las técnicas, herramientas, métodos e instrumentos, que se aplicaron para obtener los entregables que se han definido?

¿Cómo se aplicaron las herramientas, métodos e instrumentos?

¿Cómo se procesó y analizó la información generada con las técnicas y herramientas?

A continuación se presenta una guía metodológica que proporcionará las herramientas necesarias para recolectar toda la información precisa para el sustento práctico y teórico del presente proyecto.

3.1 Fuentes de información

Una fuente de información se refiere a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento. Conocer, distinguir y seleccionar las fuentes de información adecuadas para el trabajo que se está realizando es parte del proceso de investigación. Podemos clasificarlas para propósitos de este documento en dos tipos: fuentes primarias y fuentes secundarias.

3.1.1 Fuentes Primarias

Universidad la Salle (2006) describe a las fuentes primarias como aquellas fuentes que contienen información nueva u original y cuya disposición no sigue, habitualmente ningún esquema predeterminado. Se denomina a los documentos primarios: libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas.

Dicho esto, la recopilación de la información de este trabajo será manejada en mayor parte por este tipo de información, la cual será proporcionada por el personal del CPAC. Es por esto que se utilizó el método de observación y entrevista con el fin de obtener material para la nueva metodología. Se buscaron las principales carencias de la forma en que se manejan los proyectos, y a su vez se recopilaron las ideas para la metodología propuesta.

Según la RAE, una entrevista es como una vista, concurrencia y conferencia de dos o más personas en lugar determinado, para tratar de resolver un negocio. La entrevista como técnica estratégica de investigación tiene sus elementos a favor y otros en contra. Las ventajas que favorecen la entrevista son variadas, según lo establece Salkil (1997): la relación interpersonal, valor de empatía, observar el comportamiento verbal y no verbal, la cantidad de información oral recibida, pensamientos, emociones, perfil biográfico, su perspectiva de la vida en el presente y en el futuro. En cambio, las limitaciones de la entrevista son: limitaciones para organizar la información, la preparación de la sesión, los gastos, los desplazamientos y las interferencias de sesgos.

3.1.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias contienen información organizada y elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos

primarios originales. Son fuentes secundarias: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones.

Como se mencionó con anterioridad, este tipo de información es la que se encuentra en documentos. Actualmente, el CPAC cuenta con un registro de los proyectos que se han realizado. Sin embargo, no cuenta con la existencia de plantillas u otro tipo de elementos que les permitan mantener un control de los proyectos. El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro 1:

Cuadro 1. Fuentes de Información Utilizadas (Fuente: Elaboración Propia)

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Realizar un análisis de la situación actual para determinar cuáles son las áreas hacia dónde debe enfocarse el desarrollo de metodología propuesta para el CPAC.	Reuniones con el personal de la Institución. Encuestas a los Artistas y Proveedores que participan en el proyecto.	Registro de Proyectos Realizados por el CPAC. Informe de la Auditoria de carácter especial sobre el Festival Internacional de las Artes, FIA -2015 Documentación existente.
Describir las fases de la metodología para establecer a ruta de desarrollo	Entrevista al personal de la institución para conocer y proponer las etapas de las tipos de de proyectos que realiza la institución.	Manual de Procesos y, procedimientos y políticas del MCJ Reglamentación y Directrices de los MCJ. Encuestas Proveedores PMBOK
Crear las plantillas necesarias para estandarizar las herramientas que los funcionarios del CPAC necesitan para el desarrollo de los proyectos	Análisis por medio de una lluvia de ideas, para componer una estrategia de plantillas, a través de la experiencia que el personal de la Institución tiene y considera apropiado en	Registro de Proyectos Realizados por el CPAC. Encuestas Artistas & Proveedores, para analizar la perspectiva externa del manejo de los proyectos. PMBOK Reglamentación y Directrices de los MCJ.

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
	los proyectos.	
Desarrollar un procedimiento de capacitación para orientar a los funcionarios del CPAC con la nueva metodología de proyectos a desarrollar por la institución.	Encuestas al Personal de la Institución para entender la experiencia de capacitación dada en el centro.	PMBOK Reglamentación y Directrices de los MCJ.
Definir un procedimiento de implementación de la metodología para definir cómo se empezará a utilizar esta nueva metodología y así garantizar las buenas prácticas de administración de proyectos dentro del CPAC.	Por medio de entrevista a Personal de la Institución.	Encuestas a Proveedores. PMBOK Reglamentación y Directrices de los MCJ.
Aplicar la metodología propuesta en un proyecto ejemplo para demostrar su utilidad y promover su utilización en los proyectos sucesivos.	Por medio de entrevista a personal de la institución, así como la documentación que esta se proporcionó durante la entrevista.	Registro de Proyectos Realizados por el CPAC. Documentación existente.

3.2 Métodos de Investigación

La Real Academia Española define un método como el modo de obrar o proceder, hábito o costumbre que cada uno tiene y observa.

Quiroz (2003) define que la palabra método, desde el ángulo de la didáctica general, encierra el concepto de una dirección hacia el logro de un propósito, un camino a recorrer, aunque es claro que ha de entenderse que no se trata de un camino cualquiera, sino del mejor, del más razonable, del que más garantice la consecución de la finalidad propuesta. El método implica proceso de ordenamiento, la dirección del pensamiento y de la acción para lograr algo previamente determinado. Significa entonces, que un buen método será aquel que garantice un máximo aprovechamiento o rendimiento en la enseñanza aprendizaje en menos tiempo y con menos esfuerzo.

Sin embargo, cuando se refiere a un trabajo de indole científico, como estamos elaborando, el cual es aquel donde la investigación que ayuda a abordar problemas, explicar fenómenos, realizar descubrimientos y llegar a conclusiones de carácter general. Se procede a realizar un método científico el cual consta de observación, formulación de hipótesis, experimentación y emisión de conclusiones.

A continuación se establecen los métodos utilizados para el desarrollo de este trabajo.

3.2.1 Método Analítico - Sintético

Analítico, es un adjetivo que se utiliza para calificar a aquello relacionado con el análisis: la reflexión sobre algo o la separación de los elementos de una cosa para descubrir cómo se compone. Es así que un método analítico es el aquel que implica análisis, el cual requiere de la separación de un todo en las partes o elementos que lo constituyen. Desde esta perspectiva, se entiende que para

poder comprender algo, es necesario desmenuzar correctamente cada uno de sus componentes, ya que es la manera de conocer la naturaleza del fenómeno u objeto que se estudia, y a partir de esto hacer analogías, comprender su comportamiento y establecer algunas teorías. Gutiérrez- Sánchez (1990, p.133) lo define como aquel “que distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de los elementos por separado“. Este método es útil cuando se llevan a cabo trabajos de investigación documental, que consiste en revisar en forma separada todo el acopio del material necesario para la investigación.

Un método sintético implica la síntesis. Se refiere a síntesis a una exposición abreviada acerca de un tema específico, por lo cual la síntesis es un procedimiento mental en el que se tiene como meta la comprensión total de aquello de lo que ya se conocen sus partes y particularidades.

Es así que al utilizar la fusión de estas dos metodologías, se obtendrá un conocimiento a profundidad por medio de una respuesta abreviada.

3.2.2 Método de observación directa

La Real Academia Española se refiere a observación como la acción y efecto de observar. Este método consiste en observar directamente el desempeño del trabajador en el momento en que se realizan las actividades, siendo este uno de los más utilizados, por su efectividad. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. El cual va a servir de base para determinar las características que el CPAC cuenta actualmente, al momento de realizar los proyectos que en él se desarrollan, por parte de sus funcionarios.

3.2.3 Método Deductivo – Inductivo

El método deductivo consiste elaborar una hipótesis que explicaría un fenómeno, para luego someterla a prueba en un experimento. En la investigación científica, este método tiene una doble función “encubrir consecuencias desconocidos de principios conocidos” (Cano, 1975, p. 42), el método deductivo se contrapone a la inducción.

El método inductivo consiste en elaborar una explicación o descripción general a partir de datos particulares. Es el razonamiento mediante el cual, a partir del análisis de hechos singulares, se pretende llegar a leyes o una hipótesis.

En el Cuadro N° 2 se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Cuadro 2. Métodos de Investigación Utilizadas (Fuente: Elaboración Propia)

Objetivos	Métodos de investigación		
	Método Analítico - Sintético	Método Observación.	Método Deductivo Inductivo
Realizar un análisis de la situación actual para determinar cuáles son las áreas hacia dónde debe enfocarse el desarrollo de metodología propuesta para el CPAC.	Por medio de un análisis de la información proporcionada por la institución, se deducirá de manera abreviada las características, necesidades y tipos de en los proyectos.	Sacar las características de la institución, a partir del análisis de observación del manejo actual del centro.	A partir de la investigación y adquisición del conocimiento a raíz de las entrevistas realizadas, se desarrollará un diagnóstico de los hechos más relevantes del área de interés.
Definir las fases de la metodología a elaborar, para establecer el esquema de	Por medio de un análisis de las herramientas se describirá de manera	Por medio de un proceso activo de observación y que son necesarias para cumplir el	Proponer un proceso de manejo por fases para la elaboración de un proyecto, el cual se

Objetivos	Métodos de investigación		
	Método Analítico - Sintético	Método Observación.	Método Deductivo Inductivo
desarrollo que tendrán los proyectos en lo sucesivo.	sintetizada la mejor manera a realizar un proyecto.	objetivo, se dispondrá establecer elementos que permitan el cumplimiento de las necesidades de los proyectos de la institución.	someterá a juicio de expertos por parte de la institución, con el fin de determinar si lo propuesto en la metodología cumple con las necesidades requeridas.
Crear las plantillas necesarias para estandarizar las herramientas que los funcionarios del CPAC necesitan para el desarrollo de los proyectos	Identificar el proceso adecuado de realizar las tipos de de proyectos y las plantillas necesarias para llevar estos a cabo de manera exitosa.	N/A	Proponer plantillas para la elaboración de un proyecto, el cual se someterá a juicio de expertos con el fin de determinar si lo propuesto en la metodología cumple con las necesidades de la institución.
Desarrollar un procedimiento de Capacitación para orientar a los funcionarios del CPAC en el uso de la nueva Metodología de Gestión de Proyectos.	N/A	Crear un plan de capacitación de la metodología a desarrollar, con el fin de obtener información acerca del modus operandi del centro en cuanto a la capacitación del personal.	Capacitar al personal, de manejo de la cual se someterá a juicio de expertos con el fin de determinar si lo propuesto en la metodología cumple con las necesidades de la institución, una vez se realice el análisis, se dispondrá a estandarizar dicha capacitación, para que cada persona nueva en el centro cumpla con el

Objetivos	Métodos de investigación		
	Método Analítico - Sintético	Método Observación.	Método Deductivo Inductivo
			mismo proceso
Definir un procedimiento de Implementación de la metodología propuesta, para plantear la forma en que se empezará a utilizar, y procurar así la utilización de las buenas prácticas de administración de proyectos en el CPAC.	N/A	N/A	Presentar un plan para implementar la metodología a los miembros nuevos y antiguos del centro, de manejo de la cual se someterá a juicio de expertos con el fin de determinar si lo propuesto en el plan de implementación cumple con el proceso.
Aplicar la metodología propuesta en un proyecto ejemplo para demostrar su utilidad y promover su utilización en los proyectos sucesivos.	N/A	N/A	Ejemplificar la metodología propuesta mediante un proyecto del CPAC, con el fin de determinar su utilidad y promover su utilización

3.3 Herramientas

RAE (2016) refiere a una herramienta como un elemento que se utiliza para trabajar. Martínez (2004) define a las técnicas de recopilación de la información, son aquellas “herramientas, instrumentos (tecnologías), paquetes técnicos y procedimientos que le posibilitan al sujeto investigador reunir, encontrar, recopilar o construir la información empírica necesaria para responder las preguntas que formuló acerca de su objeto de estudio”.

A continuación, se citarán las técnicas y herramientas que se utilizaron para alcanzar los objetivos propuestos de este trabajo.

3.3.1 Juicio de Expertos

Para evaluar la información que se recopiló, se utilizó la experiencia de las personas que tienen mayor tiempo desarrollando proyectos, en el CPAC.

Al investigar y documentar de una forma acertada la experiencia de quienes manejan los procesos actuales de administración de proyectos, se pretende obtener propuestas importantes para la metodología a implementar.

3.3.2 Técnicas de Facilitación

Según el PMBOK (PMI 2013), este tipo de técnicas tiene una amplia aplicación al momento de aplicar los procesos de la dirección de proyecto, por medio de tormentas de ideas, reuniones que se realizan en entre individuos y equipos de trabajos. Algunos ejemplos de este tipo de herramienta, encontramos:

1. Análisis de Regresión
2. Métodos de Clasificación
3. Análisis Casual
4. Análisis Causa-Raíz
5. Análisis de tendencias

3.3.3 Reuniones

Según el PMBOK (PMI 2013), las reuniones se utilizan para discutir y abordar los asuntos pertinentes del proyecto durante la gestión de este. Cada persona que asista a una reunión deberá tener un rol específico, y cada reunión

deberá tener un tema en específico para evitar confusiones, mediante la preparación de una agenda. Asimismo nos establece tres tipos de de reunión:

1. Intercambio de información
2. Tormenta de ideas
3. Toma de decisiones.

Para el proyecto en específico se utilizarán los tres tipos, pero siendo la más recurrente la que busca el intercambio de información.

3.3.4 Plantillas

Esta herramienta es la que ayuda la estandarización y la documentación de procesos de los proyectos realizados en el CPAC, ya que son de fácil uso y entendimiento.

Al ser utilizadas dentro de la metodología propuesta, se elaborará la documentación necesaria de administración de proyectos, para esto se deberá escoger las plantillas recomendadas por el PMBOK Quinta Edición (PMI, 2013), de cada una de las áreas del conocimiento, que mejor se adapten a las necesidades de la institución; además, se dispondrán de nuevas plantillas para los temas que son muy particulares dentro del Centro de Producción Artística, o cuya complejidad lo requiera.

Este desarrollo tiene un ligamen bastante amplio de las fuentes de información anteriormente mencionadas y donde las personas del Centro tendrán una participación activa, donde el ciclo de vida de cada una de las tipos de proyectos que se realizan y sus etapas.

3.3.5 Diagrama de Flujo

Según la Real Academia Española, un diagrama de flujo es la representación, en formato, del diagrama de los datos iniciales, medidas de un proceso y resultados de uno o más procesos dentro de un sistema. Esta herramienta facilitará la asimilación y seguimiento de la metodología propuesta. Para definir los pasos del diagrama de flujo se utilizará el Juicio de Expertos. En el Cuadro N° 3 se definen las herramientas a utilizar para cada objetivo propuesto.

Objetivos	Herramientas
Realizar un análisis de la situación actual para determinar cuáles son las áreas hacia dónde debe enfocarse el desarrollo de metodología propuesta para el CPAC.	Juicio de Expertos. Reuniones Técnicas de Facilitación
Definir las fases de la metodología a elaborar, para establecer el esquema de desarrollo que tendrán los proyectos en lo sucesivo.	Reuniones Técnicas de Facilitación Juicio de Expertos.
Crear las plantillas necesarias para estandarizar las herramientas que los funcionarios del CPAC necesitan para el desarrollo de los proyectos	Plantillas Juicio de Expertos Técnicas de Facilitación
Desarrollar un procedimiento de Capacitación para orientar a los funcionarios del CPAC en el uso de la nueva Metodología de Gestión de Proyectos.	Reuniones Juicio de Expertos Diagrama de Flujo
Definir un procedimiento de Implementación de la metodología propuesta, para plantear la forma en que se empezará a utilizar, y procurar así la utilización de las buenas prácticas de administración de proyectos en el CPAC.	Reuniones Juicio de Expertos Diagrama de Flujo Encuesta

Cuadro 3. Herramientas Utilizadas (Fuente: Elaboración Propia)

Aplicar la metodología propuesta en un proyecto ejemplo para demostrar su utilidad y promover su utilización en los proyectos sucesivos.	Técnicas de Facilitación Juicio de Expertos
--	--

3.4 Supuestos y Restricciones.

La Real Academia Española se refiere a un supuesto como el indicativo de considerar como cierto o real algo a partir de los indicios que se tienen y como restricción a una limitación o reducción impuesta en el suministro de productos de consumo, generalmente por escasez de estos.

Los Supuestos y Restricciones y su relación con los objetivos del Proyecto Final de Graduación se ilustran en el Cuadro 4, a continuación.

Cuadro 4. Supuestos y Restricciones (Fuente: Elaboración Propia)

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Realizar un análisis de la situación actual para determinar cuáles son las áreas hacia dónde debe enfocarse el desarrollo de metodología propuesta para el CPAC.	Se tiene disponibilidad a la información del CPAC para consulta.	Los elementos relacionados con contratación administrativa y manejo de recursos humanos en el sector público deberán ser asesorados en profundidad por la patrocinadora del proyecto y su equipo de trabajo.
Definir las fases de la metodología a elaborar, para establecer el esquema de desarrollo que tendrán los proyectos en lo sucesivo.	El alcance de los proyectos elaborados por el CPAC está bien definidos por la institución. Se supone que las fechas de elaboración de los proyectos están determinadas por la	No se posee una guía previa de seguimiento en los procesos del proyecto

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>Crear las plantillas necesarias para estandarizar las herramientas que los funcionarios del CPAC necesitan para el desarrollo de los proyectos</p>	<p>institución. Se contará con el apoyo de juicio de expertos por parte de un Profesor Guía de la UCI para brindar asesoría en los aspectos que así se requieran.</p>	<p>El conocimiento de la ejecución de los proyectos recae en la información brindada por la profesional a cargo y su equipo de trabajo.</p>
<p>Desarrollar un procedimiento de Capacitación para orientar a los funcionarios del CPAC en el uso de la nueva Metodología de Gestión de Proyectos.</p>	<p>La directora del CPAC tiene el interés y la autoridad para promover e implementar el desarrollo e implementación de la guía de procedimientos que se elaborará.</p>	<p>La mayoría del personal de la institución trabaja bajo subcontratación, lo que provoca un cambio anual de las personas encargadas de los proyectos.</p>
<p>Definir un procedimiento de Implementación de la metodología propuesta, para plantear la forma en que se empezará a utilizar, y procurar así la utilización de las buenas prácticas de administración de proyectos en el CPAC.</p>		
<p>Aplicar la metodología propuesta en un proyecto ejemplo para demostrar su utilidad y promover su utilización en los proyectos sucesivos.</p>	<p>Se cuenta con las actividades de un proyecto para realizar la aplicación</p>	<p>No se posee la totalidad de información necesaria por lo cual se dispondrá a especular alguna situación, para poder ejemplificar la metodología con la mayor calidad.</p>

3.5 Entregables.

El PMBOK (PMI, 2013) define un entregable como cualquier producto, resultado, o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso una fase o un proyecto. A menudo se utiliza más concretamente con relación a un entregable externo, el cual está sujeto a la aprobación por parte del patrocinador del proyecto o el cliente, también conocido como Producto Entregable.

En el Cuadro N° 5 se definen los entregables para cada uno de los objetivos propuestos para este proyecto.

Cuadro 5. Entregables (Fuente: Elaboración Propia)

Objetivos	Entregables
Realizar un análisis de la situación actual para determinar cuáles son las áreas hacia dónde debe enfocarse el desarrollo de metodología propuesta para el CPAC.	Un glosario de terminologías a utilizar en la práctica de Administración de Proyectos. Organigrama de la institución. Análisis del manejo de los proyectos en el CPAC dentro de las áreas del conocimiento de administración de proyectos. Puntos rescatables del Análisis de la Situación Actual del CPAC.
Definir las fases de la metodología a elaborar, para establecer el esquema de desarrollo que tendrán los proyectos en lo sucesivo.	Análisis de la clasificación de los tipos de proyectos desarrolladas por el CPAC. Definición de las fases de la metodología Descripción de las herramientas a utilizar en las fases de la metodología de proyectos CPAC.
Crear las plantillas necesarias para estandarizar las herramientas que los funcionarios del CPAC necesitan para el desarrollo de los proyectos	Plantillas necesarias para llevar a cabo la implementación de la metodología para los proyectos que se elaboran en el CPAC, dentro de los procesos de iniciación, planificación, control y cierre.
Desarrollar un procedimiento de Capacitación para orientar a los funcionarios del CPAC en el uso de la nueva Metodología de Gestión de Proyectos.	Diagrama de Flujo de la Metodología de Desarrollo de Proyectos donde se describa los pasos recomendados a seguir por los funcionarios del CPAC al momento de implementar la metodología en un proyecto.
Definir un procedimiento de Implementación de la metodología propuesta, para plantear la forma en que se empezará a utilizar, y procurar así la utilización de las buenas prácticas de administración de proyectos en el CPAC.	Guía de fases para la implementación de la metodología propuesta dentro de la institución.

<p>Aplicar la metodología propuesta en un proyecto ejemplo para demostrar su utilidad y promover su utilización en los proyectos sucesivos.</p>	<p>Ejemplo de un proyecto del CPAC, utilizando la metodología propuesta.</p>
---	--

4. DESARROLLO

Metodología de Administración de Proyectos para el Centro de Producción Artística (CPAC)

4.1 Análisis de la situación actual del CPAC.

4.1.1 Glosario de Terminologías de Administración de Proyectos

Según la Real Academia Española, un glosario es un catálogo de palabras de una misma disciplina, de un mismo campo de estudio, de una misma obra, etc., definidas o comentadas, y una terminología se define como el conjunto de términos o vocablos propios de determinada profesión, ciencia o materia. Antes de iniciar el análisis de la situación actual del CPAC, y el desarrollo de la metodología, es de gran importancia destacar los conceptos básicos de administración de proyectos a utilizar, los cuales no son de conocimiento por parte de la institución y que son de suma importancia al momento de iniciar una conversación del tema. Las terminologías a destacar, son las siguientes:

- Acta del Proyecto: Documento que detalla la definición del proyecto, definición del producto, requerimiento de los interesados, necesidades del negocio, finalidad y justificación del proyecto, cronograma de hitos, organizaciones que intervienen, supuestos, restricciones, riesgos y oportunidades del proyecto.
- Enunciado del Alcance del Proyecto: Documento que establece el trabajo que debe realizarse y los productos entregables que deben producirse.
- EDT: Documento que muestra la información de cada nivel de proyecto y cómo este se divide en entregables.
- Plan del Proyecto: Documento formalmente aprobado que define cómo se ejecuta, supervisa y controla un proyecto. Puede ser resumido o detallado y

estar compuesto por uno o más planes de gestión subsidiarios y otros documentos de planificación.

- Reunión de Coordinación Semanal: Reunión de Coordinación Semanal del equipo de proyecto, en las oficinas del CPAC, para informar el avance del proyecto y presentar los informes de la semana.
- Reunión de Control de Trabajo del Proyecto: Estas reuniones se realizarán a lo largo de todo el proyecto. Permitirán identificar los factores que producen cambios y si un cambio se ha producido. También monitorear la implementación de los cambios aprobados.
- Las lecciones aprendidas, serán todas aquellas situaciones que generan una buena o mala experiencia, y que al documentarse sirven para generar un mejor desempeño del equipo de desarrollo a futuro.

4.1.2 Organigrama de la institución

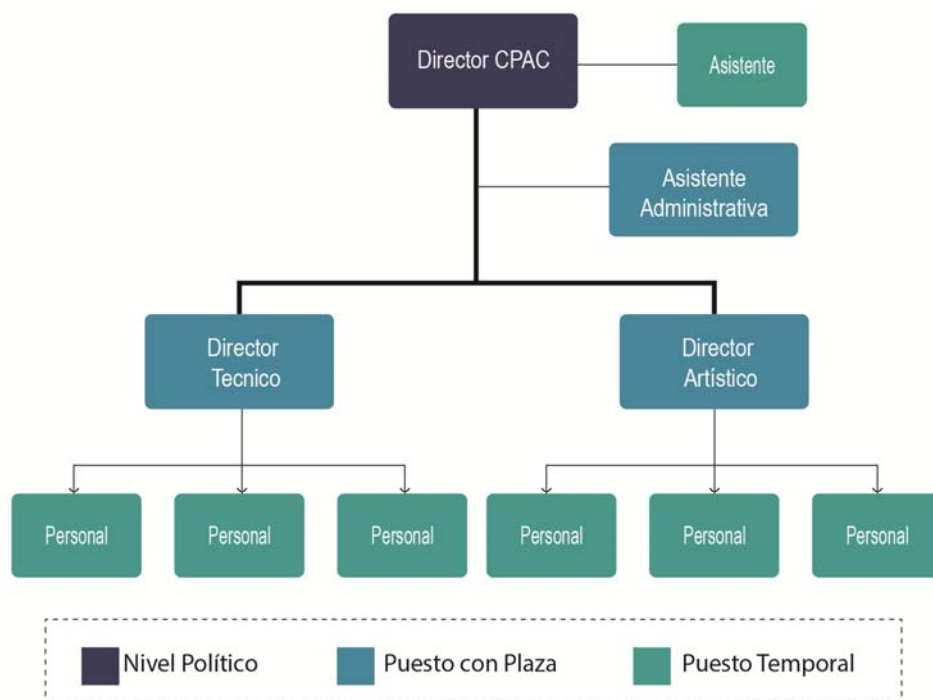


Figura 9. Organigrama del Ministerio de Cultura y Juventud. (Fuente: Ministerio de Cultura y Juventud, 2016)

4.1.3 Manejo general de los proyectos del CPAC

Para determinar la situación actual de la institución, así como las principales carencias en el manejo de proyectos, se recurrió al método de la reunión, junto con el estudio de la documentación existente y de los procedimientos que se realizaban en el CPAC, para poder determinar la mejor manera de desarrollar la metodología propuesta.

La reunión se generó junto al personal del centro, donde se tomaron las opiniones de cuatro personas que incluyeron a la directora artística, la directora del CPAC y dos asistentes administrativos del CPAC. Se discutió la manera como se realizan los proyectos en la actualidad, asimismo la posibilidad de realizar una metodología donde estos sean divididos por tipo de proyectos de un total de nueve proyectos que desarrolla el centro, de forma que se pudiera proceder a realizar un procedimiento según cada tipo de proyectos, creando así una herramienta que ayudará a fortalecer el manejo de los proyectos desarrollados en la institución. Los resultados obtenidos se muestran a continuación.

En la reunión todos los miembros presentes manifestaron que no existe un procedimiento estándar para el manejo de los proyectos, ni operan en base a una guía definida de cómo estos deberían realizarse, sino que estos se basan en la experiencia en campo al momento de realizarlos, lo cual fue la principal problemática que ocasionó el fracaso del FIA 2015, dado que cada uno de los colaboradores del proyecto gestiona sus actividades de manera empírica, basándose en su experiencia con proyectos previos. Esto genera que no se puedan sentar responsabilidades de los integrantes del departamento, ni enseñar un procedimiento estándar de funcionamiento de proyectos, a las personas que anualmente se contratan para estandarizar la mejor manera de cómo se debe manejar un proyecto.

A partir del reporte de la Contraloría General de la República, recibido el mes de enero del 2016, la Directora del centro inicia la implementación de emergencia, de plantillas básicas de administración de proyectos; esto basado en la información de los siguientes libros:

Cleland D. & Ireland R.(2001) Manual Portátil del Administrador de Proyectos

Haynes, Marion E. (1992) Administración de Proyectos: Desde la idea hasta la implementación

Aguirre, Luis Angulo. (2013) Gestión de Proyectos con Project, Excel y Visio, bajo el enfoque del PMBOK.

Se definió así, el uso de solo cuatro procesos de la administración de proyectos en la institución, definidos como: conceptual, planificación, ejecución y terminación. Estos se determinaron basándose en el ciclo de vida general de un proyecto del libro de John Adams llamado “*Behavioral Implications of the Project Cycle*”, como lo muestra la figura 10.

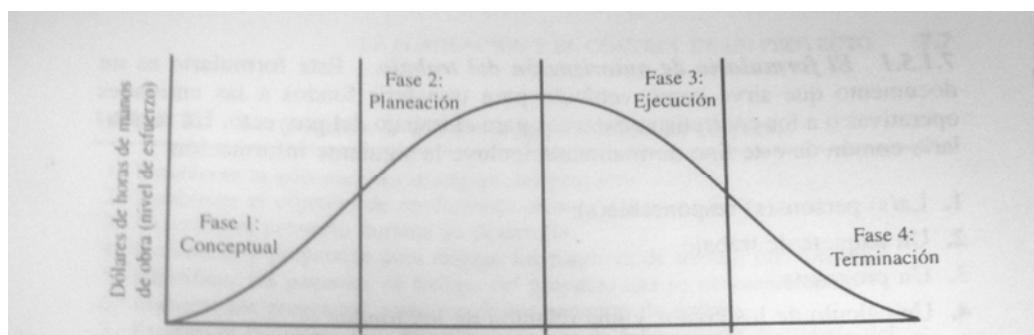


Figura 10. Ciclo del Proyecto. (Fuente. (Adams, and Barnd 1997) “Behavioral Implications of the Project cycle” p.227)

Esto omitía el proceso de control y calidad, en el manejo de proyectos de la institución, lo cual evidencia una falta de análisis con respecto a las herramientas utilizadas en los procesos, así como una omisión de las verdaderas necesidades que el CPAC tiene en sus proyectos, ya que su única motivación, fue desarrollar una respuesta inmediata a una necesidad que la institución requería para

continuar funcionando en el tema de administración de proyectos, conforme a lo solicitado por la Contraloría.

Se analizó más a fondo la manera como se desarrollan diversas áreas de conocimiento en el CPAC, para poder determinar sus carencias y fortalezas y así proponer las herramientas necesarias a implementar en la metodología.

4.1.3.1 Manejo de Tiempos de los Proyectos

El CPAC, actualmente no cuenta con un modelo o herramienta estándar para el manejo del tiempo de los proyectos, dado que cada uno de los colaboradores del proyecto gestiona sus actividades de manera empírica, basándose en su experiencia y su función (artística o técnica). Sin embargo, bajo la nueva administración se creó un cronograma de todos los proyectos que se tienen a cargo, con el fin de ejemplificar el proceso de cómo estos se irán desarrollando, en la Figura 11 se muestra esta línea de tiempo desarrollada por la Directora del centro, cuyo fin es determinar cuando los proyectos están en etapa de pre-producción y etapa de producción.

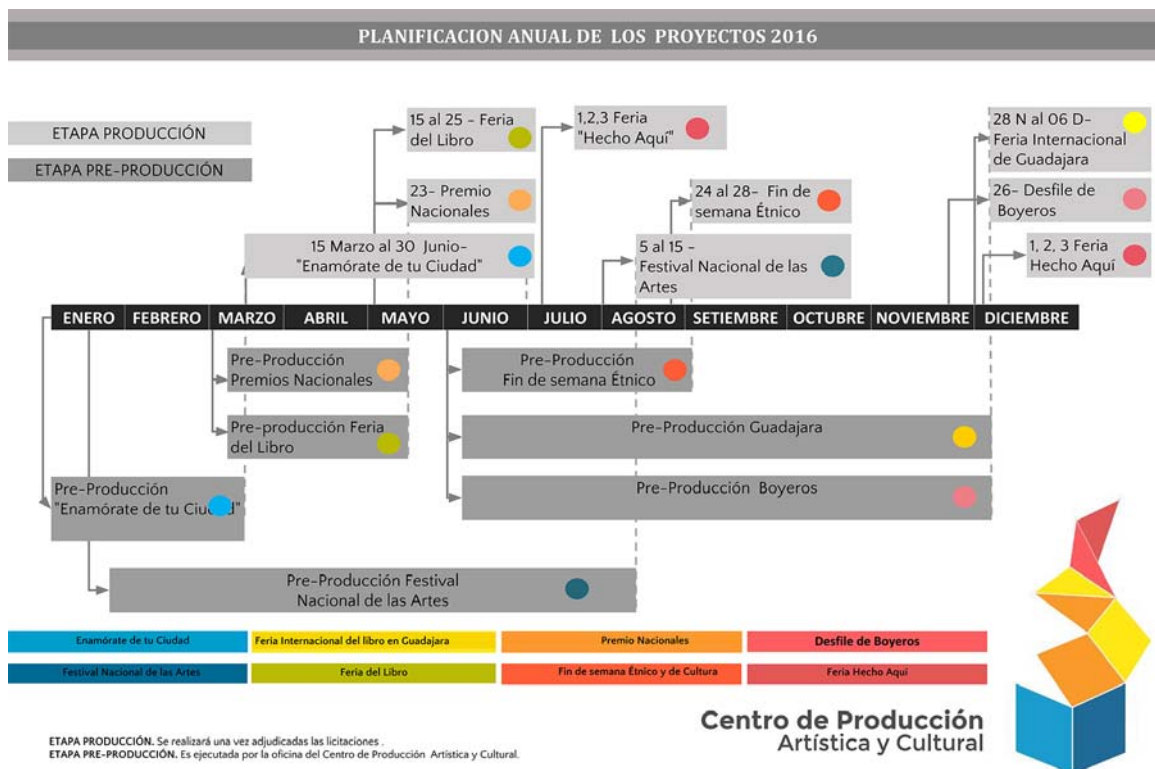


Figura 11. Planificación Anual de los Proyectos 2016. (Fuente: (CPAC, 2016)

Sin embargo, es importante expresar que la institución no cuenta con ningún procedimiento estandarizado de tiempo del proyecto ya que no cuenta con herramientas o plantillas para planificar ni controlar los tiempos de los proyectos que desarrollan, lo cual dificulta llevar un control en el cumplimiento de los mismos, los cuales son realizados, según la necesidad presentada en el momento, bajo las capacidades de los recursos humanos contratados en el periodo laboral en específico, el cual suele variar anualmente, creando así variaciones de procedimientos y dificultando la creación de un estándar de manejo de tiempo en la institución. El Gráfico 1 nos ejemplifica de una manera muy simple que el 100% de las actividades de tiempo de proyecto se realizan sin un procedimiento estandarizado, lo cual ocasiona diferentes procedimientos en el manejo de cada proyecto conforme a su planificación y control..



Gráfico 1. Resultados de reunión. Manejo de los Procedimientos de proyectos. (Fuente: Elaboración Propia)

Durante la reunión, se notó un interés por poder contar con un cronograma estándar, a manera de “machote”, donde aparecieran las tareas que deberían desarrollarse en un proyecto, de modo que no se presente la necesidad de tener que establecerlas cada vez que se tiene un nuevo proyecto. De igual forma, hay que reconocer la necesidad de buscar un método que permita darle seguimiento al proyecto, sin tener que invertir mucho tiempo en el procedimiento. El gráfico 2, nos muestra la tendencia del personal presente en la reunión, con respecto a las herramientas deseadas a utilizar en esta área de conocimiento.



Gráfico 2. Resultados de reunión. Manejo Tiempo de Proyectos. (Fuente: Elaboración Propia)

4.1.3.2 Manejo de las Adquisiciones de los Proyectos

Las adquisiciones de los proyectos en el CPAC, ya sean para proyectos de tipo 1 o tipo 2, son tramitadas bajo el procedimiento del SICOP, el cual es una web dirigida a entidades públicas, que actúa como comparador de precios de productos o servicios, que no estén demandados a una licitación. Estos se solicitan a partir de una necesidad y no existe ningún procedimiento de planificación o control de las adquisiciones de manera machote o estándar en la institución. Por ello, en la reunión se mostró un interés en desarrollar procedimientos para planificar y controlar la calidad de las adquisiciones. El gráfico 3 nos muestra que el 100% de las adquisiciones de los proyectos del CPAC, se realiza bajo un procedimiento estándar gubernamental, sin embargo se destaca la necesidad de desarrollar una plantilla para la planificación y control de las mismas, dentro del centro.



Gráfico 3. Resultados de reunión. Manejo Adquisiciones de Proyectos. (Fuente: Elaboración Propia).

4.1.3.3 Manejo del Costo de los Proyectos

Durante la reunión la mayoría de los presentes manifestó no tener herramientas para el control de los costos de los proyectos, solamente se mencionó que el centro cuenta con un presupuesto anual, el cual es dividido entre los diversos proyectos que desarrolla la institución. Todos basan su control enfocándose en lo relativo a los costos que se estimaron al inicio del proyecto, pero el 0% le da un seguimiento durante el desarrollo.

Durante la reunión se discutió la importancia de crear un procedimiento de estimación de costos, al momento de planificar las adquisiciones u obtener recursos adicionales durante el proyecto, ya que por ser una institución pública, es de suma importancia poder justificar los gastos con la Contraloría.

Así mismo, se señaló la importancia de poder estimar de una forma real, el éxito del proyecto basado en el buen manejo de los costos. O bien, que los proyectos no generen pérdidas económicas que perjudiquen el presupuesto con que cuenta la institución.

De igual manera, también es importante poder justificar en el caso de que se dé un problema con respecto a los costos del proyecto, si la causa se debió a problemas dentro del desarrollo, o si fue más bien una mala estimación de los mismos al momento de su planificación. En el Gráfico 4, encontramos ejemplificado dentro de la muestra que obtuvimos en la reunión, las capacidades técnicas que el personal del centro tiene con respecto al manejo de los programas para el manejo de costos en el CPAC, sin embargo se reitera, que no es un estándar de proyecto.



Gráfico 4. Resultados de reunión. Manejo Costos de Proyectos. (Fuente Elaboración Propia)

4.1.3.4 Manejo Comunicaciones del Proyecto

Dentro del CPAC se manejan dos tipos de comunicación, la primera es la comunicación interna, la cual se realiza vía email, o por medio de notas en las

reuniones que se mantienen dentro de la institución, las cuales se realizan mediante una minuta o informes y es utilizada únicamente para las personas que trabajan en el centro, asimismo encontramos un segundo tipo que es la comunicación externa, la cual como su palabra lo dice es utilizada para tener una comunicación con los proveedores, la cual se realiza en su mayoría por medio del sistema SICOP. A estos se les entrega toda la información de interés, con el fin de poder seleccionar uno o más para adjudicarles un proyecto, o simplemente contratar un servicio. El gráfico 5 nos ejemplifica la igualdad de importancia de estos tipos de comunicación de la institución.



Gráfico 5. Resultados de reunión. Manejo Comunicación de Proyectos. (Fuente Elaboración Propia)

4.1.3.5 Manejo Cambios de los Proyectos

Dentro del CPAC, no se cuenta con ningún procedimiento para el manejo de cambios del proyecto, estos se realizan usualmente sobre la marcha, conforme se van necesitando se establecen los parámetros para crear los cambios. El gráfico 6, ejemplifica que el 100% de los proyectos desarrollados por el CPAC, no se realiza ningún procedimiento de control de cambios.



Gráfico 6. Resultados de reunión. Manejo Control de Cambios de Proyectos. (Fuente Elaboración Propia)

4.1.3.6 Manejo Lecciones Aprendidas

No existen procedimientos para el manejo de lecciones aprendidas en la institución, sin embargo existe un gran interés en poder contar con este tipo de herramientas para poder mejorar los proyectos que ahí se desarrollan. El gráfico 7 nos muestra que el 100% de los proyectos realizados por el CPAC, no cuenta con una memoria, o procedimiento de manejo de lecciones aprendidas.



Gráfico 7. Resultados de reunión. Manejo de Lecciones Aprendidas de Proyectos. (Fuente Elaboración Propia)

4.1.3.7 Manejo del Cierre de los Proyectos

En el CPAC, no existe un proceso de cierre de los proyectos, estos simplemente acaban. Por ello, no se registra ninguna documentación formal

acerca del proceso de cierre de los proyectos, ni se documenta sus aciertos o errores para el enriquecimiento de ese mismo tipo de proyecto en otro ciclo, por lo cual se dificulta crear una memoria de proyectos dentro de la institución. El gráfico 8 nos muestra que el 100% de los proyectos no cuenta con un estándar de manejo de cierre de los proyectos realizados por la institución.



Gráfico 8. Resultados de reunión. Manejo de Cierre de Proyectos. (Fuente Elaboración Propia)

4.1.4 Puntos rescatables del Análisis de la Situación Actual del CPAC

Con lo analizado con anterioridad podemos destacar los siguientes factores determinantes de la situación actual del CPAC, que influirán en el entendimiento de la propuesta de la metodología:

- El CPAC cuenta con la responsabilidad de realizar una totalidad de nueve proyectos para el Ministerio de Cultura, de los cuales cuatro de ellos se trabajan bajo el modo de subcontratación, y solamente cinco se elaboran en su totalidad por el centro.
- El CPAC no cuenta con una cultura de administración de proyectos, al momento de iniciar, planificar, controlar, o cerrar un proyecto; sin embargo existe una buena disposición para poder implementar este tipo de desarrollo en el centro, sobre todo al momento de proponer la utilización de plantillas y procedimientos de proyectos.

- De las 10 Áreas de Conocimiento, el CPAC únicamente maneja algún tipo de control con respecto al tiempo, costo, comunicaciones y adquisiciones dentro de la planificación de sus proyectos, sin embargo en su mayoría, este es modificado por parte del nuevo personal contratado, por lo cual no existe un estándar de manejo de proyectos.
- No existe ningún tipo de control dentro de los proyectos referente a la calidad, y cierre de los mismos.
- Al no existir una metodología en el Centro, existe una mejor posibilidad de crear una cultura de administración de proyectos, lo que permitirá una mejora en la planificación, ejecución y control de los proyectos que se desarrollen.

4.2 Fases de la metodología.

4.2.1 Análisis de la clasificación de los tipos de proyectos desarrollados por el CPAC

Como se mencionó en el punto 2.1.4, el centro cuenta con dos tipos de proyectos, el tipo 1 son aquellos proyectos que se elaboran desde su pre-producción hasta el cierre por parte del CPAC, y el tipo 2 son aquellos proyectos donde se delega la ejecución a un tercero, pero las fases de iniciación, planificación, control y cierre son desarrollados por la institución. El cuadro 6 nos especifica cuales proyectos caen dentro de los tipos propuestos.

Cuadro 6. Clasificación Tipos de Proyectos CPAC (Fuente: Elaboración Propia)

Tipo 1	Tipo 2
Festival Nacional de las Artes	Enamórate de tu ciudad
Feria Internacional del Libro en Guadalajara	Premios Nacionales
Desfile de Boyeros	Feria del Libro
Festival Internacional de las Artes	Feria Hecho Aquí
	Fin de semana étnico

4.2.2 Definición de las fases de la metodología

Para comprender la manera, como la metodología a desarrollar debera ser utilizada en el proyecto, se debe definir primeramente las fases donde esta se va a ejecutar, por lo cual es de suma importancia comprender la manera como el CPAC, dirige los proyectos de manera intera.

El proceso interno que el CPAC utiliza para solicitar los servicios de un proyecto a desarrollarse, es por medio del ingreso de una oferta en el SICOP, ya sea que este se requiera para su completa ejecución o solamente para la adjudicación de alguna actividad dentro de sus proyectos, como se muestra en la Figura 12.

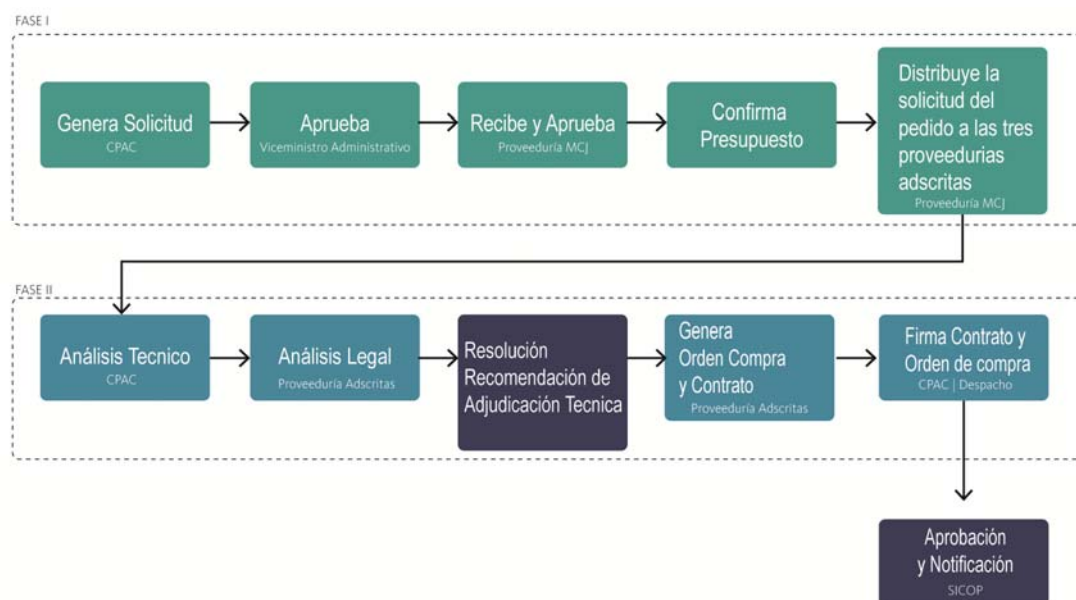


Figura 12. Proceso Interno para ingresar una oferta al SICOP (Fuente: Elaboración Propia)

Este proceso interno, se desarrolla en los nueve diferentes proyectos que que el centro tiene a cargo, la diferencia recae en la manera como se ejecuta. Es por ello que para efectos de esta investigación, la metodología de proyectos se realizará

únicamente para las fases de inicio, planificación, monitoreo y cierre de los proyectos, como lo ejemplifica la Figura 13. Esto con el fin de estandarizar los procesos de ambos tipos de proyecto.

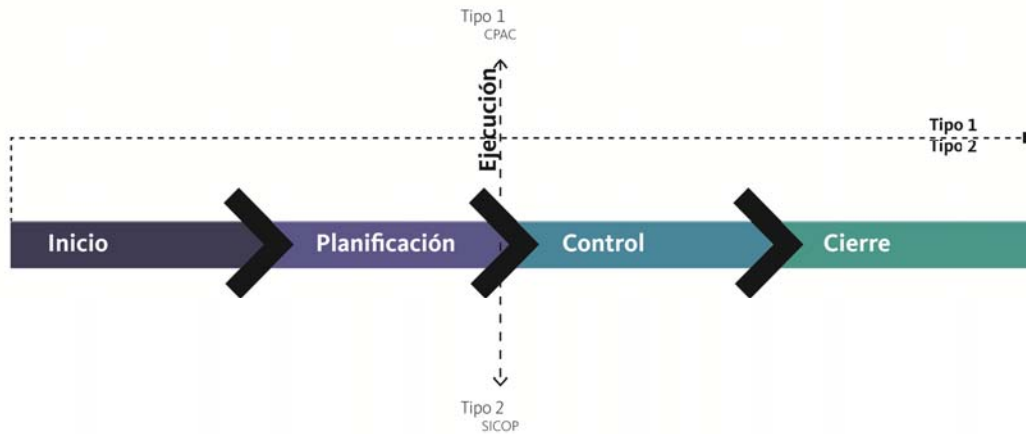


Figura 13. Desarrollo de los tipos de proyectos del CPAC en los cuatro fases a desarrollar en la metodología (Fuente: Elaboración Propia)

4.2.3 Descripción de las herramientas a utilizar en las fases de la metodología de proyectos.

El propósito de desarrollar una herramienta es el poder estandarizar un proceso de manejo de proyectos dentro de la institución, con el fin de poder otorgar una guía acerca de lo que se debe cumplir en cada fase, para que toda la información se encuentre disponible y así poder documentar, controlar los proyectos con el fin de que estos se realicen de manera satisfactoria, según los estándares de administración de proyectos.

En el Cuadro 7 se obtiene una muestra de las herramientas propuestas para el manejo de proyectos dentro de la institución, los cuales se encuentran nombrados en un orden consecutivo en cuanto a tareas, resultados deseados y fases a desarrollar, estas serán explicadas a profundidad en el siguiente punto.

Cuadro 7. Herramientas a utilizar en las fases de la metodología de proyectos CPAC (Fuente: Elaboración Propia).

Fases	Inicio	Planificación	Monitoreo	Cierre
Herramientas	Acta del proyecto	Plantilla para el enunciado del alcance del proyecto.	Procedimiento para generación de estado del Proyecto en el Tiempo	Plantilla para Aceptación de un proyecto.
	Matriz de Interesados	Plantilla para la EDT del proyecto	Plantilla para administrar las comunicaciones de los proyectos	Plantilla para la administración de las lecciones aprendidas
	Lista de Chequeo de Fase de Iniciación	Plantilla de administración del tiempo	Plantilla para control de los cambios de los proyectos	Plantillas de administración de cierre
		Plantilla Administración Costos	Plantilla para control de la calidad de los proyectos	
		Plantilla de Recursos Humanos	Plantilla para la Administración de Contratos	
		Matriz de Roles y Responsabilidades		
		Plantilla plan de adquisiciones		
		Matriz de comunicaciones		
		Distribución de Información durante el proyecto		
		Lista de Chequeo de Fase de		

Fases	Inicio	Planificación	Monitoreo	Cierre
		Planificación		
Involucrados del CPAC	Gerente Proyecto Directora CPAC Gerencia MCJ	Gerente Proyecto	Gerente Proyecto Directora CPAC Proveedores	Gerente Proyecto Directora CPAC

4.3 Plantillas y Procedimientos de Utilización.

Tomando como base la figura 13, se desarrollara una serie de plantillas y procedimientos especificados en el cuadro anterior, para las dos tipos de proyectos que se desarrollan en el CPAC, con el fin de estandarizar el procedimiento de administración de proyectos. Estas se especifican a continuación bajo cada fase:

4.3.1 Fase de Iniciación

4.3.1.1 Plantilla Acta del Proyecto

Esta plantilla se utilizará como medio para formalizar el inicio del proyecto en el CPAC, con el fin de poder documentar la información necesaria que se necesitará durante su desarrollo. Es responsabilidad del Gerente del Proyecto, asegurarse que toda la información de la plantilla quede debidamente documentada y la misma sea aprobada por la Directora del CPAC y la figura superior a esta, que en este caso sería el Ministro de Cultura.

En la Figura 14, se ejemplifica la plantilla propuesta al CPAC. Cabe destacar que a partir de este momento cada proyecto contará con un número de

referencia, el cual permitirá una vez finalizado, documentarlo con mayor facilidad, así como identificarlo al momento de referirse al caso específico dentro del CPAC.



CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:
ACTA DEL PROYECTO					
NOMBRE DEL PROYECTO					
Fecha			No. Referencia		
Tipología	Tipo 1 <input type="checkbox"/>	Tipo 2 <input type="checkbox"/>			
Localización	Provincia	Cantón	Distrito		
Fecha Inicio			Fecha Finalización		
DEFINICIÓN DEL PRODUCTO DEL PROYECTO. Descripción del producto o servicio o capacidad a generar					
DEFINICIÓN DE REQUISITOS DEL PROYECTO. Descripción de Requerimientos funcionales, y/o no funcionales del proyecto.					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS. Metas a las cuales se debe dirigir el trabajo del proyecto en términos de la triple restricción					
Concepto	Objetivos			Criterio de Éxito	
Alcance					
Tiempo					
Costo					
FINALIDAD DEL PROYECTO. Propósito general, u objetivo de nivel superior por el cual se ejecuta el proyecto. Enlace con programas, portafolios o estrategias de la organización.					
JUSTIFICACIÓN O PROPÓSITO DEL PROYECTO. Motivos, razones o argumentos que justifican la ejecución del proyecto					
RESTRICCIONES					
AMENAZAS DEL PROYECTO (Riesgos Negativos)					
OPORTUNIDADES (Riesgos Positivos)					
PRESUPUESTO					
Concepto	Descripción			Monto	
Total del Presupuesto					
CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO					
Hito o Evento Significativo	Fecha Programada				
INVOLUCRADOS					
Involucrados Directos	Involucrados Indirectos				
AUTORIZACIÓN DEL PROYECTO					
Cargo	Nombre	Iniciales	Firma		
Director del Proyecto					
Aprobación del Proyecto					
Patrocinador del Proyecto					

Figura 14. Plantilla del Acta del Proyecto. (Fuente: Elaboración Propia)



Centro de Producción
Artística y Cultural



CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:

LISTA CHEQUEO FASE INICIACIÓN

NOMBRE DEL PROYECTO						
Fecha			No. Referencia			
Tipología		Tipo 1	<input type="checkbox"/>	Tipo 2		<input type="checkbox"/>
Elaborado por:			Rol Institucional			
Item	Descripción	S	N	N/A	Comentarios	
1	¿Ha sido identificado el director de proyecto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2	¿Se ha clasificado la tipología del proyecto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3	¿Ha sido desarrollado el Acta del Proyecto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4	¿Han sido identificados los involucrados necesarios y ha sido considerado para la asociación en el equipo de proyecto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5	¿Ha sido obtenida y analizada toda documentación necesaria para el desarrollo del proyecto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6	¿Ha sido definido el objetivo o finalidad del proyecto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7	¿Son los objetivos de los proyectos claros y medibles?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8	¿Han sido identificadas las limitaciones mayores del proyecto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
9	¿El Proyecto cuenta con el apoyo necesario para la gestión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
10	¿Es el proyecto posible?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
11	¿Está el proyecto listo para continuar a la Segunda Fase de la Metodología Planificación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Otros Comentarios						

Figura 16. Plantilla Lista Chequeo Fase Iniciación. (Fuente: Elaboración Propia).

4.3.2 Fase de Planificación

4.3.2.1 Plantilla para el enunciado del Alcance del Proyecto

Este documento proporcionará las bases para la futura toma de decisiones en lo que respecta a cambios al alcance del proyecto. Su propósito será asegurar que todos los interesados tengan un conocimiento común del alcance del proyecto.

Este documento incluirá los objetivos, la descripción de los entregables, el resultado o producto final, los supuestos y restricciones principales que pueden causar un impacto en el desarrollo del cronograma del proyecto y la justificación del proyecto; y define los criterios de aceptación establecidos por el usuario del producto. El enunciado del Alcance del Proyecto dará respuesta a siete cuestiones: quién, qué, cuándo, por qué, dónde, cómo y cuánto. De igual manera que el Acta del Proyecto, desarrollada en la fase de iniciación, este será aprobado bajo la responsabilidad del Gerente del Proyecto.

En la Figura 17, se ejemplifica la plantilla propuesta.



Centro de Producción
Artística y Cultural



CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:

ENUNCIADO DEL ALCANCE

NOMBRE DEL PROYECTO			
Fecha	No. Referencia		
Breve Descripción del Proyecto			
Alcance del producto			
Entregables			
Criterios de Aceptación			
Exclusiones			
Supuestos			
Restricciones			
AUTORIZACIÓN DEL PROYECTO			
Cargo	Nombre	Iniciales	Firma

Figura 17. Plantilla Enunciado del Alcance. (Fuente: Elaboración Propia)

4.3.2.2 Plantilla para la EDT del proyecto

La plantilla para la EDT del proyecto funcionará como una herramienta de descomposición jerárquica, orientada al entregable, del trabajo a ser ejecutado por el equipo de proyecto, para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los

entregables requeridos. La dimensión de la EDT dependerá del tipo del proyecto que se está desarrollando. La Figura 18 muestra cómo estará constituida esta plantilla.

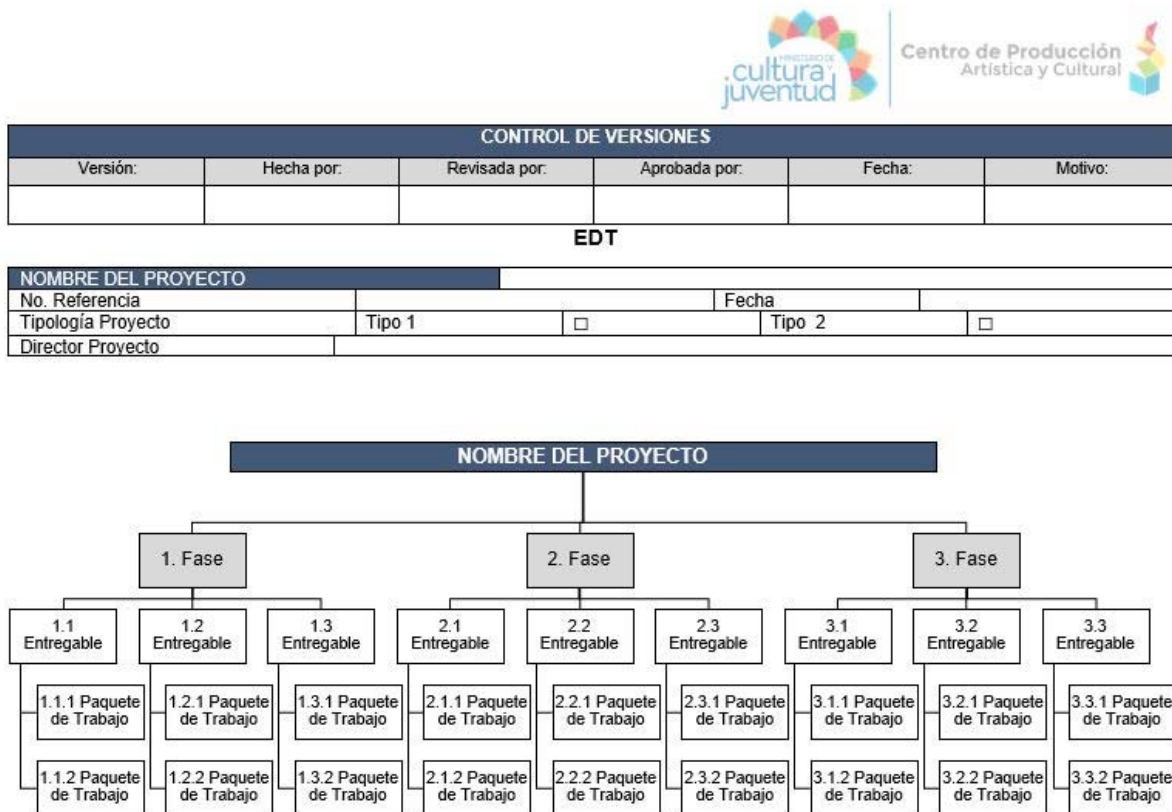


Figura 18. Plantilla para la EDT del proyecto. (Fuente: Elaboración Propia)

4.3.2.3 Plantilla para Administración del Tiempo

Para el desarrollo de la plantilla de Administración del Tiempo, se hizo uso del programa MS Project, donde se establecieron las actividades que deben ser desarrolladas en un proyecto. Estas tareas se obtendrán según el resultado de la EDT de cada proyecto. De esta forma, se establece un cronograma machote que se utiliza a lo largo del desarrollo del proyecto para control del tiempo. La Figura 19, muestra este cronograma machote, el cual deberá ser completado con los tiempos, inmediatamente después de realizada la transferencia de los proyectos, y luego deberá ser actualizado.

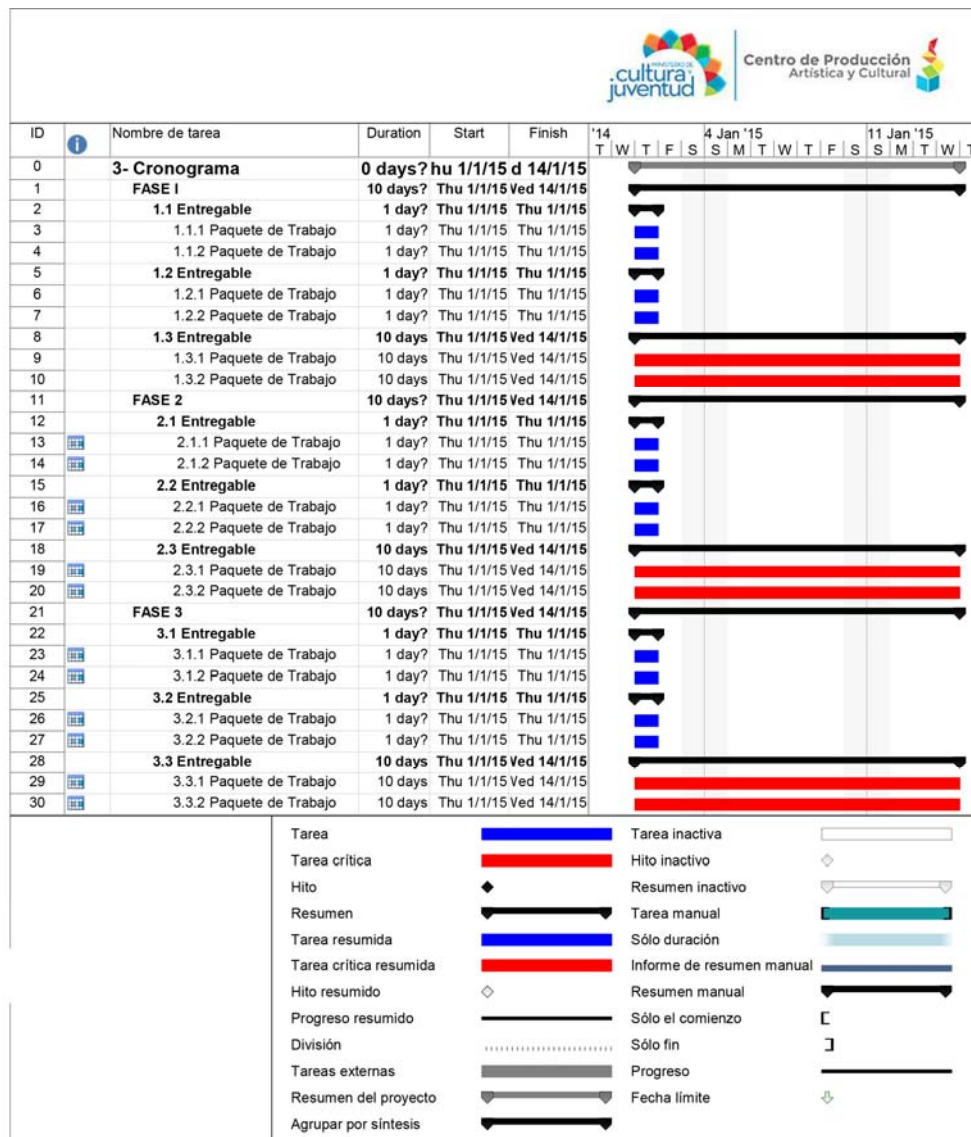


Figura 19. Plantilla Administración de Tiempo. (Fuente: Elaboración Propia)

4.3.2.4 Plantilla para Administración del Costo

Para la plantilla de administración de costos se consideró el hecho de que los proyectos que maneja el CPAC tienen la particularidad de que no son controlables a nivel de costos, ya que este se maneja casi siempre bajo un contrato cerrado, por lo cual su presupuesto no se estima desde el punto de vista de los materiales y equipos que se adquieren durante el desarrollo del proyecto,

sino por actividades. En la Figura 19 se demuestra como estaría constituida esta plantilla.



CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:
1.0					

PLANTILLA COSTOS DEL PROYECTO							
Nombre del proyecto:							
Numero de Referencia							
Director del Proyecto:							
Fecha de inicio:							
Fecha de finalización:							
#EDT	# Activ.	Concepto	Cantidad	Unidad	Precio unit.	Total	
1	1.1						
	1.2						
	1.3						
	1.4						
	1.5	Subtotal				₡	-
2	2.1						
	2.2						
	2.3						
	2.4						
	2.5	Subtotal				₡	-
3	3.1						
	3.2						
	3.3						
	3.4						
	3.5	Subtotal				₡	-
n	n.1						
	n.2						
	n.3						
	n.4						
	n.5	Subtotal				₡	-
N/A	Reserva para contingencias			___ %			
N/A	Costos indirectos			___ %			
TOTAL						₡	-

Figura 20. Plantilla Administración de Costos. (Elaboración Propia)

4.3.2.5 Plantillas para Gestión de Recursos Humanos

La Figura 21 nos muestra la plantilla de recursos humanos desarrollada para el CPAC. Esta nos proporciona una guía sobre el modo como se deben definir los recursos humanos al momento de adquirir o liberar los recursos.



Centro de Producción
Artística y Cultural

CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:

RECURSOS REQUERIDOS

NOMBRE DEL PROYECTO					
Fecha			No. Referencia		
Tipología	Tipo 1	<input type="checkbox"/>	Tipo 2	<input type="checkbox"/>	
Director de Proyecto					
Adicionales o Materiales Adjuntos		SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

RECURSO REQUERIDO					
Tipo (H: Humano M: Material)	Nombre	Descripción	% de Utilización	Fase del Proyecto	Fechas de Uso

AUTORIZACIÓN DEL PROYECTO			
Cargo	Nombre	Iniciales	Firma

Figura 21. Plantilla de Recursos Requeridos (Fuente: Elaboración Propia)

Una vez planificado y justificada la necesidad de adquirir los recursos humanos, se realiza una Matriz de Roles y Responsabilidades del equipo, con el fin de definir los roles y responsabilidades del proyecto, como lo demuestra la Figura 22.



Centro de Producción
Artística y Cultural



CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:

DISTRIBUCIÓN DE INFORMACIÓN DURANTE EL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO					
Fecha				No. Referencia	
Tipología	Tipo 1	<input type="checkbox"/>	Tipo 2	<input type="checkbox"/>	
Elaborado por:				Rol Institucional	
¿Qué se va a comunicar?	¿Quién lo va a comunicar?	¿A quiénes lo va a comunicar?	¿Con qué Frecuencia?	¿Porque medio lo va a comunicar?	

Figura 25. Distribución de Información durante el proyecto (Fuente: Elaboración propia)

4.3.2.8 Lista Chequeo Fase Planificación

La lista de chequeo permitirá cuestionarnos si el procedimiento que se realizó en la etapa de planificación está completo, o debemos realizar algún otro procedimiento pendiente, para iniciar la etapa de seguimiento y control. La Figura 26 nos muestra la propuesta realizada para el CPAC.



Centro de Producción
Artística y Cultural



CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:

LISTA CHEQUEO FASE PLANIFICACIÓN

NOMBRE DEL PROYECTO					
Fecha			No. Referencia		
Tipología	Tipo 1	<input type="checkbox"/>	Tipo 2	<input type="checkbox"/>	
Elaborado por:			Rol Institucional		
Item	Descripción	S	N	N/A	Comentarios
1	¿Ha sido establecido un plan para el presente proyecto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	¿Ha sido desarrollada la estructura para la gestión del proyecto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	¿Ha sido identificado el Alcance del Proyecto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	¿Han sido identificadas las actividades del Proyecto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	¿Se han definido claramente todas las entregas, las cuales deben ser medibles?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	¿Han sido establecidas la duración de las diferentes actividades y ha sido comunicado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	¿Ha sido identificada la ruta crítica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	¿Está definida claramente la organización del proyecto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	¿Está definido claramente los papeles y las responsabilidades para todos los participantes de proyecto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	¿Ha sido desarrollado un plan de la utilización del recurso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	¿Trabajan todos los recursos dentro de su capacidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	¿Presenta el plan una estrategia posible de lograr los objetivos de proyecto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	¿Está el proyecto listo para continuar a la Fase del Control?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Otros Comentarios					

Figura 26. Lista de Chequeo Fase de Planificación (Fuente: Elaboración Propia)

4.3.3 Fase de Seguimiento y Control

4.3.3.1 Procedimiento para la generación de estado del proyecto en el tiempo



Para el control del tiempo, se realizará el siguiente procedimiento, utilizando como base la plantilla del cronograma de la Figura 18.

Se tiene que completar el estado del proyecto con los porcentajes de avance del proyecto

- Se debe guardar el proyecto como “Proyecto XXXX-Simulación”.
- Se hace una evaluación automática del proyecto por medio del MS Project.
- Se le pone cero al porcentaje del proyecto (nombre del proyecto).
- Se va al menú Herramientas-Seguimiento-Actualizar Proyecto y se ingresa la fecha actual.
- Se comparan los dos proyectos, el real y el simulado.
- Se analizan los resultados.
- Si el proyecto está adelantado, se puede ver como una oportunidad de cerrar antes o de direccionar los recursos hacia otros proyectos.
- Si el proyecto está atrasado, se debe revisar cuáles actividades deberían adelantarse, con el fin de alinear el proyecto al porcentaje estimado.

4.3.3.2 Plantilla para administrar las comunicaciones de los proyectos.

Este documento ayudará a documentar la información que tanto el equipo de trabajo como proveedores, interesados, etc., hayan proporcionado durante las reuniones de coordinación, con el fin de documentar todos los acuerdos tomados, por las partes. La Figura 28 nos muestra la propuesta realizada para el CPAC.


CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:

MINUTAS DE REUNIONES					
NOMBRE DEL PROYECTO					
No. Minuta			No. Referencia		
Tipología	Tipo 1 <input type="checkbox"/>	Tipo 2 <input type="checkbox"/>			
Ubicación de la Reunión	Lugar de la reunión*	Hora	##a.m. - ##p.m.*		
Asunto de la Reunión	Describir Motivo Reunión*	Archivo	###* MN		
Presente (s)	Nombre / Empresa*				
Preparado por: Nombre*					
Fecha Envió: xx/xx/xx*					
El CPAC utilizara esta minuta como el registro aprobado de asuntos discutidos y conclusiones establecidas, a menos que reciba notificación escrita contraria del contratista dentro de siete días posteriores a su emisión					
Discusión			Acción Decisiones Pendientes Seguimiento		
-FIN DE LA MINUTA-					

Figura 27. Minuta de Reuniones (Fuente: Elaboración Propia)

4.3.3.3 Plantilla para control de los cambios de los proyectos

Esta plantilla se desarrolló bajo la necesidad de documentar los cambios en el proyecto. Permitirá estimar cuál será el impacto de los cambios, ya sea en la calidad, tiempo, costo, etc. De igual manera funcionará como medio para formalizar un cambio, el cual deberá ser autorizado por el Gerente del Proyecto, antes de realizarlo. La Figura 29 nos muestra la plantilla desarrollada para el CPAC:





CONTROL DE VERSIONES						
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:	
CONTROL DE CAMBIOS						
NOMBRE DEL PROYECTO						
Fecha			No. Referencia			
Tipología	Tipo 1	<input type="checkbox"/>	Tipo 2	<input type="checkbox"/>		
Director de Proyecto						
Adicionales o Materiales Adjuntos		SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
DESCRIPCIÓN CONDICIÓN ACTUAL						
CAMBIO PROPUESTO						
JUSTIFICACIÓN						
Registro del Cambio de Información						
No. Control Cambio			Prioridad	Alto <input type="checkbox"/>	Medio <input type="checkbox"/>	Baja <input type="checkbox"/>
Tiempo de Impacto						
Calidad de Impacto						
Ámbito de Impacto						
Costo de Impacto						
Otro(s) Impacto(s)						
Estado del cambio	Aprobado	<input type="checkbox"/>	Denegado	<input type="checkbox"/>		
AUTORIZACIÓN DEL PROYECTO						
Cargo	Nombre	Iniciales	Firma			
SEGUIMIENTO						
Documentación Actualizada	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Cambios Implementados	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	

Figura 28. Plantilla para el control de cambios. (Fuente: Elaboración Propia)

4.3.3.4 Plantilla para control de la calidad de los proyectos

Esta plantilla se desarrolló con el fin de definir las técnicas y estándares de control de calidad que serán utilizados para alcanzar el nivel requerido de calidad durante la planificación del proyecto. La Figura 30 presenta la plantilla propuesta.

CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:

CONTROL DE CALIDAD

NOMBRE DEL PROYECTO					
Fecha			No. Referencia		
Tipología	Tipo 1	<input type="checkbox"/>	Tipo 2	<input type="checkbox"/>	
Director de Proyecto					
Adicionales o Materiales Adjuntos		SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>



RESULTADOS			
Entregable <small>(Definir si es un entregable o una actividad)</small>	Actividad <small>(Definir cómo se realiza la evaluación)</small>	Tipo de Evaluación <small>(Si/No, de acuerdo a lo definido)</small>	Observaciones <small>(Colocar cualquier observación relevante)</small>

RESPONSABLES			
Cargo	Nombre	Iniciales	Firma

Figura 29. Control de Calidad (Fuente: Elaboración Propia)

4.3.3.5 Plantilla para la Administración de Contratos

Esta plantilla se desarrolló con el fin de perseguir que tanto el proveedor como la institución cumplan en forma apropiada con lo establecido en los términos y condiciones de los acuerdos contractuales. La Figura 31 presenta la plantilla propuesta.

CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:



MATRIZ ADMINISTRACION DE CONTRATOS			
NOMBRE DEL PROYECTO			
No. Referencia			No. Contrato
Tipología Proyecto	Tipo 1 <input type="checkbox"/>		Tipo 2 <input type="checkbox"/>
Director Proyecto	Contacto		
Fecha Inicio	Fecha Finalización		
Actividades	Fecha	Aprobado por	Observaciones
REUNIONES			
PAGOS			
VERIFICACIÓN DE GARANTÍAS			
CIERRE DE CONTRATO			
Aceptación formal del producto final			
Carta de finalización del contrato (libre deuda)			
Evaluaciones de satisfacción del cliente			
OBSERVACIONES: En caso de Incumplimientos, modificaciones, refrendos, multas aplicadas, reconocimientos, recepciones temporales, etc. Se aplicara según se especifica en el contrato			
AUTORIZACIÓN DEL PROYECTO			
Cargo	Nombre	Iniciales	Firma

Figura 30. Matriz Administración de Contratos (Fuente: Elaboración propia)

4.3.4 Fase de Cierre

4.3.4.1 Plantilla para aceptación de un proyecto

Esta plantilla busca que una vez que el entregable de una actividad es finalizado o entregado por parte del proveedor, debe recibir la aceptación por parte del Gerente del Proyecto el cual certificará por medio de este documento, la aceptación o rechazo de lo solicitado. La Figura 32 ejemplifica esta plantilla.

CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:

ACEPTACIÓN DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO			
Fecha		No. Referencia	
Tipología	Tipo 1 <input type="checkbox"/>	Tipo 2 <input type="checkbox"/>	
Director de Proyecto			
Fecha Inicio		Fecha Finalización	

RESULTADOS
<p>Certificamos que se ha revisado el entregable X.X. del proyecto <Nombre del Proyecto> desarrollado por el *Nombre del Proveedor*, siendo este de satisfacción con lo solicitado, el cual ha cumplido su correcto funcionamiento los requerimientos definidos al inicio del proyecto y solicitado en el cartel xxx.</p> <p>Este documento certifica nuestra aceptación por parte del Centro de Producción Artística (CPAC) del proyecto entregado a los ## días del mes de <nombre-mes> de <año>.</p>

RESPONSABLES			
Cargo	Nombre	Iniciales	Firma

Figura 31. Plantilla para Aceptación de un proyecto. (Fuente: Elaboración Propia)

4.3.4.2 Plantilla para Documentación de las Lecciones Aprendidas

Deberán registrarse todas las lecciones aprendidas que se hayan presentado durante el transcurso del proyecto. Se deben generar versiones impresas, las cuales se guardarán en el Folder del Proyecto. También deben

guardarse en forma digital, tanto en el folder del proyecto como en el disco del proyecto.

A continuación se presenta la plantilla propuesta.



CONTROL DE VERSIONES						
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:	

LECCIONES APRENDIDAS						
NOMBRE DEL PROYECTO						
Fecha			No. Referencia			
Tipología		Tipo 1 <input type="checkbox"/>		Tipo 2 <input type="checkbox"/>		
Director de Proyecto						
Adicionales o Materiales Adjuntos			SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>		
Código	Entregable Afectado	Descripción del Problema	Causa	Acción Correctiva	Resultado Obtenido	Lección Aprendida

Figura 32. Plantilla para Lecciones Aprendidas de un Proyecto. (Fuente: Elaboración Propia)

4.3.4.3 Plantilla para el cierre de los proyectos

El cierre de los proyectos deberá realizarse utilizando la plantilla de Cierre de Proyectos. El Gerente del Proyecto deberá encargarse de completar estas plantillas con la información que se requiere. En el caso de cierre interno, se utilizan casillas que nos permiten definir las actividades que deberán desarrollarse, antes de poder dar por concluido el cierre del proyecto. Si alguna de estas actividades no se ha completado, el proyecto no deberá darse por finalizado. La plantilla a utilizar se ejemplifica a continuación.



Centro de Producción
Artística y Cultural



CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:
CIERRE DEL PROYECTO					
NOMBRE DEL PROYECTO					
Fecha			No. Referencia		
Tipología	Tipo 1	<input type="checkbox"/>	Tipo 2	<input type="checkbox"/>	
Director de Proyecto					
¿Se cumplieron los alcances definidos en la oferta?			SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
Comentarios:					
¿Se cumplieron las expectativas del proyecto?			SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
Comentarios:					
¿Se entregó la documentación completa del Proyecto?			SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
Comentarios:					
¿Se acepta finalización del proyecto?			SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
Comentarios:					
RESPONSABLES					
Cargo	Nombre	Iniciales	Firma		

Figura 33. Plantilla para Cierre de un Proyecto. (Fuente: Elaboración Propia)

4.4 Procedimiento de Capacitación de la metodología propuesta para el CPAC

La capacitación que se ideó para el CPAC, se llevó a cabo por medio de una conferencia dentro de sus instalaciones, con participación de los encargados de la institución, así como aquellas personas que tenían algún tipo de relación dentro del Ministerio de Cultura, con los proyectos que se desarrollan en el CPAC.

Esta capacitación se impartió por medio de una exposición donde el conferencista presentó el trabajo desarrollado. Se permitió que el auditorio participara con sus preguntas durante la conferencia o al final de la misma. Y por medio de un diagrama de flujo se ejemplificó cómo se implementará la metodología dentro del CPAC.

Durante esta capacitación se veló por exponer de manera clara y concisa la figura del Gerente del Proyecto, como el responsable del mismo, quien dentro de sus obligaciones está encargado de generar toda la documentación antes expuesta (plantillas), así como velar porque esta se realice de manera adecuada; buscar la aprobación, comunicación y verificación de que los procesos se realicen conforme a lo establecido; con el fin de crear conciencia para desarrollar una cultura de Administración de Proyectos en el CPAC.

La Figura 34 muestra el procedimiento a ejecutar donde el Gerente del Proyecto juega un papel de gran importancia para asegurarse que el proyecto, ya sea este de Tipo 1 o 2, pueda llevarse a cabo bajo las buenas prácticas del PMI.

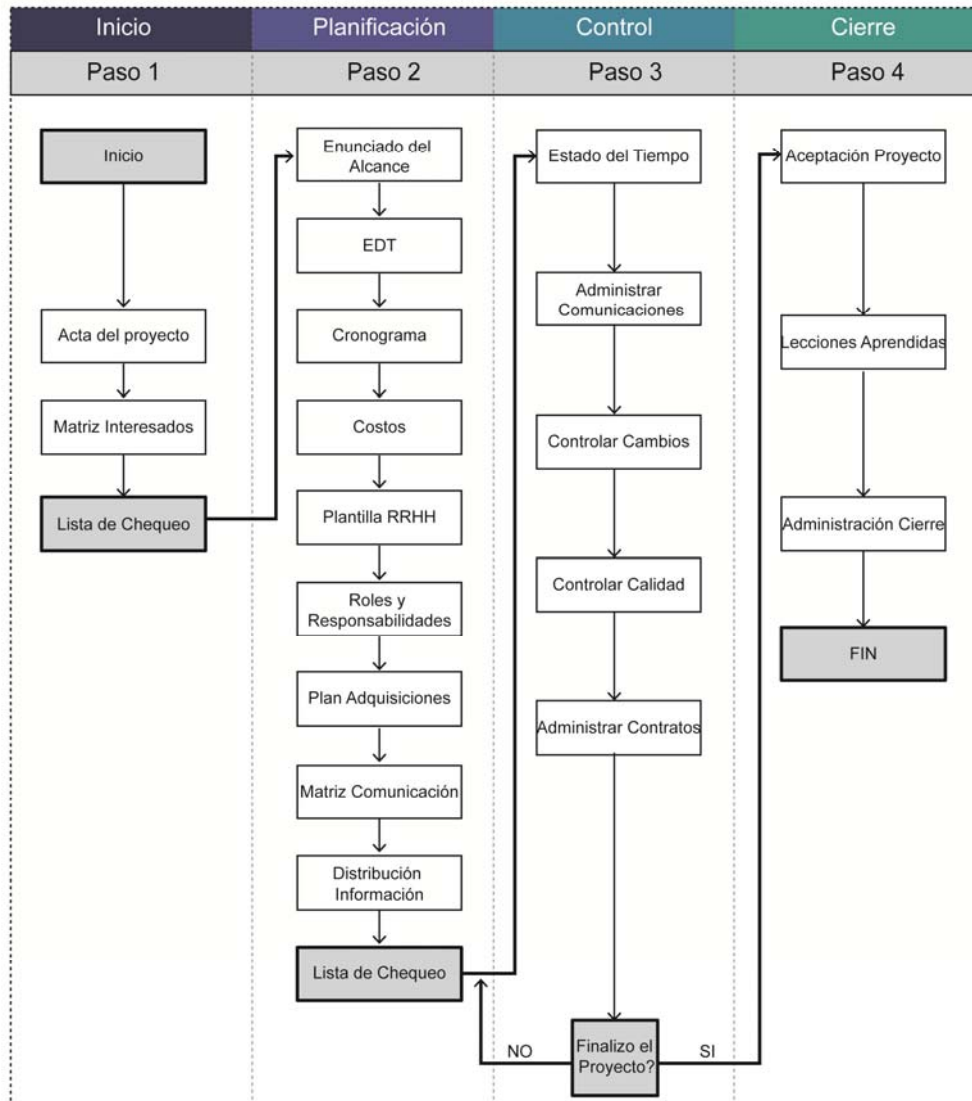


Figura 34. Diagrama de Flujo de la Metodología de Desarrollo de Proyectos. (Fuente: Elaboración Propia)

4.5 Procedimiento de Implementación de la metodología del CPAC

Una vez que se brindó la capacitación de la metodología, se dio inicio al Procedimiento de Implementación. En este se trató de involucrar a todos los interesados del CPAC. Esto contribuyó a disminuir el rechazo que la metodología podría ocasionar dentro del centro. El proceso de la implementación consta de tres partes, las cuales se ejemplifican en la Figura 36.



Figura 35. Fases de la implementación de la metodología de proyectos. (Fuente: Elaboración Propia)

A continuación se muestran las acciones que se utilizaron para la presentación e implementación de la metodología en el CPAC.

4.5.1 Reunión con la Directora del centro

Se trató de una introducción a la metodología, lo que contribuyó a mostrarle a la Directora los beneficios que se obtendrán con dicha metodología. Esto con el fin de obtener el apoyo que se necesita por parte de la más alta jerarquía del Centro, para ejecutar esta implementación. En esta reunión se trataron los siguientes temas:

- Análisis de la situación actual
- Presentación de la metodología propuesta
- Beneficios de la metodología propuesta
- Responsabilidades de la Gerencia para con la nueva metodología
- Observaciones y recomendaciones por parte de la Directora
- Entrega del documento impreso de la metodología.

4.5.2 Reunión con el personal del CPAC

Se expusieron los temas de administración de proyectos que vienen implícitos en la metodología propuesta, así como las recomendaciones de las buenas prácticas para el desarrollo de proyectos. Los temas que se trataron en esta reunión fueron los siguientes:

- Exposición general del tema de manejo de proyectos, principales definiciones y herramientas.
- Análisis de la situación actual.
- Beneficios generales de la administración de proyectos.
- Exposición de la metodología propuesta. No se estudió a fondo, solo se mencionaron aspectos generales de la misma como herramientas utilizadas, temas abarcados, involucrados en cada fase, pasos a seguir.
- Simulación de desarrollo de un proyecto utilizando la nueva metodología.
- Revisión de responsabilidades de cada uno de los integrantes
- Observaciones y recomendaciones por parte del personal administrativo.
- Se entregó un documento impreso donde se ejemplifica el diagrama de flujo de la metodología, el cual se ejemplifica en el procedimiento de capacitación (figura 35), así como lo referente a los temas tratados de la administración de proyectos, por ejemplo, vocabulario, y definición del rol del Gerente del Proyecto.

Adicionalmente, se acordó realizar revisiones mensuales durante los primeros 6 meses, del proceso de utilización de la metodología en la institución, con el fin de evaluar que la metodología propuesta tenga un uso correcto, así como que esté cumpliendo las expectativas del Centro.

4.6 Aplicación de la Metodología.

En la aplicación de la metodología, se tomó como base el fin de semana de cierre del proyecto “Enamórate de tu Ciudad”, el cual es de Tipo 2, lo que significa que es elaborado 100% por parte del CPAC, donde por medio de las adquisiciones de servicios bajo el método de subcontratación se desarrollan las actividades planificadas.

A continuación se presentará la manera como se deberán desarrollar las plantillas propuestas.

4.6.1 Fase de Inicio

4.6.1.1 Acta del Proyecto

CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:
01	MEAQ	FM	AC	30.10.2016	Versión original

ACTA DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO		Enamórate de tu Ciudad				
Fecha	30/10/2016	No. Referencia		001		
Tipo	Tipo 1	<input type="checkbox"/>	Tipo 2	<input checked="" type="checkbox"/>		
Localización	Provincia	01, 03	Cantón	Varios	Distrito	Varios
Fecha Inicio	4 Enero	Fecha Finalización		24 Julio		
DEFINICIÓN DEL PRODUCTO DEL PROYECTO. Descripción del producto o servicio o capacidad a generar						
<p>El proyecto consiste en la planificación y ejecución del festival denominado “Enamórate de tu Ciudad” a desarrollarse en la zona de los Santos, Pérez Zeledón, San José, el cual permitirá al usuario tener una experiencia artística y cultural dentro de la ciudad a desarrollarse.</p> <p>Los responsables del proyecto serán:</p> <p>Ada Acuña – Directora del CPAC</p> <p>Maria Pérez – Directora Artística</p> <p>José Castro - Director Técnico</p> <p>Maria Elena Azofeifa – Directora del Proyecto</p>						
DEFINICIÓN DE REQUISITOS DEL PROYECTO. Descripción de requerimientos funcionales, y/o no funcionales del						

proyecto.		
<p>El festival se realizará en el segundo fin de semana del mes de julio, con una totalidad de 4 días de eventos simultáneos, en cuatro distintas localidades de la zona de los santos y Cartago como lo son: Santa María de Dota, San Marcos de Tarrazú, San Pablo de León Cortes, Paraíso de Cartago. Se contará con la presentación de distintas actividades artísticas y culturales como lo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conciertos, • Bailes Populares • Presentaciones de Danza • Presentaciones Teatrales • Talleres Artesanales • Venta de Artesanías • Actividades Deportivas 		
OBJETIVOS ESPECIFICOS. Metas a las cuales se debe dirigir el trabajo del proyecto en términos de la triple restricción		
Concepto	Objetivos	Criterio de Éxito
Alcance	Desarrollo del festival Enamórate de tu Ciudad en cuatro distintas localidades	Adquisición y control de servicios artísticos y culturales
Tiempo	Desarrollar el festival dentro del cronograma planificado, y aprobado por la gerencia del CPAC	Planificar el proyecto en 4 meses y controlar el desarrollo del proyecto de 4 días.
Costo	Cumplir con el presupuesto aprobado de 40 millones de colones.	No exceder el presupuesto aprobado
FINALIDAD DEL PROYECTO. Propósito general, u objetivo de nivel superior por el cual se ejecuta el proyecto. Enlace con programas, portafolios o estrategias de la organización.		
<p>Consolidar la apropiación de la ciudad mediante la activación de los parques, devolviéndoles su naturaleza como espacio cultural periódico y permanente, que promueva la recuperación de tradiciones aunadas a la comunidad artística nacional principalmente, e internacional, así como a los distintos actores culturales, con el público, fomentando la utilización, el cuidado y el disfrute cultural de los parques urbanos.</p>		
JUSTIFICACIÓN O PROPÓSITO DEL PROYECTO. Motivos, razones o argumentos que justifican la ejecución del proyecto		
<p>Se desea incorporar a los cantones fuera del área metropolitana a vivir este tipo de evento, por lo cual se escogió a los 4 cantones más importantes de la Zona de los Santos y cercanías, con el fin de crear una conexión cultural, artística y deportiva de alta calidad.</p>		
RESTRICCIONES		
<p>Se tiene solamente 4 días para ejecutar el proyecto</p> <p>La localidad donde se va a desarrollar al ser alejada tiende a restringir la gama de artistas que pueden participar</p> <p>La población es limitada</p>		
AMENAZAS DEL PROYECTO (Riesgos Negativos)		

Contratistas que cumplan los estándares de calidad			
Sindicatos vecinales que se oponen a desarrollar el proyecto			
Variabilidad de los precios por la distancia del evento.			
La zona presenta alta precipitación y bajas temperaturas			
OPORTUNIDADES (Riesgos Positivos)			
Crecimiento en el interés artístico y cultural de la zona			
Actividades no antes realizadas en el sitio			
Turismo nacional en la zona.			
PRESUPUESTO			
Concepto	Descripción	Monto	
Montaje y Logística	Escenarios, chinamos, luces, etc.	25 millones	
Adquisiciones de Artistas e invitados principales	Conciertos, Bailarines, Instructores, Artistas, etc.	10 millones	
Mercadeo, Staff, Publicidad	Realizar la promoción necesaria para desarrollar el festival	5 millones	
Total del Presupuesto		40 millones de colones	
CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO			
Hito o Evento Significativo		Fecha Programada	
Planificación del Festival		4 Enero 2016 – 27 Mayo 2016	
Ejecución Control del Festival		16,17,23,24 Julio 2016	
Cierre del Festival		24 Julio 2016	
INVOLUCRADOS			
Involucrados Directos		Involucrados Indirectos	
Directora del CPAC		Artesanos de la Zona	
Directora Artística CPAC		Vecinos de los Cantones	
Director Técnico CPAC		Prensa Nacional	
Artistas Contratados		Publico Meta	
Patrocinadores			
AUTORIZACIÓN DEL PROYECTO			
Cargo	Nombre	Iniciales	Firma
Director del Proyecto	Ana Guzmán	AG	
Aprobación del Proyecto	Ada Acuña	AC	

Patrocinador del Proyecto	Ministro de Cultura	MC	
---------------------------	---------------------	----	--

(Fuente: Elaboración Propia)

4.6.1.2 Matriz de Interesados

CONTROL DE VERSIONES								
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:			
01	MEAQ	FM	AC	30.10.2016	versión original			
MATRIZ DE INTERESADOS								
NOMBRE DEL PROYECTO			Enamórate de tu ciudad					
No. Referencia	001		Fecha	30.10.2016				
Tipología Proyecto	Tipo 1		<input type="checkbox"/>	Tipo 2	<input checked="" type="checkbox"/>			
Director Proyecto	Maria Elena Azofeifa							
Interesado	Compromiso					Poder / Influencia	Interés	Estrategia
	Desconoce	Se resiste	Neutral	Apoya	Lider			
Artistas Contratados				X		B	A	Comunicar los objetivos, los entregables, limitantes y las expectativas al inicio del proyecto.
Miembros CPAC					X	A	A	Monitorear avances establecidos en cronograma.
Publico Meta	X					B	A	Definir las necesidades, requerimientos y establecer el canal de comunicación que se utilizará durante el proyecto. Comunicar los objetivos, los entregables, limitantes y las expectativas al inicio del proyecto.
Patrocinadores				X		B	A	Mantener Informado en cronograma, presupuesto.
Vecinos Cantones		X				A	A	Implementar todas las vías de comunicación posibles. Prestar gran atención a los intereses, necesidades y expectativas de este grupo. Otorgar un espacio de discusión a los pobladores de la zona para evacuar dudas o recibir sugerencias que luego serán elevadas al equipo desarrollador del proyecto.
Prensa Nacional			X			B	A	Mantener Informado en cronograma
Gobiernos Locales				X		A	A	Mantener Informado en cronograma, definir requerimientos
Ministerio de Salud			X			A	B	Definir requerimientos
Notas:								
X: Actual ; D: deseado A: Alto ; B: Bajo Estrategias: Gestionar de cerca (A-A); Mantener satisfecho (A-B); Informar (B-A); Monitorear (B-B)								

(Fuente: Elaboración Propia)

4.6.1.3 Lista de Chequeo

CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:
01	MEAQ	FM	AC	30.10.2016	versión original

LISTA CHEQUEO FASE INICIACIÓN

NOMBRE DEL PROYECTO		Enamórate de tu ciudad.			
Fecha	30.10.2016	No. Referencia	001		
Tipología	Tipo 1 <input type="checkbox"/>	Tipo 2		<input checked="" type="checkbox"/>	
Elaborado por:	María Elena Azofeifa	Rol Institucional	PM		
Ítem	Descripción	S	N	N/A	Comentarios
1	¿Ha sido identificado el director de proyecto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	María Elena Azofeifa
2	¿Se ha clasificado la tipología del proyecto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	¿Ha sido desarrollado el Acta del Proyecto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tomar como referencia la versión 01
4	¿Han sido identificados los involucrados necesarios y ha sido considerado para la asociación en el equipo de proyecto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-
5	¿Ha sido obtenida y analizada toda documentación necesaria para el desarrollo del proyecto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-
6	¿Ha sido definido el objetivo o finalidad del proyecto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-
7	¿Son los objetivos de los proyectos claros y medibles?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-
8	¿Han sido identificadas las limitaciones mayores del proyecto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Identificar las limitaciones por cantón
9	¿El Proyecto cuenta con el apoyo necesario para la gestión?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-
10	¿Es el proyecto posible?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-
11	¿Está el proyecto listo para continuar a la Segunda Fase de la Metodología Planificación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-
Otros Comentarios	Se debe tomar con cuidado los interesados del proyecto para que este sea exitoso.				

(Fuente: Elaboración Propia)

4.6.2 Fase de Planificación.

4.6.2.1 Enunciado del Alcance

CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:
01	MEAQ	FM	AC	30.10.2016	versión original

ENUNCIADO DEL ALCANCE

NOMBRE DEL PROYECTO		Enamórate de tu ciudad.			
Fecha	30.10.2016	No. Referencia	001		
Breve Descripción del Proyecto	El proyecto consiste en la planificación y ejecución del festival denominado "Enamórate de tu Ciudad" a desarrollarse en la zona de los Santos, Pérez Zeledón, San José, el cual que permita al usuario tener una experiencia artística y cultural dentro de la ciudad a desarrollarse.				
Alcance del producto	Desarrollo del festival enamórate de tu ciudad en cuatro distintas localidades, dentro de los cuales se invitara al público a participar en los cuatro cantones a desarrollarse a diferentes actividades culturales, artísticas y deportivas, que se estarán realizando simultáneamente.				
Entregables	8 Conciertos 16 presentación de Bailes Populares 8 Presentaciones de Danza 4 Presentaciones Teatrales 8 Talleres Artesanales 80 puestos para la Venta de Artesanías 16 Actividades Deportivas				
Criterios de Aceptación	Técnicos: Debe cumplir el 100% de lo dictado en el cartel. De Calidad: 70% Satisfacción del Cliente Administrativos: Todos los entregables deben ser aprobados por la dirección técnica del CPAC Comerciales: Cumplirse con lo estipulado en el contrato				
Exclusiones	Administración del complejo urbano				
Supuestos	Se cuenta con aprobación de los gobiernos Locales Se cuenta con el 25% del presupuesto total, pero se espera obtener el 75% en la próxima administración. La inflación del dólar no sobrepaso en 10% anual El sector construcción se encuentra en crecimiento en el país Se cuenta con un 20% de los permisos necesarios para su desarrollo.				
Restricciones	Se debe obedecer los requerimientos de la ley 7600 Se debe cumplir con lo estipulado por el ministerio de salud				
AUTORIZACIÓN DEL PROYECTO					
Cargo	Nombre	Iniciales	Firma		
Directora CPAC	Ada Acuña	AC			

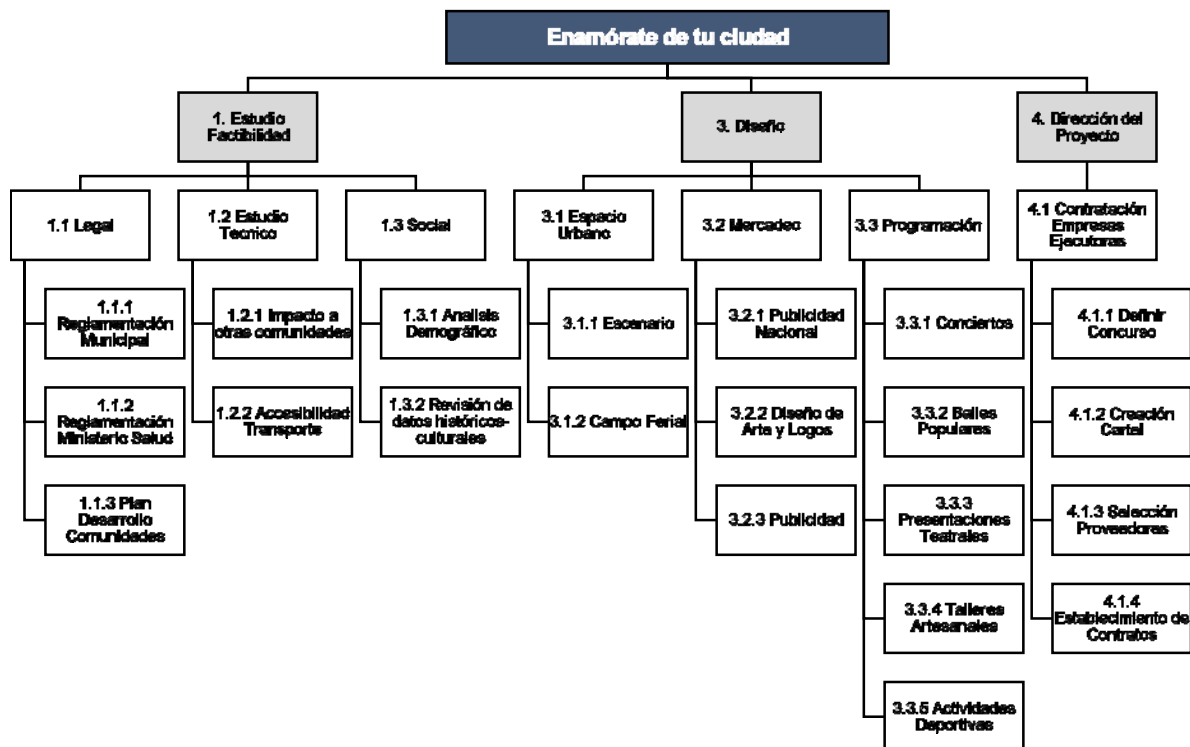
(Fuente: Elaboración Propia)

4.6.2.2 EDT

CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:
01	MEAQ	FM	AC	30.10.2016	versión original

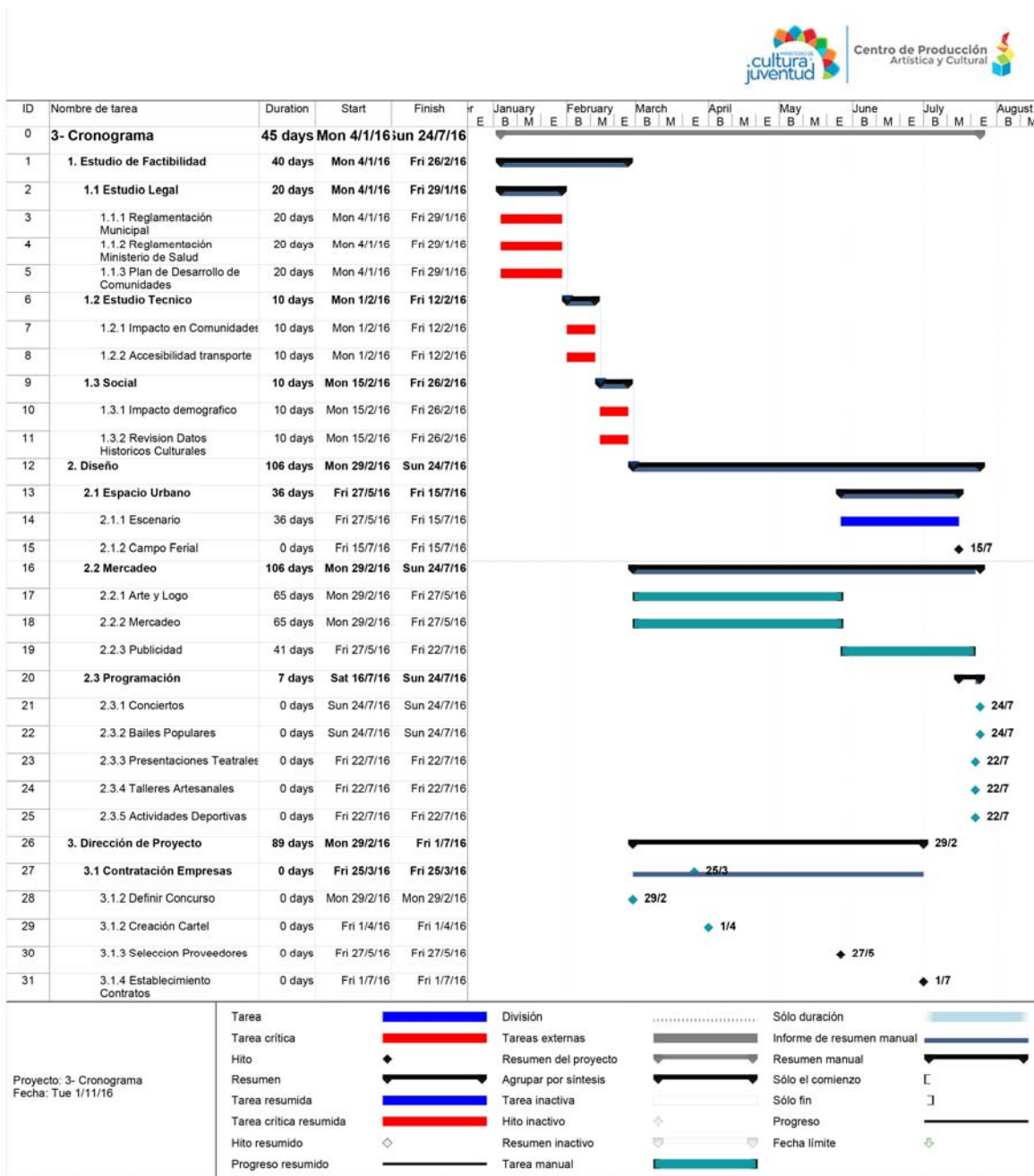
EDT

NOMBRE DEL PROYECTO		Enamórate de tu ciudad.			
No. Referencia	001	Fecha	30.01.2016		
Tipología Proyecto	Tipo 1 <input type="checkbox"/>	Tipo 2	<input checked="" type="checkbox"/>		
Director Proyecto	Maria Elena Azofeifa				



(Fuente: Elaboración Propia)

4.6.2.3 Cronograma



(Fuente: Elaboración Propia)

4.6.2.4 Costos



Centro de Producción
Artística y Cultural



CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:
1.0	Maria Elena Azofeifa	AC	AC	30/10/2016	versión original

PLANTILLA COSTOS DEL PROYECTO

Nombre del proyecto:		Enamorate de tu ciudad				
Numero de Referencia		1				
Director del Proyecto:		Maria Elena Azofeifa				
Fecha de inicio:		4/1/2016				
Fecha de finalización:		24/7/2016				
#EDT	# Activ.	Concepto	Cantidad	Unidad	Precio unit.	Total
1	1.1	Estudio Legal	1	Word	₡ 775.000,00	₡ 775.000,00
	1.2	Estudio Tecnico	1	Word	₡ -	₡ -
	1.3	Estudio Social	1	Word	₡ -	₡ -
	Subtotal					₡ 775.000,00
2	2.1	Espacio Urbano	4	Escenarios	₡ 2.000.000,00	₡ 8.000.000,00
	2.2	Mercadeo	1	Campaña	₡ 5.000.000,00	₡ 5.000.000,00
	2.3	Programación	60	Artistas	₡ 350.000,00	₡ 21.000.000,00
Subtotal					₡ 34.000.000,00	
3	3.1	Definir Concurso	1	Word	₡ -	₡ -
	3.2	Creacion Cartel	1	Word	₡ -	₡ -
	3.3	Selección Proveedores	1	Word	₡ -	₡ -
	3.4	Establecimiento Contratos	1	Word	₡ -	₡ -
Subtotal					₡ -	
Subtotal					₡ 34.775.000,00	
N/A		Reserva para contingencias		5%		₡ 1.738.750,00
N/A		Costos indirectos		10%		₡ 3.477.500,00
TOTAL						₡ 39.991.250,00

(Fuente: Elaboración Propia)

4.6.2.5 Recursos Requeridos

CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:
01	MEAQ	FM	AC	30.10.2016	versión original

RECURSOS REQUERIDOS

NOMBRE DEL PROYECTO		Enamórate de tu ciudad.			
Fecha	30.10.2016	No. Referencia	001		
Tipología	Tipo 1 <input type="checkbox"/>	Tipo 2	<input checked="" type="checkbox"/>		
Director de Proyecto	Maria Elena Azofeifa				
Adicionales o Materiales Adjuntos	SI <input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>		

RECURSO REQUERIDO

Tipo (H: Humano M: Material)	Nombre	Descripción	% de Utilización	Fase del Proyecto	Fechas de Uso
H	Maria Elena Azofeifa	Directora Proyecto	100	Inicio, Planificación, Control, Cierre	4 Enero – 24 Julio
H	Maria Pérez	Directora Artística	25	Inicio, Planificación	4 Enero – 27 Mayo
H	José Castro	Director Técnico	25	Inicio, Planificación	4 Enero -29 Febrero
H	Ada Acuña	Directora CPAC	25	Inicio, Planificación	4 Enero – 27 Mayo
H	A Contratar	Asistente Administrativo	100	Inicio, Planificación, Control, Cierre	4 Enero – 24 Julio
H	A Contratar	Publicista o Periodista	75	Planificación, Ejecución	29 Febrero – 24 Julio
H	A Contratar	Diseñador Grafico	75	Planificación, Ejecución	29 Febrero – 24 Julio
H	A Contratar	Arquitecto	75	Planificación, Ejecución	29 Febrero – 24 Julio

AUTORIZACIÓN DEL PROYECTO

Cargo	Nombre	Iniciales	Firma
Dirección CPAC	Ada Acuña	AC	

(Fuente: Elaboración Propia)

4.6.2.6 Matriz de Roles y Responsabilidades

CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:
01	MEAQ	FM	AC	30.10.2016	versión original

MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES

NOMBRE DEL PROYECTO		Enamórate de tu ciudad						
No. Referencia	001	Fecha			30.10.2016			
Tipología Proyecto	Tipo 1	<input type="checkbox"/>	Tipo 2		<input checked="" type="checkbox"/>			
Director Proyecto	Maria Elena Azofeifa							
	PERSONA	Directora Proyecto	Directora Artística	Director Técnico	Directora CPAC	Asistente Administrativa	Diseñadores y Arquitectos	Publicistas
ENTREGABLE								
1.1 Estudio Legal		R	I	A	I	C	I	I
1.2 Estudio Técnico		R	I	A	I	C	I	I
1.3 Estudio Social		R	I	A	I	C	I	I
2.1 Diseño Urbano		C	I	I	A	C	R	I
2.2 Diseño Mercadeo		C	C	I	A	C	I	R
2.3 Diseño Programación		C	A	I	A	C	I	I
3.1 Contratación Empresas		C	A	I	A	C	I	I
Notas:								
R: Responsable; A: Aprueba; C: Consulta; I: Informa								

(Fuente: Elaboración Propia)

4.6.2.7 Plan de Adquisiciones

CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:
01	MEAQ	FM	AC	30.10.2016	versión original

PLAN DE ADQUISICIONES

NOMBRE DEL PROYECTO							
No. Referencia		001		Enamórate de tu ciudad		Fecha	
Tipología Proyecto		Tipo 1		<input type="checkbox"/>		Tipo 2	
Director Proyecto		Maria Elena Azofeifa					
Producto (Basado en la EDT)	Estrategia (Comprar o Hacer)	Criterios de éxito o descripción técnica	Cantidad Unidad medida	Tipo de Compra	Restricciones	Inicio de Compra	Costo Aproximado por Actividad
Estudio Legal	Hacer	Documento escrito con el Estudio Legal pertinente al proyecto	4 permisos municipales	Directa	Diferentes Municipios, incrementa costos	4 Enero	€750,000.00
Estudio Técnico	Hacer	Documento escrito con el Estudio Tecnico pertinente al proyecto	4 estudios en los 4 cantones elegidos	Directa	Distancia y variabilidad de condiciones		€0.00
Estudio Social	Hacer	Documento escrito con el Estudio Social pertinente al proyecto	4 Analisis social y de impacto en las 4 comunidades	Directa			€0.00
Espacio Urbano	Comprar	Espacio Urbano: Escenarios, luces, diseño de stands.	4 Diseño y Construcción de Obras Urbanas necesarias para hacer el festival	Contratos de precio Fijo Cerrado	Debe cumplir en su totalidad con la descripción técnica proporcionada en el documento El mensaje de la publicidad debe ser aprobado previamente por la Gerencia. Debe mantenerse dentro del presupuesto propuesto.	1 Junio	€8,000,000.00
Mercadeo	Comprar	Mercadeo: Publicidad	1 Campaña Publicitaria a Nivel Nacional				€5,000,000.00
Programación	Comprar	Programación: 8 Conciertos 16 presentación de Bailes Populares 8 Presentaciones de Danza 4 Presentaciones Teatrales 8 Talleres Artesanales 80 puestos para la Venta de Artesanías 16 Actividades Deportivas	60 diferentes Espectáculo Artístico, Cultural o Deportivo				€21,000,000.00
Sub-Contratación	Hacer	Contratación Proveedores y Empresas	1 Cartel	Precio Fijo Cerrado	Debe cumplir en su totalidad con la descripción técnica proporcionada en el documento	29 Febrero	€0,0.00
Total							€34,750.00
AUTORIZACIÓN DEL PROYECTO							
Cargo		Nombre		Iniciales		Firma	
Directora CPAC		Ada Acuña		AC			

(Fuente: Elaboración Propia)

4.6.2.8 Matriz de Comunicaciones

CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:
01	MEAQ	FM	AC	30.10.2016	versión original

MATRIZ DE COMUNICACIONES

NOMBRE DEL PROYECTO		Enamórate de tu ciudad						
Fecha	30.10.2016		No. Referencia	001				
Tipología	Tipo 1	<input type="checkbox"/>	Tipo 2	<input checked="" type="checkbox"/>				
Elaborado por:	Maria Elena Azofeifa		Rol Institucional	Administrador de Proyectos				
Actividad	Frecuencia	Medio	Responsable					Propósito
			1	2	3	4	5	
Asignación de actividades de la etapa de Producción, detalles, fechas y responsables	E	R	A	D	D	D	E	Informar sobre el inicio del Proyecto
Seguimiento de actividades asignadas de la etapa de Producción	S	R	D	E	E	E	S	Dar seguimiento a los objetivos del Proyecto
Acuerdos de reuniones de seguimiento	S	M	V	D	D	D	E	Conciliar Ideas avanzar en el proyecto
Control de Entregables	E	R	D	E	E	E	S	Actualización de los entregables del Proyecto
Control de Cambios	M	E	V	D	D	D	E	
Manejo de conflictos	E	R	A	E	E	E	S	Reconciliar ideas entre personas
Lecciones Aprendidas	E	R	A	D	D	D	E	Creación de base de datos para proyectos futuros
Aceptación y cierre del proyecto	E	R	A	V	V	V	E	Aceptación y Cierre del Proyecto
Notas								
Frecuencia: M (mensual); S (semanal); Q (quincenal); E (eventual)								
Medio: M (minuta); E (e-mail); R (reunión);								
Responsabilidad: D (destinatario); E (emisor); A (autoriza); S (soporte); V (valida)								
Interesados								
1	Miembros Equipo CPAC							
2	Proveedores							
3	Artistas							
4	Directora CPAC							
5	Ministro Cultura							

(Fuente: Elaboración Propia)

4.6.2.9 Distribución Información

CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:
01	MEAQ	FM	AC	30.10.2016	versión original

DISTRIBUCIÓN DE INFORMACIÓN DURANTE EL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO		Enamórate de tu ciudad			
Fecha	30.10.2016		No. Referencia	001	
Tipología	Tipo 1	<input type="checkbox"/>	Tipo 2	<input checked="" type="checkbox"/>	
Elaborado por:	Maria Elena Azofeifa		Rol Institucional	Gerente Proyecto	
¿Qué se va a comunicar?	¿Quién lo va a comunicar?	¿A quiénes lo va a comunicar?	¿Con qué Frecuencia?	¿Porque medio lo va a comunicar?	
Acuerdos de reuniones de seguimiento	CPAC	A todos los interesados	Después de las reuniones de coordinación	Minuta, email	
Solicitud y Control de Cambios	Proveedores / CPAC	A todos los interesados	Una vez surja un conflicto en el diseño	Reunión, email	
Revisión Servicio / Producto	CPAC	Proveedores	Según las fechas establecidas en el cronograma	email	
Gestión del Cronograma	CPAC	A todos los interesados	Después de cada entrega proyectada	Informe de avance	
Aceptación y Cierre del Proyecto	CPAC	A todos los interesados	Una finalice el festival	Reunión	

(Fuente: Elaboración Propia)

4.6.2.10 Lista Chequeo Planificación

CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:
01	MEAQ	FM	AC	30.10.2016	versión original

LISTA CHEQUEO FASE PLANIFICACIÓN

NOMBRE DEL PROYECTO		Enamórate de tu ciudad				
Fecha	30.10.2016		No. Referencia	001		
Tipología	Tipo 1	<input type="checkbox"/>	Tipo 2	<input checked="" type="checkbox"/>		
Elaborado por:	Maria Elena Azofeifa		Rol Institucional	Gerente Proyectos		
Ítem	Descripción	S	N	N/A	Comentarios	
1	¿Ha sido establecido un plan para el presente proyecto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2	¿Ha sido desarrollada la estructura para la gestión del proyecto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3	¿Ha sido identificado el Alcance del Proyecto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4	¿Han sido identificadas las actividades del Proyecto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5	¿Se han definido claramente todas las entregas, las cuales deben ser medibles?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6	¿Han sido establecidas la duración de las diferentes actividades y ha sido comunicado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
7	¿Ha sido identificada la ruta crítica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
8	¿Está definida claramente la organización del proyecto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
9	¿Está definido claramente los papeles y las responsabilidades para todos los participantes de proyecto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
10	¿Ha sido desarrollado un plan de la utilización del recurso?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
11	¿Trabajan todos los recursos dentro de su capacidad?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
12	¿Presenta el plan una estrategia posible de lograr los objetivos de proyecto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
13	¿Está el proyecto listo para continuar a la Fase del Control?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Otros Comentarios						

(Fuente: Elaboración Propia)

4.6.3 Fase Control

4.6.3.1 Minuta de Reuniones

CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:
01	MEAQ	FM	AC	30.10.2016	versión original
MINUTAS DE REUNIONES					
NOMBRE DEL PROYECTO		Enamórate de tu ciudad			
No. Minuta	01	No. Referencia	001		
Tipología	Tipo 1	<input type="checkbox"/>	Tipo 2	<input checked="" type="checkbox"/>	
Ubicación de la Reunión	Lugar de la reunión*	Hora	10 a.m. – 12 m.d*.		
Asunto de la Reunión	Kick off meeting	Archivo	001 MN		
Presente (s)	CPAC / Ada Acuña CPAC/ Rosa Pérez CPAC/ José Castro Consultor Externo / Maria Elena Azofeifa				
Preparado por: Maria Elena Azofeifa					
Fecha Envió: 30/10/2016					
El CPAC utilizara esta minuta como el registro aprobado de asuntos discutidos y conclusiones establecidas, a menos que reciba notificación escrita contraria del contratista dentro de siete días posteriores a su emisión					
Discusión		Acción Decisiones Pendientes Seguimiento			
Se presentó el consultor externo con los integrantes del CPAC, con el fin de proponer la metodología de proyecto que se utilizara en la planificación, ejecución, control y cierre del proyecto		Se aprobó la contratación de una asistente administrativa para llevar a cabo lo pertinente al seguimiento del cartel a elaborarse. Se aprobó las cuatro comunidades donde se realizara el festival 2016 Se estableció que las reuniones de coordinación serán todos los martes a las 10 am en las oficinas centrales del CPAC			
-FIN DE LA MINUTA-					

(Fuente: Elaboración Propia)

4.6.3.2 Control de Cambios

CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:
01	MEAQ	FM	AC	30.10.2016	versión original

CONTROL DE CALIDAD

NOMBRE DEL PROYECTO		Enamórate de tu ciudad			
Fecha	30.10.2016	No. Referencia	001		
Tipología	Tipo 1 <input type="checkbox"/>	Tipo 2 <input checked="" type="checkbox"/>			
Director de Proyecto	Maria Elena Azofeifa				
Adicionales o Materiales Adjuntos	SI <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>		

RESULTADOS

Entregable (Definir si es un entregable o una actividad)	Actividad (Definir cómo se realiza la evaluación)	Tipo de Evaluación (Si/No, de acuerdo a lo definido)	Observaciones (Colocar cualquier observación relevante)
Conciertos	Cumplimiento del Cronograma del Festival	SI	n/a
Bailes Populares	Pruebas de Sonido y Música Cumplimiento del tiempo que se contrato Entrega completa del Servicio por el cual se contrato	SI	La Academia danza el Nogal cumplió con grandes expectativas lo requerido en el contrato, impartiendo doble función en las localidades
Presentaciones Teatrales		NO	La presentación teatral del teatro el triciclo incumplió con la presentación que se tenía que realizar en San Marcos de Tarrazu el 24 de Julio, al no presentarse
Talleres Artesanales		SI	n/a

RESPONSABLES

Cargo	Nombre	Iniciales	Firma
Gerente Proyecto	Maria Elena Azofeifa	MEAQ	
Directora CPAC	Ada Acuña	AC	

(Fuente: Elaboración Propia)

4.6.3.3 Control de Calidad

CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:
01	MEAQ	FM	AC	30.10.2016	versión original

CONTROL DE CALIDAD

NOMBRE DEL PROYECTO		Enamórate de tu ciudad			
Fecha	30.10.2016	No. Referencia	001		
Tipología	Tipo 1 <input type="checkbox"/>	Tipo 2	<input checked="" type="checkbox"/>		
Director de Proyecto	Maria Elena Azofeifa				
Adicionales o Materiales Adjuntos	SI <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	

RESULTADOS

Entregable (Definir si es un entregable o una actividad)	Actividad (Definir cómo se realiza la evaluación)	Tipo de Evaluación (Si/No, de acuerdo a lo definido)	Observaciones (Colocar cualquier observación relevante)
Conciertos	Cumplimiento del Cronograma del Festival	SI	n/a
Bailes Populares	Pruebas de Sonido y Música Cumplimiento del tiempo que se contrato Entrega completa del Servicio por el cual se contrato	SI	La Academia danza el Nogal cumplió con grandes expectativas lo requerido en el contrato, impartiendo doble función en las localidades
Presentaciones Teatrales		NO	La presentación teatral del teatro el triciclo incumplió con la presentación que se tenía que realizar en San Marcos de Tarrazu el 24 de Julio, al no presentarse
Talleres Artesanales		SI	n/a

RESPONSABLES

Cargo	Nombre	Iniciales	Firma
Gerente Proyecto	Maria Elena Azofeifa	MEAQ	
Directora CPAC	Ada Acuña	AC	

(Fuente: Elaboración Propia)

4.6.3.4 Matriz Administración Contratos

CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:
01	MEAQ	FM	AC	30.10.2016	versión original

MATRIZ ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS

NOMBRE DEL PROYECTO		Enamórate de tu ciudad			
No. Referencia	001	No. Contrato	OC-001		
Tipología Proyecto	Tipo	<input type="checkbox"/>	Tipo	<input checked="" type="checkbox"/>	
Director Proyecto	Maria Elena Azofeifa		Contacto	Maria Elena Azofeifa	
Fecha Inicio	1 Junio 2016		Fecha Finalización	24 Julio 2016	
Actividades		Fecha	Aprobado por	Observaciones	
REUNIONES					
Reunión Coordinación		Todos los Martes 11 a.m. a partir del 1 de Junio hasta terminar el proyecto	Maria Elena Azofeifa	Las reuniones se realizaran en las instalaciones del CPAC, en San José	
PAGOS					
Garantía del 25% de Aseguramiento de la ejecución		De acuerdo a la fecha de cada entregable	Maria Elena Azofeifa / Ada Acuña	Debe ser efectivo en la fecha acordada	
Cancelación de Servicios Profesionales 75%		De acuerdo a la fecha de cada entregable			
VERIFICACIÓN DE GARANTÍAS					
Cumplimiento de requerimientos pactados		De acuerdo a la fecha de cada entregable	Maria Elena Azofeifa	En caso de incumplimiento, el CONTRATANTE deberá asumir el costo adicional que impliquen las correcciones del trabajo, para cumplir con los requerimientos pactados.	
Cumplimiento fechas de los entregables		De acuerdo a la fecha de cada entregable			
Calidad del producto entregado		De acuerdo a la fecha de cada entregable			
CIERRE DE CONTRATO					
Aceptación formal del producto final		De acuerdo a la fecha de cada entregable	Maria Elena Azofeifa	Sujetas a eventualidades	
Carta de finalización del contrato (libre deuda)		29 Julio			
Evaluaciones de satisfacción del cliente		29 Julio			
OBSERVACIONES: En caso de Incumplimientos, modificaciones, refrendos, multas aplicadas, reconocimientos, recepciones temporales, etc. Se aplicara según se especifica en el contrato					
AUTORIZACIÓN DEL PROYECTO					
Cargo	Nombre	Iniciales	Firma		
Administrador Proyecto	Maria Elena Azofeifa	MEAQ			

(Fuente: Elaboración Propia)

4.6.4 Cierre

4.6.4.1 Aceptación del Proyecto

CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:
01	MEAQ	FM	AC	30.10.2016	versión original

ACEPTACIÓN DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO		Enamorate de tu ciudad			
Fecha	30.10.2016	No. Referencia	001		
Tipología	Tipo 1 <input type="checkbox"/>	Tipo 2	<input checked="" type="checkbox"/>		
Director de Proyecto	Maria Elena Azofeifa				
Fecha Inicio	1 Junio 2016	Fecha Finalización	24 Julio 2016		
RESULTADOS					
<p>Certificamos que se ha revisado el entregable Bailes Populares del proyecto Enamorate de tu ciudad desarrollado por la Academia de danza el Nogal, siendo este de satisfacción con lo solicitado, el cual ha cumplido su correcto funcionamiento los requerimientos definidos al inicio del proyecto y solicitado en el cartel OC-001</p> <p>Este documento certifica nuestra aceptación por parte del Centro de Producción Artística (CPAC) del proyecto entregado a los 29 días del mes de Julio de 2016</p>					
RESPONSABLES					
Cargo	Nombre	Iniciales	Firma		
Administrador Proyecto	Maria Elena Azofeifa	MEAQ			

(Fuente: Elaboración Propia)

4.6.4.2 Cierre del Proyecto

CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:
01	MEAQ	FM	AC	30.10.2016	versión original
CIERRE DEL PROYECTO					
NOMBRE DEL PROYECTO		Enamórate de tu ciudad			
Fecha	30.10.2016		No. Referencia	001	
Tipología	Tipo 1	<input type="checkbox"/>	Tipo 2	<input checked="" type="checkbox"/>	
Director de Proyecto	Maria Elena Azofeifa				
¿Se cumplieron los alcances definidos en la oferta?			SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
Comentarios: Los costos del proyecto siempre fueron verdes, no hubo ningún altercado de importancia, solo el incumplimiento de la obra de teatro en San Marcos de Tarrazu, por parte del teatro el triciclo.					
¿Se cumplieron las expectativas del proyecto?			SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
Comentarios:					
¿Se entregó la documentación completa del Proyecto?			SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
Comentarios:					
¿Se acepta finalización del proyecto?			SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
Comentarios:					
RESPONSABLES					
Cargo	Nombre	Iniciales	Firma		
Administrador Proyecto	Maria Elena Azofeifa	MEAQ			

(Fuente: Elaboración Propia)

4.6.4.3 Lecciones Aprendidas

CONTROL DE VERSIONES					
Versión:	Hecha por:	Revisada por:	Aprobada por:	Fecha:	Motivo:
01	MEAQ	FM	AC	30.10.2016	versión original

LECCIONES APRENDIDAS

NOMBRE DEL PROYECTO		Enamórate de tu ciudad				
Fecha	30.10.2016		No. Referencia		001	
Tipología	Tipo 1	<input type="checkbox"/>	Tipo 2		<input checked="" type="checkbox"/>	
Director de Proyecto		Maria Elena Azofeifa				
Adicionales o Materiales Adjuntos		SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>	
Código	Entregable Afectado	Descripción del Problema	Causa	Acción Correctiva	Resultado Obtenido	Lección Aprendida
001	Obra Teatral	Incumplimiento Contrato	El proveedor debido a la distancia entre cantones se negó a otorgar el show pactado	Sustitución. Sustituir el espectáculo del show por otro de baile popular	Negativo/ Positivo	Se necesita tener más variables de proveedores con el fin de que no sea el mismo servicio a otorgarse en diversas comunidades
002	Pinta Caritas	Sustitución del Proveedor	El proveedor a quien se le adjunto el cartel renuncio al mismo por lo cual se buscó un nuevo proveedor	Sustitución.	Positivo	Se requiere dejar la base de datos del concurso accesible, para tener una mayor facilidad de cambio de proveedores si esto es requerido

(Fuente: Elaboración Propia)

5. CONCLUSIONES

Después del análisis realizado se concluye que el Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC) no cuenta con una cultura de administración de proyectos en la actualidad.

La metodología desarrollada al ser definida de manera general para proyectos, permite ser implementada en cualquier proyecto desarrollado por el CPAC, ya sea este de tipo 1 o tipo 2, ya que cubre cuatro fases de la administración de proyectos, como lo son inicio, planificación, control y cierre.

La metodología propuesta presenta herramientas necesarias para resolver las cuatro fases establecidas en la metodología

La metodología desarrollada no asegura por sí misma el éxito de los proyectos a desarrollarse en el CPAC, sin embargo, el utilizarla permitirá prever problemas que pudiesen aparecer durante la ejecución de los mismos; y de esta forma tratar de minimizar el impacto que estos podrían causar en el proyecto.

Las plantillas elaboradas para la metodología ayudarán a estandarizar la forma de gestionar los proyectos en el CPAC.

Las plantillas propuestas para la metodología facilitarán el manejo de los proyectos al personal administrativo, ya que funcionarán como principio de una sistematización del manejo de proyectos dentro de la institución.

Al utilizar esta metodología de Administración de Proyectos, el CPAC asegurará registrar una memoria de los proyectos que se realicen; lo que servirá como base de lecciones aprendidas para el futuro.

El documentar los proyectos de una forma estándar, reduce los costos asociados al mismo proyecto y a proyectos futuros. En caso de requerirse como referencia para realizar alguna consulta luego del cierre del proyecto, esta puede ser evacuada de manera confiable.

Utilizar esta metodología para entrenar a los nuevos miembros contratados por el CPAC ayudará a minimizar el rechazo hacia esta forma de gestionar los proyectos.

El definir una metodología de administración de proyectos permite impulsar al personal a trabajar enfocado en la obtención de resultados.

La implementación de esta metodología de proyectos en el CPAC ayudará a crear una cultura de Administración de Proyectos en los miembros del Centro.

Se comprueba la facilidad de la aplicación de la plantilla dentro de los proyectos que se desarrollen en el CPAC, lo cual ayudará a la institución a obtener una base documental al momento de realizar un proyecto.

6. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Dirección del CPAC implementar esta metodología en todos los proyectos que este Centro desarrolle, para crear una cultura de administración de proyectos en la institución.

Se recomienda a la Dirección del CPAC, mantener esta metodología en un proceso de evaluación y mejora continua, de forma tal que se llegue a amoldar lo más que se pueda al diario vivir del CPAC, con el fin de buscar oportunidades de mejora.

Se recomienda a la Dirección del CPAC, capacitar a los administradores de proyectos en el uso de la herramienta MS Project, la cual es utilizada en la metodología y ayudará a llevar el control de los tiempos en los proyectos.

Se recomienda a la jerarquía del Ministerio de Cultura, capacitar a todos los empleados del Ministerio que tengan algún tipo de relación con el CPAC, en lo que respecta al manejo adecuado de los proyectos, de forma tal que se cree una cultura en torno a este tema y haga posible que más adelante se expanda la metodología a otros departamentos.

Se recomienda a la Dirección del CPAC, efectuar el procedimiento de Capacitación en Administración de Proyectos con los miembros del equipo actual y ponerlo en marcha, de esta manera se podrá minimizar la resistencia al uso de la metodología recomendada, al igual se logrará que todos los miembros del equipo conozcan las herramientas e iniciar un proceso de cultura organizacional enfocada en proyectos.

Se recomienda a la Dirección del CPAC utilizar esta metodología como parte de la inducción del nuevo personal contratado para de esta manera lograr la interiorización de la metodología por parte de los nuevos empleados.

Se recomienda a la Dirección del CPAC que el proceso de implementación de la metodología debe venir acompañado de una concientización del personal en cuanto a los beneficios que conlleva utilizar esta metodología.

Se recomienda a la Dirección del CPAC velar por el debido cumplimiento de la Metodología desarrollada en el presente documento para poder utilizarla en el desarrollo de los futuros proyectos que la institución desarrolle.

Se recomienda a la Dirección del CPAC realice la contratación sobre el diseño e implementación de las guías metodológicas faltantes que integran los procesos de ejecución, para tener un único proceso general, integrado y completo de todos los grupos de procesos y áreas de conocimientos de la dirección de proyectos.

Se recomienda al Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Cultura que realice la contratación de un equipo de Dirección de Proyectos con experiencia en la gestión de proyectos con fundamentos en el PMBOK 2013, para que le dé seguimiento a este proceso.

Se recomienda a la Dirección del CPAC, realizar un estudio para que a largo plazo se implemente una Oficina de Proyectos; con el fin que se mantengan los estándares de los procesos relacionados con la gestión de dirección de proyectos, además ayude a estandarizar, economizar y optimizar los recursos mediante la utilización de los documentos técnicos similares como procedimientos, métodos, plantillas, guías, etc., ya que una Oficina de Proyectos es la fuente de la documentación, dirección, apoyo y métrica en la práctica de la gestión y ejecución de los proyectos.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Adams, J. R. and Barnd, S. E. (1997) *Behavioral Implications of the Project Life Cycle, in Project Management Handbook, Second Edition* (eds D. I. Cleland and W. R. King), John Wiley & Sons, Inc. Pag.227
- Contraloría General de la Republica. División de Fiscalización Operativa y Evaluativa (2015). *Informe de la Auditoria de carácter especial sobre el festival internacional de las Artes. FIA -2015*
- David I. Cleland y Lewis R. Ireland (2001), *Manual Portátil del Administrador de Proyectos*, Mac Graw Hill.
- Haynes, Marion E. (1992), *Administración de Proyectos: Desde la idea hasta la implementación*, Grupo Editorial Iberoamérica.
- Martínez, José (2004). *Estrategias metodológicas y técnicas para la investigación social*. Recuperado <http://www.geiuma-oax.net/sam/estrategiasmetetytecnicas.pdf>
- Maya, Ester. (2014). *Métodos y técnicas de investigación. Una propuesta ágil para la presentación de trabajos científicos en las áreas de arquitectura, urbanismo y disciplinas afines*. México. Recuperado http://arquitectura.unam.mx/uploads/8/1/1/0/81110907/metodos_y_tecnicas.pdf
- Pascual, J., Frías D. y García, F. (1996). *Manual de psicología experimental*. España, Ariel, S.A. Pág. 9-43
- Presidencia de la Republica. (2013). *Decreto Ejecutivo No. 38002-CH. Creación del Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC)*
- Project Management Institute Inc. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK)*. Pennsylvania: Project Management Institute.

Quiroz, Ma. Esthela (2003) *Hacia una didáctica de la investigación*. Ediciones Castillo. p 69

Real Academia Española, (RAE). Centro [artículo enmendado]. En *Diccionario de la lengua española* (avance de la 23.a ed. 2014), tomado el 21 de Mayo, 2016 de <http://dle.rae.es/?id=8Gb7uJH>.

Real Academia Española, (RAE). Diagrama de Flujo [artículo enmendado]. En *Diccionario de la lengua española* (avance de la 23.a ed. 2014), tomado el 15 de Diciembre 2016 de <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=DeCBDdp>

Real Academia Española, (RAE). Glosario [artículo enmendado]. En *Diccionario de la lengua española* (avance de la 23.a ed. 2014), tomado el 2 de Diciembre 2016 de <http://dle.rae.es/?id=JFsQKNw>.

Real Academia Española, (RAE), Metodología, [artículo enmendado]. En *Diccionario de la lengua española* (avance de la 23.a ed. 2014). Tomado el 14 de Mayo, 2016 de <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=metodolog%C3%ADa>.

Real Academia Española (RAE), Método [artículo enmendado]. En *Diccionario de la lengua española* (avance de la 23.a ed. 2014), tomado el 21 de Mayo, 2016 de <http://dle.rae.es/?id=P7dyaFK>

Real Academia Española (RAE), Observación [artículo enmendado]. En *Diccionario de la lengua española* (avance de la 23.a ed. 2014), tomado el 21 de Mayo, 2016 de <http://dle.rae.es/?id=Qostl2H>

Real Academia Española (RAE), Procedimiento [artículo enmendado]. En *Diccionario de la lengua española* (avance de la 23.a ed. 2014), tomado el 21 de Mayo, 2016 de <http://dle.rae.es/?id=UErw6id>

Real Academia Española (RAE), Suponer [artículo enmendado]. En *Diccionario de la lengua española* (avance de la 23.a ed. 2014), tomado el 22 de Mayo, 2016, de <http://dle.rae.es/?id=Ym3TRsE>

Real Academia Española (RAE), Restricción [artículo enmendado]. En *Diccionario de la lengua española* (avance de la 23.a ed.), tomado el 22 de Mayo, 2016, de <http://dle.rae.es/?id=WEgzpII>

Real Academia Española (RAE), Terminología [artículo enmendado]. En *Diccionario de la lengua española* (avance de la 23.a ed.), tomado el 2 de Diciembre, 2016, <http://dle.rae.es/?id=ZZ3RfMj>

Rojas Soriano, Raúl (1989). *Investigación social teoría y praxis*. Editorial Plaza y Valdez. México. P139-140

Salkil, N.J. (1997). *Métodos de investigación*, Pearson educación, México.P.149.

Sistema Costarricense de Información Jurídica. *Resolución No. SEPLA-01-2013*. Tomado el 16 de Diciembre, 2016 de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_articulo.aspx?param1=NRA&nValor1=1&nValor2=76006&nValor3=103750&nValor4=-1&nValor5=2&nValor6=26/09/2013&strTipM=F

Universidad de Alcalá. *Fuentes de Información*. Tomado el 21 de Mayo, 2016 de <http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/index.html>

Universidad La Salle. *Fuentes de Información*. Tomado el 21 de Mayo, 2016, http://evirtual.lasalle.edu.co/info_basica/nuevos/guia/fuentesDeInformacion.pdf

8. ANEXOS

Anexo 1: ACTA DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
ACTA DEL PROYECTO	Nombre de Proyecto
29-Mayo- 16	Metodología de Administración de Proyectos para el Centro de Producción Artística (CPAC)
Áreas de conocimiento / procesos	Área de aplicación (Sector / Actividad)
Inicio, Planificación, Monitoreo y Cierre	Sector : Cultura y Entretenimiento
Áreas de conocimiento: Integración, Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Interesados, Comunicaciones, Recursos Humanos	
Fecha tentativa de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
29-Mayo- 16	1-Sept-16
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
Objetivo	general
Crear una guía metodológica de gestión de proyectos para que el CPAC administre los proyectos que desarrolla.	
Objetivos específicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un análisis de la situación actual para determinar cuáles son las áreas hacia dónde debe enfocarse el desarrollo de la Metodología de Gestión de Proyectos para el CPAC. 2. Definir las fases de la metodología a elaborar, para establecer el esquema de desarrollo que tendrán los proyectos en lo sucesivo. 3. Crear las plantillas necesarias para estandarizar las herramientas que los funcionarios del CPAC necesitan para el desarrollo de los proyectos. 4. Desarrollar un procedimiento de capacitación para orientar a los funcionarios del CPAC en el uso de la nueva Metodología de Gestión de Proyectos. 5. Definir un procedimiento de implementación de la metodología propuesta, para plantear la forma en que se empezará a utilizar, y procurar así la utilización de las buenas prácticas de administración de proyectos en el CPAC. 	

6. Aplicar la metodología propuesta en un proyecto ejemplo para demostrar su utilidad y promover su utilización en los proyectos sucesivos

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

El proyecto nace como iniciativa del Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC) en conjunto con la Universidad de Cooperación Internacional (UCI), con el fin de crear una cultura y práctica de manejo de proyectos acorde con las buenas prácticas comúnmente aceptadas para esta disciplina, en concordancia con el marco legal e institucional, lo que le permitirá al CPAC tener un mayor control y orden en la planificación y ejecución de los proyectos que este ente desarrolla. Esta iniciativa se lleva a cargo bajo la colaboración de estudiantes avanzados de la maestría de administración de proyectos de la UCI, que liderados por el decano Ramiro Fonseca, pretenden emprender esta labor como parte de su proyecto final de graduación (tesina). Una vez finalizado el proyecto el CPAC obtendrá una metodología de proyectos que podrán utilizar sus funcionarios, contratistas y otros involucrados cuando desarrollen los diversos proyectos que tienen a cargo, lo que provocará un mayor entendimiento y orden de los procesos y del vocabulario técnico común.

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

- Una metodología de Administración de Proyectos donde se explica los pasos a realizar los proyectos que se elaboran en el CPAC.
- Análisis situacional del CPAC.
 - Un glosario de terminologías utilizadas de Administración de Proyectos.
 - Organigrama de la institución.
 - Análisis del manejo de los proyectos en el CPAC dentro las áreas del conocimiento de administración de proyectos
 - Puntos rescatables del Análisis de la Situación Actual del CPAC
- Plantillas para la administración del proyecto para ser utilizada por los funcionarios de la institución.
- Plan de Implementación de la metodología.
- Reuniones y capacitación de la metodología.

Supuestos

- Se tiene disponibilidad a la información del CPAC para consulta
- El alcance de los proyectos elaborados por el CPAC están bien definidos por la institución.
- Se supone que las fechas de elaboración de los proyectos están determinadas por la institución.
- La directora del CPAC tiene el interés y la autoridad para promover e implementar el desarrollo e implementación de la guía de procedimientos que se elaborará.
- Se contará con el apoyo de juicio de expertos por parte de un profesor guía de la UCI para brindar asesoría en los aspectos que así se requieran.

Restricciones

- Se tiene que concluir en la fecha establecida.
- Se considera un lapso de cuatro meses desde la aprobación del chárter y la EDT para terminar el proyecto y pasar a la etapa de lectoría.
- No se posee una guía previa de seguimiento en los procesos del proyecto. El conocimiento de la ejecución de los proyectos recae en la información brindada por la profesional a cargo y su equipo de trabajo.
- Los elementos relacionados con contratación administrativa y manejo de recursos humanos en el sector público deberán ser asesorados en profundidad por la patrocinadora del proyecto y su equipo de trabajo.
- La mayoría del personal de la institución trabaja bajo subcontratación, lo que provoca un cambio anual de las personas encargadas de los proyectos

Identificación de riesgos

Si no se cuenta con el conocimiento suficiente de parte de los funcionarios del CPAC, podría realizarse una metodología que no sea práctico para atender las necesidades de la institución, impactando el producto a entregar.

Si no se cuenta con una definición clara de los proyectos que se elaboran en el CPAC podrían malinterpretarse, impactando los procedimientos a proponer.

Presupuesto

El presente proyecto cuenta con el siguiente presupuesto:


Desarrollo Metodología de Proyectos: \$3000

Diseño Herramientas para la gestión de Proyectos \$2000

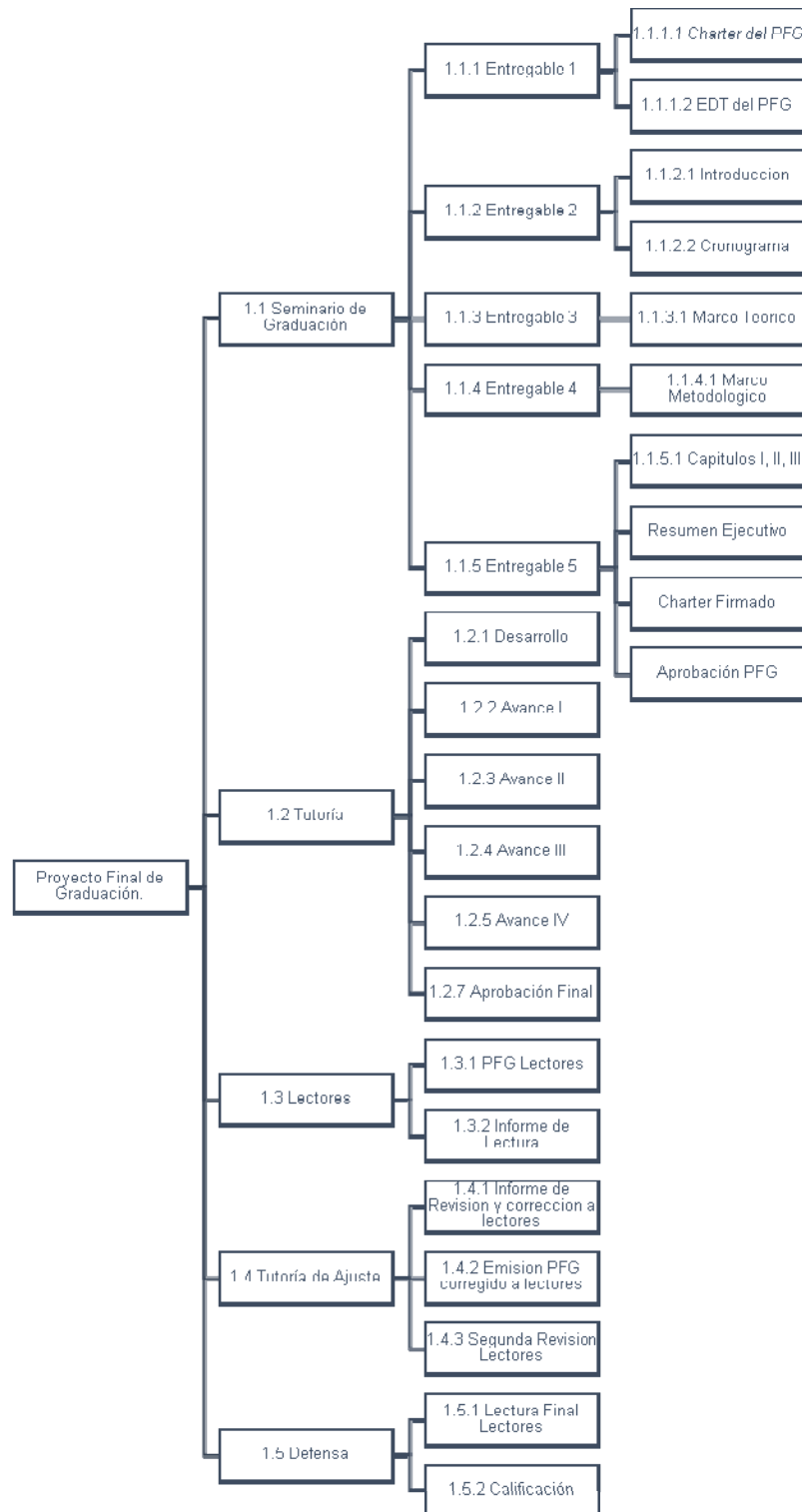
Total Presupuesto Requerido: \$5000

Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
-------------	--------------	-------------

Análisis Situacional del CPAC	Junio 2016	Julio 2016
Descripción Fases Metodología	Junio 2016	Julio 2016
Plantillas para la administración del proyecto	Julio 2016	Agosto 2016
Plan de Implementación de la Metodología	Agosto 2016	Setiembre 2016
Plan de Capacitación de la Metodología	Agosto 2016	Setiembre 2016
Información histórica relevante		
<p>El Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC) es el ente encargado del Ministerio de Cultura, en realizar la producción y ejecución de festivales y eventos artísticos-culturales de proyección nacional e internacional. Su fin es propiciar el reconocimiento de la diversidad y el diálogo cultural que contribuyan al desarrollo económico y social del país. En la actualidad los proyectos se elaboran de una manera poco organizada, lo cual pone como base el conocimientos de la directora artística y el director técnico de la institución, como base de manejo de los proyectos, a partir de la dirección que estos brindan a sus subordinados se elaboran, ya sea por medio de un criterio de subcontratación o realizados y ejecutados por el CPAC.</p>		
Identificación de grupos de interés (involucrados)		
Involucrados Directos:	Involucrados Indirectos	
CPAC UCI Usuarios Expertos	Usuarios Demás departamentos del Ministerio de Cultura Mercado de clientes Artistas Contraloría Nacional de la Republica.	
Director de proyecto:	Firma:	
Maria Elena Azofeifa Quesada		
Aprobación del proyecto:	Firma:	
Yorlenny Hidalgo M		

Anexo 2: EDT. Metodología de Administración de Proyectos para el Centro de Producción Artística (CPAC)



Anexo 3: CRONOGRAMA. Metodología de Administración de Proyectos para el Centro de Producción Artística (CPAC)

