

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

PLAN DE GESTION DE PROYECTO PARA EL DESARROLLO DE TALLERES BASADOS
EN IMPROVISACIÓN TEATRAL PARA LA COMPAÑÍA IMPROMPTU TEATRO (COSTA
RICA)

JORGE MONGE FALLAS

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

San José, Costa Rica

Agosto 2023

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

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

_____Sophia Crawford_____

NOMBRE DEL TUTOR O TUTORA

_____Fabio Muñoz_____

NOMBRE DEL PROFESOR(A) LECTOR(A) No.1

_____Paula Villalta_____

NOMBRE DEL PROFESOR(A) LECTOR(A) No.2

_____Jorge Monge Fallas_____

NOMBRE DE LA PERSONA SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A Siony, por su paciencia y siempre estar donde ha estado para que yo no pierda el rumbo

Et à mes amis Alejandra et Miguel qui m'fait accompagné tout c'est course !!

AGRADECIMIENTOS

A los profesores de la UCI, por reconectarme con el estudio y a todos los compañeros por recordarme la importancia de poder entre todos.

ABSTRACT

Este documento se creó con el objetivo de dotar a la compañía de Teatro Impromptu con un plan de gestión de proyecto que le permita incrementar su oferta de talleres dirigidos a empresas. A partir de la baja en los presupuestos gubernamentales para cultura y la pandemia del Sars-COVID19 los ingresos de los grupos de teatro independiente tuvieron una caída dramática. Estos frente a este escenario han buscado la manera de diversificar su oferta de servicios e incrementar sus ingresos sin mucho éxito. El objeto de este trabajo es generar un plan de gestión, que incluya gestión de alcance, cronograma, costo, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados para la implementación de talleres que aprovechen la experiencia teatral en el ámbito de las empresas. Para lograr estos objetivos se utilizó el método analítico sintético y el método deductivo. Además se emplean los estándares del *Project Management Institute*. Así como la improvisación teatral como técnica teatral.

Palabras Claves: teatro, habilidades blandas, comunicación, administración de proyectos, trabajo en equipo.

ABSTRACT

This document was created with the objective of providing Impromptu Theater Company with a project management plan that allow them to increase their workshop offer to the business market. Since the decrease of public funding for culture and the Sarx-COVID19 pandemic the income of independent theater groups decreased dramatically. Those groups confronted this reality and were trying to diversify their products and increment their revenue without much success. The goal of this paperwork is generate a project management framework that includes the material for scope, schedule, cost, quality, resources, communications, risk, procurement and stakeholders. So for the implementation the analytic-synthetic methodology as well as the deductive method. Also Project Management Institute standards were used. Impro Theater was used as the theatrical base.

Keywords: theater, soft skills, communication, project management, teamwork.

CONTENIDO

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS	4
LISTA DE FIGURAS	13
LISTA DE TABLAS	14
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES.....	16
RESUMEN EJECUTIVO	17
1.1 Antecedentes	19
1.2 Problemática.....	20
1.3 Justificación del proyecto.....	22
1.4 Objetivo general	24
1.5 Objetivos específicos.....	24
2 MARCO TEÓRICO	26
2.1 MARCO INSTITUCIONAL.....	26
ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN.....	27
2.1.1 Misión y visión	28
2.1.2 Estructura organizativa	30
2.1.3 Productos y servicios que ofrece	31

2.2	Teoría de Administración de Proyectos	32
2.2.1	Principios de la dirección de proyectos	33
2.2.2	Dominios de desempeño del proyecto	37
2.2.3	Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos	39
2.2.4	Administración, dirección o gerencia de proyectos.....	40
2.2.5	Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos.....	41
2.2.6	Ciclos de vida de los proyectos	44
2.2.7	Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos	45
2.3	Situación Actual.....	47
2.3.1	Situación actual del problema u oportunidad en estudio	47
2.3.1.1	Metodologías que se han usado	48
2.3.1.2	Conclusiones y recomendaciones obtenidas.....	48
2.3.2	INVESTIGACIONES QUE SE HAN HECHO SOBRE EL TEMA DE ESTUDIO	
	48	
3.	MARCO METODOLÓGICO.....	50
3.1	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	50
3.1.1	FUENTES PRIMARIAS	50
3.1.2	FUENTES SECUNDARIAS	51
3.2	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	54

3.2.1 MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO	54
3.2.2 MÉTODO INDUCTIVO	55
3.2.3 MÉTODO DEDUCTIVO	56
3.3 HERRAMIENTAS	58
3.4 SUPUESTOS Y RESTRICCIONES	60
3.5 ENTREGABLES	62
4. DESARROLLO	64
4.1 HISTORIA DE LA IMPROVISACIÓN TEATRAL	64
4.2 DESARROLLO DEL PROYECTO	79
4.2.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	79
4.2.2.1 GESTIÓN INTEGRADA DE CAMBIOS.....	84
4.2.2 GESTIÓN DEL ALCANCE.....	85
4.2.2.3 DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL PROYECTO..	93
4.2.3 GESTIÓN DEL CRONOGRAMA	96

4.2.3.3 ANÁLISIS DE LAS RESERVAS	100
4.2.3.4 DESARROLLO DEL CRONOGRAMA.....	102
4.2.3.5 CONTROL DEL CRONOGRAMA	102
4.2.4 GESTIÓN DE COSTOS	104
4.2.4.1 ESTIMACIÓN DE COSTOS DE LAS ACTIVIDADES.....	104
4.2.4.2 PRESUPUESTO DEL PROYECTO	106
4.2.4.3 CONTROL DE COSTOS	108
4.2.5 GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	108
4.5.2.1 ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	109
4.5.2.2 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	109
4.2.6 GESTIÓN DE RECURSOS.....	111
4.2.6.1 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE LOS RECURSOS	111
4.2.6.2 ESTIMACIÓN DE RECURSOS	112
4.2.6.3 DESARROLLO Y DIRECCIÓN DEL EQUIPO DE PROYECTO.....	112

4.2.6.4 CONTROL DE LOS RECURSOS	113
4.2.6.5 MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES (RACI)	113
4.2.7 PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES.....	115
4.2.7.1 MATRIZ DE COMUNICACIONES	116
4.2.7.2. DISTRIBUCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	116
4.2.8 GESTIÓN DE RIESGOS.....	117
4.2.8.1 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	119
4.2.8.2 ANÁLISIS DE RIESGOS	120
4.2.8.3 PLAN DE RESPUESTA A LOS RIEGOS.....	123
4.2.9 GESTIÓN DE INTERESADOS	125
4.2.9.1 IDENTIFICACIÓN DE INTERESADOS	125
4.2.9.2 CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS	126
4.2.9.3. ESTRATEGIAS DE INVOLUCRAMIENTO	126
4.2.10 GESTIÓN DE ADQUISICIONES	127

4.2.11 GESTIÓN DE LOS CAMBIOS	128
4.3 PLAN ESTRATÉGICO TEATRO IMPROMPTU	130
4.3.1 PERFIL DEL GRUPO DE TEATRO IMPROMPTU	130
4.3.2 ANÁLISIS DE MISIÓN Y VISIÓN.....	131
4.3.3 PROPUESTA DE VALORES ESTRATÉGICOS	132
4.3.5 PLAN ESTRATÉGICO	134
4. CONCLUSIONES.....	137
5. RECOMENDACIONES	139
6. VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE.....	141
6.1 ANÁLISIS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	142
7.2 ANÁLISIS DE DESARROLLO REGENERATIVO.....	147
Lista de Referencias	149
Anexos	152
Anexo 1: Acta (CHÁRTER) del Proyecto	153
11. Objetivo general	154

Anexo 2: EDT del PFG	163
Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG	165

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	30
<i>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FUNCIONAL</i>	30
FIGURA 2	31
<i>PRODUCTOS Y SERVICIOS</i>	32
FIGURA 3	37
DOMINIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	37
FIGURA 4	42
<i>ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS</i>	42
FIGURA 5	45
<i>CICLO DE VIDA PREDICTIVO DE LOS PROYECTOS</i>	45
FIGURA 6 FLUJO DE RELACIÓN EN LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN	46
FIGURA 7	90
ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO (EDT)	90
FIGURA 8 DIAGRAMA GANTT	103
FIGURA 9 EDR (ESTRUCTURA DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS)	111
FIGURA 10 MATRIZ RACI	114
FIGURA 11 ESTRUCTURA DESGLOSADA DE RIESGOS	118
FIGURA 12 VALORES ESTRATÉGICOS	132
FIGURA 13 PLAN ESTRATÉGICO	136

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	36
TABLA 2 FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS	53
TABLA 3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	57
TABLA 4 HERRAMIENTAS UTILIZADAS.....	59
TABLA 5 <i>SUPUESTOS Y RESTRICCIONES</i>	61
TABLA 6 ENTREGABLES	63
TABLA 7 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	79
TABLA 8 RECOPIACIÓN DE REQUISITOS DE LOS INTERESADOS	86
TABLA 9 MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS	87
TABLA 10 ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO	89
TABLA 11 DICCIONARIO DE LA EDT.....	93
TABLA 12 PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA	97
TABLA 13 SECUENCIA DE ACTIVIDADES	98
TABLA 14 DURACIONES ESTIMADAS DEL PROYECTO	99
TABLA 15 ANÁLISIS DE LAS RESERVAS	101
TABLA 16 ESTIMACIÓN DE COSTOS	104
TABLA 17 PRESUPUESTO DEL PROYECTO	106
TABLA 18 LÍNEA BASE DE CALIDAD	110
TABLA 19 CUADRO RESUMEN DE RECURSOS.....	112
TABLA 20 MATRIZ DE COMUNICACIONES	116
TABLA 21 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.....	119
TABLA 22 ESCALA DE PROBABILIDADES.....	121
TABLA 23 ESCALA DE IMPACTO.....	121
TABLA 24 MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO.....	121
TABLA 25 ANÁLISIS DE RIESGOS	122

TABLA 26 PLAN DE RESPUESTA	123
TABLA 27 IDENTIFICACIÓN DE INTERESADOS	125
TABLA 28 MATRIZ PODER INTERÉS.....	126
TABLA 29 ESTRATEGIAS DE INVOLUCRAMIENTO.....	127
TABLA 30 FASES DE IMPLEMENTACIÓN	135

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

CGR: Contraloría General de la República

EDT: Estructura de Desglose de Trabajo.

GPM: *Green Project Management* (Gestión de Proyectos Verdes).

PFG: Proyecto Final de Graduación.

PM: *Project Manager*. (Gerente de Proyecto)

PMBOK: *Project Management Body of Knowledge* (Cuerpo de conocimientos de gestión de proyectos).

PMI: *Project Management Institute* (Instituto de Gestión de Proyectos).

SG: Seminario de Graduación

UCI: Universidad para la Cooperación Internacional

UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

RESUMEN EJECUTIVO

Durante los últimos años la inversión pública costarricense en cultura y grupos culturales ha disminuido a niveles históricos en el país desde que se llevan registros. Según la Contraloría General de la República de Costa Rica (CGR, 2020) la asignación de recursos al sector cultura bajo hasta corresponder al 0,49% del presupuesto de la República en 2021, una caída de 5,9% respecto del 2020. Esto da una evidencia del impacto de la crisis fiscal ha tenido en los grupos teatrales en Costa Rica. Adicional a este contexto la pandemia del SARS-COVID19, obligó al cierre de las actividades artísticas por más de un año, lo que agravó aún más la crisis del sector.

Uno de los sectores aún más gravemente afectado fue el teatro independiente que al no recibir ningún apoyo estatal, se quedó a la deriva y llevando a cuestras una situación financiera complicada anterior. Esto ha llevado a los grupos de teatro a buscar formas de generar recursos que les permitan subsistir y al mismo tiempo diversificar su oferta de productos para poder aliarse a otros sectores de la economía con los cuales puedan buscar alianzas. Uno de estos grupos es el grupo de improvisación teatral Impromptu Teatro, que tiene alrededor de 16 años de trabajo artístico en el país, habiendo producido espectáculos tanto a nivel nacional como internacional. Su trabajo se centra en la técnica de la improvisación teatral, que es básicamente un teatro de lo inmediato, donde no media el guion, sino que la labor creativa se centra en el trabajo actoral y de manejo de la escena. Otro de los elementos esenciales para comprender el contexto de trabajo es que estos grupos teatrales son muy pequeños y las posibilidades de un desarrollo parecido al de organizaciones más grandes es utópico.

Frente a esta problemática se planteó en este trabajo la posibilidad de generar un plan de gestión de proyecto para dotar al grupo de un nuevo recurso para orientar su oferta de servicios y productos de forma que puedan diversificar su trabajo y generar una nueva fuente de ingresos. A pesar de que el grupo ha tratado de incursionar en estos servicios en el pasado, los resultados han sido limitados y no se ha logrado establecer una estrategia efectiva. Durante la investigación previa que se realizó a este trabajo no lograron encontrarse investigaciones o trabajos académicos que den cuenta de esfuerzos similares.

Este trabajo busca dotar al grupo del plan de gestión, de forma que puedan generar más ingresos que les permitan difundir su oferta cultural en el país y sirvan de ejemplo para otros grupos. Al permitir el crecimiento de los grupos de teatro independientes se espera poder también tener un impacto en el desarrollo social del país pues el teatro se considera un puente para el desarrollo de las comunidades.

El objetivo general de este trabajo fue crear un plan de gestión de proyecto para el desarrollo de talleres basados en la técnica improvisación teatral para la compañía Impromptu Teatro en Costa Rica, con el fin de ampliar la oferta de negocio de la compañía teatral e incrementar su flujo de caja.

Así mismo los objetivos específicos de este trabajo fueron analizar las principales características, historia y usos de la técnica de improvisación teatral para el desarrollo de habilidades blandas, con el fin de comprender los principales prolegómenos de la técnica teatral, plantear las técnicas y herramientas que se refieren a las áreas de conocimiento alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados para el desarrollo de talleres basados en la técnica de improvisación teatral, con el fin de establecer los pasos lógicos para el diseño del proyecto, proponer un plan estratégico para la

implementación de talleres en el Grupo Impromptu Teatro, con el fin de diseñar una estrategia de negocio viable para el grupo.

La metodología que se empleó se centró en la revisión bibliográfica para comprender las principales aristas del trabajo de improvisación teatral, así como las entrevistas y las visitas guiadas a los ensayos y demás trabajos del grupo de teatro. También se usaron como técnicas de trabajo el juicio de expertos. A partir del método deductivo se aplicaron las mejores prácticas de la administración de proyectos para el desarrollo del plan de gestión. Y a partir del método analítico sintético se logró analizar e integrar las diferentes partes para la construcción integrada de la propuesta de trabajo.

El capítulo 4 del trabajo desarrolla el proyecto como tal, y da una vista completa a todas las áreas de conocimiento de la administración de proyectos que fueron relevantes para poder dar lugar a un mecanismo para plantear los talleres siempre asegurando un nivel de calidad, costo y cumplimiento del cronograma. También se planteó un plan estratégico que permitió completar un análisis de cómo integrar el proyecto dentro de una estrategia global de la organización del teatro Impromptu, incluyendo un análisis FODA y una evaluación de la misión y la visión del grupo.

Dentro de las conclusiones más importantes del trabajo se puede mencionar en primer lugar que fue posible utilizar la metodología de administración de proyectos a la planificación de talleres como una manera de dar más contenido al proceso de diseño de los talleres y alinearlos con los intereses y necesidades de los clientes. Esto es esencial pues permitirá el desarrollo de encadenamientos entre el trabajo de las compañías y sus objetivos y los del grupo de teatro. Al mismo tiempo se logró diseñar un plan estratégico que diera sentido al proyecto en el contexto de los intereses del grupo Teatro Impromptu, con un enfoque de sostenibilidad y al mismo tiempo un elemento regenerativo pues intenta el mejoramiento de las organizaciones con las que se trabaje al mismo que brinda más recursos económicos para el desarrollo del teatro en Costa Rica. La conclusión más relevante es que efectivamente el trabajo de los equipos de teatro es compatible con el de muchas organizaciones que requieren que sus empleados puedan colaborar. Enfoques de trabajo modernos como *scrum*, *design thinking* y los enfoques ágiles en general incluyen la necesidad de formarse y prácticas habilidades blandas para el desarrollo óptimo de las actividades de los equipos de proyecto. Elementos como la escucha activa y la confianza que son esenciales para el trabajo teatral son también fundacionales del trabajo de los equipos corporativos.

Para efectos de las recomendaciones más importantes derivadas del trabajo, es esencial incorporar las mejores prácticas de la administración de proyectos al trabajo del grupo Impromptu y alineados con su visión, incorporar elementos de mejora continua que les permitan una mayor grado de penetración en el mercado de los clientes meta, al tiempo que les proporcione un producto más desarrollado y de acuerdo a los intereses de los clientes. También se recomendó el desarrollo de herramientas que den un mayor grado de trazabilidad a las tareas pues es importante para asegurar que durante el proceso la cercanía entre lo que el cliente espera y el producto que se le entrega sea óptima. Otro elemento esencial en las recomendaciones es no solo incorporar elementos de mejora continua no solo en la forma de mecanismos de aseguramiento de la calidad sino también de captura de mejores prácticas y lecciones aprendidas para incorporar estas al trabajo del equipo.

Introducción

Durante muchos años el teatro costarricense ha venido acarreado, como toda práctica artística escénica del país, un problema para la generación y atracción de públicos que le permita desarrollar un modelo de negocio estable. Pues en mucho el teatro independiente se encuentra encerrado en dos planos, por un lado, el teatro comercial con sus comedias ligeras que predomina en el país y que ha tenido a través de los años un gran impacto comercial. Y por otro lado las compañías asociadas al Ministerio de Cultura que pueden producir sin tener que pensar en sus costos, pero que sufren los recortes de los presupuestos de cultura.

En este contexto "El teatro independiente en Costa Rica ha sido una fuerza vital en la escena teatral del país, ofreciendo producciones innovadoras y arriesgadas que abordan temas sociales y políticos importantes. Estas compañías suelen trabajar con presupuestos limitados y en espacios pequeños..." (Rodríguez, 2020, 4 de abril. La Nación).

Este proyecto busca colaborar con esos grupos y con la escena cultural costarricense. En el desarrollo de actividades que por un lado puedan generar más recursos y al mismo tiempo potencien las capacidades del sector industrial costarricense.

1.1 Antecedentes

El espacio donde se realizará esta investigación es el grupo de teatro Independiente Impromptu. Es un grupo teatral costarricense que se fundó hace 16 años. En la ciudad de San José. Para efectos de ubicar a este grupo teatral habría que decir que se trata de un grupo de teatro independiente, que se ha dedicado primordialmente a la producción de espectáculos teatrales de improvisación. Cuya técnica se distingue por la inexistencia de un guion que articule la acción.

Aparte de esta labor el grupo Impromptu ha desarrollado actividades de talleres teatrales para difundir su modelo de trabajo, tanto en actores profesionales como en el público en general. También ha intentado incursionar en otras áreas como los talleres a empresas, en los cuales ha tenido algunas experiencias esporádicas.

Uno de los elementos más esenciales a destacar es la inexistencia de investigaciones anteriores que tengan relación con agrupar las experiencias de la improvisación teatral con la administración de proyectos.

A nivel internacional tampoco fue posible localizar algún grupo que haya desarrollado talleres o proyectos donde se saque provecho de las buenas prácticas de la administración de proyectos y su aplicación en el ámbito de la cultura o el teatro

Otros elementos a destacar es que, dado el tamaño de la organización del Grupo Impromptu teatro (4 personas), no ha sido posible desarrollar organizacionalmente una PMO o algún tipo de grupo de trabajo que oriente o guíe la generación de valor a partir de proyectos. Por lo que, siendo una organización incipiente, el beneficio que podría obtener en el desarrollo de procesos es importante.

En el ámbito costarricense no es común encontrar investigaciones interdisciplinarias donde enfoques de administración se encuentren con el sector cultural. Y el inverso también es correcto, el sector teatral o cultural no ha avanzado para ir adoptando prácticas que lo puedan catapultar o inducir en otros ámbitos.

1.2 Problemática

En principio habría que decir que la problemática de la organización Teatro Impromptu tiene que ver con la capacidad de generación de recursos que les permita financiar su desarrollo y una mayor expansión de la improvisación teatral, como una forma de ampliar la oferta cultural

en Costa Rica. Siendo una organización de corte cultural, fortalecer este sector tiene un impacto positivo en la calidad de vida de las personas y abre oportunidades de encadenamiento con otras organizaciones. Al mismo tiempo que incide en los objetivos del desarrollo sostenible según la ONU.

"El teatro es un medio para crear conciencia social y política, para fomentar la reflexión y el diálogo, para promover la empatía y el entendimiento entre los seres humanos." – (ONU, 2004) Y desde este punto la falta de desarrollo de estas actividades atenta contra los derechos culturales de la población ofreciendo un abanico cada vez más pequeño de oportunidades para ser críticos y reflexionar sobre la realidad social en cada país.

En Costa Rica, claramente después de la fundación de la Segunda República y el desarrollo de los programas como la Sinfónica Nacional, La compañía Nacional de Teatro, La Compañía Nacional de Danza se apostó por potenciar estas capacidades de la cultura como elemento educativo con los objetivos que ya la ONU aclara.

Frente a este reto y responsabilidad, el grupo de Teatro Impromptu ha tratado en otros momentos de incursionar en el mercado de los talleres orientados a empresas, pero ha faltado claridad en una estrategia de negocio que les permita consolidarse como un oferente importante en el mercado, a pesar de las fortalezas que la expresión corporal y la improvisación teatral pueden aportar a las empresas. La ausencia de una estrategia *Go-to-Market* que se define como: "una estrategia de marketing y ventas bien coordinada que aproveche los canales adecuados para llegar a los clientes en el momento adecuado con el mensaje adecuado." (Schofield y Gonzáles, 2019, pág. 4).

Para que estas estrategias sean efectivas es muy importante un conocimiento de las necesidades de las empresas, y de la flexibilidad necesaria para adecuar un producto que

realmente pueda cubrir estas necesidades. Parte de la problemática es poder identificar estas oportunidades de introducir el teatro en un ámbito novedoso.

Claramente el no haber podido desarrollar estos productos ha acarreado las limitaciones financieras que otras agrupaciones teatrales independientes también enfrentan en el país. Así que habría que desarrollar eventualmente las capacidades organizacionales que permitirían una mayor flexibilidad frente a los requerimientos de las empresas que buscan este tipo de servicios.

Poder formular una propuesta en el “lenguaje” que sea accesible para las organizaciones es también un reto y parte de la problemática integral de cómo articular la estrategia de negocios. Elementos como incorporar planes de trabajo y desarrollos de producto en formatos donde las organizaciones puedan entender el valor de lo que se les ofrece, son necesarios así como demarcaciones claras de las formas en que el producto incidirá en los resultados estratégicos y el nivel de involucramiento que llevara en términos de recursos, tiempo y dinero.

1.3 Justificación del proyecto

La hipótesis primordial de este trabajo es que es posible a partir de la implementación de la metodología de administración de proyectos ampliar la oferta de servicios de la compañía de Teatro Impromptu. De forma que a partir de abordar la oportunidad de crear nuevos procesos que sirvan de insumo para la venta y comercialización de talleres.

La noción de estos talleres a pesar de ser algo que el grupo ya había intentado, no ha resultado en un proceso concreto que posicione el producto en las empresas de sector servicios en Costa Rica. Este proyecto de investigación busca ser ese elemento que permita documentar, diseñar, y pensar como desarrollar esa forma desde un punto de vista que revise las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas de Teatro Impromptu, y que a partir de ahí se pueda generar un plan de gestión para la implementación de estos talleres.

La generación de espacios multidisciplinarios es fundamental para el desarrollo de la administración de proyectos como práctica. Este proyecto también busca servir como puente para la aplicación de las mejores prácticas de la administración de proyectos en el ámbito de la cultura. Ulteriormente es posible pensar que la aplicabilidad de estos principios de la administración de proyectos podrá hacer más cercano los productos culturales a las empresas, porque es un lenguaje que ambos compartirían. Ya esto de por sí sería un beneficio tremendo para permitir ubicar el sector cultura y encadenarlo con uno de los sectores más dinámicos de la economía costarricense.

Por último, en la medida en que pueda apoyarse el sector cultura y su desarrollo en el país, esto repercute directamente en la calidad de vida de las personas, y las comunidades del país. Desde el punto de vista del desarrollo regenerativo esto es fundamental porque ubica en la generación de valor de varios de los objetivos de desarrollo sostenible, como por ejemplo el desarrollo de una educación de calidad, la generación de trabajo decente y crecimiento económico, y salud y bienestar, en particular desde el punto de vista de la salud mental. El uso de las herramientas de trabajo actoral del teatro debería poder permitir mejores formas de comunicación, generación de liderazgos en las empresas que se apoyen más en sus habilidades blandas, y que por tanto puedan comunicar mejor las estrategias y los objetivos de las organizaciones.

Esto incide en ambientes de trabajo más productivos que permitan al país ser más competitivo en un nicho de gran demanda y que requiere experiencia y conocimientos para interactuar a nivel de empresas multinacionales donde se ha demostrado el valor del país como centro de negocios de internacionales en sectores como la tecnología de la información, las finanzas, el desarrollo de productos del sector médico y el desarrollo de software y tecnología.

Los beneficios esperados una vez implementado el presente plan de gestión de proyecto para el desarrollo de talleres basados en la técnica de improvisación teatral, para la compañía Impromptu teatro en Costa Rica son:

- Incremento en la capacidad de planeación y ejecución de talleres orientados a empresas,
- Mejora de la estrategia de venta de los talleres
- Plan detallado para ejecutar los talleres
- Mayor flexibilidad en la planeación de los talleres que se adapten a las necesidades de cada cliente
- Mayor capacidad para comunicar el valor que el taller va a aportar a la empresa y sus colaboradores
- Una mejor comprensión del impacto socio-ambiental que este proyecto tiene y la forma de mitigar los impactos no deseados en las comunidades y el ambiente.

1.4 Objetivo general

Crear un plan de gestión de proyecto para el desarrollo de talleres basados en la técnica improvisación teatral para la compañía Impromptu Teatro en Costa Rica, con el fin de ampliar la oferta de negocio de la compañía teatral e incrementar su flujo de caja.

1.5 Objetivos específicos

1. Analizar las principales características, historia y usos de la técnica de improvisación teatral para el desarrollo de habilidades blandas, con el fin de comprender los principales prolegómenos de la técnica teatral.

2. Plantear las técnicas y herramientas que se refieren a las áreas de conocimiento alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados para el desarrollo de talleres basados en la técnica de improvisación teatral, con el fin de establecer los pasos lógicos para el diseño del proyecto
3. Proponer un plan estratégico para la implementación de talleres en el Grupo Impromptu Teatro, con el fin de diseñar una estrategia de negocio viable para el grupo.

2 Marco teórico

En el capítulo 2 se detallan los principales elementos del marco institucional, los antecedentes del grupo de teatro Impromptu. Adicionalmente se detalla la teoría principal de la administración de proyectos. Incluyendo los principios de la administración de proyectos de acuerdo con el *Project Management Institute* y la situación actual del grupo de teatro. También se hace una pequeña revisión de los antecedentes y del estado de la situación.

2.1 Marco institucional

El grupo de Teatro Impromptu es un grupo teatral independiente nacido en la ciudad de San José que cuenta con más de 16 años de trabajo continuo en los diferentes teatros del país. Como su nombre lo indica se dedican exclusivamente a la promoción de la técnica teatral conocida como “improvisación”.

Hay dos características esenciales del grupo para comprender el marco en el que se desenvuelve. Por un lado, es un grupo de los llamados independientes, es decir no depende de la financiación gubernamental y sus fondos proceden exclusivamente de lo que el mismo grupo genere.

Y la segunda característica, que ya se ha mencionado, es que se enmarca dentro del teatro de improvisación. Básicamente este tipo teatral no requiere de un guion para el desarrollo del espectáculo, sino que se orienta totalmente a partir de la generación espontánea del texto por parte de los actores. Esto lo contrapone con el teatro tradicional donde hay un texto predefinido.

Este tipo de espectáculos requieren de una capacidad de expresión corporal, creatividad, espontaneidad importante, por lo que el grupo se dedica tanto a los espectáculos como a los talleres para entrenar a otros actores en la técnica. También desarrollan actividades relacionadas con talleres infantiles.

Antecedentes de la institución

El grupo de teatro Impromptu nace como grupo en el año 2006, siendo el único grupo teatral dedicado a la improvisación teatral en Costa Rica y en Centroamérica. Su nacimiento tiene que ver con la visita de grupos teatrales argentinos que habían desarrollado esta técnica en su país de origen.

El grupo ha participado en múltiples festivales y encuentros artísticos a nivel de Latinoamérica y Europa a través de los años.

La actividad del grupo se centra en dos áreas primordiales los espectáculos teatrales y la llamada Escuela Impromptu, que se dedica a la difusión de la técnica de la improvisación en tres grupos diferentes: actores y actrices, público en general, menores de edad.

A partir del desarrollo de la Improvisación teatral el grupo se ha ganado un espacio dentro de la escena de teatro independiente en Costa Rica.

En Costa Rica su trabajo ha llegado a las siete provincias realizando presentaciones públicas y privadas. Han participado en varias ediciones del Festival Nacional de las Artes, Festival Internacional de las Artes, Festival Transitarte, Encuentro Nacional de Teatro, entre otras convocatorias del país.

A partir del año 2019, el grupo entra en una nueva etapa de desarrollo, pues deben abandonar la sala de teatro que han regentado por más o menos 7 años (Fernández, 2019. Teatro Giratablas cierra y el grupo Impromptu se lo lleva consigo. *Semanario Universidad* <https://semanariouniversidad.com/cultura/teatro-giratablas-cierra-y-el-grupo-impromptu-se-lo-lleva-consigo/>).

Esto conlleva retos operativos que afectan la capacidad financiera del grupo. Primordialmente afectando el negocio de la Escuela, según el artículo del Semanario

Universidad (2019), por una disminución en las personas que matriculan cursos y los demás grupos independientes que alquilan los espacios para su capacitación.

En medio de esta transformación que el grupo estaba llevando a cabo llega la pandemia del Coronavirus (Covid-SARS2) a Costa Rica en Marzo 2020, y el cierre total del negocio del teatro por orden del Ministerio de Salud. (Chaves, 2020. Cierra Cines y Teatros Por Coronavirus. *Diario Extra*. <https://www.diarioextra.com/Noticia/detalle/413949/cierran-cines-y-teatros-por-coronavirus>). Este cierre implicó aún mayores problemas económicos para el grupo.

2.1.1 Misión y visión

Por misión de una organización se entiende la definición de su función social, es decir los motivos para los cuales existe, hacia quienes se dirige y el ámbito de acción en el cual orienta su accionar. Es importante que la misión este explicitada de forma que sirva como un elemento fundacional a la hora de plantear la estrategia de la organización.

La misión del grupo Impromptu Teatro hace énfasis en la especialidad de ser pioneros en el tema de la improvisación, y parece importante resaltar su enfoque regional. La segunda parte de la misión se enfoca en la investigación como forma de continuar el desarrollo de la técnica al mismo tiempo que señala la práctica como la otra forma de ahondar más y aprender acerca de la técnica. Por último se refiere a las 3 funciones o servicios que el grupo brinda públicamente a saber: formación de nuevos improvisadores, creación de espectáculos y servicios a empresas.

Misión:

Somos un grupo de teatro pionero y especialista de la Improvisación Teatral en Costa Rica y referente centroamericano, nos caracteriza nuestro trabajo e investigación constante, creamos espectáculos dirigidos a jóvenes y adultos, formamos nuevos (as) improvisadores (as) y

somos aliados de las empresas al brindarles soluciones creativas a sus necesidades de negocio.

(Monge, 2023)

En cuanto a la Visión se puede decir que es una forma de concebir la dirección que se quiere tomar, o bien hacia donde se dirige la organización, y debería abordar sucintamente los objetivos que se quieren lograr en un futuro. En el caso de Grupo Impromptu se hace énfasis al elemento de internacionalizar al grupo, a partir de una práctica de enseñanza de la improvisación propia del grupo al mismo tiempo que se señala como uno de los objetivos la consolidación de su presencia en el ámbito artístico. Parece interesante el elemento de fortalecer la estructura organizacional hacia el futuro, ya se incluye en la visión del grupo.

Visión:

Ser referentes a nivel internacional por nuestro trabajo constante en la investigación y desarrollo de la Improvisación Teatral, por la línea de nuestros espectáculos y por el liderazgo en la formación de la técnica mediante una metodología propia y única, alcanzando amplia presencia en el ámbito artístico mundial y consolidándonos como un grupo con una fuerte estructura organizacional. (Monge, 2023)

Como puede leerse tanto en la misión como en la visión, una de las actividades a las que el grupo quiere dedicar sus esfuerzos es poder convertirse en una opción para las empresas del país para entrenar y capacitar a sus colaboradores en ciertas habilidades que la improvisación teatral puede aportar. Estas habilidades muchas veces conocidas como habilidades blandas deberían permitir a partir de la creatividad, la espontaneidad generar una mayor proeficiencia en la construcción de relaciones interpersonales, la comunicación efectiva y la empatía.

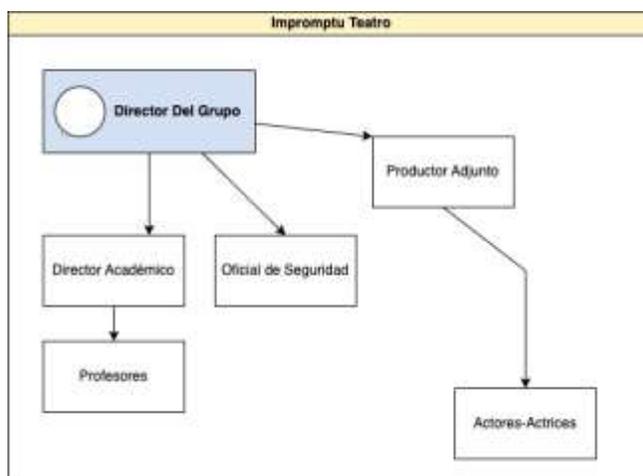
Al mismo tiempo este proyecto busca fortalecer el formato, la capacidad de planeación y entrega de talleres a organizaciones de forma que el grupo pueda mejorar su estructura organizacional para abordarlos y entregar estos servicios.

2.1.2 Estructura organizativa

Como puede verse en la Figura 1 la estructura organizativa del grupo Impromptu es muy simple pues básicamente se compone de funciones que se establecen de acuerdo a las actividades que se estén realizando circunstancialmente.

Figura 1

Estructura Organizativa Funcional



Nota: Las posiciones representan funciones no individuos en la organización . Elaboración propia del Autor.

Muchas de las funciones que se cumplen las cubren las mismas personas y todos tienen varios roles dentro del trabajo del grupo. Así por ejemplo el director del grupo es actor, funge como director académico también y en muchas oportunidades toma algunos de los talleres.

La función de director tiene una gran similitud con el gerente general pues se enfoca en el soporte administrativo externo e interno del grupo, así como de las finanzas y la planeación de actividades. El director académico se encarga de la oferta de cursos y de la coordinación de las clases y relación tanto con profesores como estudiantes.

Uno de los roles esenciales es el de Productor, porque sería algo similar a un director de proyectos que se encarga de apoyar el desarrollo de los diferentes espectáculos. Tomando en cuenta las necesidades artísticas y logísticas define un plan de ruta para llevar al mercado el evento.

Este trabajo debería abarcar una labor cercana con el productor y el director del grupo de teatro para recolectar la información necesaria acerca de requerimientos, necesidades, costos asociados y demás que permitan definir el marco necesario y disgregar los diferentes entregables que el proyecto deba tener.

2.1.3 Productos y servicios que ofrece

Como ya se ha anotado en este resumen de las actividades del grupo teatral Impromptu se pueden dividir su oferta de acuerdo a la Figura 2, donde se explican las 3 variantes de los productos y servicios que han intentado desarrollar, los talleres siendo el que mayor ingreso genera y los servicios a empresas el que menos.

Figura 2

Productos y Servicios

Espectaculos	<ul style="list-style-type: none"> •Shows de Improvisación Teatral •Festivales Publicos
Talleres Teatrales	<ul style="list-style-type: none"> •Desarrollo de Habilidades de Impro para Actores •Talleres para Publico en General
Servicios a Empresas	<ul style="list-style-type: none"> •Talleres de Liderazgo, y habilidades blandas •Expresión en Público

Nota: Líneas de Servicio del Grupo Impromptu con productos específicos por línea.

Elaboración Propia del Autor.

El cumulo principal de esfuerzos en este momento se centra en la realización de talleres o clases de actuación, y en espectáculos teatrales en segundo lugar. Siendo en este momento los talleres la 3era fuente de ingresos del grupo. La idea de este proyecto es poder incrementar la capacidad del grupo para entregar talleres generando un incremento en el ingreso total que permita una mejora en los balances de la compañía.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

Desde el principio de la cultura los seres humanos se han organizado alrededor de la realización de actividades que buscan de alguna manera cambiar la situación actual de las cosas para llevarlas hacia un nuevo estado. Los más antiguos vestigios de cultura dan cuenta de los monumentos de la antigüedad pirámides, gran muralla, china, torre Eiffel que pueden en toda ley ser considerados proyectos. Al mismo tiempo no es difícil darse cuenta de que a pesar de los miles de años de práctica muchas veces los proyectos humanos no llegan a buen puerto.

Es muy fácil para cualquiera mirar alrededor y ver como algunos de los proyectos de toda especie que se realizan en el trabajo, en las comunidades y en los países fallan totalmente, o bien resultan más onerosos de lo que se planteaba, o no se terminan sino después de décadas, y talvez

la más grave de todas no logran resolver los problemas que se plantearon resolver en un principio.

Vista esta situación a partir del año 1957 se han ido desarrollando diferentes técnicas para dar un marco de trabajo y buenas prácticas para lograr que tanto en las comunidades como en las organizaciones un mayor porcentaje de proyectos puedan conseguir los objetivos que se plantearon en el tiempo y el costo que lo planearon.

Dado que el contexto en el que se desarrollan los proyectos es cada día más complejo con las crisis de la modernidad de sostenibilidad, erupción tecnológica y cambios sociales. Cada vez la demanda y la exigencia para asegurar prácticas dentro de las organizaciones son mucho más sofisticadas.

2.2.1 Principios de la dirección de proyectos

La dirección de proyectos es la gestión-coordinación de los procesos multidisciplinarios que implica la organización y asignación de los recursos para alcanzar los objetivos de los proyectos en una organización tanto a nivel de proyectos, como programas y portafolios en relación con la estrategia empresarial. Torres (2014) señala “es así que la administración de proyectos es una forma efectiva de ubicar a las personas y los recursos físicos necesarios durante un tiempo limitado para completar un proyecto específico” (Pág. 16).

Se puede decir que administración de proyectos es una priorización de tiempo, recursos y personas para lograr los objetivos de cambio o crecimiento de una organización. Es talvez obvio que se aplica el axioma de la economía clásica “recursos limitados, necesidades ilimitadas” a la administración de proyectos y el agente de decisión es el administrador de proyectos basado en las mejores prácticas.

Ahora bien, qué se entiende por un proyecto. Se puede decir siguiendo la guía de proyectos del PMI (2017) que un proyecto es un esfuerzo temporal que busca generar un resultado único. Es decir se distingue de la operación normal o repetitiva de un trabajo particular y se centra en crear un cambio ya sea a nivel de producto, servicio o capacidad. En este punto coinciden múltiples autores como por ejemplo Rivera (2010) utiliza una versión simplificada de la definición ya presentada en PMBOK (PMI, 2017) y dice “es el esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio y resultado único”. (Rivera, 2010, pág. 13). En este caso el autor trata de ser más específico en la definición del resultado de un proyecto. Pero esencialmente la característica esencial de un proyecto es que no se refiere a la operación normal de una empresa (*Business as usual*) sino que se refiere a una actividad extra que va a generar un cambio en el estado de las cosas.

Hay además claramente una dimensión temporal en la definición de proyecto pues claramente el proyecto vendría a significar al menos 2 cosas:

- La concepción específica de lo que se quiere lograr en el futuro
- Los pasos o procesos que se requieren llevar a cabo para que esto se logre exitosamente

Señala Torres (2014):

El concepto “proyecto” proviene del vocablo latino *proiciere-proieci-proiectum* que significa arrojar adelante (proyección, proyectar, proyecto); esto es, el proyecto es toda idea que se tiene en el presente con miras a que se materialice en el futuro, mediando entre el presente y el futuro o logro del proyecto, un proceso con pasos específicos, que procure la consecución del resultado deseado. (pág. 13).

Se debe agregar a esta definición, que entonces adicional a ser un esfuerzo temporal que busca generar un resultado, ese resultado debe estar centrado en el valor que va a entregar para que se pueda hablar de proyecto. Lo cual implica la necesidad de construir un proceso que intente asegurar que el proyecto va a poder entregar valor al final, y no va a ser una pérdida de tiempo.

En la guía de proyectos se puede hablar de “producciones” (*outcomes*) “un resultado final o una consecuencia de un proceso o un proyecto, que puede incluir una producción o un artefacto, pero que tiene la intención de enfocarse en los beneficios y valor que el proyecto intentaba entregar” (PMI, 2021, pág. 4)

Centrarse en esta definición de valor para aquellos que “reciben” el proyecto es fundamental para entender el desarrollo de la Administración de Proyectos como disciplina, y hacia donde se dirige, el desarrollo de las metodologías ágiles que hacen un esfuerzo aún más centrado en el valor del cliente.

En las organizaciones actuales habría que decir además que los proyectos deben ir más allá de solo evaluar sus resultados internamente sino también poder ser capaces de entender el impacto indirecto de sus acciones en el medio circundante. Las organizaciones, sus proyectos y sus resultados cada vez se miden más desde un punto de vista holístico o ecológico, donde todo el contexto social, político, ambiental también se convierte en un cliente para la organización.

Los principios de la dirección de proyectos son doce y su aplicación de la dirección de proyectos según la Guía del PMBOK (PMI, 2021, pág. 23) está relacionada con los elementos centrales de la profesión. Particularmente importantes para la deontología de la profesión los 4 principios éticos: responsabilidad, respeto, equidad y honestidad que se ven a continuación

Tabla 1 Principios de la Administración de Proyectos

Principios	Impacto en el proyecto
Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso.	Desarrolla la capacidad de guiar el proceso desde la administración de proyectos
Crear un entorno colaborativo del equipo del proyecto.	Permite el desarrollo de la sinergia relacionada con la capacidad de trabajo grupal
Involucrarse eficazmente con los interesados.	Genera confianza en las personas que esperan resultados
Enfocarse en el Valor	Pone al cliente en primer lugar, lo que alinea las expectativas con el producto
Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema.	Genera adaptación al cambio y permite ajustar el proyecto
Demostrar comportamientos de liderazgo.	Coloca al PM en el lugar correcto para coordinar y lidiar con los problemas
Principios	Impacto en el proyecto
Adaptar en función del contexto.	Demuestra inteligencia social para comprender las dinámicas políticas de las organizaciones y su posible impacto en el proyecto.
Incorporar la calidad en los procesos y los entregables. Navegar en la complejidad.	Da fe del compromiso con los clientes internos y externos, y coloca las expectativas para el resto del equipo Da confianza de que la experiencia y la pericia del PM y el equipo permitirá seguir adelante
Optimizar las respuestas a los riesgos.	Aporta tranquilidad al equipo al abordar los riesgos a tiempo
Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia.	Genera adaptación al cambio y permite ajustar el proyecto.
Potenciar el cambio para lograr el estado futuro previsto.	Energiza el trabajo de los demás al darles una expectativa clara de la calidad del cambio que se espera

Nota: La Tabla 1 muestra los principios de la administración de proyectos y su impacto en los proyectos. Autoría propia.

2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto

La administración de proyectos ha entendido que existen varias áreas o dominios que definen las actividades necesarias para llevar a cabo un proyecto. En el caso del proyecto actual todas estas áreas son relevantes para poder articular una propuesta de servicio que se traduzca en talleres que efectivamente puedan ser de utilidad para las empresas.

Como puede verse en la Figura 3 se han definido 8 áreas denominadas dominios que han ser tomadas en cuenta cuando se lleva a cabo un proyecto de acuerdo con el PMBOK (PMI, 2021).

Figura 3

Dominios de la Administración de Proyectos



Nota: Dominios de la Administración de Proyectos. Diseño propio del autor.

Cada uno de estos dominios tiene una relación directa con el desarrollo de este proyecto.

Interesados: tiene que ver con la creación de redes de comunicación e interacción que den lugar a mecanismos (reuniones, entrevistas) para gestionar la relación con las personas interesadas en el proyecto, entendiendo interés como la afectación positiva o negativa que la persona pueda percibir dadas las acciones del proyecto. En este caso es particularmente importante pues el área de aplicación del proyecto ha sido poco explorado.

Equipo: se refiere a la gestión de los recursos para realizar las tareas necesarias dentro del proyecto. Lo mismo que el ambiente organizacional del grupo de recursos. Dado el número bajo de participantes en este proyecto no parece representar un riesgo.

Ciclo de Vida: se refiere a las diferentes fases del del proyecto la definición de las etapas en un cronograma, dando una clara organización en el tiempo del trabajo y su organización en entregables.

Planeación: se refiere al plan de dirección del proyecto, que le da una dirección intencionada una vez que este comienza a ser ejecutado.

Trabajo del Proyecto: esta es una de las áreas más importantes en este proyecto en particular por tratarse de un área no explorada como es el teatro, pues se relaciona con la aceptación por parte de los interesados de los resultados del proyecto y de las tareas necesarias para poder concluirla con éxito.

Entrega: se trata del dominio de verificación de cómo los entregables realmente abordaron las necesidades y funciones que se requerían y por las cuales se inició el proyecto realmente se alcanzaran de forma que se materialicen los objetivos esperados.

Medición: se refiere a la definición de las medidas de éxito de proyecto, la generación de datos verificables, y que se refieran correctamente a los objetivos que se querían alcanzar. En

este caso además aportar a la organización una cultura de trabajo basada en datos para determinar los criterios de éxito del proyecto.

Incertidumbre: otro dominio de proyectos clave para este ejercicio en particular por lo inexplorado del área de aplicación. También se relaciona con el manejo del riesgo, y su gestión para poder mitigarlo, removerlo y aceptarlo. También se gestionan las reservas de cronograma y presupuesto para poder salvaguardar los objetivos del cronograma.

2.2.3 Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos

De un tiempo para acá han surgido nuevas formas de hacer proyectos, en dependencia de las necesidades de cada uno de los ambientes en los que se desenvuelven estos, como señala Lledó (2020): “la disrupción tecnológica, la inteligencia artificial, trabajo remoto y los equipos virtuales ha cambiado la forma de gestionar nuestros proyectos” (pág. 3). Por lo que se han ideado formas diferentes a las tradicionales para gestionar los proyectos. Primordialmente porque en dependencia de que tanto se conozca el objetivo final que se está buscando se puede decidir por uno u otro método.

El Método tradicional predictivo de gestionar proyectos no ha perdido vigencia, pero si ha tenido que ampliarse para dar cuenta de estas evoluciones, y formas alternativas de gestión. Cuando se habla de enfoque tradicional se habla de un método de trabajo donde teniendo claro el objetivo se puede planificar todos los alcances desde el principio, es un tipo de planificación orientada por el plan, y se espera un nivel de incertidumbre bajo. Se dice entonces de un proyecto en cascada, pues cada fase desemboca en la siguiente.

Como señala PMI (2017) “los ciclos de vida de un proyecto predictivo se caracterizan por un énfasis en la especificación de los requisitos y la planificación detallada durante las fases

iniciales del proyecto” (pág. 666). Lo cual se contrapone con la definición progresiva o iterativa de los proyectos ágiles.

Los enfoques adaptativos se basan en la subdivisión en etapas cortas o iteraciones donde se entregan productos priorizados por el cliente, en este modelo lo importante es el cambio y el ajuste constante del plan. Existen una gran cantidad de modelos de trabajo adaptativos. Lledó (2020) menciona que hay tres variaciones primordiales del ciclo adaptativo: incremental, iterativo, ágil.

En el enfoque híbrido hay una suerte de mezcla entre ambas opciones donde hay un plan, pero al mismo tiempo, parte de los entregables se organizan de forma adaptativa para ser gestionados de esa manera.

En el caso de este proyecto, el enfoque elegido es el tradicional de cascada. Donde se define un alcance del proyecto con unos objetivos claros desde el principio, de forma que se pueda orientar la acción hacia la consecución del plan y poder hacer una entrega final del proyecto.

2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos

La administración de proyectos vendría a ser la “aplicación de conocimiento, habilidad, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para alcanzar los requerimientos. La administración de proyectos se refiere a la guía del trabajo del proyecto para entregar los resultados esperados” (PMI, 2021, Pág. 4).

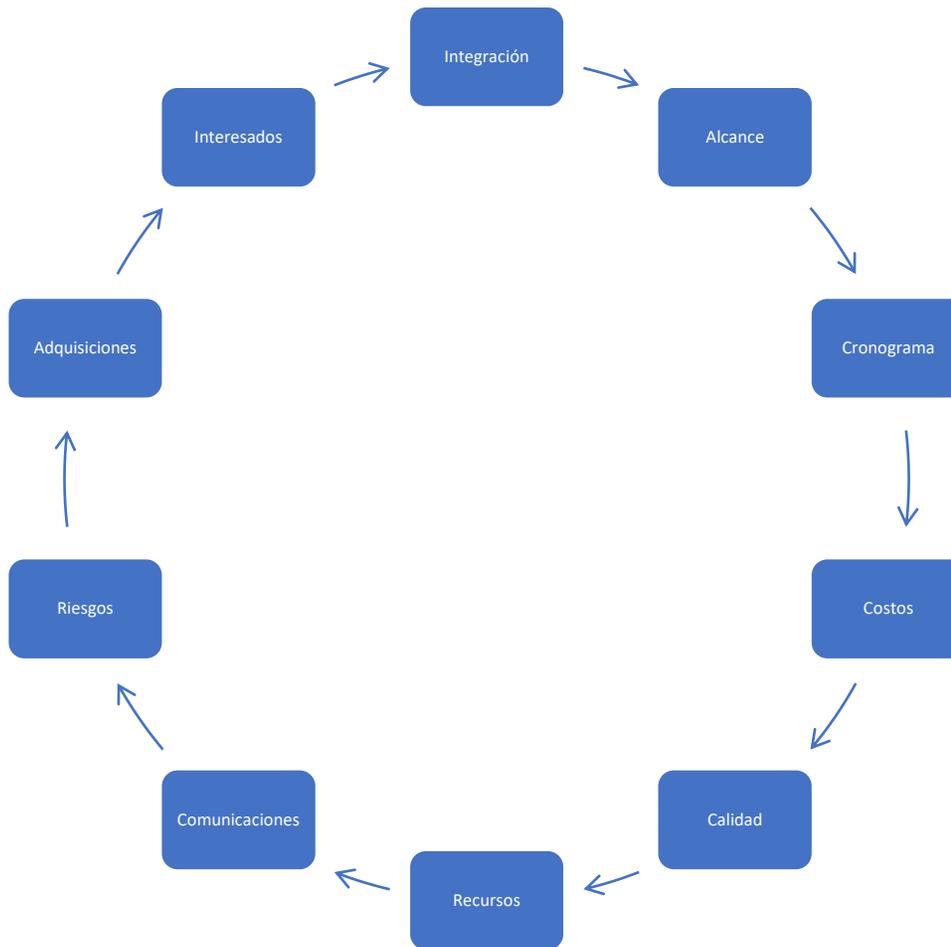
Es decir que la administración es la manera integrada de generar un sistema de entrega de valor agregado a las organizaciones a partir de proyectos que se integran en la estrategia de las compañías. En la 6ta versión de la Guía del PMI (2017) se hace referencia a 4 grupos de procesos de la administración de proyectos

- Grupos de proceso de planificación: son los procesos dedicados a definir objetivos, alcance y definiciones iniciales del proyecto y la definición del curso de acción.
- Grupos de proceso de Ejecución: son las actividades que se realizan durante la franja de ejecución del proyecto.
- Grupos de proceso de monitoreo y control: son el grupo de procesos que supervisan que las actividades estén conformes con las líneas base que se establecieron durante la planificación.
- Grupo de Procesos de Cierre: son todos aquellos relacionados con asegurar el cierre adecuado del proyecto, en términos de la información que se requiere como lecciones aprendidas, reportes finales, y reasignación de recursos.

Que básicamente hablan de los ciclos de vida de los proyectos tradicionales, como el que se va a ejecutar en este caso.

2.2.5 Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos

A cada uno de estos grupos de procesos o etapas la técnica de la administración de proyectos reconoce 10 áreas de conocimiento que se relacionan e integran para abarcar todas las tareas del proyecto. Como puede verse en la Figura 4 todas las áreas de conocimiento tienen una relación integral, y cambios en el proyecto en una de ellas pueden incidir en el resto.

Figura 4*Áreas de Conocimiento de la Gestión de Proyectos*

Nota: Las 10 áreas de conocimiento de la Administración de Proyectos. Creación propia del autor

Para efectos de describir cada una de estas hay que decir que conocimiento de integración que básicamente se encarga de coordinar e integrar la información que se genera en las demás para poder presentar un proceso completo. Después de lo cual se presenta la definición de las demás áreas conocimiento

- Alcance: se refiere a la definición de cuáles son los objetivos específicos del proyecto
- Cronograma: la definición en el tiempo de la realización de las tareas, priorización y organización lógico-temporal
- Costo: definición del presupuesto y de la aplicación de los recursos, viabilidad financiera.
- Calidad: la definición de las normas para validar la calidad de los productos, y los estándares a los que el proyecto ha de atenerse para poder hablar de calidad.
- Recursos: gestión de los recursos del proyecto, tomando en cuenta los que se tienen, los que son necesarios para completar el proyecto
- Comunicación: uno de los elementos centrales de la dirección de proyectos, gestiona la relación comunicativa en todos los niveles organizacionales relativos al proyecto. Así mismo que las comunicaciones externas y su planeación.
- Riesgos: la gestión de la incertidumbre durante la realización del proyecto es fundamental, este ámbito de conocimiento establece los planes de mitigación, aceptación o remoción de riesgos que puedan afectar los objetivos del proyecto.
- Adquisiciones: en muchas ocasiones los proyectos implican la adquisición de recursos que se encuentra bien fuera del equipo de proyecto, o fuera de la organización en la que se desenvuelve el proyecto. Adquisiciones es el área de conocimiento que se encarga de procurar estos elementos, en conjunción con las otras áreas del proyecto.

- **Interesados:** el área que se encarga de la construcción de la relación con los diferentes interesados en el proyecto, la definición de estos, el tipo de relación que tienen con el proyecto y entre ellos.

Estas diferentes áreas de conocimiento se integran a través de todo el ciclo de vida del proyecto de forma que se pueda tener un proceso orientado a asegurar un éxito en lograr que la ejecución sea lo más parecido a lo planeado. Al mismo tiempo que se sostenga una relación de negocios con los interesados y una gestión de costo y tiempo que realmente entregue valor.

2.2.6 Ciclos de vida de los proyectos

El ciclo de vida de un proyecto se compone de todas las fases temporales que son necesarias para su finalización exitosa. Son fases que dan un encuadre y un marco de buenas prácticas orientadas a la consecución de los objetivos y el alcance del proyecto. Dicho ciclo de vida depende claramente del tipo de proyecto que se este realizando, ya sea tradicional o ágil, o híbrido.

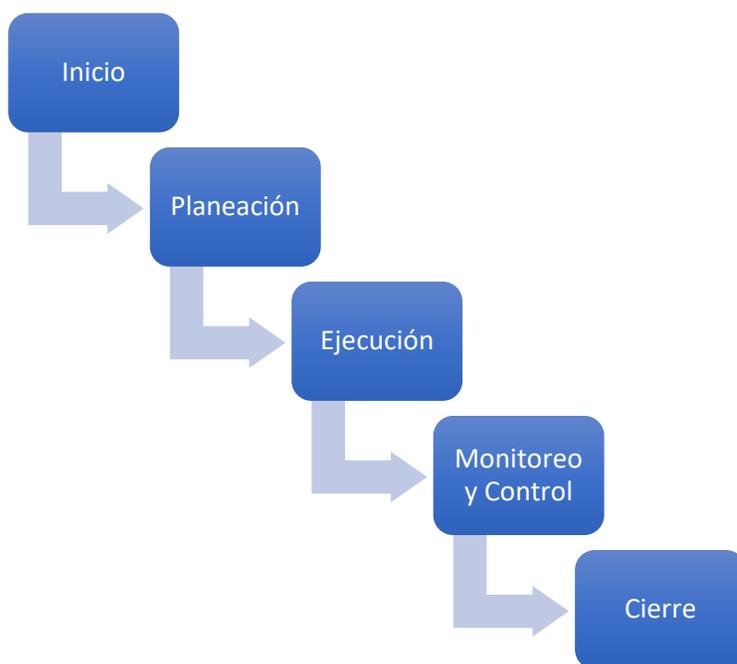
Para efectos del desarrollo de los talleres del grupo Impromptu aplicados a capacitaciones en ambientes laborales, parece que el ciclo que más se adapta es el predictivo. Lo cual permitirá en una primera etapa aplicar una planificación adecuada para poder diseñar los requerimientos y entregables . También esto debería permitir mantener un control claro del alcance para evitar corromper los objetivos.

En cuanto al marco de tiempo que se ha explicitado en las restricciones también beneficia el uso de un enfoque predictivo de trabajo.

En este enfoque el ciclo de vida se compone de varias fases, como se ve en la Figura 5 a partir del inicio del proyecto hay fases que se desarrollan en secuencia, llegando hasta el cierre del proyecto.

Figura 5

Ciclo de Vida Predictivo de los Proyectos



Nota: Fases del Proyecto según el enfoque Predictivo Elaboración Propia del Autor

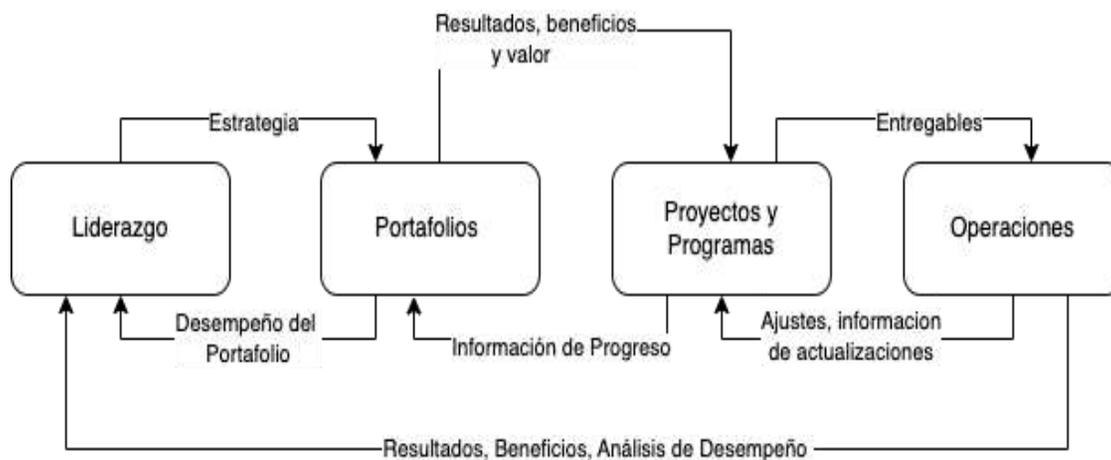
2.2.7 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

En cuanto al tema de la estrategia empresarial, hay que decir que la administración de proyectos plantea que los proyectos no funcionan en un vacío sino que responden a una estrategia empresarial. Por lo tanto se habla de una jerarquía donde los proyectos cumplen la función de mover la organización en la dirección que la estrategia decide.

De acuerdo con la Guía del PMBOK (PMI, 2021) esta organización funciona como un flujo de información entre varios niveles, en la Figura 6 se puede ver que incluso la operación es

la fuente de información primaria del nivel de Liderazgo, y a partir de ahí se establece una estrategia que influye los portafolios y los programas de la organización.

Figura 6 Flujo de Relación en la Estrategia de la Organización



Nota: Descripción del flujo de información y retroalimentación de la estrategia organizacional Adaptado de “*Example of Information Flow PMBOK*” (PMI, 2021, pág. 11).

Los proyectos se organizan en programas, los programas en portafolios como un sistema de generación de valor. Donde la jerarquía superior la define el grupo de liderazgo que establece las estrategias organizacionales como señala Picado (2022)

La conceptualización de la estrategia se realiza en los planes estratégicos de la organización, que es el instrumento el cual orienta las decisiones institucionales y define el rumbo; en el proceso de la formulación de estos planes, la estrategia es definida en función de la misión, visión, políticas y factores externos, y a partir de diagnósticos, se identifican problemas y necesidades, los cuales son sistematizados y priorizados. (pág. 58).

Como señala Torres y Torres (2014), La organización agrupada de proyectos en programas, y de esos en portafolios tiene en principio dos sentidos importantes, dar una mejor asignación de los recursos y las tareas en relación con los niveles estratégicos de la organización y también mejorar el desempeño de los proyectos al aprovechar la sinergia de poder distribuir recursos que varios proyectos pueden utilizar generando mejoras en cronogramas y en costos.

Por lo tanto dentro del contexto de las organizaciones más desarrolladas y con un mayor número de colaboradores esta relación que informa desde las operaciones hasta los programas resulta crítica para entender donde los proyectos se insertaran, por el otro lado en organizaciones más pequeñas estos niveles o bien no existen o bien su desarrollo es aún incipiente.

Claramente en este caso en una organización pequeña como el Grupo de Teatro Impromptu, no hay capacidad operacional aún de manejar estructuras de proyectos, programas o portafolios.

2.3 Situación Actual

2.3.1 Situación actual del problema u oportunidad en estudio

La improvisación teatral es una técnica de trabajo en escenario que abandona el modelo tradicional de teatro guionado, y deposita en el intérprete la generación del texto ya sea con palabras o bien en teatro silente, que se fundamente en pura expresión corporal.

Su fundamento clave es el juego. El elemento lúdico es que permite vehicular la acción sin necesidad de que de previo exista una dirección textual a seguir. Sino que como hacen los niños en sus juegos van generando espontáneamente una dirección.

La Técnica de Talleres como herramienta Pedagógica se han utilizado desde varios espacios artísticos y en varios países durante mucho tiempo. Sin embargo, a pesar de los intentos

anteriores del grupo no ha sido posible establecer un plan de negocios que con éxito genere el interés en las compañías. Esto abre la oportunidad de generar un plan de gestión que permita el fortalecimiento de esta área de trabajo.

Por otro lado, hay que agregar que el área cultural no ha sido históricamente un área de aplicación de la administración de proyectos al menos en Costa Rica. Y parece ser una buena oportunidad para generar las posibilidades de trabajo interdisciplinario.

2.3.1.1 Metodologías que se han usado

A partir de las investigaciones bibliográficas que se han realizado no ha sido posible encontrar un plan de gestión en esta área de trabajo que permita determinar metodologías similares que puedan servir de antecedentes a la presente.

2.3.1.2 Conclusiones y recomendaciones obtenidas

Hay un espacio totalmente libre de investigación para determinar la forma en que la aplicación de los principios generales de la administración de proyectos puede aplicar a proyectos culturales en específico y servir como herramienta del desarrollo de la cultura en Costa Rica.

La recomendación primordial es poder documentar más proyectos en esta área, potenciando el trabajo multidisciplinario.

2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema de estudio

A pesar de que no hay investigaciones concretas acerca de un proyecto similar a este. Ha sido posible establecer en la literatura una relación entre habilidades gerenciales y el teatro, por ejemplo en Hawkins (2018) se lee "La utilización del teatro como una herramienta de formación puede ayudar a los gerentes a mejorar su capacidad para tomar decisiones, gestionar el cambio y resolver conflictos en situaciones desafiantes" (Hawkins, 2018, p. 55).

El desarrollo de las habilidades gerenciales no beneficia solamente a los gerentes, sino a todos aquellos que quieran desarrollar habilidades de aplicación tan general como la gestión de cambio, resolución de conflictos y demás. Por lo que se puede deducir que la posibilidad de aplicar al teatro a las habilidades gerenciales se ha comprobado en diferentes contextos. La improvisación teatral parece capaz de poder inscribirse también como un elemento de generación de estas habilidades

Como se ha señalado la ventaja del teatro es que provee una formación práctica en un ambiente controlado, lo que permite no solo abordar desde lo teórico sino desde la práctica misma. "El teatro aplicado puede ser un medio efectivo para desarrollar habilidades de liderazgo, ya que permite a los participantes experimentar situaciones de liderazgo en un ambiente seguro y controlado" (Carrick, 2014, p. 90). Esto permite un mayor modelaje de la conducta a partir de la repetición en situaciones que se generan de una forma espontánea.

En general es posible decir que la literatura que se analizó para este trabajo soporta la hipótesis de que en general es posible utilizar el teatro como una herramienta de trabajo, para desarrollar habilidades que pueden ser útiles en el trabajo.

3. Marco metodológico

El marco metodológico de la investigación explora los mecanismos que se van a emplear en la investigación para desarrollar una respuesta, o una tentativa de respuesta a la pregunta de investigación. Parte de una concepción epistemológica de lo que se consideran respuestas posibles o formas de aproximar esta respuesta.

Supone el acceso a ciertas fuentes de información, que usando ciertas técnicas y procesos permitirán desarrollar la investigación.

3.1 Fuentes de información

Cuando se realiza la revisión de la literatura debe de ser de forma selectiva y dinámica, debido a que continuamente están surgiendo publicaciones acerca de los avances en distintos campos del conocimiento humano en torno a un tema determinado. Una fuente de información es todo aquello que proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento. Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso a la información. Se encuentran diferentes fuentes de información, dependiendo del nivel de búsqueda. (Maranto & Gonzalez, 2015)

3.1.1 Fuentes primarias

Este tipo de fuentes contienen información original, es decir, de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona. Las principales fuentes de información primaria son los libros (los que no procesan información de fuentes primarias), monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis (las que no procesan información de fuentes primarias y generan sus propias ideas, conceptos, teorías y resultados novedosos), trabajos presentados en conferencias o

seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros.

(Hernández Sampieri, 2008)

Las fuentes primarias usadas en este proyecto consistieron en las siguientes:

- **Bibliografía Experta:** la revisión bibliográfica, fuentes como tesis, reportes de organismos internacionales y nacionales, memorias de conferencias, seminarios, manuales, artículos de prensa, y fuentes digitales del grupo teatral.
- **Entrevista Estructurada y No estructurada:** entrevistas que se realizan en base a una serie de ítems alrededor de los que se estructuran las preguntas, o bien la entrevista abierta.
- **Cuestionarios:** series de preguntas seriada que se emplean para recabar información específica de una forma estandarizada que permita su agrupación posterior.
- **Juicio de Expertos:** obtención de opiniones calificadas de expertos en el campo teatral.

De acuerdo con Maranto & González (2015) este tipo de fuentes contienen información de primera respecto del objeto de estudio, y no ha sido procesada por un tercero antes lo que les otorga a los investigadores información no filtrada.

3.1.2 Fuentes secundarias

De acuerdo con Sampieri (2014) este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria. Ejemplos pueden ser libros de texto, diccionarios, enciclopedias, algunos artículos de

revista que no sean fuente primaria, historias, análisis de fuentes primarias, comentarios, críticas, otros.

Las fuentes secundarias para este proyecto de investigación se centran en las guías y todo el acervo de la práctica de administración de proyectos, las guías del PMI (2017 y 2021) y demás literatura accesible acerca de gestión de proyectos y sus prolegómenos. A partir de estos principios generales es posible deducir los mejores pasos para aplicar a este proyecto en específico.

El resumen de las fuentes de información que se utilizaron en este proyecto se presenta en la Tabla 2:

Tabla 2 Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1. Analizar las principales características, historia y usos de la técnica de improvisación teatral para el desarrollo de habilidades blandas, con el fin de comprender los principales prolegómenos de la técnica teatral.	Entrevistas a los miembros artísticos del grupo de teatro Impromptu Observación de ensayos y talleres de improvisación teatral	Revisión Bibliográfica acerca de la historia del teatro de improvisación y su uso práctico para la pedagogía de adultos
2. Plantear las técnicas y herramientas que se refieren a las áreas de conocimiento alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados para el desarrollo de talleres basados en la técnica de improvisación teatral, con el fin de establecer los pasos lógicos para el diseño del proyecto	Juicio de Expertos con el equipo de producción del Teatro Impromptu Cuestionarios para definir lista de requisitos Entrevistas	Guía del PMBOK Sexta Edición, 2017. Guía de PMBOK Séptima Edición 2021 Administración de Proyectos, El ABC para un Director de Proyectos Exitoso, Sexta Edición, Pablo Lledó. Información de los cursos de la Maestría en Administración de Proyectos de la UCI
3. Proponer un plan estratégico para la implementación de talleres en el Grupo Impromptu Teatro, con el fin de diseñar una estrategia de negocio viable para el grupo.	Juicio Experto Metodologías de implementación de proyectos	

Nota: La Tabla 2 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias.

3.2 Métodos de Investigación

3.2.1 Método analítico-sintético

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

(<https://sites.google.com/site/tectijuanafi/unidad-ii/2-3-tipos-de-metodos-inductivo-deductivo-analitico-sintetico-comparativo-dialectico-entre-otros>)

El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras, se debe decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya se conoce en todas sus partes y particularidades. (<https://sites.google.com/site/tectijuanafi/unidad-ii/2-3-tipos-de-metodos-inductivo-deductivo-analitico-sintetico-comparativo-dialectico-entre-otros>)

En el caso particular de este estudio se puede decir que se utilizó un método analítico para comprender la esencia de la técnica teatral llamada improvisación. Al mismo tiempo que a partir de sus particularidades se pudo construir una síntesis de los elementos que fueron importantes para dilucidar las mejores estrategias que podían incidir en el proyecto de desarrollar talleres.

Al mismo tiempo a partir de los principios generales de la improvisación teatral se pudieron deducir aquellos que fuesen los necesarios para la redacción del plan de gestión que este proyecto planteó.

3.2.2 Método Inductivo

El método de investigación inductivo se basa primordialmente en la experiencia directa de un fenómeno ya sea de forma cualitativa o cuantitativa, y partir de ahí generar principios generales. Como puede verse es una operación inversa al pensamiento deductivo. Como bien señala Dávila (2004), el mejor ejemplo de los métodos inductivos sería el método experimental, donde a partir de observaciones en una muestra se derivan principios generales.

En el método inductivo, se recopilan datos a través de la observación, experimentación y análisis de la información. A partir de los datos recopilados, se identifican patrones y tendencias comunes que permiten la formulación de una hipótesis o teoría general.

La validez de la hipótesis o teoría general se evalúa a través de nuevas observaciones y experimentos, lo que permite confirmar o refutar la hipótesis original.

El método inductivo es utilizado en diferentes disciplinas, como la sociología, la psicología, la antropología, la biología y la física. Es especialmente útil cuando se desconocen los patrones o relaciones entre los datos y se necesita encontrar una explicación o una teoría que explique esos patrones.

Para efectos de esta investigación a partir de algunas observaciones y de los principios específicos del conocimiento práctico del grupo teatral Impromptu se buscó determinar la mejor manera de usar estos principios para los talleres que se busca desarrollar.

3.2.3 Método deductivo

En el método deductivo como señala Dávila (2004) “Si las premisas del razonamiento deductivo son verdaderas, la conclusión también lo será. Este razonamiento permite organizar las premisas en silogismos que proporcionan la prueba decisiva para la validez de una conclusión”. Es decir que en este método el conocimiento se genera a partir de principios generales que luego sirven para dilucidar situaciones específicas. En el caso de esta investigación se planteó la utilización de los principios generales de la administración de proyectos que derivaron en mecanismos válidos para lograr el planteamiento de los talleres que se buscó elaborar.

El método deductivo se utiliza en diferentes disciplinas, como la filosofía, la matemática, la física, la química y la informática. Es especialmente útil cuando se dispone de una teoría general que puede ser aplicada a una situación específica para llegar a una conclusión precisa. En la Tabla 3, se pueden apreciar los métodos de investigación utilizados para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 3 Métodos de Investigación

Objetivos	Método Analítico-Sintético	Metodo Inductivo	Metodo Deductivo
1. Analizar las principales características, historia y usos de la técnica de improvisación teatral para el desarrollo de habilidades blandas, con el fin de comprender los principales prolegómenos de la técnica teatral.	Se hizo un análisis bibliográfico de los principios específicos de la técnica teatral y se formuló una síntesis de su aplicabilidad a los talleres. Se hizo un análisis bibliográfico de los principios específicos de la administración de proyectos y sus mejores prácticas.	Se utilizó en la recopilación de información a partir de las observaciones y las entrevistas	
2. Plantear las técnicas y herramientas que se refieren a las áreas de conocimiento alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados para el desarrollo de talleres basados en la técnica de improvisación teatral, con el fin de establecer los pasos lógicos para el diseño del proyecto	Se hizo un análisis bibliográfico de los principios específicos de la administración de proyectos y sus mejores prácticas.		Se derivaron mejores prácticas para el desarrollo del proyecto a partir de principios generales de administración de proyectos.
3. Proponer un plan estratégico para la implementación de talleres en el Grupo Impromptu Teatro, con el fin de diseñar una estrategia de negocio viable para el grupo.			Se utilizó para a partir de la información definir alcances, requerimientos y condiciones específicas para completar el plan estratégico

3.3 Herramientas

En el diseño de investigación, las herramientas son los instrumentos y técnicas que se utilizan para recopilar y analizar datos. Las herramientas se seleccionan en función de los objetivos de investigación y de los datos que se desean recopilar. Señala el PMBOK (PMI, 2017) en su definición de herramienta dice “Cuando se habla de herramientas, se habla de algo tangible, una plantilla o un programa de software utilizado al realizar una actividad que produce un producto o resultado, (pág. 714).

Claramente dentro de los elementos importantes para evaluar la consistencia interna de una investigación la elección de herramientas se vuelve crítica, porque da espacio a obtener el tipo de información que está directamente con la actividad requerida para completar los objetivos.

Se definieron las diferentes técnicas durante la investigación:

La entrevista: se puede definir la entrevista como “recopilar datos a partir del discurso de los sujetos entrevistados, con el fin de comprender sus percepciones, opiniones, actitudes o experiencias acerca de un tema específico” (Ruiz Olabuénaga, J. I., & Ispizua, M. A, 2012, p. 221). En este sentido es una de las técnicas básicas para recopilar información con informantes claves acerca de los procesos y demás contexto del espacio donde se llevó a cabo la investigación.

El juicio de expertos: es una técnica común en administración de proyectos, donde se calibran informaciones con un panel de expertos para tener una referencia basada en la experiencia profesional, y no una aproximación sin ninguna referencia de base.

La revisión bibliográfica: básicamente consistió en recabar de manera crítica de libros, artículos, informes, reportes científicos, tesis, entre otros materiales (Sampieri, 2014, pág. 218)

Reuniones: técnica de investigación social que buscó recabar informaciones y a partir de la entrevista grupal no estructurada, y dirigió el proceso de desarrollo de los requisitos del proyecto.

En la Tabla 4, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

Tabla 4 Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
1. Analizar las principales características, historia y usos de la técnica de improvisación teatral para el desarrollo de habilidades blandas, con el fin de comprender los principales prolegómenos de la técnica teatral.	Juicio de Expertos: entrevistas con miembros de grupo de trabajo Impromptu Reuniones: visitas guiadas a los ensayos
2. Plantear las técnicas y herramientas que se refieren a las áreas de conocimiento alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados para el desarrollo de talleres basados en la técnica de improvisación teatral, con el fin de establecer los pasos lógicos para el diseño del proyecto	Recopilación de datos: mejores prácticas PM Análisis de Bibliografía técnica: administración de Proyectos
3. Proponer un plan estratégico para la implementación de talleres en el Grupo Impromptu Teatro, con el fin de diseñar una estrategia de negocio viable para el grupo.	Juicios de Expertos: Análisis costo-beneficio para la toma de decisiones Diagramas de Flujo para detallar el proceso.

Nota: La Tabla 4 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo.

Autoría propia.

3.4 Supuestos y restricciones

Siguiendo a Babbie (2015, pág. 66), los supuestos en la definición de proyectos son afirmaciones acerca de la planificación de un proyecto, sin que se requieran pruebas para confirmar estas afirmaciones. También es una forma de definir ciertas condiciones que se consideran para el funcionamiento esperado. Un buen ejemplo podría ser el horario de trabajo de los operarios, que se puede usar como un supuesto del trabajo y que sirve para determinar duraciones.

Así mismo en la gestión de proyectos, las restricciones son los factores que limitan la capacidad del equipo de proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto o bien para mejor delimitar estos. Las restricciones más comunes son el alcance, el tiempo y el costo, y se conocen como la "triple restricción".

Para la Guía del PMBOK (2017) “supuesto es un factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración se consideran aquellas condiciones suficientes para garantizar el éxito del proyecto” (PMI, pág. 273) Por su parte, la restricción se considera un factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso (PMI, pág. 725), y es necesario reconocerlas porque pueden impactar en los resultados del proyecto.

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la Tabla 5 a continuación.

Tabla 5 Supuestos y restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Analizar las principales características, historia y usos de la técnica de improvisación teatral para el desarrollo de habilidades blandas, con el fin de comprender los principales prolegómenos de la técnica teatral.	Los elementos centrales de las teorías que soportan el proyecto (PM, formulación de talleres y teatro de improvisación) se han sistematizado en la literatura especializada y son accesibles.	Las técnicas de improvisación a utilizar serán las que son conocidas y relevantes para la Compañía de Teatro Impromptu
2. Plantear las técnicas y herramientas que se refieren a las áreas de conocimiento alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados para el desarrollo de talleres basados en la técnica de improvisación teatral, con el fin de establecer los pasos lógicos para el diseño del proyecto	Hay disponibilidad de tiempo de los miembros del Grupo Teatral para apoyar el desarrollo de los elementos centrales de los talleres y retroalimentar el proyecto	El tiempo de trabajo máximo en el proyecto es 20 semanas, separadas en 7 semanas de Seminario de Graduación, y 13 semanas en el desarrollo, la revisión y la presentación del proyecto.
3. Proponer un plan estratégico para la implementación de talleres en el Grupo Impromptu Teatro, con el fin de diseñar una estrategia de negocio viable para el grupo.	Los talleres a desarrollar durante este proyecto estarán enfocados en el desarrollo de habilidades blandas en ambientes de trabajo empresariales o corporativos	El tiempo de trabajo máximo en el proyecto es 20 semanas, separadas en 7 semanas de Seminario de Graduación, y 13 semanas en el desarrollo, la revisión y la presentación del proyecto.

Nota: La Tabla 5 muestra supuestos y restricciones utilizadas en correspondencia con cada objetivo.

3.5 Entregables

De acuerdo con el Lexicon del PMI (2022) un entregable es cada producto único y verificable, resultado, o capacidad para ejecutar un servicio que se produce para completar un proceso, una fase o un proyecto” (PMI; 2022, <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/lexicon>).

En este proyecto los 3 entregables principales estuvieron asociados con cada uno de los objetivos del proyecto, y se entendió por cada uno de ellos la producción de un documento para dar constancia de la integralidad del objetivo de entregar un plan que permita ofrecer y poner en el mercado los talleres a empresas.

En el entregable 1 se produjo un documento teórico que permita resumir los principales usos pedagógicos de los talleres, así como de la técnica teatral de improvisación. Para con esto dar una base sólida al trabajo del grupo y a la definición de los demás entregables del proyecto. Fundamentado primordialmente en la revisión bibliográfica que se realizó acerca de las principales habilidades que el entrenamiento en improvisación teatral requiere y aquellas que se desarrollan a partir de su práctica.

En el entregable 2, se cubrió todo el cuerpo de requerimientos de un proyecto según la Guía del PMBOK (PMI, 2017) Y constituyó el diseño per se del proyecto. Se establecen los elementos de análisis basado en las áreas de conocimiento y los grupos de procesos de la administración de proyectos.

Entregable 3. Una vez se cubrió la teoría de los talleres como herramienta pedagógica, y se plantearon los elementos concretos para conjuntar un proyecto de implementación se asumió la tarea de conjuntar todo en un plan concreto para la implementación de tales talleres que corresponde al documento del tercer entregable. En este documento debería cubrirse la forma de

convertir todo el trabajo anterior en una estrategia que el grupo pueda llevar a cabo para promover su trabajo como por ejemplo audiencias, tipo de talleres, duración, costos para la empresas, documentos promocionales para las empresas.

En la Tabla 6, se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Tabla 6 Entregables

Objetivos	Entregables
1. Analizar las principales características, historia y usos de la técnica de improvisación teatral para el desarrollo de habilidades blandas, con el fin de comprender los principales prolegómenos de la técnica teatral.	1.2.2.2.1 Análisis del uso de Improvisación para talleres pedagogicos
2. Plantear las técnicas y herramientas que se refieren a las áreas de conocimiento alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados para el desarrollo de talleres basados en la técnica de improvisación teatral, con el fin de establecer los pasos lógicos para el diseño del proyecto	1.2.2.2.2 Herramientas Referidas a las Áreas de Conocimiento
3. Proponer un plan estratégico para la implementación de talleres en el Grupo Impromptu Teatro, con el fin de diseñar una estrategia de negocio viable para el grupo.	1.2.2.2.3 Plan Estratégico para la Implementación de los Talleres

Nota: La Tabla 5 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

4. Desarrollo

En el Capítulo cuarto se desarrollan los tres entregables centrales del trabajo. En primer lugar se desarrolla un estudio acerca de la historia de la improvisación teatral. Se detallan los elementos que la hacen relevante para su aplicación en talleres y los principios generales de la improvisación. Después se desarrollan las diferentes partes del proyecto apegadas a las áreas de conocimiento de la administración de proyectos. Para terminar se plantean los elementos centrales del plan estratégico que permitan dar un contexto de trabajo al proyecto.

4.1 Historia de la Improvisación teatral

La improvisación como actividad humana ha de ser tan antigua como el ser humano mismo, es además parte del proceso de aprendizaje de todo lo se hace. Se diseñan estrategias de afrontamiento a través de ensayo y error cuando somos pequeños, e incluso en muchos modelos educativos se habla del ensayo como una manera de aprender.

La improvisación teatral ha existido mucho más tiempo del que la teoría moderna advierte. Pues siempre de forma intuitiva y a partir de nuestra propia experiencia se ve la necesidad de afrontar cambios y elementos con respuestas que no están ensayadas.

Ya desde un punto de vista formal se han señalado como desde la época medieval existe evidencia de la improvisación en el teatro: "Los dramas medievales a menudo incluían momentos improvisados y elementos de comedia física, así como interacciones improvisadas entre los actores y la audiencia" (Siemon, 2006). La base de esto era romper la línea que divide la escena del público y que los actores pudiesen modificar las líneas del guion en relación con la reacción del público. Es posible encontrar expresiones de este tipo en la historia del teatro mundial. Sin embargo para este trabajo lo esencial es centrar la atención en las diferencias

fundamentales con el teatro con guion, entendiendo que aun en este se puede encontrar frente a situaciones improvisadas.

Como se ha señalado la improvisación teatral no es nueva y en cierta manera es una forma intuitiva de desarrollar actividades en muchos campos, la música donde el ensayo y error son fundamentales para el desarrollo de la creatividad es un buen ejemplo. “La improvisación teatral no es una técnica nueva. Es una forma de teatro primitivo que se ha desarrollado durante siglos en la tradición popular y en los juegos infantiles. Los niños son los mejores improvisadores. Juegan, imaginan, crean personajes y situaciones con total libertad”. (Spolin, 1999)

A partir de su desarrollo en el siglo XX, que se expone en el apartado siguiente, se da una consolidación de la técnica y conceptual, por lo que se puede decir que formalmente el teatro de improvisación se origina a principios del siglo XX. Muchas otras formas de teatro e incluso de terapia psicológica se desarrollaron en esa etapa y tomaron elementos de la improvisación teatral como el llamado psico-drama, que es una técnica de trabajo terapéutico donde se reproducen escenas traumáticas para el individuo donde interactúa con otras personas como una forma de elucidar el origen del trauma. (Blatner, A. 2014). Se puede hablar del teatro del absurdo que a partir del surrealismo planteaba escenas que requieren de los actores improvisar líneas y escenas, o también de las formas del teatro donde la expresión física es esencial como el teatro de la crueldad. (Johnstone, K. 1979)

En cierto sentido las técnicas de improvisación teatral son solo una manera de reapropiarse de esta capacidad humana fundamental de la espontaneidad. Y colocarla al centro de la escena teatral puede ser una manera de dar énfasis a la importancia que esto tiene para la comunicación humana. Al ser un elemento que se puede incorporar de muchas maneras en

múltiples prácticas, y siendo un elemento central de la técnica actoral no deja de ser interesante el poco impacto en los medios que la improvisación tiene.

4.1.1 El desarrollo moderno de la improvisación teatral

Los desarrollos modernos de la improvisación teatral tienen un centro primordial alrededor de la figura de Viola Spolin (1904-1996, Estados Unidos). Ella fue la primera quién junto con sus colaboradores dio con una serie de juegos con el principio original de encontrar historias que se contarán no a partir de un guion sino de la capacidad en el momento de los actores de desarrollar los personajes, conflictos, resoluciones e historias que un público pudiese seguir. (Libera, 2018)

Basado en esta idea fundamental se desarrolla lo que en un principio fue denominado “teatro espontáneo” (Spolin, 1999). El cual se basaba fundamentalmente en la observación de la situación y la experiencia directa de los actores. Partiendo de esta idea central se desarrollaron una serie de ejercicios y juegos de entramiento que permitían a los participantes salir de su zona de confort del entrenamiento teatral tradicional. Al tiempo que se implementaba la capacidad de reaccionar rápidamente a los cambios que los demás actores introducían en la escena. No habiendo otro camino que la práctica para el desarrollo de las habilidades de los actores. Que de esta forma venían a suplantar la memorización de líneas de diálogo y la dirección general del texto hacia algún lugar determinado por el escritor.

En esta novedosa forma de teatro todo se reescribía cada vez que se realizaba la escena, de forma que nunca se podía llegar al mismo lugar. Esto le confería una característica que la hacía aplicable en muchos ámbitos y espacios más allá del teatro.

Se puede afirmar que el siglo XX es por un lado un tiempo de consolidación teórica de la técnica, pues se sistematizan los aprendizajes, los juegos que se emplean para el desarrollo de los actores, y se van planteando las cuestiones teóricas implicadas en el sistema de la improvisación. Al mismo tiempo es un espacio de expansión social, pues se encuentra valor a la técnica en muchos espacios tanto culturales y académicos como comerciales.

Ya para 1959 se había fundado la compañía de teatro de Improvisación más importante “Second City” en la ciudad de Chicago en Estados Unidos

"El Second City Theatre abrió sus puertas en diciembre de 1959 en un pequeño sótano de la ciudad de Chicago. Fue fundado por un grupo de actores, escritores y directores que creían que el teatro improvisado tenía el poder de cambiar el mundo. A lo largo de los años, Second City se convirtió en una institución de renombre mundial, cuyos graduados incluyen a algunos de los comediantes y actores más famosos de la industria del entretenimiento" (Taylor, 2019).

Como lo señala Taylor (2019) la creación de este espacio se orientó totalmente a la improvisación. Mucho del desarrollo de Second City se orientó hacia la comedia y en 3 formatos primordiales de improvisación

- La improvisación basada en las sugerencias de la audiencia. Siendo uno de los formatos más comunes de la improvisación se trata de montar una escena a partir de la sugerencias espontáneas de la audiencia.
- La improvisación en serie, donde a partir de un vínculo común se construyen varias escenas entrelazadas que van dando forma a una historia.
- La improvisación musical, es un formato donde a partir de música se canta y baila de manera espontánea, en forma similar al teatro musical de Broadway pero sin un guion o letra que no sea la que los actores generen.

A partir de estos cuatro formatos básicos se desarrolló la escuela de trabajo de Second City que fue influyendo el trabajo de grupos por todos los Estados Unidos, en varias ciudades como Nueva York y Los Ángeles. Al tiempo que cada vez más actores de escuelas tradicionales comenzaron a formarse en estas escuelas en los años 1970. Por lo que rápidamente la improvisación teatral dio su salto a la televisión y el cine estadounidense. Primordialmente a partir de la relación de la compañía con el conocido programa “Saturday Night Live”, que por el formato que desarrolla se prestaba para que las habilidades aprendidas en “Second City” fuesen utilizadas en un programa que se transmitía en vivo, y donde la espontaneidad era fundamental para darle un carácter de “en vivo”. Al tiempo que temas de sátira política y de asuntos sociales tomaban preponderancia.

Este origen le ha dado a la improvisación una relación con la comedia de la cual le ha sido difícil distinguirse. Y sobre este punto han surgido otras escuelas o grupos de improvisación que se han tratado de alejar de la comedia tratando de hacer un teatro más dramático. (Taylor, 2019).

Como un efecto natural del desarrollo de la improvisación teatral ya en los años 1960 se encuentran los primeros grupos de improvisación en Latinoamérica especialmente en Argentina, México y Brasil. (Barbosa, 2021)

4.1.2 La base teórica de la Improvisación Teatral

La base teórico práctica de la improvisación es una serie de juegos que buscan desarrollar en los actores las habilidades para poder desempeñarse en un ambiente de espontaneidad. Y el principio teórico fundamental de la improvisación teatral se conoce en el

teatro como el “aquí y ahora”. Por lo que en esencia la improvisación teatral es un teatro de la comunicación humana, pues sus principios fundamentales son comunicativos.

Spolin (1999) indica que "en el teatro, uno debe estar en el momento, en el aquí y ahora, para que pueda ser sorprendido, y para que pueda sorprender al público". Esto que aplica para todas las formas de teatro es particularmente importante para la improvisación, porque en este caso el aquí y ahora es el catalizador que permite enfocar la atención y poder reaccionar frente a las acciones, palabras y gestos del resto del elenco. Al tiempo que debe estar ahí para poder comunicar al público una emoción que luzca autentica, en el sentido de nazca de la pretensión que la actuación implica. La autenticidad es un elemento esencial del trabajo actoral, porque es en la interacción donde surge la emoción y la espontaneidad que el teatro busca.

Ahora bien para poder desarrollarse en el aquí ahora, hay varios principios que dan contenido a la idea del aquí y ahora. Estos seis principios se consideran según Johnston (1987) lo principios de la improvisación efectiva en escena son: aceptación, creación conjunta, escucha activa, espontaneidad, la confianza, la adaptación.

El primero de estos principios es la aceptación. Es probablemente la base técnica más esencial de la improvisación porque introduce la posibilidad de todo lo demás. Pues se define como la capacidad actoral de aceptar y construir acerca de la contribución-idea que los demás compañeros. “Si un actor bloquea o rechaza una idea, la improvisación se detiene y la escena no puede avanzar. La aceptación no significa necesariamente estar de acuerdo con todo lo que se propone, pero sí significa estar abiertos a las ideas y encontrar maneras de construir sobre ellas para avanzar la escena.” (Johnstone, 1987)

La creación conjunta es la presunción esencial de que todos los que están en escena deben aportar ideas y participar de la secuencia de la escena. En otras palabras todos son responsables del resultado.

La escucha activa es la capacidad de estar presente, atento a la acción alrededor. La teoría de la escucha activa según Bodie (2016) “la escucha activa involucra poner atención cercana no solo a las palabras sino a los sentimientos, al tono, y a los gestos del hablante como una manera de entender su perspectiva”. Y se fundamenta en algunas nociones clásicas acerca de la comunicación como forma de intercambiar ideas y perspectivas y no solo por medio de palabras o un lenguaje verbal sino a partir de la comunicación no verbal, y por último el principio de asertividad que asegura la confianza necesaria para compartir y ser parte de la escena, al tiempo que hago a los demás partícipes de mis necesidades y perspectivas. En resumen, la comunicación activa se basa en una serie de teorías y conceptos en el campo de la comunicación interpersonal y organizacional, que se enfocan en la importancia de enviar y recibir mensajes de forma efectiva, prestando atención a los aspectos verbales y no verbales, y respetando las ideas y necesidades del otro.

El siguiente aspecto esencial para comprender la improvisación es la capacidad que tenga de ser espontánea, es decir de poder generarse en el instante en que están en juego los procesos comunicacionales que se activan en escena. La espontaneidad es un elemento esencial del acto escénico improvisado o no, sin embargo en la improvisación es crítico porque parte también del conocimiento o expectativa del público de que la escena es inédita.

Para comprender la improvisación hay que partir de los elementos comunicacionales que son fundamentales pero al mismo tiempo hay que verlo en términos de la interacción humana. Una de esas bases de la improvisación es la confianza. Sin confianza en que los demás van a ser

parte, que habrá aceptación de mis ideas, y hacia mí mismo confianza en que puedo afectar el resultado y participar activa y positivamente sería muy difícil que la escena pueda avanzar.

Por último habría que mencionar la adaptabilidad. Este elemento que también coloca el foco en la dinámica grupal y no en la comunicacional, supone la capacidad del actor de cambiar de rumbo dependiendo de la acción de los otros para adaptar su reacción al “nuevo” camino que toma la escena.

Claramente la improvisación teatral es una técnica que engloba formas tanto comunicacionales como relativas a la interacción humana. Abarca también elementos artísticos de expresión física, manejo del espacio, e incluso técnicas vocales que son generales al teatro. Pero lo que hace específico el trabajo actoral de la improvisación tiene que ver con esos elementos comunicacionales.

Esto es uno de los motivos que explica la capacidad de la improvisación teatral para moverse en diferentes medios y tareas. Pues estas mismas habilidades son necesarias en un mundo globalizado donde la interacción con otros pero sobre todo la capacidad de comunicar se vuelven críticas.

Más allá de los elementos técnicos que son la base de la improvisación teatral siguiendo a Jonhstone (1987) hay otros elementos distintivos del teatro de improvisación que le dan ciertas particularidades que es importante resaltar.

Por un lado la más esencial es la relación directa con el público, el cual se convierte en parte de la escena en muchos momentos. No solo desde la aportación de las ideas de inicio en las que se basará la escena, sino que durante la misma ejecución es posible que uno de los actores tome una reacción de la audiencia como parte de ella misma, y continúe la acción a partir

de este mismo elemento. También en algunos formatos es posible que los espectadores suban a escena y participen.

Y como se mencionó antes, la improvisación tiene una relación fundamental con el humor que también descansa en esa posibilidad de generar una reacción espontánea por lo que desde los inicios de “Second City”. Como Señala Pryor (2012), “El uso del humor en la improvisación teatral puede mejorar la capacidad de los actores para transmitir ideas y emociones de manera más efectiva. La comedia puede servir como un puente para conectar a los actores con la audiencia y ayudar a establecer una conexión emocional con esta”.

Se puede concluir que por un lado hay una particular conexión de la emocionalidad con el teatro improvisado (con todo el teatro) pero sin duda es más patente en la capacidad del teatro de generar espontaneidad a partir de la ausencia de un guion. Al mismo tiempo que su fuerte base comunicacional permite a la improvisación ser un canal adecuado para muchas otras tareas de desarrollo de habilidades en múltiples contextos.

4.1.3 Aplicación de La Improvisación Teatral a la Educación

Uno de los aportes fundamentales de la improvisación para la cultura teatral en general ha sido el desarrollo de técnicas de enseñanza centradas en el desarrollo de la confianza, la aceptación y la comunicación. Como se ha destacado en los anteriores apartados están son fundamentales para el desarrollo de la técnica de improvisación, pero al mismo tiempo tienen una gran importancia en muchas áreas de la vida humana. Como señala O’Toole (1992) “como herramienta educativa, el drama puede ayudarnos a desarrollar habilidades sociales, emocionales y cognitivas, así como a fomentar la empatía y el entendimiento intercultural”.

Desde un punto de vista regenerativo el teatro tiene esta capacidad de mejorar las condiciones de vida de las comunidades y de las personas porque justo esas habilidades que se

aprenden del teatro deben servir para mejorar la convivencia en un mundo cada vez más complejo, en una época donde el acceso a la información es casi ilimitada. Tanta información requiere cada vez de mayor capacidad de análisis para poder realmente útil para las personas. Las habilidades cognitivas y emocionales deberían proveer el músculo para poder navegar una realidad saturada de datos y personas de muy diverso índole.

Hace ya varios años se ha acuñado un término venido del inglés para identificar de forma general estas habilidades: “habilidades blandas” (*soft skills*) en oposición a las “habilidades duras” que vendrían siendo las habilidades relativas a los conocimientos técnicos que permiten a las personas atender y desarrollarse en su puesto de trabajo. Entonces “las habilidades blandas son habilidades no técnicas que se relacionan con la forma en que las personas interactúan con los demás en el lugar de trabajo. Incluyen habilidades como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y el liderazgo” (Rothwell, 2019).

No existe probablemente una lista exhaustiva de todas las habilidades blandas que existen, al mismo tiempo hay que decir que las habilidades se expresan en cada persona de manera diferente y cada quien al desarrollar una habilidad la expresa de una manera particular. En una definición un poco más centrada en operacionalizar el concepto “las habilidades blandas son habilidades interpersonales, habilidades de comunicación y habilidades de comportamiento que se relacionan con cómo las personas interactúan en el lugar de trabajo” (Doyle, 2019).

Es decir son estas habilidades que están pensadas en la capacidad de la persona para participar en equipos de trabajo de manera exitosa y productiva. Pues implican la capacidad de comunicar ideas efectivamente tomando en cuenta las diferencias entre las personas, para permitir al otro comprender y ser comprendido al tiempo que implican una forma de comunicar

no verbal que acompaña el mensaje verbal, lo que Doyle (2019), llama habilidades de comportamiento.

La criticidad de estas habilidades en el mundo actual no puede ser desestimada "las habilidades blandas son habilidades críticas que los empleadores buscan en los graduados universitarios. Estas habilidades, como la capacidad de comunicarse bien y trabajar en equipo, son fundamentales para el éxito en la administración de negocios." (Humphreys, 2017, p. 76).

Es importante señalar que en todos los autores citados la capacidad de interactuar con otros en un equipo es el objeto fundamental del desarrollo de las habilidades blandas. Esto se vuelve aún más crítico cuando el rol de la persona en la organización es de liderazgo o dirección. En ese sentido la literatura de psicología organizacional y de la administración de negocios coinciden que para las personas con un mayor nivel de responsabilidad en la organización las habilidades blandas son al menos tan importantes como la experiencia misma.

Entre mayor sea el grado de visibilidad de la persona en el organización mayor será la necesidad de que sus capacidades de desempeño organizacional sean amplias. Como señala Dubrin (2016) "Las habilidades blandas son fundamentales en la administración de negocios debido a que permiten a los gerentes interactuar efectivamente con los empleados, clientes y otros miembros de la organización. La capacidad de comunicarse claramente, resolver conflictos y trabajar en equipo son esenciales para el éxito en la gestión empresarial."

Como indica este autor las habilidades blandas no solo son importantes para el nivel interno para tratar con pares, subalternos, jefes, sino que a nivel externo cuando se trata de socios comerciales, clientes, o cualquier entidad externa. En realidad se trata con personas todo el tiempo, a pesar de que representen los intereses de determinada organización.

Muchos autores están de acuerdo en cómo el teatro, en general, es una forma de poder practicar estas habilidades en espacios seguros de forma controlada, lo que índice en nuestra capacidad de identificar nuestras fortalezas y que habilidades que se podrían desarrollar más. Por ejemplo "El teatro es una forma efectiva de enseñar habilidades blandas porque permite a los estudiantes practicar situaciones sociales y emocionales que pueden enfrentar en la vida real. Además, les enseña a trabajar en equipo, a ser creativos y a comunicarse de manera efectiva" (Bloom, 2017).

Y es que a diferencia de una enseñanza teórica al respecto en el teatro se encuentra la práctica y el saber hacer como la base fundamental, y en eso es muy similar al trabajo donde haciendo se aprende cada vez más.

La forma en que se estructuran los talleres permite desarrollar un espacio donde las actividades mueven a los participantes del lugar donde están hacia espacios donde deben practicar cosas que les son menos familiares de forma que experimenten sensaciones nuevas, se enfrenten a problemas diferentes y al mismo tiempo lo hagan en un espacio seguro donde la retroalimentación es muy rápida y alimenta el proceso de forma casi inmediata. Además se puede hacer una y otra vez de forma que sea una repetición efectiva que implique a otros participantes a pesar de sean solo espectadores en cierto momento.

De acuerdo a Ramos (2015) la estructura formal de los talleres es bastante típica y se compone "una introducción, una presentación de los objetivos, actividades prácticas, discusión y reflexión, y una conclusión".

En la introducción de un taller es la parte del evento en la que se da la bienvenida a los participantes y se establece el tono y la dirección del taller. Incluye una presentación del facilitador y una descripción de los temas que se tratarán en el taller la profundidad de esta

descripción depende del tipo de audiencia. La introducción también puede incluir información acerca de los objetivos del taller, las expectativas de los participantes y cualquier otra forma de retroalimentación que el facilitador considere necesaria obtener de los participantes, así como también las reglas de comportamiento o el cronograma del evento. La introducción es importante porque establece el ambiente y las expectativas para los participantes como por ejemplo el nivel de participación que se requiere, y ayuda a asegurar que todos estén en la misma página antes de comenzar el trabajo práctico. Pero también establece los límites de participación de forma que todos puedan sentirse seguros de que todos son capaces o se sienten cómodos realizando las actividades.

En la presentación de objetivos de un taller se describen los temas y objetivos específicos que se tratarán durante el evento. El facilitador del taller presenta a los participantes los objetivos y metas de la actividad. Para que al final de la actividad se puedan definir los logros y las cosas que se pudieron completar. Por ejemplo se pueden incluir habilidades específicas que los participantes aprenderán, conocimientos que adquirirán, problemas que se abordarán o resultados que se esperan. Esta parte del taller debe reforzar lo que se espera lograr y ayuda a los participantes a comprender lo que se espera de ellos durante el taller y a centrarse en los temas y actividades relevantes. Es esencial que los participantes puedan comprender como los objetivos del taller se relacionan con sus propias metas y objetivos personales y profesionales.

En los contenidos de los talleres usualmente se ubican las actividades ya sean prácticas o teórico prácticas que deben permitir a los participantes asimilar lo que se busca.

En la sección de discusión y reflexión se hace una evaluación de cómo las actividades ayudaron a completar las actividades. Los participantes tienen la oportunidad de analizar y reflexionar sobre lo que han aprendido y experimentado durante las actividades prácticas del

taller. Una de las formas más importantes de esta fase del taller es que a partir de preguntas y respuestas, intercambio de ideas, sesiones de grupo, debates se puedan sistematizar como la experiencia completó los objetivos y se pueda obtener información adicional del facilitador.

La conclusión también supone una fase de refuerzo de la actividad donde idealmente se pueda asociar lo aprendido con la vida cotidiana de las personas ya sea profesional o personal, de forma que se puedan identificar las áreas donde se puede aplicar lo aprendido.

Desde el punto de vista formal la estructura del taller se desarrolla para dar una lógica a la actividad y una estructura que permita el mejor aprovechamiento a todos los participantes.

Ahora bien la estructura del taller también debe abordar el problema de movilizar a las personas y de proporcionarles un espacio de trabajo donde se puedan desarrollar para lograr esto la estructura de un taller de improvisación teatral debe no solo preocuparse por la estructura formal, sino también por una suerte de estructura operativa que fomente el desarrollo de los participantes

Es fundamental que los participantes se sientan cómodos y seguros durante el taller. Así que es esencial establecer reglas claras desde el principio: respeto mutuo, la escucha activa y la aceptación. Hay que siempre enfatizar que en la improvisación teatral no hay respuestas incorrectas, y que el objetivo principal es la exploración y el aprendizaje a través de la experiencia.

También en vista de que se trata de un trabajo tanto físico como mental, hay que idear mecanismos para comenzar con ejercicios de calentamiento para ayudar a los participantes a sentirse más cómodos y relajados, a romper el hielo. Para poder avanzar a ejercicios más avanzados que enfatizan los principios de la improvisación teatral. La participación activa es esencial en el taller. Hay que idear actividades donde todos tengan la oportunidad de participar. Entendiendo que hay una variedad en las formas de participar y en los niveles de

involucramiento. Donde la retroalimentación cumple una labor fundamental para llevar a todos a un nivel mínimo de participación y aprovechamiento.

Como en la técnica misma de la improvisación cada escena es diferente de la misma manera, cada taller es específico y debe planearse en una modalidad de caso por caso siguiendo estas reglas generales que la literatura propone. Es importante estar abierto a adaptar el taller según las necesidades y habilidades de los participantes. Si un ejercicio no funciona o si los participantes necesitan más tiempo para procesar una actividad, es importante ser flexible y adaptar el taller en consecuencia. Lo mismo debe estar inscrito en la planeación para que los tiempos y las actividades tengan la suficiente holgura.

Se puede afirmar entonces que a partir de las especificidades de la técnica de improvisación teatral y el desarrollo de la técnica de construcción de talleres es posible el diseño de actividades que fomenten el desarrollo de habilidades blandas en profesionales de otras ramas y que de esta forma se puedan potenciar los negocios en el país, a partir del desarrollo de formas de liderazgo más modernas y adaptadas a las características de los grupos de trabajo globales y virtualizados de la actualidad.

4.2 Desarrollo del Proyecto

4.2.1 Acta de Constitución del Proyecto

El Acta de constitución del proyecto es la actividad documental que da inicio a los trabajos del proyecto. Formalmente da cuenta de la existencia del proyecto y su autorización. Y permite desarrollar una visión inicial de lo que se quiere lograr.

Tabla 7 Acta de Constitución del Proyecto

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
	Plan de Desarrollo de Talleres de Habilidades Blandas
Tipo de proyecto:	Predictivo
Áreas de conocimiento / grupos de proceso	Área de aplicación (Sector / Actividad): Cultura
Procesos: <ul style="list-style-type: none"> ● Inicio ● Planificación ● Ejecución ● Monitoreo/Control ● Cierre. Áreas de conocimiento: Integración-Costos- Recursos-Tiempo-Calidad- Involucrados-Adquisiciones- Alcance-Comunicación-Riesgos	

Fecha tentativa de inicio	Fecha tentativa de finalización	Duración (meses)
----	-----	6 semanas
Objetivos del proyecto (general y específicos)		
<p>Objetivo general</p> <p>Desarrollar un plan para ejecutar un taller basado en improvisación teatral para la compañía X que potencie el desarrollo de habilidades blandas en sus colaboradores</p> <p>Objetivos Específico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer un plan logístico del Taller de desarrollo Profesional. • Diseñar el Guion del Taller de desarrollo Profesional. • Determinar los protocolos de control de calidad para la evaluación post-taller 		
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)		
<p>Muchas de las compañías transnacionales basan su metodología de trabajo en el de equipos multi generacionales, multi nacionales y además con equipos de trabajo, remotos. Lo que hace que la capacidad de comunicar ideas, tareas y coordinar trabajos en muy diversas situaciones se hace fundamental.</p> <p>A partir de las técnicas de improvisación teatral se plantean actividades en el taller que permitan sensibilizar y desarrollar habilidades blandas que ayuden con los objetivos empresariales. Particularmente a partir de la comunicación activa, la confianza y la aceptación se desarrollan las tareas durante el taller que permitan a las personas experimentar, ensayar y mejorar sus habilidades blandas.</p>		
Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto		
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto para la Implementación de Talleres • Plan Estratégico para el Grupo Teatro Impromptu 		

• Supuestos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supuesto Operativo: es posible desarrollar un plan de taller que sea adaptable a las necesidades de cada cliente. 2. Supuesto Técnico: Las técnicas de improvisación teatral son técnicamente reproducibles por las persona matriculadas. 3. Supuesto de Calidad: es posible determinar el grado de satisfacción que el taller genera tanto en las personas matriculadas como con el cliente corporativo. 4. Supuesto ambiental: Es posible desarrollar los talleres apegado a normas y procedimientos que sean amigables con el protocolo P5.
Restricciones
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición del espacio físico mínimo de desarrollo del taller 2. Definición de la cantidad mínima y máxima de participantes (6-25) 3. El presupuesto del proyecto que se asigna a cada taller debe ser compatible con al menos un margen de 25% sobre el costo total tras impuestos.
Identificación preliminar de riesgos

Evento	Causa	Consecuencia
Limitaciones causadas por el acceso a los participantes	Políticas de WFH (Work from Home)	Imposibilidad de interactuar con los participantes del taller.
Falta de interés en los talleres de habilidades blandas	Falta de información acerca de los beneficios de los talleres	No generación de contratos
Ausencia de la cantidad suficiente de facilitadores	Enfermedad de los actores y facilitadores del taller	Falta de capacidad operativa para entregar el taller
Fallas en el soporte logístico del Taller	Corte de suministro eléctrico o falla de los equipos de sonido y	Falta de capacidad operativa para entregar el taller

(electricidad, equipo luz necesarios para completar el técnico) taller

Recursos y presupuesto generales					
Entregable	Nombre del recurso	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Plan de taller específico más entrega del taller	Productor	Hrs.	6	15.000 colones	150.000 colones
	Actores (2)	Hrs.	6	27.000 colones	540.000 colones
	Administrador de Proyectos	Proy.	1		30.000 Colones
	Administración del teatro (trabajo de soporte)	Proy.	1		280.000 colones
Cronograma de hitos					
Constituir la fecha de finalización de cada entregable de segundo nivel como hito. Recuerde que un hito es un punto de control que está relacionado con un entregable (aceptación, firma, presentación, entrega oficial, aprobación).					
Nombre hito				Fecha finalización	
Recepción de la Carta de Interés				0	
Reunión de Bienvenida				T+2	
Reunión de Captura de Información				T+7	
Reunión de Presentación de Propuesta				T+14	
Aprobación del Cliente				T+20	
Entrega del Taller				T2:(+25-60)	
Informes de Post- Producción				T2+10	

Información histórica relevante
<p>La realización de talleres en Costa Rica que puedan servir para estimular el desarrollo de habilidades blandas en las personas no es nada nuevo. Sin embargo en muchos casos estos talleres se hacen de manera teórica. De forma que no se permite a las personas poder ensayar con ejercicios prácticos y en un espacio seguro y controlado las posibilidades que las técnicas tienen. Por otro lado el teatro permite, por su encuadre, el desarrollo de un espacio que a partir de lo lúdico admite la integración de elementos pedagógicos y metodológicos que lo potencian como una actividad que resulta efectiva para lograr estos objetivos.</p> <p>Dentro de las actividades cotidianas de las empresas modernas está el trabajo en equipos de muy diversa índole. Esto aunado al desarrollo de herramientas de comunicación y colaboración cada vez más sofisticadas demandan de las personas habilidades cada vez más sofisticadas para interactuar con otros. La virtualidad es otro elemento fundamental para entender la relación entre las personas. El trabajo remoto y los equipos globales demandan que las habilidades blandas de las personas suplan lo que naturalmente se da en la presencialidad.</p>
Identificación de grupos de interés (Involucrados)
<p>Involucrados Directos:</p> <p>Cliente: persona/grupo de negocios que recibe el servicio.</p> <p>Participantes: personas que asisten al taller</p> <p>Talleristas Impromptu</p> <p>Productora Impromptu</p> <p>Director de Teatro Impromptu</p> <p>Involucrados Indirectos:</p> <p>Cliente: Oficina o persona que representa legalmente la entidad que contrata y genera el pago.</p>

Nombre del director de proyecto: Jorge Monge Fallas	Firma:
Nombre y cargo de la persona que autoriza (Teatro Impromptu)	Firma:

Nota: muestra el acta de constitución del proyecto.

4.2.2.1 Gestión Integrada de Cambios

La gestión de cambios es el conjunto de procesos, herramientas y técnicas utilizadas para identificar, evaluar y gestionar los cambios que ocurren durante el ciclo de vida de un proyecto. Estos cambios pueden involucrar modificaciones en el alcance, los plazos, los recursos, los costos u otros aspectos del proyecto.

Este proceso es intrínseco al desarrollo de un proyecto y sirve para garantizar que los proyectos se adapten y respondan de manera efectiva a los cambios en el entorno, los requisitos o las circunstancias que puedan surgir durante su ejecución. El objetivo principal de la gestión de cambios es controlar los cambios de manera adecuada, minimizar los impactos negativos y maximizar los beneficios.

En este caso particular, los cambios pueden venir directamente del cliente o bien del equipo de proyecto del teatro. Los cambios deberán documentarse en los formularios

correspondientes a la gestión del diseño del taller. Además se pueden clasificar en cambios con impacto en el cronograma o en el presupuesto. Lo cual determina si son cambios críticos o limitados. Esta evaluación la hace la producción en la persona del productor del taller.

Las aprobaciones de cambios que son críticos deberán escalarse con el Director del teatro y deberán, posteriormente, aprobarse por el cliente.

4.2.2 Gestión del Alcance

Esta sección busca dar una definición y controlar efectivamente los objetivos del proyecto, buscando hacer un análisis exhaustivo de las tareas necesarias para cumplir con las expectativas y los requerimientos de los interesados. De forma que se pueda asegurar que la priorización de recursos y necesidades del negocio estén soportadas por las actividades de acuerdo a la información recabada de los interesados. Se compone de la recopilación de los requisitos así como de la definición del alcance. En esta sección además se estipulan la EDT (Estructura de Desglose del Trabajo) y el diccionario de la EDT.

En la tabla 9 se puede revisar la matriz de trazabilidad de los requisitos que muestra la relación con la EDT, asigna responsabilidad acerca del requisito y señala el criterio de aceptación.

Tabla 8 Recopilación de requisitos de los interesados

Grupo	Código	Interesado	Poder	Interés	Requisito	Prioridad
Cliente	R01	Punto de contacto del cliente	Medio	Alto	Comunicaciones constantes	Media
	R02	Gerencia	Alto	Medio	Cumplimiento de los acuerdos contractuales Documentación adecuada del proceso	Alta
	R03	Colaboradores	Bajo	Medio	Instrucciones y objetivos claros	Alta
Teatro Impromptu	R04	Productor	Medio	Alto	Información en tiempo y forma	Media
	R05	Director de teatro	Alto	Alto	Comunicaciones constantes	Media
	R06	Talleristas	Bajo	Alto	Restricciones del proyecto	Alta

Nota: Brinda Detalles acerca de los requisitos de interesados

Tabla 9 Matriz de Trazabilidad de Requisitos

Grupo	Código	Interesado	Requisito	EDT	Criterio de Aceptación	Responsable
Cliente	R01	Punto de contacto del cliente	Comunicaciones constantes	1.2	Completa trazabilidad de los documentos del proyecto y acceso constante a las comunicaciones	Director
				1.3		
				1.4		
Cliente	R02	Gerencia	Cumplimiento de los acuerdos contractuales Documentación adecuada del proceso	1.4.2	Firma de Aceptación de Informe Final del Proyecto	Director
				R03	Colaboradores	Instrucciones y objetivos claros
Teatro Impromptu	R04	Productor	Información en tiempo y forma	1.2.1.2	Formulario de Captura de Información completa	Director Cliente
	R05	Director de teatro	Comunicaciones constantes	1.4.1	Informe Final del Taller	Productor
	R06	Talleristas	Restricciones del proyecto	1.2.1.2	Revisión del documento de captura de información	Productor

Nota: relación de los requisitos con diferentes partes de la EDT y criterios de aceptación

4.2.2.1 Definición del Alcance

Es la parte del proceso que permite determinar en un proyecto la especificación concisa y detallada de todos los objetivos, entregables, tareas y límites del proyecto. Una descripción completa de lo que se espera lograr en el proyecto y de los límites dentro de los cuales se llevará a cabo. La definición del alcance define qué incluye y qué excluye el proyecto, estableciendo los límites y las fronteras del mismo. Esto supone identificar y documentar los productos o servicios que se entregarán, las metas y los objetivos que se deben alcanzar, las actividades y tareas necesarias para lograr esos objetivos, y los criterios de aceptación para determinar si el proyecto se ha completado exitosamente. En resumen, la definición del alcance es la especificación detallada de los límites, objetivos y entregables de un proyecto, que sirve como guía para el equipo del proyecto y las partes interesadas. En la tabla 9 se establece el enunciado del alcance.

Tabla 10 Enunciado del Alcance del Proyecto

Enunciado del Alcance
Descripción del Alcance
El proyecto consiste en el diseño de un proceso para la gestión de la producción de talleres para empresas u organizaciones. El objetivo de los talleres es el mejoramiento de las habilidades blandas de los colaboradores de las empresas u organizaciones. El proyecto será diseñado para las condiciones de la compañía Impromptu Teatro.
Entregables
El plan de proyecto Un plan Estratégico aplicado al proyecto Metodología de Evaluación de la calidad del taller
Exclusiones del proyecto
El proyecto no incluye el diseño temático, teórico-práctico de los talleres. No incluye el desarrollo de formularios específicos para la consecución de los objetivos

Nota: alcance y exclusiones del proyecto.

4.2.2.2 Estructura de Desglose del Proyecto

La EDT descompone la totalidad del trabajo del proyecto en componentes más pequeños y manejables, para facilitar su planificación, programación, asignación de recursos y seguimiento. Está compuesta por una serie de niveles, donde cada nivel representa una jerarquía de elementos del proyecto. Se puede decir que es además una representación visual jerárquica y es una herramienta clave en la gestión de proyectos. De forma que se pueda organizar el trabajo.

Figura 7

Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)

1. Taller de Impro Teatral				
	1.1 Pre-Producción			
		1.1.1 Recepción de la Carta de Interes (RFI)		
			1.1.1.1 Correo de Respuesta a Carta de Interes (Request for Information) 1.1.1.2 Reunión de Oferta de Servicios 1.1.1.3 Formulario de Necesidades y Prioridades 1.1.1.4 Entrega de Cotización Preliminar 1.1.1.5 "Go-No Go" Decisión	
		1.1.2 Reunión de Bienvenida		
			1.1.2.1 Calendarización 1.1.2.2 Formulario de Linea de Tiempo	

1. Taller de Impro Teatral				
	1.2 Producción			
		1.2.1 Reunión de captura de Información		
			1.2.1.1 Calendarización 1.2.1.2 Formulario de Captura de Objetivos, Logística, Cronograma, Requisitos mínimos	
		1.2.2 Desarrollo de Propuesta de Taller		
			1.2.2.1 Definición de Recursos 1.2.2.2 Diseño de Taller	1.2.2.1.1 Materiales y Suministros 1.2.2.1.2 Recursos Actorales 1.2.2.1.2 Definición de Espacios 1.2.2.1.3 Diseño de Actividades
		1.2.3 Presentación de Taller al Cliente		
			1.2.3.1 Formulario de Recomendación al cliente 1.2.3.2 Go/No Go Decision	

1. Taller de Impro Teatral				
	1.3 Entrega De Taller			
		1.3.1 Presentación		
			1.3.1.1 Formulario de Control de Inicio 1.3.1.2 Formulario de Control de Cierre	
		1.3.2 Post-Taller		
			1.3.2.1 Formulario de Control de Asistencia 1.3.2.2 Formulario de Retroalimentación	
	1.4 Post Producción			
		1.4.1 Informe de Entrega Final		
		1.4.2 Informe al Cliente		

4.2.2.3 Diccionario de la Estructura de Desglose del Proyecto

El Diccionario de la EDT es una herramienta cuyo fin es asegurar que todos los miembros del equipo del proyecto tengan una comprensión clara de los elementos de trabajo y sus características, lo que facilita la planificación, ejecución y seguimiento del proyecto de manera efectiva. De esta forma se delimitan aún con mayor claridad las diferentes tareas y sus interacciones.

Tabla 11 Diccionario de la EDT

Código	Nombre paquete	Descripción	Responsable	Hitos	Entregables	Duración estimada	Criterios aceptación	Recursos asignados
1.1	Pre- Producción	Establecimiento de la relación de negocios y captura preeliminar de requisitos	Director		Reunión de Inicio Documentación Inicial			Director
<u>1.1.1</u>	Recepción de la Carta de Interes	Trazabilidad de la recepción de ofertas de trabajo	Director	Recepción de Carta	Recepción de documentos Cotización Aprobación Escrita del Ciente para continuar		Capacidad de Trazar las repuestas que se envían	Director
1.1.1.1	Correo de Respuesta a Carta de Interes (Request for Information)	Confirmación de recepción de oferta de trabajo	Director			8	Recibido Electronico	Director
1.1.1.2	Reunión de Oferta de Servicios	Reunión para clarificar los servicios disponibles y captura de requisitos iniciales	Director			32	Completado	Director
1.1.1.3	Formulario de Necesidades y Prioridad	Completar el formulario de sistematización de necesidades del cliente	Director			1	Grado de complitud del documento	Director
1.1.1.4	Entrega de Cotización Preliminar	Presentación de los costos generales	Director			0,5	Completado	Director
1.1.1.5	“Go-No Go Decision”	Decisión del Cliente de Continuar el Proceso	Cliente			40	Aprobación del Cliente	Cliente
<u>1.1.2</u>	Reunión de Bienvenida	Introducción del equipo de producción. Captura de información	Director Productor	Reunión de Bienvenida	Reunión Informe de Reunión		Completado	Director Productor
1.1.2.1	Calendarización	Colocación de la reunión en el calendario	Productor			0,5	Completado	Productor
1.1.2.2	Formulario de Línea de Tiempo	Desarrollo del cronograma preeliminar con el cliente	Productor			1	Grado de complitud del doc	Productor

Código	Nombre paquete	Descripción	Responsable	Hitos	Entregables	Duración estimada	Criterios aceptación	Recursos asignados
<u>1.2</u>	Producción	Captura de los requisitos formales	Productor					Productor
<u>1.2.1</u>	Reunión de captura de Información	reunión con el equipo de trabajo del cliente	Productor	Reunión de Captura	Reunión Documentación de Formalización de Requisitos		Completado	Productor
1.2.1.1	Calendarización	Colocación de la reunión en el calendario	Productor			0,5	Completado	Productor
1.2.1.2	Formulario de Captura de Objetivos, Logística, Cronograma, Requisitos mínimos	Documentación de los requisitos formales	Productor				1	Grado de complitud del doc Productor
<u>1.2.2</u>	Desarrollo de Propuesta de Taller	Definición de los recursos recomendación de trabajo para el cliente	Productor /Director		Guión del Taller			Grado de complitud del doc Productor/Director
1.2.2.1	Definición de Recursos	Planeación de los recursos a utilizar	Productor			8	Alineamiento con el requisit	Productor
1.2.2.1.1	Materiales y Suministros	Planeación de los materiales y suministros	Productor			8	Alineamiento con el requisit	Productor
1.2.2.1.2	Recursos Humanos	Planeación de los recursos humanos a utilizar	Productor			8	Alineamiento con el requisit	Productor
1.2.2.2	Diseño de Taller	Planeación de las actividades, tiempos y espacios del taller	Productor			8	Alineamiento con el requisit	Productor
1.2.2.1.2	Definición de Espacios	Estructuración del espacio de trabajo del taller	Productor			8	Alineamiento con el requisit	Productor
1.2.2.1.3	Diseño de Actividades	Estructura de las actividades y dinámicas del taller	Productor					Alineamiento con el requisit Productor
<u>1.2.3</u>	Reunión de Recomendación de Taller	Presentación al Cliente de la Propuesta	Productor/	Reunión de Presentación	Reunión Documentación de la Aprobación del Cliente		0,5	Aprobación del Cliente Productor/Director
1.2.3.1	Formulario de Presentación al Cliente	Documento que detalla condiciones del taller, costo final, actividades.	Productor				1	Grado de complitud del doc Productor
1.2.3.2	Go-No Go Decisión	Aprobación del Cliente	Productor/	Aprobación del Cliente		40	Aprobación del Cliente	Productor/Director

Código	Nombre paquete	Descripción	Responsable	Hitos	Entregables	Duración estimada	Criterios aceptación	Recursos asignados
1.3	Entrega del Taller	Desarrollo actual del taller	Productor					Productor
<u>1.3.1</u>	Presentación	Desarrollo de las actividades del taller	Actores		Taller		Normas de Calidad del Teatro	Actores
1.3.1.1	Formulario de Control de Inicio	Lista de revisión antes de iniciar	Productor	Taller		0,5	Completado	Productor
1.3.1.2	Formulario de Control de Cierre	Lista de revisión al cerrar	Productor			0,5	Completado	Productor
<u>1.3.2</u>	Post-Taller	Actividades una vez que el taller concluye	Productor		Documentación de Cierre			Productor
1.3.2.1	Formulario de Control de Asistencia	Documentación de los asistentes	Productor			0,5	Completado	Productor
1.3.2.2	Formulario de Retroalimentación	Encuesta de salida para participantes	Productor			0,5	Completado	Productor
1.4	Post-Producción	Actividades de Cierre		Informes Finales	Documentos de Retroalimentación			
<u>1.4.1</u>	Informe de Entrega Final	Reporte del Taller para la Dirección del teatro	Productor			0,5	Completado	Productor
<u>1.4.2</u>	Informe al Cliente	Reporte del Taller para el cliente	Productor			0,5	Completado	Productor

4.2.3 Gestión del Cronograma

La gestión del cronograma en un proyecto es el proceso de planificar, organizar y controlar las actividades necesarias para completar el proyecto dentro de un plazo establecido. Se traduce en la creación de un cronograma detallado que muestra la secuencia de las actividades y la duración estimada de cada una, así como la asignación de recursos y la supervisión constante del progreso para garantizar que se cumplan los plazos.

Incluye una descripción tanto de la lógica en la construcción del cronograma, así como de los procesos orientados a controlar que se cumpla. En el caso de este proyecto además se trata de un formato que permite su reutilización por parte del equipo de Impromptu teatro.

Se compone de la el plan de gestión del Presupuesto, la definición y secuenciamiento de las actividades, la tabla de estimaciones y el último el cronograma y el gráfico en formato Gantt.

La Tabla 12 incluye el plan de gestión del cronograma, la Tabla 13 da una definición a la secuenciación de las actividades.

En todas las tablas la definición de unidades de tiempo siempre son horas, en un cronograma de 8 horas laborales diarias y una semana de 5 días laborales.

Tabla 12 Plan de Gestión del Cronograma

Nombre del Proyecto
Taller de Improvisación para XX
Metodología de Programación
Cascada. Basado en las mejores prácticas del Project Management Institute
Herramientas
Análisis de tareas
Descomposición
Juicio de Expertos
Reuniones
Unidades de Medida
Duraciones en Horas y Días
Definición de Actividades
Las actividades están definidas de acuerdo a la EDT, Diccionario, Alcance y mejores prácticas.
Secuenciamiento de las Actividades
Una vez determinadas las actividades y su descomposición
Se organizan partiendo de arriba hacia abajo
Se calculan holguras y duraciones
Se definen dependencias
Estimación de las Duraciones
Se establecen duraciones mínimas para cada una de las actividades
Se establecen holguras
Se estiman los recursos necesarios para completar las actividades
Desarrollo del Cronograma
Entradas: Identificación y Secuenciamiento de las actividades
Estimación de recursos y duraciones
Actualización y Control
Información acerca del Desempeño
Sesiones de Trabajo
Las solicitudes de cambios se establecen y aprueban en dos niveles de autoridad: productor, director.

Nota: tabla de definiciones respecto del cronograma

4.2.3.1 Secuenciamiento de las Actividades

Tabla 13 Secuencia de Actividades

Numeración	Código	Nombre paquete	Predecesora
1	1.1	Pre- Producción	
2	1.1.1	Recepción de la Carta de Interes	1
3	1.1.1.1	Correo de Respuesta a Carta de Interes (Request for Information)	2
4	1.1.1.2	Reunión de Oferta de Servicios	3
5	1.1.1.3	Formulario de Necesidades y Prioridades	4
6	1.1.1.4	Entrega de Cotización Preliminar	5
7	1.1.1.5	“Go-No Go Decision”	6
8	1.1.2	Reunión de Bienvenida	7
9	1.1.2.1	Calendarización	8
10	1.1.2.2	Formulario de Linea de Tiempo	9
11	1.2	Producción	10
12	1.2.1	Reunión de captura de Información	11
13	1.2.1.1	Calendarización	12
14	1.2.1.2	Formulario de Captura de Objetivos, Logistica, Cronograma, Requisitos minimos	13
15	1.2.2	Desarrollo de Propuesta de Taller	14
16	1.2.2.1	Definición de Recursos	15
17	1.2.2.1.1	Materiales y Suministros	16
18	1.2.2.1.2	Recursos Humanos	17
19	1.2.2.2	Diseño de Taller	18
20	1.2.2.1.2	Definición de Espacios	19
21	1.2.2.1.3	Diseño de Actividades	20
22	1.2.3	Reunión de Recomendación de Taller	21
23	1.2.3.1	Formulario de Presentación al Cliente	22
24	1.2.3.2	Go-No Go Decisión	23
25	1.3	Entrega del Taller	24
26	1.3.1	Presentación	25
27	1.3.1.1	Formulario de Control de Inicio	26
28	1.3.1.2	Desarrollo	27
29	1.3.1.2	Formulario de Control de Cierre	28
30	1.3.2	Post-Taller	29
31	1.3.2.1	Formulario de Control de Asistencia	30
32	1.3.2.2	Formulario de Retroalimentación	31
33	1.4	Post-Producción	32
34	1.4.1	Informe de Entrega Final	33
35	1.4.2	Informe al Cliente	34

4.2.3.2 Estimación de las Duraciones

Tabla 14 Duraciones Estimadas del Proyecto

Numeración	Código	Nombre paquete	Predecesora	Prob.	O	P	Estimado	Varianza
1	1.1	Pre- Producción						
2	1.1.1	Recepción de la Carta de Interes	1	8	4	16	8,7	37,3
3	1.1.1.1	Correo de Respuesta a Carta de Interes (Request for Information)	2	4	2	5	3,8	2,3
4	1.1.1.2	Reunión de Oferta de Servicios	3	8	4	24	10,0	112,0
5	1.1.1.3	Formulario de Necesidades y Prioridades	4	1	0,5	7	1,9	13,1
6	1.1.1.4	Entrega de Cotización Preliminar	5	40	24	50	31,8	172,0
7	1.1.1.5	"Go-No Go Decision"	6	54	40	80	56,0	412,0
8	1.1.2	Reunión de Bienvenida	7	0	0	0	0,0	0,0
9	1.1.2.1	Calendarización	8	0,5	0,5	2	0,8	0,8
10	1.1.2.2	Formulario de Linea de Tiempo	9	1	0,5	2	1,1	0,6
11	1.2	Producción	10	0	0	0	0	0
12	1.2.1	Reunión de captura de Información	11	0	0	0	0	0
13	1.2.1.1	Calendarización	12	0,5	0,25	2	0,7	0,9
14	1.2.1.2	Formulario de Captura de Objetivos, Logística, Cronograma, Requisitos minimos	13	2	1	4	2,2	2,3
15	1.2.2	Desarrollo de Propuesta de Taller	14	0	0	0	0,0	0,0
16	1.2.2.1	Definición de Recursos	15	16	4	32	16,7	197,3
17	1.2.2.1.1	Materiales y Suministros	16	16	4	32	16,7	197,3
18	1.2.2.1.2	Recursos Humanos	17	16	4	32	16,7	197,3
19	1.2.2.2	Diseño de Taller	18	16	4	32	16,7	197,3
20	1.2.2.1.2	Definición de Espacios	19	16	4	32	16,7	197,3
21	1.2.2.1.3	Diseño de Actividades	20	16	4	32	16,7	197,3
22	1.2.3	Reunión de Recomendación de Taller	21	0	0	0	0,0	0,0
23	1.2.3.1	Formulario de Presentación al Cliente	22	2	1	0,5	1,6	0,6
24	1.2.3.2	Go-No Go Decisión	23	7	5	10	7,2	6,3

Numeración	Código	Nombre paquete	Predecesora	Prob.	O	P	Estimado	Varianza
25	1.3	Entrega del Taller	24	0	0	0	0,0	0,0
26	1.3.1	Presentación	25	3	2	4	3,0	1,0
27	1.3.1.1	Formulario de Control de Inicio	26	0,5	0,25	1	0,5	0,1
28	1.3.1.2	Desarrollo del taller	27	3	2	5,5	3,3	3,3
29	1.3.1.3	Formulario de Contro de Cierre	28	0,5	0,25	1	0,5	0,1
30	1.3.2	Post-Taller	28	0	0	0	0,0	0,0
31	1.3.2.1	Formulario de Control de Asistencia	29	0,5	0,25	1	0,5	0,1
32	1.3.2.2	Formulario de Retroalimentación	30	0,5	0,25	1	0,5	0,1
33	1.4	Post-Producción	31	0	0	0	0,0	0,0
34	1.4.1	Informe de Entrega Final	32	40	32	80	45,3	661,3
35	1.4.2	Informe al Cliente	33	40	32	80	45,3	661,3

Nota: tabla de secuenciamiento de actividades

4.2.3.3 Análisis de las Reservas

El análisis de las reservas del cronograma se utiliza en la gestión de proyectos para evaluar y gestionar las contingencias de tiempo, que son conocidas como "reservas" o "márgenes de tiempo". Estas reservas de tiempo se agregan a la duración estimada de las actividades individuales dentro de un proyecto para tener en cuenta posibles retrasos o desviaciones en la planificación.

Para este proyecto se seleccionó la herramienta de análisis de reservas de tiempo, se utiliza para determinar la cantidad de reservas para contingencias y de gestión necesarias para el proyecto (Project Management Institute, 2017, pág. 202).

En la tabla 15, se desarrolla las reservas de tiempo por actividad, definiendo un 12% de incremento del proyecto.

Tabla 15 Análisis de las Reservas

Numeración	Código	Nombre paquete	Estimado	Estimado+12%
1	1.1	Pre- Producción	0	0
2	1.1.1	Recepción de la Carta de Interes	8,7	9,7
		Correo de Respuesta a Carta de Interes		
3	1.1.1.1	(Request for Information)	3,8	4,3
4	1.1.1.2	Reunión de Oferta de Servicios	10,0	11,2
5	1.1.1.3	Formulario de Necesidades y Prioridades	1,9	2,1
6	1.1.1.4	Entrega de Cotización Preeliminar	31,8	35,7
7	1.1.1.5	“Go-No Go Decision”	56,0	62,7
8	1.1.2	Reunión de Bienvenida	0,0	0,0
9	1.1.2.1	Calendarización	0,8	0,8
10	1.1.2.2	Formulario de Linea de Tiempo	1,1	1,2
11	1.2	Producción	0,0	0,0
12	1.2.1	Reunión de captura de Información	0,0	0,0
13	1.2.1.1	Calendarización	0,7	0,8
		Formulario de Captura de Objetivos, Logistica, Cronograma, Requisitos		
14	1.2.1.2	minimos	2,2	2,4
15	1.2.2	Desarrollo de Propuesta de Taller	0,0	0,0
16	1.2.2.1	Definición de Recursos	16,7	18,7
17	1.2.2.1.1	Materiales y Suministros	16,7	18,7
18	1.2.2.1.2	Recursos Humanos	16,7	18,7
19	1.2.2.2	Diseño de Taller	16,7	18,7
20	1.2.2.1.2	Definición de Espacios	16,7	18,7
21	1.2.2.1.3	Diseño de Actividades	16,7	18,7
22	1.2.3	Reunión de Recomendación de Taller	0,0	0,0
23	1.2.3.1	Formulario de Presentación al Cliente	1,6	1,8
24	1.2.3.2	Go-No Go Decisión	7,2	8,0
25	1.3	Entrega del Taller	0,0	0,0
26	1.3.1	Presentación		
27	1.3.1.1	Formulario de Control de Inicio	0,5	0,6
28	1.3.1.2	Desarrollo	3,0	3,4
29	1.3.2.3	Formulario de Control de Cierre	0,5	0,6
30	1.3.2	Post-Taller	0,0	0,0
31	1.3.2.1	Formulario de Control de Asistencia	0,5	0,6
32	1.3.2.2	Formulario de Retroalimentación	0,5	0,6
33	1.4	Post-Producción	0,0	0,0
34	1.4.1	Informe de Entrega Final	45,3	50,8
35	1.4.2	Informe al Cliente	45,3	50,8

Nota: todas las unidades de tiempo son horas.

4.2.3.4 Desarrollo del Cronograma

El desarrollo del cronograma ayuda a evaluar el progreso de las actividades, y a establecer expectativas con los involucrados y agentes externos. Permite determinar si hay demoras con el fin de tomar medidas correctivas y poder cumplir los objetivos. El beneficio de este proceso es que genera un modelo de programación con fechas planificadas para completar las actividades del proyecto (Project Management Institute, 2017, pág. 205).

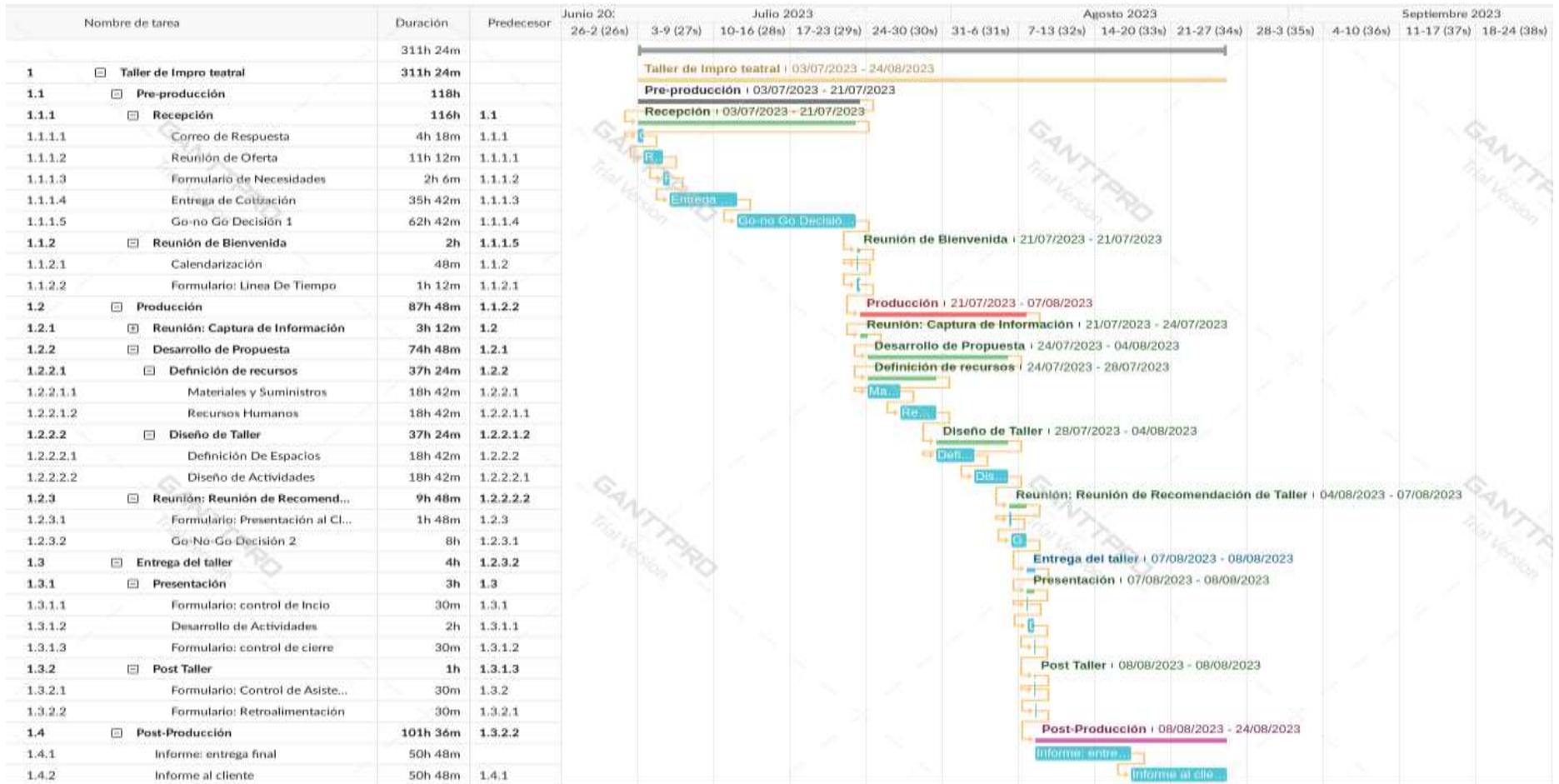
Aquí se incluyen los factores determinantes de cronograma, personas, tiempo, recursos y se analiza la ruta crítica. El método de la ruta crítica se utilizará para estimar la mínima duración del proyecto y determinar el nivel de flexibilidad en la programación de los caminos de red calculado con las fechas de inicio, finalización, tempranas y tardías (Project Management Institute, 2017, pág. 210).

4.2.3.5 Control del Cronograma

La gestión del control del cronograma está a cargo en primer lugar del productor del taller y en segundo del Director. El control del cronograma se centra en monitorear, controlar y ajustar el cronograma para asegurar una ejecución según lo planificado. El control del cronograma tiene como objetivo principal garantizar que el proyecto se complete dentro de los plazos establecidos, identificando y abordando las desviaciones y retrasos, y tomando las medidas correctivas necesarias para mantener el proyecto en la dirección correcta.

Figura 8 Diagrama Gantt

Propia | Taller de Improvisación



Nota: autoría propia

4.2.4 Gestión de Costos

La gestión de los costos de un proyecto es el proceso para desarrollar un presupuesto de los recursos que serán necesarios para cumplir con los trabajos en cierto tiempo y cumpliendo ciertos requisitos. Incluye la estimación de los costos de las actividades asociadas al proyecto, el desarrollo de un presupuesto que incluya las reservas, así como un proceso de control de los costos.

4.2.4.1 Estimación de Costos de las Actividades

La estimación de costos de las actividades hace una relación entre las partes del EDT, los recursos asignados y los costos asociados a estos recursos para tener una estimación del costo de la actividad, que además incluye una relación con la duración estimada de la actividad.

Tabla 16 Estimación de Costos

Código	Nombre paquete	Recursos asignados	Cantidad	Costos unitario (Colones)	Unidad de medida	Costo total por recurso (Colones)	Costo total (Colones)	Duración
1	Taller de Improvisación						₡ 933.500,00	
1.1	Pre- Producción						₡ 93.000,00	
1.1.1	Recepción de la Carta de Interes						₡ 67.500,00	
1.1.1.1	Correo de Respuesta a Carta de Interes (Request for Information)	Director	0,5	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 7.500,00	₡ 7.500,00	8,7
1.1.1.2	Reunión de Oferta de Servicios	Director	1	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 15.000,00	₡ 15.000,00	3,8
		Productora	1	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 15.000,00	₡ 15.000,00	10,0
1.1.1.3	Formulario de Necesidades y Prioridades	Productora	1	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 15.000,00	₡ 15.000,00	1,9
1.1.1.4	Entrega de Cotización Praeliminar	Productora	1	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 15.000,00	₡ 15.000,00	31,8
1.1.1.5	“Go-No Go Decision”	Cliente						56,0

Código	Nombre paquete	Recursos asignados	Cantidad	Costos unitario (Colones)	Unidad de medida	Costo total por recurso (Colones)	Costo total (Colones)	Duración
1.1.2 Reunión de Bienvenida							₡ 25.500,00	
1.1.2.1	Calendarización	Productora	0,5	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 7.500,00	₡ 7.500,00	0,8
1.1.2.2	Formulario de Línea de Tiempo	Productora	1,2	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 18.000,00	₡ 18.000,00	1,1
1.2 Producción							₡ 502.500,00	
1.2.1 Reunión de captura de Información							₡ 43.500,00	
1.2.1.1	Calendarización	Productora	0,5	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 7.500,00	₡ 7.500,00	0,9
	Formulario de Captura de Objetivos,							
1.2.1.2	Logística, Cronograma, Requisitos mínimos	Productora	2,4	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 36.000,00	₡ 36.000,00	2,3
1.2.2 Desarrollo de Propuesta de Taller							₡ 270.000,00	
1.2.2.1	Definición de Recursos	Productora	6	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 90.000,00	₡ 90.000,00	16,7
1.2.2.1.1	Materiales y Suministros	Productora	6	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 90.000,00	₡ 90.000,00	16,7
1.2.2.1.2	Recursos Humanos	Productora	6	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 90.000,00	₡ 90.000,00	16,7
1.2.2.2 Diseño de Taller							₡ 174.000,00	
1.2.2.1.2	Definición de Espacios	Productora	4	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 60.000,00	₡ 60.000,00	16,7
	Actores		1	₡ 27.000,00	Colones/Hora	₡ 27.000,00	₡ 27.000,00	16,7
1.2.2.1.3	Diseño de Actividades	Productora	4	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 60.000,00	₡ 60.000,00	16,7
	Actores		1	₡ 27.000,00	Colones/Hora	₡ 27.000,00	₡ 27.000,00	16,7
1.2.3 Reunión de Recomendación de Taller							₡ 15.000,00	
1.2.3.1	Formulario de Presentación al Cliente	Productora	1	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 15.000,00	₡ 15.000,00	1,6
1.2.3.2	Go-No Go Decisión	Cliente	1					
1.3 Entrega del Taller							₡ 338.000,00	
1.3.1 Presentación							₡ 131.000,00	
1.3.1.1	Formulario de Control de Inicio	Actores	0,5	₡ 27.000,00	Colones/Hora	₡ 13.500,00	₡ 13.500,00	0,5
1.3.1.2	Desarrollo del Taller	Actores	2	₡ 27.000,00	Colones/Hora	₡ 54.000,00	₡ 54.000,00	3,3
	Equipo de Sonido		1	₡ 50.000,00	Totalizado	₡ 50.000,00	₡ 50.000,00	3,3
1.3.1.3	Formulario de Control de Cierre	Actores	0,5	₡ 27.000,00	Colones/Hora	₡ 13.500,00	₡ 13.500,00	0,5
1.3.2 Post-Taller							₡ 27.000,00	
1.3.2.1	Formulario de Control de Asistencia	Actores	0,5	₡ 27.000,00	Colones/Hora	₡ 13.500,00	₡ 13.500,00	0,5
1.3.2.2	Formulario de Retroalimentación	Actores	0,5	₡ 27.000,00	Colones/Hora	₡ 13.500,00	₡ 13.500,00	0,5
1.4 Post-Producción							₡ 180.000,00	
1.4.1	Informe de Entrega Final	Productora	6	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 90.000,00	₡ 90.000,00	45,3
1.4.2	Informe al Cliente	Productora	6	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 90.000,00	₡ 90.000,00	45,3

Nota: de esta tabla está que el costo total estimado es 933,500 colones

4.2.4.2 Presupuesto del Proyecto

El presupuesto es la proyección financiera que se hace de los costos del proyecto más las reservas de gestión y las reservas de contingencia.

Tabla 17 Presupuesto del Proyecto

Código	Nombre paquete	Recursos asignados	Cantidad	Costos unitario (Colones)	Unidad de medida	Costo total por recurso (Colones)	Costo total
1	Taller de Improvisación						₡ 933.500,00
1.1	Pre- Producción						₡ 93.000,00
1.1.1	Recepción de la Carta de Interes						
1.1.1.1	Correo de Respuesta a Carta de Interes (Request for Information)	Director	0,5	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 7.500,00	
1.1.1.2	Reunión de Oferta de Servicios	Director	1	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 15.000,00	
		Productora	1	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 15.000,00	
1.1.1.3	Formulario de Necesidades y Prioridades	Productora	1	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 15.000,00	
1.1.1.4	Entrega de Cotización Praeliminar	Productora	1	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 15.000,00	
1.1.1.5	"Go-No Go Decision"	Cliente	1	-	Colones/Hora	₡ -	
1.1.2	Reunión de Bienvenida						
1.1.2.1	Calendarización	Productora	0,5	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 7.500,00	
1.1.2.2	Formulario de Linea de Tiempo	Productora	1,2	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 18.000,00	
1.2	Producción						₡ 502.500,00
1.2.1	Reunión de captura de Información						
1.2.1.1	Calendarización	Productora	0,5	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 7.500,00	
	Formulario de Captura de Objetivos,						
1.2.1.2	Logística, Cronograma, Requisitos mínimos	Productora	2,4	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 36.000,00	
1.2.2	Desarrollo de Propuesta de Taller						
1.2.2.1	Definición de Recursos	Productora	6	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 90.000,00	
1.2.2.1.1	Materiales y Suministros	Productora	6	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 90.000,00	
1.2.2.1.2	Recursos Humanos	Productora	6	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 90.000,00	
1.2.2.2	Diseño de Taller						
1.2.2.2.1	Definición de Espacios	Productora	4	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 60.000,00	
		Actores	1	₡ 27.000,00	Colones/Hora	₡ 27.000,00	
1.2.2.2.2	Diseño de Actividades	Productora	4	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 60.000,00	
		Actores	1	₡ 27.000,00	Colones/Hora	₡ 27.000,00	
1.2.3	Reunión de Recomendación de Taller						
1.2.3.1	Formulario de Presentación al Cliente	Productora	1	₡ 15.000,00		₡ 15.000,00	
1.2.3.2	Go-No Go Decisión	Cliente	1	-		₡ -	
1.3	Entrega del Taller						₡ 158.000,00
1.3.1	Presentación						
1.3.1.1	Formulario de Control de Inicio	Actores	0,5	₡ 27.000,00	Colones/Hora	₡ 13.500,00	
1.3.1.2	Desarrollo del Taller	Actores	2	₡ 27.000,00	Colones/Hora	₡ 54.000,00	
		Equipo de Sonido	1	₡ 50.000,00	Colones/Hora	₡ 50.000,00	
1.3.1.3	Formulario de Control de Cierre	Actores	0,5	₡ 27.000,00	Colones/Hora	₡ 13.500,00	
1.3.2	Post-Taller						
1.3.2.1	Formulario de Control de Asistencia	Actores	0,5	₡ 27.000,00	Colones/Hora	₡ 13.500,00	
1.3.2.2	Formulario de Retroalimentación	Actores	0,5	₡ 27.000,00	Colones/Hora	₡ 13.500,00	
1.4	Post-Producción						₡ 180.000,00
1.4.1	Informe de Entrega Final	Productora	6	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 90.000,00	
1.4.2	Informe al Cliente	Productora	6	₡ 15.000,00	Colones/Hora	₡ 90.000,00	
	Sumatoria de Costo Actividades						₡ 933.500,00
	Reserva de Contingencia (7%)						₡ 65.345,00
	Subtotal De Presupuesto						₡ 998.845,00
	Reserva de Gestión (10%)						₡ 99.884,50
	Presupuesto Total del Proyecto						₡ 1.098.729,50

4.2.4.3 Control de Costos

El control de los costos del proyecto parte del presupuesto como su línea base y a partir de ahí controla que no haya diferencias entre los costos actuales y los planificados. Se recopilan datos y registros sobre los costos reales lo que implica el seguimiento de los gastos del equipo del proyecto, los costos de adquisiciones, los costos indirectos y otros costos asociados con el proyecto.

4.2.5 Gestión de la calidad

La gestión de calidad del proyecto hace en primer lugar referencia a poder cumplir con los costos y con los tiempos que se planearon para el proyecto. Al mismo tiempo el proyecto incluye formularios de control del alcance para que la producción se haga en línea con los intereses y necesidades del patrocinador. A lo interno el Director del teatro es la persona encargada de velar por la calidad del proceso y la relación con el cliente patrocinador, y la productora sería la encargada de velar por la calidad artística y efectividad del taller así como por la interacción con el cliente directo que recibe el taller (encargado de departamento, Recursos Humanos).

Como señala el PMI (2021) “la entrega es mucho más que alcance y requerimientos. Estos se enfocan en lo que requiere ser entregado. La calidad se enfoca en los niveles de desempeño que se requieren” (PMI, 2021, pág. 87)

También el proyecto incluyo fases de evaluación donde se le permite al cliente y a los asistentes valorar la capacidad que haya tenido el taller de ser útil, formativo, y una experiencia de calidad para los participantes. Dentro del proceso de gestión de calidad se establecen algunos parámetros (métricas de calidad) para fijar una línea base.

4.5.2.1 Roles y responsabilidades

La asignación de controlar el la calidad del proyecto, recae primordialmente en cada uno de los miembros del equipo de trabajo del Teatro Impromptu al cumplir con los estándares de calidad y la ética del trabajo teatral. El gerente de proyecto es responsable de liderar y supervisar todas las actividades relacionadas con el control de calidad del proyecto. Esto incluye la planificación, implementación y seguimiento de las prácticas y estándares de calidad, así como la gestión de los recursos y las actividades necesarias para lograr la calidad en el proyecto.

Para efectos de control y seguimiento de este proyecto la gestión del control recae también en el director que debe establecer los parámetro de acuerdo a su experiencia y su capacidad de experto , lo mismo que el productor.

4.5.2.2 Aseguramiento de la calidad

El proceso de aseguramiento de la calidad se verifica a partir de la trazabilidad que generan los diferentes documentos y momento de “go-no go decisions” con el cliente y el grupo de teatro. Los encargados primordiales de la calidad son el director y el productor. Que deberán controlar un confeccionar un formulario de trazabilidad para asegurar que se completan todos los pasos del proceso de aseguramiento en todos los ámbitos del proyecto.

Tabla 18 Línea Base de Calidad

Entregable	Factor de calidad	Métrica (s)	Definición de la métrica (método de medición)	Resultado esperado	Frecuencia de medición	Responsable del cumplimiento de la métrica
General	Desempeño del Proyecto	SPI	Indice de Desempeño del Cronograma	$SPI \geq 0,97$	Semanal	Director
General	Desempeño del Proyecto	CPI	Indice de Desempeño del Costo Acumulado	$CPI \geq 0,97$	Semanal	Director
Entrega del Taller	Satisfacción del Cliente	Escala de Satisfacción % de	Cantidad de Valoraciones por encima de 8/10	$90\% \leq SAT$	Unica	Productora
Entrega del Taller	% de participación	Participación	Cantidad de personas presentes vrs invitadas	$75\% \geq X$	Unica	Actores

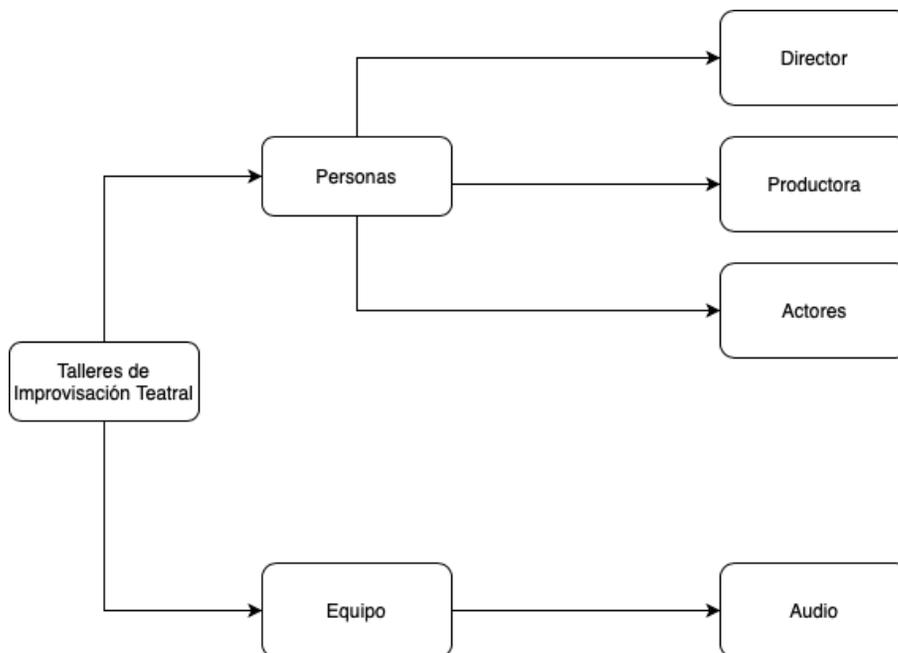
4.2.6 Gestión de recursos

La gestión de recursos es el ámbito del proyecto donde se planifica su utilización, se identifican los recursos necesarios para abordar el proyecto. Este proceso permite asegurar que la cantidad y la disponibilidad de los recursos estará en línea con las necesidades del proyecto. En el caso de este proyecto no se requieren recursos físicos que requieran una descripción. En general todos los recursos físicos que se requieren corren por cuenta del cliente y en la mayoría de los casos se realizan en las oficinas de los clientes.

4.2.6.1 Estructura de Desglose de los Recursos

La EDR es una figura que representa los recursos que van a ser requeridos para el proyecto. Su organización por tipo de recurso y categoría.

Figura 9 EDR (Estructura de Desarrollo de los Recursos)



Nota: Recursos del Proyecto

4.2.6.2 Estimación de Recursos

En este apartado se detallara la cantidad de esfuerzo requerido para completar el proyecto desde el punto de vista de los recursos asignados al proyecto.

Tabla 19 Cuadro Resumen de Recursos

Recurso	Cantidad	Unidades de medida
Director	1,5	horas
Actores	6	horas
Productora	46	horas
Equipo de Audio	4	horas

Nota: distribución de los recursos humanos del proyecto

4.2.6.3 Desarrollo y Dirección del Equipo de Proyecto

Esta sección se refiere a las actividades y procesos relacionados con la gestión y liderazgo del equipo de trabajo del proyecto. Tiene como objetivo desarrollar un equipo cohesionado, competente y motivado que pueda ejecutar las tareas y alcanzar los objetivos del proyecto de manera efectiva.

El Teatro Impromptu tiene más de 16 años de trabajo continuó y justo una de las habilidades que se han desarrollado a través del tiempo es el propiciar un equipo de trabajo motivado y capaz de llevar a cabo las actividades que se establecen.

Dentro de las habilidades requeridas para formar parte del equipo de proyecto del Grupo es esencial el entrenamiento como actor (actriz) de improvisación. Lo mismo que una formación general en teatro y el uso de las técnicas teatrales (voz, escenografía, iluminación y demás) por

parte del productor y del director. Pues en el fondo un taller es una puesta en escena donde el público es parte de la escena.

4.2.6.4 Control de los Recursos

A partir de la documentación de los contratos de servicio y del seguimiento de los documentos de trazabilidad del proyecto se podrá asegurar que los recursos están disponibles para el proyecto. Por lo que se deberán incluir reportes de asignación de recursos, reportes de desviaciones y rebalanceo de los recursos. Siendo Impromptu Teatro una organización de un tamaño muy pequeño los procesos de asignación de los recursos es muy dinámica, por lo que todos los miembros pueden llevar a cabo algunas de las labores de los otros roles.

La gestión de cambios en cuanto a los equipos de trabajo del teatro son aprobados por el Productor del Taller. De forma que se puedan completarse las tareas propuestas. Dado el tamaño de la organización se recomienda al equipo generar una lista de personas elegibles para llevar a cabo estas tareas y desarrollar una lista de requisitos mínimos para efectos de su selección, que asegura la calidad del proyecto.

4.2.6.5 Matriz de Asignación de responsabilidades (RACI)

La matriz de asignación de responsabilidades (RACI) es una forma de diferenciar los roles que cada uno de los miembros del equipo de proyecto tiene en las actividades del proyecto, definiendo el rol a ejecutar y la responsabilidad en cada caso: responsable, aprobador, consultado e informado, tal como se aprecia en la figura 25.

Figura 10 Matriz RACI

EDT	Tarea	Director	Productor	Actor	Cliente Operativo	Gerencia Cliente
1	Taller de Improvisación					
1.1	Pre- Producción					
1.1.1	Recepción de la Carta de Interes					
1.1.1.1	Correo de Respuesta a Carta de Interes (Request for Information)	R	I	I	I	I
1.1.1.2	Reunión de Oferta de Servicios	R	I	I	I	I
1.1.1.3	Formulario de Necesidades y Prioridades	C	R	I	R	I
1.1.1.4	Entrega de Cotización Preliminar	C	R	I	I	I
1.1.1.5	“Go-No Go Decision”	I	I	I	A	A
1.1.2	Reunión de Bienvenida					
1.1.2.1	Calendarización	I	R	I	I	I
1.1.2.2	Formulario de Linea de Tiempo	I	R	I	I	I
1.2	Producción					
1.2.1	Reunión de captura de Información	I	R	I	I	I
1.2.1.1	Calendarización	I	R	I	I	I
1.2.1.2	Formulario de Captura de Objetivos, Logística, Cronograma, Requisitos mínimos	I	R	I	R	I
1.2.2	Desarrollo de Propuesta de Taller					
1.2.2.1	Definición de Recursos	C	R	I	I	I
1.2.2.1.1	Materiales y Suministros	C	R	I	I	I
1.2.2.1.2	Recursos Humanos	C	R	I	I	I
1.2.2.2	Diseño de Taller					
1.2.2.2.1	Definición de Espacios	C	R	C	I	I
1.2.2.2.2	Diseño de Actividades	C	R	C	I	I
1.2.3	Reunión de Recomendación de Taller					
1.2.3.1	Formulario de Presentación al Cliente	A	R	I	I	I
1.2.3.2	Go-No Go Decisión	I	I	I	A	A
1.3	Entrega del Taller					
1.3.1	Presentación					
1.3.1.1	Formulario de Control de Inicio	I	I	R	I	I
1.3.1.2	Desarrollo del Taller	I	I	R	I	I
1.3.1.3	Formulario de Control de Cierre	I	I	R	I	I
1.3.2	Post-Taller					
1.3.2.1	Formulario de Control de Asistencia	I	I	R	I	I
1.3.2.2	Formulario de Retroalimentación	I	I	R	I	I
1.4	Post-Producción					
1.4.1	Informe de Entrega Final	A	R	I	I	I
1.4.2	Informe al Cliente	A	R	I	A	A

Nota: (I) Informado (A) Aprobador (R) Responsable (C) Consultado

4.2.7 Plan de Gestión de las Comunicaciones

Uno de los elementos centrales de cualquier proyecto es el poder generar la interacción y la coordinación entre los diferentes interesados que permita el desarrollo de las actividades del proyecto. En particular cuando el proyecto tiene que ver con diferentes niveles de organizaciones tan disimiles como una compañía de teatro local y una transnacional, es muy importante poder establecer un proceso comunicativo que permita proceso el desarrollo del proyecto. El proyecto se centra específicamente en la planeación de las comunicaciones porque están son esenciales dado que el valor del proyecto radica en lo cerca que su diseño este de la visión de lo que el cliente requiere. La gestión de las comunicaciones de este proyecto tiene su gran valor es poder captar las necesidades del cliente y poder diseñar un plan que cumpla este objetivo.

4.2.7.1 Matriz de comunicaciones

Es una tabla que permite mapear el plan de comunicaciones durante el proyecto.

Tabla 20 Matriz de Comunicaciones

Tipo de comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Recursos
Inicio de Proyecto	Cliente	Unica	Director	Correo Electrónico
	Organización Interna	Unica	Director	Correo Electrónico
Calendarización de Reuniones	Cliente	Cada Hito alcanzado	Productora	Correo Electrónico Teléfono
Go-no-Go Decision	Organización Interna	Cada Hito alcanzado	Director-Productora	Correo Electrónico
Desarrollo del Taller	Organización Interna	Unica	Productora	Correo Electrónico-Reuniones internas
Informes de Cierre	Organización Interna	Unica	Productora	Correo Electrónico Teléfono
Informes de Cierre	Cliente	Unica	Productora	Correo Electrónico Teléfono

Nota: matriz de comunicaciones

4.2.7.2. Distribución de la Información

La información del proyecto se recopilara a partir de las reuniones, los formularios de trabajo, así como los informes de trabajo. Por otro lado la información del proyecto se distribuirá a los interesados por medio de:

- Las reuniones programadas

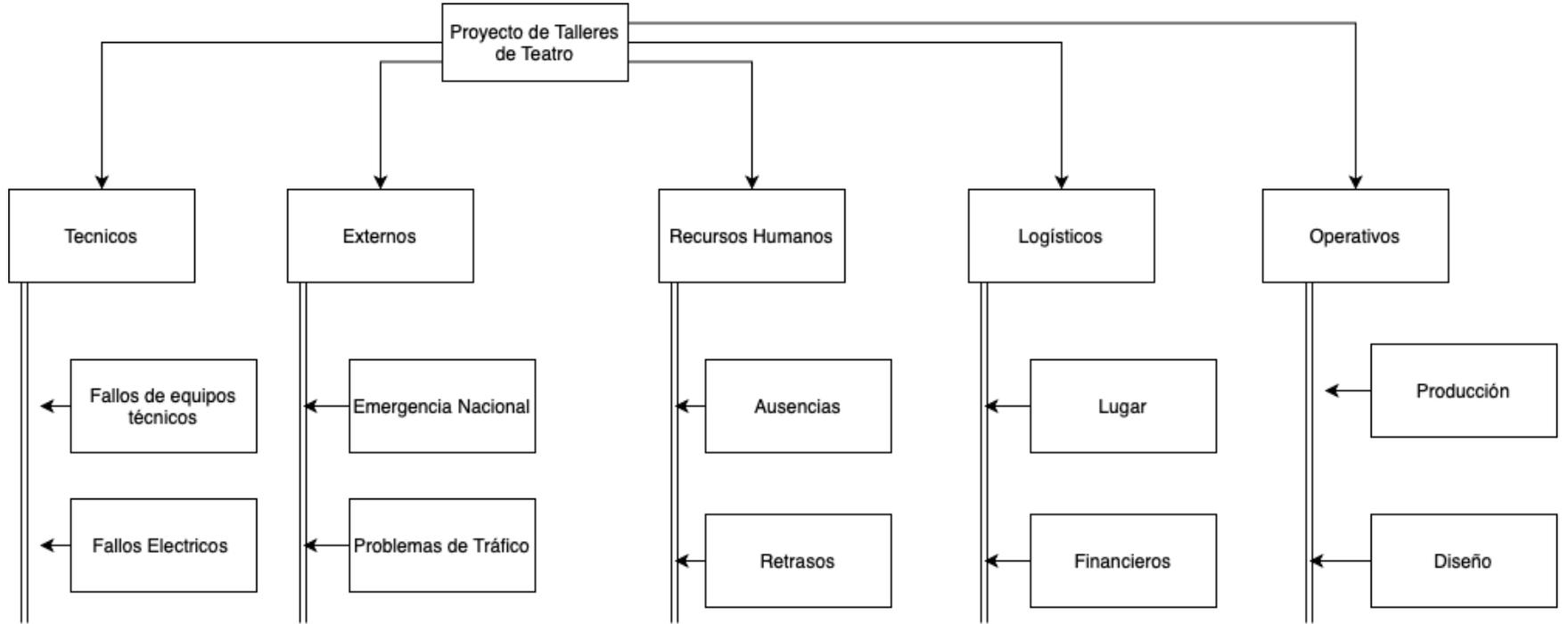
- Los correos electrónicos
- Los informes de trabajo
- Los planes de taller
- Llamadas telefónicas o videoconferencias

4.2.8 Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos es esencial para garantizar que los proyectos puedan anticipar y abordar los posibles problemas y aprovechar las oportunidades. Gestionar proactivamente los riesgos permite mejorar las posibilidades de éxito y minimizar los impactos negativos en los objetivos y resultados esperados. Los equipos de proyecto más exitosos son aquellos que pueden identificar claramente los riesgos y decidir cursos de acción que los mitiguen, los eliminen y los asuman como una condición del proyecto.

Las técnicas empleadas para la identificación de riesgos en este proyecto fueron el análisis cualitativo y cuantitativo, y el análisis de expertos en la producción de talleres.

Figura 11 Estructura Desglosada de Riesgos



Nota: desglose de riesgos

4.2.8.1 Identificación de Riesgos

La tabla de identificación de riesgos es una herramienta para mapear la relación entre las causas de los riesgos, un identificador y el ítem de la EDT que se puede afectar. En el caso de la producción de talleres es muy claro que muchos de los riesgos se concentran en el evento de entrega del taller. Dado que todas las actividades se concentran en su planeación y claramente el mayor impacto para el cliente y para la organización sería no poder entregar el taller por el motivo que fuese anticiparse a esto es crítico para el éxito de la organización.

Tabla 21 Identificación de riesgos

Tipo de riesgo	Código	Causa	Descripción del riesgo	EDT
Técnicos	RT-01	Fallas del equipo por deterioro o falta de mantenimiento	Incapacidad del equipo para cumplir su función durante el taller	1.3
	RT-02	Fallas de la corriente eléctrica	Falta de corriente eléctrica a la hora de realizar el taller	1.3
Externos	RE-01	Ambientales de afectación del país	Declaración de emergencia nacional o local que incida en el área donde se realizara el taller	1.3
	RE-02	Incremento del Tráfico Vehicular	Imposibilidad de ingresar al recinto por motivo accidente de tráfico u otro motivo que impida a participantes acceder al lugar	1.3

Nota: se muestra la lista de riesgos del proyecto

Tipo de riesgo	Código	Causa	Descripción del riesgo	EDT
Recursos Humanos	RR-01	Enfermedad o eventos personales	Incapacidad de producir el taller por limitaciones de personal	1.3
	RR-02	Enfermedad o eventos personales	Incapacidad del equipo para cumplir su función durante el taller	1.3
Logísticos	RL-01	Imposibilidad de Acceso	Falta de permiso o acceso al lugar del taller	1.3
	RL-02	Margen negativo en el desarrollo del taller	No es posible cubrir los costos del taller con el presupuesto asignado	1.2.2
Operativos	RO-01	Errores en los calculos de recursos o produccion	Incapacidad de entregar el taller por efecto de incorrecta estimación de los recursos	1.2
	RO-02	Errores en el diseño del Taller	Incapacidad de entregar el taller porque las actividades no se acomodan al espacio	1.2

4.2.8.2 Análisis de Riesgos

En este apartado se evalúan la importancia y la probabilidad de los riesgos identificados. A partir de técnicas como la matriz de probabilidad-impacto para asignar una calificación a cada riesgo en función de su probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial en el proyecto. Se pueden incluso analizar análisis estadísticos más complejos como simulaciones tipo Montecarlo, para evaluar diferentes niveles de estrés del proyecto, y que posibilidades de éxito tendría al enfrentarse a condiciones complicadas o muy favorables.

Tabla 22 Escala de Probabilidades

Descripción	Valor
Muy probable	0.9
Bastante probable	0.7
Probable	0.5
Poco probable	0.3
Muy poco probable	0.1

Tabla 23 Escala de Impacto

Descripción	Valor
Muy alto	0.8
Alto	0.4
Moderado	0.2
Bajo	0.1
Muy bajo	0.05

Tabla 24 Matriz de Probabilidad e Impacto

Impacto	Probabilidad				
	0,8	0,4	0,2	0,1	0,05
0,9	0,720	0,360	0,180	0,090	0,045
0,7	0,560	0,280	0,140	0,070	0,035
0,5	0,400	0,200	0,100	0,050	0,025
0,3	0,240	0,120	0,060	0,030	0,015
0,1	0,080	0,040	0,020	0,010	0,005

Una vez establecidas las escalas y matrices de impacto y riesgo, es posible decir que se han establecido parámetros para evaluar los riesgos de una manera más clara, que de esta forma permitirán comparar el riesgo con la probabilidad de que algo ocurra al proyecto y así destinar más o menos esfuerzos a tomar una acción concreta en cada caso.

Tabla 25 Análisis de Riesgos

Tipo de riesgo	Código	Causa	Descripción del riesgo	EDT	Probabilidad	Impacto	Rango
Técnicos	RT-01	Fallas del equipo por deterioro o falta de mantenimiento	Incapacidad del equipo para cumplir su función durante el taller	1.3	0,05	0,7	0,035
	RT-02	Fallas de la corriente eléctrica	Falta de corriente eléctrica a la hora de realizar el taller	1.3	0,05	0,7	0,035
Externos	RE-01	Ambientales de afectación del país	Declaración de emergencia nacional o local que incida en el área donde se realizara el taller	1.3	0,05	0,7	0,035
	RE-02	Incremento del Tráfico Vehicular	Imposibilidad de ingresar al recinto por motivo accidente de tráfico u otro motivo que impida a participantes acceder al lugar	1.3	0,2	0,5	0,1
Recursos Humanos	RR-01	Enfermedad o eventos personales	Incapacidad de producir el taller por limitaciones de personal	1.3	0,05	0,9	0,045
	RR-02	Enfermedad o eventos personales	Retraso del equipo para cumplir su función durante el taller	1.3	0,05	0,5	0,025
Logísticos	RL-01	Imposibilidad de Acceso	Falta de permiso o acceso al lugar del taller	1.3	0,05	0,7	0,035
	RL-02	Margen negativo en el desarrollo del taller	No es posible cubrir los costos del taller con el presupuesto asignado	1.2.2	0,05	0,9	0,045
Operativos	RO-01	Errores en los cálculos de recursos o producción	Incapacidad de entregar el taller por efecto de incorrecta estimación de los recursos	1.2	0,05	0,9	0,045
	RO-02	Errores en el diseño del Taller	Incapacidad de entregar el taller porque las actividades no se acomodan al espacio	1.2	0,05	0,9	0,045

Nota: valoración de los riesgos

4.2.8.3 Plan de Respuesta a los Riesgos

El plan de respuesta a los riesgos es una descripción de las estrategias para afrontar los riesgos y en caso de que se materialicen poder reaccionar de forma activa. También describe la oportunidad que se plantea de poder anticipar el riesgo a partir de actividades o acciones que vuelvan menos probable que un evento se dé.

Tabla 26 Plan de Respuesta

Tipo de riesgo	Código	Causa	Descripción del riesgo	EDT	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Plan de contingencia	Reservas tiempo	Reservas dinero	Disparador	Responsable
Técnicos	RT-01	Fallas del equipo por deterioro o falta de mantenimiento	Incapacidad del equipo para cumplir su función durante el taller	1.3	0,05	0,7	0,035	Mitigar/Trasladar	Realizar pruebas del equipo al menos 24 hrs. Antes	Asegurar con el proveedor el reemplazo inmediato del equipo en 1 hrs	1 hrs		Fallo del Equipo	Productora
	RT-02	Fallas de la corriente eléctrica	Falta de corriente eléctrica a la hora de realizar el taller	1.3	0,05	0,7	0,035	Trasladar	Revisar con las compañías eléctricas por reparaciones programadas. Revisar con el cliente las posibilidades de contingencia ya en el lugar	Reprogramar	1 hrs		Falta de fluido eléctrico	Productora
Externos	RE-01	Ambientales de afectación del país	Declaración de emergencia nacional o local que incida en el área donde se realizara el taller	1.3	0,05	0,7	0,035	Evitar	Revisar las notificaciones de la CNE	Reprogramar			Anuncios de la CNE	Cliente
	RE-02	Incremento del Trafico Vehicular	Imposibilidad de ingresar al recinto por motivo accidente de trafico u otro motivo que impida a participantes acceder al lugar	1.3	0,2	0,5	0,1	Mitigar	Planificar talleres fuera de horas pico	Programar hasta una hora de retraso	1 hrs	€ 185.000,00	Menos del 50% de Presencia	Cliente

Tipo de riesgo	Código	Causa	Descripción del riesgo	EDT	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategia	Acciones preventivas	Plan de contingencia	Reservas tiempo	Reservas dinero	Disparador	Responsable
Recursos Humanos	RR-01	Enfermedad o eventos personales	Incapacidad de producir el taller por limitaciones de personal	1.3	0,05	0,9	0,045	Mitigar	Mensajes de Confirmación 2 horas antes del inicio	Reprogramar				Director
	RR-02	Enfermedad o eventos personales	Retraso del equipo para cumplir su función durante el taller	1.3	0,05	0,5	0,025	Mitigar	Mensajes de Confirmación 2 horas antes del inicio	Programar hasta una hora de retraso	1 hrs	€ 185.000,00		Director
Logísticos	RL-01	Imposibilidad de Acceso	Falta de permiso o acceso al lugar del taller	1.3	0,05	0,7	0,035	Mitigar		Programar hasta una hora de retraso	1 hrs	€ 185.000,00		Cliente
	RL-02	Margen negativo en el desarrollo del taller	No es posible cubrir los costos del taller con el presupuesto asignado	1.2.2	0,05	0,9	0,045	Evitar	Proceso de Aprobación interna	Renegociación con el cliente				Director
Operativos	RO-01	Errores en los calculos de recursos o produccion	Incapacidad de entregar el taller por efecto de incorrecta estimación de los recursos	1.2	0,05	0,9	0,045	Mitigar	Proceso de Aprobación interna	Renegociación con el cliente				Director
	RO-02	Errores en el diseño del Taller	Incapacidad de entregar el taller porque las actividades no se acomodan al espacio	1.2	0,05	0,9	0,045	Mitigar	Proceso de Aprobación interna	Renegociación con el cliente				Director

Nota: plan de acción frente a los riesgos

4.2.9 Gestión de Interesados

La gestión de los interesados es un conjunto de procesos utilizados para identificar, analizar, planificar, comprometer y gestionar las expectativas de las diferentes organizaciones o personas que se verían afectadas o favorecidas con el proyecto.

Los interesados incluyen a todas las personas y entidades que participan de manera directa o indirecta en el proyecto, y que tienen algún poder de influencia sobre sus resultados su éxito o su fracaso.. Esto incluye desde patrocinadores, clientes y equipo del proyecto, hasta proveedores, usuarios, y la comunidad en general.

4.2.9.1 Identificación de Interesados

Es el proceso de documentar aquellas personas que tienen que ver con el proyecto de o manera directa o indirecta.

Tabla 27 Identificación de Interesados

	Interesado	Expectativas del proyecto	Rol
Cliente	Punto de Contacto del cliente	Beneficio en resultados medibles a corto y mediano plazo	Patrocinador
	Gerencia	Relación costo beneficio positiva	Interesado
	Colaboradores	Mejorar sus habilidades en el trabajo	Beneficiario
Compañía de teatro	Productor	Finalización exitosa del proyecto en tiempo, costo y forma.	Ejecutor como miembro del equipo
	Director de teatro	Desarrollar el contacto con el cliente a largo plazo	Ejecutor como miembro del equipo
	Actores	Expresar y desarrollar el taller de forma que sea relevante para los participantes y que incida en su desarrollo personal	Ejecutor como miembro del equipo

Nota: clasificación de interesados y roles

4.2.9.2 Clasificación de los interesados

En este proyecto los interesados se clasifican en 2 tipos, los que corresponden al equipo del cliente y los que se corresponden con el equipo de Teatro Impromptu. Esta diferencia parece ser fundamental para comprender dinámica de interés poder dentro del proyecto.

Tabla 28 Matriz Poder Interés

	Interesado	Poder	Interés
Cliente	Punto de Contacto del cliente	Medio	Alto
	Gerencia	Alto	Medio
	Colaboradores	Bajo	Medio
Compañía de teatro	Productor	Medio	Alto
	Director de teatro	Alto	Alto
	Actores	Bajo	Alto

Nota: separado por tipo de interesado

4.2.9.3. Estrategias de Involucramiento

Son también conocidas como estrategias de participación, en esta sección se plantean las formas planificadas y sistemáticas para lograr la participación activa de la organización o personas involucradas al proyecto. El objetivo principal es fomentar la participación activa y

significativa para obtener su apoyo, colaboración y contribución en el logro de los objetivos del proyecto o la organización.

Tabla 29 Estrategias de Involucramiento

	Interesado	Expectativas del proyecto	Poder	Interes	Estrategia
Cliente	Punto de Contacto del cliente	Beneficio en resultados medibles a corto y mediano plazo	Medio	Alto	Reuniones constantes de verificación y aprobación de los planes. Entrega de informes finales de participación y retroalimentación
	Gerencia	Relación costo beneficio positiva	Alto	Medio	Comunicaciones acerca de los avances e hitos del proyecto Informes Finales de participación y satisfacción
	Colaboradores	Mejorar sus habilidades en el trabajo	Bajo	Medio	Información Clave acerca de la participación, metodología y beneficios esperados
Compañía de teatro	Productor	Finalización exitosa del proyecto en tiempo, costo y forma.	Medio	Alto	Reuniones con el cliente, reuniones de aprobación con el Director y los actores
	Director de teatro	Desarrollar el contacto con el cliente a largo plazo	Alto	Alto	Informes de avance, hitos y aprobaciones
	Actores	forma que sea relevante para los participantes y que incida en su desarrollo personal	Bajo	Alto	Reuniones de planificación del taller. Acceso a informes de planes, recursos y diseño del taller

Nota: estrategias de involucramiento basadas en rol y poder sobre el proyecto

4.2.10 Gestión de Adquisiciones

La gestión de las adquisiciones de un proyecto es por un lado la determinación de la estrategia que se va a seguir para poder obtener aquellos recursos que se gestionaran externamente para el desarrollo de los talleres. El PMI (2017) lo define como el proceso de

compra o adquisición de productos, servicios o resultados necesarios para el proyecto, fuera de la organización ejecutante del proyecto.

En el caso del proyecto de talleres de improvisación teatral, el nivel de adquisiciones necesarias para desarrollar el proyecto es bastante bajo. Y solo se requiere del equipo de audio. Es importante señalar que eventualmente una de las áreas de desarrollo de este proyecto sería poder ofrecer un producto más completo a los clientes, donde se ofrezca desde las instalaciones, la iluminación la alimentación y se tenga un control más completo de la experiencia.

Ya el grupo Impromptu cuenta con una lista de proveedores que se desarrolló para sus actividades, por lo que no hubo necesidad de diseñar el proyecto para cubrir esta necesidad. Según el manual de Proyectos del PMI (2017) debería llevarse a cabo un (RFP) o recepción de propuestas que permitan evaluar las más ventajosas incluyendo el poder trasladar parte de los riesgos de equipo defectuoso.

Un elemento central de las adquisiciones es el cierre del proceso donde se hace una verificación de que las condiciones que se pactaron se hayan mantenido y precios y calidades esten de acuerdo con los planes que se plantearon, y que permiten asegurar que los niveles de calidad y costos que el proyecto espera.

4.2.11 Gestión de los Cambios

La gestión de los cambios del proyecto tiene como disparadores propuestas del lado del cliente por cambios en sus necesidades o requerimientos. Del lado del equipo de proyecto en caso de que se detecten errores en la planeación de los talleres que no estén de acuerdo con los estándares del proyecto.

En dichos casos los formularios que, se emplearon anteriormente de acuerdo con el proyecto deben Re someterse con los ajustes que sean necesarios. Como se indicó este proyecto no diseña los diferentes formularios.

En cuanto a la aprobación de cambios que se vayan a dar en el proyecto se utilizan como aprobadores los que vienen descritos en la Figura 10 (Matriz RACI). La evaluación del impacto de los cambios debe hacerse de manera previa a la solicitud de aprobación, para poder incluir una descripción detallada para los aprobadores, incluyendo impacto en los tiempos, costos y definiciones de calidad que el cambio implica.

4.3 Plan Estratégico Teatro Impromptu

En un intento de dar mayor contexto al grupo de Teatro Impromptu se incluyó como parte de este trabajo de investigación un diseño de plan estratégico que sirva como insumo al grupo para poder tener más claro como el proyecto de talleres tiene que ver con un plan de negocios mucho más amplio. Siendo el objetivo del trabajo es darles la mayor cantidad posible de herramientas para poder diversificar los servicios que como emprendimiento

4.3.1 Perfil del Grupo de Teatro Impromptu

El grupo de teatro Impromptu es una compañía teatral independiente con alrededor de 16 años en el mercado nacional costarricense. Se definen como un grupo de improvisación teatral y también desarrollan una gran actividad de actividades pedagógicas relacionadas con el teatro, y en alguna medida se dedican a desarrollar talleres en empresas.

Es un grupo pequeño que se compone de 4 personas. Y ha llevado a cabo trabajos en varias zonas del país y en el extranjero.

Uno de los elementos centrales del motivo de este trabajo de investigación es que la situación financiera del grupo no es buena y se ha intentado diseñar un proyecto para que diversifiquen sus productos-servicios para hacerlo más atractivo para el mercado de empresas transnacionales que operan en el país.

Al mismo tiempo que se diversifican los productos del teatro también es importante que los procesos de mejora continua sean centrales para el trabajo de la organización.

4.3.2 Análisis de Misión y Visión

En la tabla 27 se puede ver las definiciones actuales de la misión y visión del grupo.

Tabla 30 Misión y Visión

Misión	<i>Somos un grupo de teatro pionero y especialista de la Improvisación Teatral en Costa Rica y referente centroamericano, nos caracteriza nuestro trabajo e investigación constante, creamos espectáculos dirigidos a jóvenes y adultos, formamos nuevos (as) improvisadores (as) y somos aliados de las empresas al brindarles soluciones creativas a sus necesidades de negocio.</i>
Visión	<i>Ser referentes a nivel internacional por nuestro trabajo constante en la investigación y desarrollo de la Improvisación Teatral, por la línea de nuestros espectáculos y por el liderazgo en la formación de la técnica mediante una metodología propia y única, alcanzando amplia presencia en el ámbito artístico mundial y consolidándonos como un grupo con una fuerte estructura organizacional</i>

Nota: de acuerdo con entrevista al director del teatro.

De acuerdo con el libro Conceptos de Administración Estratégica (David, 2013), se debe considerar la siguiente pregunta para analizar la misión: ¿Cuál es nuestro negocio? En ese sentido la misión tiene como puntos fuertes que ofrece una caracterización de las condiciones señala las áreas del negocio del grupo. Sin embargo parece algo débil en la definición del producto o el negocio per se. Hace alusiones acerca de ser pioneros y especialistas que parecen más apropiadas para la visión.

El mismo David (2013) señala que la visión se compone de esos elementos en los que se quiere convertir en una cantidad de tiempo, es la dirección hacia la que se va. Parece importante

señalar que este trabajo encaja en la misión y en el desarrollo de una estructura organizacional que les permita afrontar el reto de diferenciarse estratégicamente de la competencia.

4.3.3 Propuesta de Valores Estratégicos

La Propuesta de valores estratégicos es una recopilación grafica de los valores que van a guiar a la compañía hacia la consecución de sus objetivos a lo largo del tiempo. Como se puede ver en la Figura 13 se trata de elementos que ya son parte de la organización pero que es bueno tener explícitamente indicados para que sean claro no solo a lo interno del grupo sino también sean visibles para los interesados y la comunidad.

Figura 12 Valores Estratégicos



Nota: creación propia

4.3.4 Análisis FODA

En este apartado se presentará el análisis FODA, que es un análisis de las fortalezas del grupo, sus oportunidades en el mercado, sus debilidades y las amenazas externas.

Tabla 29 FODA

Fortalezas	Debilidades
1. Desarrollo Técnico Teatral	1. Falta de Canales de comunicación con mercado meta
2. Experiencia Profesional	2. Falta del estructuración del producto
3. Nicho particular	3. Falta de enfoque en el desarrollo de valor para el cliente
4. Capacidad de Trabajo en Equipo	4. Limitaciones en trabajar otros idiomas
5. Conocimiento del Mercado	
Oportunidades	Amenazas
1. Propuesta innovadora y única en el mercado	1. Hay otros formatos de taller con mayor experiencia en el mercado
2. Demanda de las habilidades blandas en el mercado	
3. Potencial de diversificar el Producto	
4. Incremento de las inversión extranjera en el país	

Nota: elaboración propia

Desde el punto de vista del análisis FODA se puede decir que las oportunidades del desarrollo de este mercado tiene que ver con el crecimiento que la inversión extranjera han tenido en el país y la necesidad de mejorar las habilidades sociales (blandas) de las personas que laboran en este espacio. Al mismo tiempo el crecimiento orgánico de estas empresas hace que la

cantidad de empleados que tienen obligue a una mayor complejidad por lo que estas habilidades se vuelven fundamentales para el mejoramiento del desempeño y la gerencia de las personas.

Las debilidades se refieren a la poca orientación para desarrollar un producto más estructurado que les permita ser más atractivos para estas empresas, conocerlas más a fondo permitiría entender mejor sus necesidades y aquellas en las que los talleres podrían tener más sentido. Una fortaleza que también hay que señalar es la diferenciación natural y la oportunidad que hay de innovar con la metodología de la improvisación teatral. La otra debilidad es que la definición del producto viene de la mano de una mayor profesionalización del grupo y una mejora continua de los procesos a desarrollar.

4.3.5 Plan Estratégico

El plan estratégico de la compañía de teatro Impromptu se basa en un único objetivo estratégico del cual el proyecto que abarca esta investigación es una parte fundamental. Y es poder desarrollar el mercado de los talleres de teatro para el desarrollo de habilidades blandas. A partir de poder desarrollar canales de comunicación con su mercado meta que permitan desarrollar un producto atractivo para éstas. Siguiendo un proceso de mejora continua y estandarización del producto.

Al mismo tiempo para el nivel de aprendizaje y desarrollo del plan estratégico es muy importante que dentro de la organización del teatro se vayan generando las habilidades que permitan que el desarrollo de proyectos y demás puntos sigan siendo viables en el tiempo. El otro punto esencial del plan estratégico es el componente de sostenibilidad. A partir del desarrollo de este plan estratégico se espera que haya la posibilidad de tener un impacto en la mejora de las condiciones de trabajo de los equipos con lo se trabaje, de forma que la sociedad

en general se beneficie de un mejor desarrollo de estas empresas en el país y esto impacte la cantidad y la calidad de los trabajos. También uno de los elementos que se deriva del análisis P5 que se realizó tiene que ver con una disminución de los residuos de los talleres, que también pueden usarse como una oportunidad de generar consciencia acerca de este tema.

La posibilidad de materializar este plan estratégico requiere de un proceso de desarrollo que implica tiempo para adaptar las formas de trabajo y la organización de teatro Impromptu a esta nueva estrategia.

En la tabla 30 se anotan las fases que dicho proceso debería implicar desde el punto de vista del grupo Impromptu.

Tabla 30 Fases de Implementación

Etapa	Duración Estimada de Fase	Propuesta
Preparación y Planificación	2 meses	Una vez establecida la prioridad del plan se desarrollada se propone a la organización el inicio de las actividades de preparación.
Desarrollo de los Planes de Acción y Formularios	4 meses	Establecimiento de los Procesos operativos y creación de los formularios de trabajo de todas las fases.
Ejecución y Monitoreo	6 meses	Puesta en marcha del plan estratégico de mejora continua, estandarización de procesos y entrenamiento de los miembros del equipo.
Evaluación y Retroalimentación	2 meses	Primer ciclo de mejora continua

Es importante señalar que a pesar de no se parte del trabajo final de graduación la implementación del plan estratégico es una recomendación que se le hizo al equipo teatral. Siendo el caso se puede apoyar esa labor como una forma de retribuir la participación.

Figura 13 Plan Estratégico

OBJETIVO EMPRESARIAL: Desarrollar el mercado de talleres de Impro para desarrollar habilidades blandas en empresas transnacionales

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Objetivo Estratégico	Indicador	Actual	Meta	Frecuencia de Medición	Fuente	Responsable	Iniciativa
Financiera		Rentabilidad	Índice de Ventas		20%	Anual	Director	Director	Incrementar las ventas de talleres en el mercado meta
Cliente		Fortalecer el producto	Tasa de Solicitudes de Información		100%	Anual	Director	Director	Aumentar las referencias y solicitudes de información acerca de los talleres
Procesos		Implementar proyecto de talleres	Tasa de Complitud de la implementación del Proyecto		100%	Mensual	Director	Director	Grado de implementación del Proyecto
Aprendizaje y Desarrollo		Entrenamiento en aplicación y desarrollo de las mejores practicas	Horas de entrenamiento y capacitación		5 hrs	Mensual	Administrador de Proyectos	Director	Fortalecer las capacidades organizacionales del grupo
Desarrollo Regenerativo		Diseñar para impactar las organizaciones	Mejora en las retroalimentaciones		15%-30%	Anual	Director	Director	Tener un impacto en los equipos de trabajo y en las organizaciones

5. Conclusiones

1. Se logró el desarrollo de un proyecto que permite integrar las mejores prácticas de la administración de proyectos con la actividad teatral del grupo Impromptu Teatro de forma que se puedan plantear un plan estratégico con la finalidad de dar un mayor impulso y una mejor organización al negocio del desarrollo de talleres para empresas.

2. Se lograron plasmar una amplia gama de herramientas y análisis que permitan al grupo entender mejor el impacto de las decisiones que van tomando a lo largo del proceso de desarrollo de cualquier actividad. Siempre tomando en cuenta la relación entre costo, cronograma y calidad.

3. Se logró verificar mediante el análisis FODA que una de las mayores ventajas competitivas que tiene el grupo Teatro Impromptu es que su producto principal (la improvisación teatral) es un diferenciador en el mercado.

4. Se estableció todo un sistema de control del proceso de aseguramiento de la calidad a partir del desarrollo de formularios que permitan documentar las necesidades, requerimientos del cliente de forma que los talleres que se diseñen se adecuen a estas necesidades.

5. Se lograron identificar los grupos interesados, su clasificación, sus relaciones de interés y poder. A partir de lo cual se logró establecer un para la gestión del involucramiento de dichos interesados.

6. Se logró construir un proceso de gestión del cronograma y de las actividades que permitió secuencializar las actividades, darles un orden lógico y organizarlas para construir un cronograma que se convierta en una herramienta para el mapeo de los trabajos necesarios e indique expectativas claras acerca de las duraciones y tiempos de espera en cada caso

7. Se logro desarrollar un presupuesto que incluye los costos de desarrollo de los talleres, incluyendo además las estimaciones en horas del necesario involucramiento de los diferentes elementos de la compañía teatral.

8. Se llevo a cabo una identificación clara de los riesgos que están relacionados con el proyecto, se mapearon los niveles de impacto y probabilidad para priorizar los recursos que se emplearan para mitigar o eliminar riesgos.

9. Se implemento una metodología para determinar el alcance del proyecto, sus limitaciones y también los objetivos que buscaba alcanzar. Tomando en cuenta las posibilidades y el contexto del proyecto.

10. Se logro integrar el proyecto a un plan estratégico que le dé sentido, y que permita a la organización el desarrollo de una nueva metodología de trabajo.

11. Se logró también construir un mapa conceptual de lo que significa la improvisación teatral, su importancia dentro del teatro y las artes. Así como los aportes que puede realizar a organizaciones que estén interesadas en el desarrollo de las capacidades blandas para las mejoras de la productividad y los ambientes de trabajo.

12. Es posible desarrollar este proyecto tomando en cuenta los parámetros de sostenibilidad P5 de manera activa, sin generar mayores costos y más bien promoviendo una mentalidad de sostenibilidad en las compañías con las que se trabaje.

6. Recomendaciones

Las recomendaciones van dirigidas al grupo de Teatro Impromptu en particular al director y la productora. Excepto la 4ta y 5ta. recomendación que además van dirigidas a los demás grupos de teatro independientes del país.

1. Se deben tomar en cuenta las buenas prácticas descritas en el este proyecto como una forma de promover el desarrollo financiero de la compañía teatral Impromptu Teatro.

2. Se recomienda desarrollar los formularios estandarizados y demás documentación para poder generar la trazabilidad necesaria y así poder completar la planeación de los talleres en consonancia con los objetivos del proyecto.

3. Se recomienda evaluar la metodología seguida y establecer un proceso de mejora continua basados en las retroalimentaciones de los clientes que permitan un desarrollo constante del producto para cada vez adaptarlo mejor a las necesidades de los interesados.

4. Promover la utilización de la metodología de la administración de proyectos como una forma de brindar una herramienta de trabajo en los grupos de teatro costarricense como una forma de mejorar los procesos de producción

5. Insistir en la importancia de la sostenibilidad como una forma de mejorar las condiciones de trabajo en las empresas y el desarrollo de la cultura en Costa Rica.

6. Desarrollar metodologías de trabajo que sean flexibles y permitan adaptar el trabajo a las diferentes culturas organizacionales de los clientes.

7. La implementación de una metodología de mejora continua para seguir desarrollando el valor agregado de los productos que el grupo ofrece, es fundamental. Y es un trabajo siempre

inacabado, donde siempre deben ir incorporándose las mejores prácticas y las lecciones aprendidas

8. Buscar alianzas estratégicas con organizaciones como CINDE, PROCOMER, Zonas Francas puede ser esencial como una forma de desarrollar el mercado en empresas transnacionales que por su naturaleza particular están siempre atentas a formas innovadoras para desarrollar sus labores.

9. Promover el desarrollo de estándares sostenibles como parte de la estrategia de mercadeo del grupo, puede ayudar a distinguir y diferenciar el producto de estos talleres.

10. Ir desarrollando un catálogo de indicadores de desempeño que los talleres pueden ayudar a desarrollar en las empresas agregaría un nuevo nivel de valor para los clientes.

7. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible

De acuerdo con GPM (2019, pág. 5) la forma de incidir y generar cambios en las sociedades es a partir de los proyectos, es la forma natural en que en las organizaciones, comunidades y demás gestionan el cambio. Y uno de los elementos esenciales para poder abordar un proyecto en su totalidad tiene que ver con poder entender los efectos que tiene más allá de sí mismo. Es comprendiendo que el ciclo de valor de los proyectos va más allá del cumplimiento y se mueve hacia la creación de valor para la sociedad.

Como señala Hinkelammert (2005) no es posible hacer una evaluación de los efectos de la modernidad (¡y se podría decir lo mismo de los proyectos!) solo comprendiendo los efectos directos de nuestras actividades. Hay que definir parámetros y medir los efectos indirectos de las actividades de los proyectos. Un buen ejemplo es la generación eléctrica, que en principio es beneficiosa para las comunidades, su efecto directo es todas las cosas que se pueden hacer con electricidad. Pero si esta se genera a partir de motores de carbón, hay un efecto indirecto de nuestra acción directa que daña el medio ambiente, y en el mediano plazo daña a la comunidad y al planeta.

Ambas cosas tienen que lograr compaginarse de forma que se tengan los beneficios y se logre mitigar el daño, y aún mejor poder regenerar el sistema para que se pueda tener un mejor medio ambiente, mejores comunidades y una electricidad más accesible para todos.

La ONU ha definido los parámetros del desarrollo sostenible y regenerativo al publicar Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que sirven como guía para la elaboración de estándares y para poder tener un marco de referencia que sirva para todos los proyectos y la actividad humana en general.

a. Análisis de Desarrollo Sostenible

La Figura 7 que se presenta a continuación reproduce el análisis de impacto P5 (personas, procesos, productos, prosperidad, planeta) según las definiciones de GPM Global (2019).

Figura 14 Análisis de Impacto P5

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de Impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría	Elemento						
2,1 Impactos del Producto							
	2.1.1 Vida útil del producto	El servicio que se plantea no plantea un impacto relativo al final de su vida útil o actualizaciones necesarias en el futuro	Bajo o ninguno	5	No se planea ninguna acción de mitigación	5	0
	2.1.2 Mantenimiento del producto	El mantenimiento del producto podría requerir el uso de insumos.	El uso no sostenible de los insumos de los talleres podría provocar desechos difíciles de reciclar o re-utilizar	3	Plan de Reciclaje re-utilización de insumos	5	2
2,2 Impactos de los Procesos (de Gestión de Proyectos)							
	2.2.1 Eficacia de los Procesos del Proyecto	El proyecto debe ser eficaz en sus procesos internos para asegurar el uso eficaz de los recursos	El uso no sostenible de los insumos de los talleres podría provocar desechos difíciles de reciclar o re-utilizar	3	Plan de Reciclaje re-utilización de insumos	4	1
	2.2.2 Eficiencia de los Procesos del Proyecto	el proyecto debe funcionar a un nivel de productividad óptimo.	El uso no sostenible de los insumos de los talleres podría provocar desechos difíciles de reciclar o re-utilizar	3	Plan de Reciclaje re-utilización de insumos	4	1
	2.2.3 Equidad de los Procesos del Proyecto	El proyecto no incluye o trata a todos los individuos de manera justa	Discriminación por género, orientación sexual, etaria, étnico u otras	4	Política de Inclusividad	5	1
Promedio de Producto y Proceso				3,6		4,6	1,0

Este impacto mejorará los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad. Este impacto mejorará los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad.
 5 = Totalmente de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Neutral 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de Impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría	Elemento						
Elemento							
3 Impactos a las Personas (Sociales)							
3.1 Prácticas Laborales y Trabajo Decente							
3.1.1	Empleo y Dotación de Personal	El proyecto plantea la auto generación de empleo para los miembros del Grupo Impromptu. En un modelo de gestión tipo PYMES.	Se emplean las mejores prácticas para el soporte del empleo y los colaboradores	2	Se revisan los protocolos de empleo de todos los que participan del proyecto	5	3
3.1.2	Relaciones Laborales/de Gestión	Se carece de un plan de acción que reglamente las relaciones laborales por servicios profesionales	Riesgo implícito del no cumplimiento de las normas de la relación laboral en Costa Rica	3	Se revisan los protocolos de empleo de todos los que participan del proyecto	4	1
3.1.3	Salud y Seguridad del Proyecto	No hay una política institucional de salud y seguridad que cubra a los equipos	Riesgos laborales que puedan implicar costos civiles, penales.	3	Se cumplen las normas de seguros y mejores prácticas de seguridad humana	5	2
3.1.4	Educación y Capacitación	Se carece de un plan de educación y capacitación	Retraso en el desarrollo de las habilidades a los miembros del equipo	3	Se plantean iniciativas de desarrollo de las habilidades de los miembros del equipo. Certificaciones, talleres, cursos	5	2
3.1.5	Aprendizaje Organizacional	Se carece de una definición de programas de certificación y desarrollo.	Ralentización de los procesos de desarrollo y profesionalización del equipo	3	Establecimiento de procesos y protocolos organizacionales	5	2
3.1.6	Diversidad e Igualdad de Oportunidades	Hay una política institucional de diversidad e igualdad de Oportunidades	Responsabilidad e impacto en imagen de la organización, impacto legal	5	Se verifica el cumplimiento de la política	5	0
3.1.7	Desarrollo de la Competencia Local	Falta una estrategia Go-to-Market para competir localmente	Limitaciones en el desarrollo de la marca, y las posibilidades participación en el mercado	4	Se desarrollan estrategias de diseño e implementación	4	0

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de Impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría	Elemento						
Elemento							
3.2 Sociedad y Consumidores							
3.2.1	Apoyo de la Comunidad	No hay una política de trabajo comunal, que apoye el desarrollo comunal	Debilitamiento de los lazos con la comunidad, limitación de la promoción de la marca	2	Campañas de proyección Comunal	4	2
3.2.2	Cumplimiento de Políticas Públicas	No existe una hoja de revisión del cumplimiento de políticas públicas	Posible impacto financiero, legal, penal	2	Documentos de verificación de cumplimiento de políticas públicas.	4	2
3.2.3	Protección para Pueblos Indígenas y Tribales	No hay una relación directa de trabajo para pueblos indígenas y tribales	Debilitamiento de los lazos con la comunidad, limitación de la promoción de la marca	4	Evaluaciones periódicas de trabajo para pueblos indígenas y tribales	4	0
3.2.4	Salud y Seguridad del Consumidor	No hay establecidos protocolos de seguridad y salud para la participación en los talleres	Posible impacto financiero, legal, penal. Impacto al derecho a la integridad y la seguridad personal	1	Documentos de verificación de cumplimiento de requerimientos legales y coberturas	4	3
3.2.5	Etiquetado de productos y servicios	No hay un protocolo de revisión de "branding" y etiquetas que se utilizan en los talleres	Impacto en el nombre de la marca, y su penetración.	3	Verificación de desarrollo de servicios claros, concisos y que declaren valor esperado para el cliente	3	0
3.2.6	Comunicaciones de Mercadeo y Publicidad	Falta de sensibilización en las estrategias de comunicación y mercadeo, canales de publicidad.	Veracidad y claridad de las informaciones que se usan en el proyecto	3	Documentos de control acerca de mercadeo y publicidad de servicios	3	0
3.2.7	Privacidad del Consumidor	Se identifican las normas y controles que deben tenerse en pie con las organizaciones participantes	Fallas en auditorías acerca del uso de información sensible y privada de las personas	3	Certificación con las organizaciones del cumplimiento de normas de confidencialidad	5	2

Categoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de Impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría						
Elemento						
3,3 Derechos Humanos						
3.3.1 No Discriminación	No hay una hoja de declaración acerca de la no discriminación	Cumplimiento del marco legal costarricense en relación con la no discriminación, la edad para laboral y las condiciones de trabajo de menores y programas de trabajo voluntario	5	Seguimiento y comprobación del cumplimiento de la legislación	5	0
3.3.2 Trabajo de acuerdo a la edad	Seguimiento de las leyes y medidas organizaciones para evitar el trabajo infantil, peligrosidad de las tareas del personal joven y trabajo forzado.		5		5	0
3.3.3 Trabajo Voluntario	Seguimiento de las leyes y medidas organizaciones para evitar el trabajo infantil, peligrosidad de las tareas del personal joven y trabajo forzado.		5		5	0
3,4 Comportamiento Ético						
3.4.1 Prácticas de Adquisiciones	Fiscalización de las políticas y reglamentos de compra de la empresa, que salvaguarden la integridad, veracidad, cuidado ético, y las leyes anticorrupción y anticompetencia, en todas las compras.	Cumplimiento de todas las normas éticas en términos de las relaciones de compras, lealtad empresarial, prácticas de adquisiciones	3	Se mantienen las prácticas de transparencia en este sentido a través de toda la organización	5	2
3.4.2 Anti-corrupción						
3.4.3 Competencia Leal						
Promedio de las Personas			3,3		4,4	1,2

Categoría	Subcategoría	Elemento	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
4 Impactos al Planeta (Ambientales)								
4.1 Transporte								
	4.1.1	Adquisiciones Locales	Procesos de adquisición puede provocar contaminación o producción de desechos		2	Protocolos de control y aprobación de adquisiciones usando proveedores locales, y desarrollando KPI de adquisiciones verdes	5	3
	4.1.2	Comunicación Digital	Ausencia de una política de concientización acerca de la reducción de las necesidades presenciales vrs el aprovechamiento de capacidades digitales	Producción de CO2 debido al transporte y desplazamiento así como compras y logística del proyecto	2	Desarrollo de política de trabajo remoto y aprovechamiento de herramientas de colaboración digital	5	3
	4.1.3	Viajes y Desplazamientos			2		5	3
	4.1.4	Logística			2		5	3
4.2 Energía								
	4.2.1	Consumo de Energía	Poca participación para el desarrollo de actividades, procesos que regulen el uso de la energía y su impacto en el ciclo de generación	Incremento en la generación CO2, o costo energético debido a mal uso o generación no responsable	2	Producir protocolo de control de uso de energía e identificación de oportunidades de baja de consumo	5	3
	4.2.2	Emisiones CO2			2		5	3
	4.2.3	Retorno de Energía Limpia			2		5	3
	4.2.4	Energía Renovable			2		5	3
4.3 Tierra, Aire y Agua								
	4.3.1	Diversidad Biológica	Deterioro del medio ambiente relacionado con las actividades directas o indirectas del proyecto	No se espera un impacto relacionado con el proyecto	5	No se espera un impacto relacionado con el proyecto	5	0
	4.3.2	Calidad del Aire y el Agua			5		5	0
	4.3.3	Consumo de Agua			5		5	0
	4.3.4	Desplazamiento del Agua Sanitaria			5		5	0

Categoría	Subcategoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de Impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Elemento							
4,4 Consumo							
	4.4.1	Generación de desechos y contaminación por el mal uso de materiales. O bien por mala disposición.	Incremento en el costo de producción por el uso de materiales nuevos	2	Planteamiento de una política de reducción de residuos a través de la reutilización, reciclaje de materiales	4	2
	4.4.2		Diseño	2		4	2
	4.4.3		Contaminación y Polución	2		4	2
	4.4.4		Generación de Residuos	2		4	2
Promedio del Planeta				2,8		4,8	2,0

Categoría	Subcategoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de Impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Elemento							
5 Impactos a la Prosperidad (Económicos)							
5.1 Análisis del Caso de Negocio							
	5.1.1	Evaluar la viabilidad financiera del proyecto para determinar su factibilidad	Que el proyecto no sea viable financieramente	2	Ajustar el proyecto para asegurar viabilidad financiera	5	3
	5.1.2			2		5	3
	5.1.3			2		5	3
	5.1.4			2		5	3
	5.1.5			2		5	3
	5.1.6			2		5	3
5.2 Agilidad del Negocio							
	5.2.1	Incapacidad de orientar el servicio para que se adapte a las necesidades del negocio y de los clientes, así como se acomode a la sostenibilidad	Limitaciones para colocar el proyecto como una oportunidad para las empresas y organizaciones objetivo de los servicios y medio ambiente	4	Implementación de cambios en el EDT para dar espacio a la formulación de talleres que puedan diseñarse de acuerdo a la necesidad del cliente	5	1
	5.2.2	Flexibilidad del Negocio		4		5	1
5.3 Estimación Económica							
	5.3.1	Limitación para impactar la economía local en vista de falta de encadenamientos	Crecimiento limitado o nulo de la economía local	3	Incrementar la capacidad para identificar oportunidades de negocio locales	4	1
	5.3.2	Beneficios Indirectos	Incapacidad de mejorar el medio como consecuencia indirecta del proyecto	3	Crear reporte de capacidades del proyecto para provocar impactos externos	4	1
Promedio de Prosperidad				2,6		4,8	2,2
Promedio General				3,0		4,6	1,6

Nota: Elaboración del Autor

7.2 Análisis de Desarrollo Regenerativo

Tabla 30

Dimensiones del Desarrollo Regenerativo

Dimensiones del Desarrollo Regenerativo	Preguntas que puedo hacerme acerca de mi Proyecto
Ambiental	A pesar de que el proyecto no está diseñado para restaurar lo que ya se ha dañado ambientalmente. Es posible colocarle salvaguardas para abordar la mitigación de la producción de desechos, el uso racional de la energía, el agua.
Social	A partir del desarrollo de la actividad teatral se espera tener un impacto esencial en el ámbito social, pues la participación activa de las artes produce un incremento en la calidad de vida de las personas y adecuenta las condiciones de la vida social y la dignidad humana.
Económico	En tanto sea posible desarrollar este proyecto y ampliar la oferta de trabajo para los grupos teatrales a partir del encadenamiento con sectores dinámicos de la economía al mismo tiempo que abre la posibilidad de permitir transacciones y canjes a varios niveles, por lo disímil de las áreas de aplicación.
Espiritual	A partir de la capacidad del teatro para comunicar no solo verbalmente, sino también de la expresión corporal es posible deducir que permite a los seres humanos experimentar desde la grupalidad en condiciones de equidad y desarrollando las capacidades de escucha a partir del juego activo y la improvisación teatral.
Cultural	En el tanto crezca el financiamiento de los grupos teatrales es posible difundir el arte y la cultura en muchos más sectores de la población. Siendo un proyecto autóctono promueve valores y al mismo tiempo que

Política

permite el cuestionamiento y el desarrollo cultural

La participación activa de todos en el teatro que ofrece opciones en condiciones de equidad para todos, desde la inclusión y la diversidad. Se posibilita el empoderamiento de todos en las organizaciones.

Lista de Referencias

- Bloom, J. W. (2017). *Teaching soft skills through drama: A practical approach*. Journal of Business and Technical Communication, 31(2), 116-131.
- Bonet, Lluís et Schagorodsky (2016) *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales*. Colección: Quadernos de Cultura, no 4. Quaderns Gescènec .
Obtenido en <https://www.ub.edu/cultural/wp-content/uploads/2019/02/La-gestión-de-teatros-PDF-Final.pdf>.
- Cavalcante-Pessoa, L. (Jan-Abr 2003). *Formação de professores na perspectiva do Movimento dos Professores Indígenas da Amazônia*. Revista Brasileira de Educação 22(1), pp.14-24.
<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782003000100003>
- Cohen, M. (2016). *The use of drama to teach soft skills in the college classroom*. Journal of Education and Practice.
- Collins, J. (2020). Soft Skills List. *What Are Soft Skills? The Balance Careers*.
<https://www.thebalancecareers.com/what-are-soft-skills-2060852>
- Coto, Saenz Luis Gerardo (2020). *Propuesta Para Implementar Una Oficina De Gestión De Proyectos (PMO) En La Fundación Para La Conservación Del Patrimonio Histórico Y Arquitectónico De La Iglesia Y Convento Colonial De Orosi (2020)*. Proyecto Final de Graduación para Obtener el título de Master en Administración de Proyectos. UCI.
- Doyle, A. (2019). Soft Skills List: What Are Soft Skills? The Balance Careers.
<https://www.thebalancecareers.com/what-are-soft-skills-2060852>
- Galván, O. (2013): *Del Salto al Vuelo*. Ediciones Improtour
- Garriga, A. (2018). *Guía práctica en gestión de proyectos*. Recuperado 22 de diciembre de 2020.
<https://www.rekursosenprojectmanagement.com/guia-practica-en-gestion-de-proyectos/>

- Gómez- Merchan, N., Rosado-Quiroz, A., Martínez-Riofrío, D., Bravo-Santos, O., Figueroa-Martínez, E., García-Suárez, A. (2021) *Fuentes de información y búsqueda en el proceso educativo* . Editorial Grupo Compás.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014) *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- Kerzner, Harold. (2022) *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance*. Editorial Wiley 4ta edición.
- Keith Johnstone (2022). *Impro Improvisation and the Theatre*. Originally Published by Faber & Faber.
- Marrero Sánchez, Odalys. Rachida, M. A., & Triadú, J. X. (2018). *Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. / soft skills: necessary for the integral training of the university student*. Revista Científica ECOCIENCIA, 2018 Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/scholarly-journals/habilidades-blandas-necesarias-para-la-formación/docview/2229617293/se-2>
- O'Toole, J. (1992). *The Process of Drama: Negotiating Art and Meaning*. Routledge.
- Pham, Dao Anh.(2022) *Glue: How Project Leaders Create Cohesive, Engaged, High-Performing Teams*. G&D Media.
- Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (6th ed.)*. Project Management Institute.
- Project Management Institute (2022) *PMI Lexicon of Project Management Terms*. Extraído de <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/lexicon> en 13-01-2023.

- Ramos, C. (2015). Estructura y desarrollo de talleres. *Revista de Educación y Desarrollo*, 24, 22-29.
- Rothwell, W. J. (2019). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. AMACOM.
- Ruth Stevens y David L. Loudon (2006). *Go-To-Market Strategies: Creating Value through Channels*. Prentice-Hall. Pearson Education.
- UNESCO (2010) *Informe de la UNESCO sobre la cultura*. Organización de las Naciones Unidas. New York.
- Schonmann, S. (2019). Teaching soft skills through drama: Exploring the potential of a drama-based approach. *Teaching in Higher Education*, 24(1), 81-95.

Anexos

Anexo 1: Acta (CHÁRTER) del Proyecto**ACTA DE LA PROPUESTA DE
PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)**

1. Nombre del (de la) estudiante

Jorge Arturo Monge Fallas

2. Nombre del PFG

PLAN DE GESTION DE PARA EL DESARROLLO DE TALLERES BASADOS EN IMPROVISACIÓN TEATRAL PARA LA COMPAÑÍA IMPROMPTU TEATRO (COSTA RICA)

3. Área temática del sector o actividad

Cultura

4. Firma de la persona estudiante

Jorge Monge Fallas

5. Nombre de la persona docente SG

Alvaro Mata

6. Firma de la persona docente

--

7. Fecha de la aprobación del Acta:

--

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

--	--

9. Pregunta de investigación

¿Cuáles son los componentes esenciales para diseñar e implementar una serie de talleres basados en la técnica de improvisación teatral para el grupo Impromptu Teatro?

10. Hipótesis de investigación

A partir de la implementación de la metodología de administración de proyectos será posible ampliar la oferta de servicios de la compañía de Teatro Impromptu Teatro.

11. Objetivo general

Objetivo general: Crear un plan de gestión de proyecto para el desarrollo de talleres basados en la técnica improvisación teatral para la compañía Impromptu Teatro en Costa Rica, con el fin de ampliar la oferta de negocio de la compañía teatral e incrementar su flujo de caja

12. Objetivos específicos

1. Analizar las principales características, historia y usos de la técnica de improvisación teatral para el desarrollo de habilidades blandas, con el fin de comprender los principales prolegómenos de la técnica teatral.
2. Plantear las técnicas y herramientas que se refieren a las áreas de conocimiento alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados para el desarrollo de talleres basados en la técnica de improvisación teatral, con el fin de establecer los pasos lógicos para el diseño del proyecto
3. Proponer un plan estratégico para la implementación de talleres en el Grupo Impromptu Teatro, con el fin de diseñar una estrategia de negocio viable para el grupo.
4. Mejorar el espacio teatral costarricense a partir de la apertura de nuevos espacios de inserción para las compañías de teatro nacional

13. Justificación del PFG

En Costa Rica el desarrollo de los proyectos teatrales siempre implica el trabajar con limitaciones de ingresos que impiden el crecimiento de la actividad cultural del país. Uno de los limitantes principales es el decrecimiento histórico en los presupuestos del sector público para promover el teatro. Un segundo elemento que ha limitado el desarrollo del teatro ha sido la incapacidad del sector para efectivamente ampliar la oferta de servicios donde pueden penetrar mercados de forma que sus técnicas y habilidades puedan servir y generar un valor adicional al ser incorporados.

Desde el punto de vista de la administración de proyectos el teatro, y el sector cultural en general, es sin duda una de las áreas en las que menos se ha aplicado su metodología. Por lo que el desarrollo de proyectos en esta área también servirían para ampliar los horizontes de la administración de proyectos como elemento generador de valor en el área de la cultura.

Una de las herramientas más importantes en el mundo actual de las empresas es la posibilidad de entrenar a sus colaboradores en habilidades blandas. En un mundo donde la economía de la información virtualiza las relaciones sociales y convierte el entorno en un ente más complejo las habilidades sociales son cada más esenciales para generar el necesario trabajo en equipo que permite a los proyectos avanzar.

En este sentido las empresas se verían beneficiadas por este proyecto que permitiría el desarrollo de contenidos para el desarrollo de estas habilidades en entornos profesionales

14. Estructura de desglose de trabajo (EDT).

1. Proyecto Final de Graduación				
	1.1 Seminario de Graduación			
		1.1.1 Anexos		
			1.1.1.1 Charter del Proyecto Final de Graduación 1.1.1.2 EDT del Proyecto Final de Graduación 1.1.1.3 Cronograma del Proyecto Final de Graduación 1.1.1.4 Investigación Bibliográfica Preeliminar	
		1.1.2 Entregables		
			1.1.2.1 Charter y EDT 1.1.2.2 Introducción y Cronograma 1.1.2.3 Marco Teórico 1.1.2.4 Marco Metodológico 1.1.2.5 Resumen Ejecutivo y Bibliografía 1.1.2.6 Documento Integrado 1.1.2.7 Charter Firmado y Aprobado	
	1.2 Tutoría de Desarrollo			
		1.2.1 Tutor		
			1.2.1.1 Asignación 1.2.1.2 Comunicación	
		1.2.2 Desarrollo		
			1.2.2.1 Ajustes al PFG del Seminario de Graduación 1.2.2.2 Avances	1.2.2.2.1 Análisis del Uso del teatro de improvisación para talleres 1.2.2.2.2 Herramientas referidas a las áreas de conocimiento 1.2.2.2.3 Plan Estratégico para la implementación de talleres
	1.3 Lectores			
		1.3.1 Solicitud de Asignación		
			1.3.1.1 Asignación 1.3.1.2 Comunicado de Asignación 1.3.1.3 Envío de PFG a lectores	
		1.3.2 Trabajo de Lectores		
			1.3.2.1 Lector1 1.3.2.2 Lector 2	1.3.2.1.1 Revisión de PFG 1.3.2.1.2 Envío de Informe de Lectura 1.3.2.2.1 Revisión de PFG 1.3.2.2.2 Envío de Informe de Lectura
	1.4 Tutorías de Ajuste			
		1.4.1 Informe de Corrección y Revisión de Lectores		
		1.4.2 PFG Corregido Enviado a Lectores		
		1.4.3 Segunda Revisión de Lectores		
	1.5 Evaluación			
		1.5.1 Aprobación de Lectores		
		1.5.2 Calificación del Tribunal Examinador		

15. Presupuesto del PFG

Elemento	Categoría	Costo (\$)
Project 365 for Mac	Software	84\$
Entrevistas de Campo	Viáticos	200\$
Total		284\$

16. Supuestos de la planeación y elaboración del PFG

- Los elementos centrales de las teorías que soportan el proyecto (PM, formulación de talleres y teatro de improvisación) se han sistematizado en la literatura especializada y son accesibles.
- Hay disponibilidad de tiempo de los miembros del Grupo Teatral para apoyar el desarrollo de los elementos centrales de los talleres y retroalimentar el proyecto
- Con la información disponible es posible desarrollar el plan de gestión del proyecto para desarrollar talleres de parte de un grupo teatral.
- El tiempo asignado en el cronograma es suficiente para completar las tareas con la calidad esperada para la aprobación del Proyecto Final de Graduación.

17. Restricciones del PFG

- El tiempo de trabajo máximo en el proyecto es 20 semanas, separadas en 7 semanas de Seminario de Graduación y 13 semanas en el desarrollo, la revisión y la presentación del proyecto.
- El presupuesto máximo para ejecución del proyecto tomando en cuenta la reserva de presupuesto es 384\$ (USD)

- Los talleres a desarrollar durante este proyecto estarán enfocados en el desarrollo de habilidades blandas en ambientes de trabajo empresariales o corporativos
- Las técnicas de improvisación a utilizar serán las que son conocidas y relevantes para la Compañía de Teatro Impromptu.

18. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

- Si existen problemas de administración de tiempo, entonces podría retrasarse la agenda de entrevistas a realizar lo que podría impactar el cronograma
- Si se da la necesidad de aclaraciones o ampliaciones durante las entrevistas, podrían requerirse más entrevistas para completar esta fase y el costo del proyecto podría aumentar
- Si el acceso a la información y la literatura necesaria no es óptimo, entonces el cumplimiento del cronograma podría retrasarse, comprometiendo la conclusión exitosa del proyecto.

19. Principales hitos del PFG

Entregable	Fecha estimada de finalización
1.1 Seminario de Graduación	27-2-2023
1.1.1 Anexos 1.1.2 Entregables	
1.2 Tutoría de Desarrollo	26-5-2023
1.2.1. Tutor 1.2.2 Desarrollo	
1.3 Lectores	9-6-2023
1.3.1 Solicitud de Asignación 1.3.2 Trabajo de Lectores	
1.4 Tutorías de Ajuste	15-6-2023
1.4.1 Informe de Corrección 1.4.2 PFG Corregido	

1.4.3 Segunda Revisión de Lectores	
1.5 Evaluación	26-6-2023
1.5.1 Aprobación de Lectores	
1.5.2 Calificación del Tribunal Examinador	

20. Marco teórico

20.1 Estado de la cuestión

A partir de la revisión bibliográfica que se ha realizado no se encontraron referencias de investigaciones similares que puedan dar antecedentes acerca del estado de la cuestión.

En el contexto del Grupo Impromptu se puede ver que las condiciones de negocios del teatro como actividad artística en Costa Rica han sido cada vez más dificultosas. Siendo la búsqueda de nuevas formas de generar ingresos el siguiente paso lógico para permitir la continuidad de este proyecto cultural.

20.2 Marco conceptual básico

Improvisación teatral: La improvisación teatral es una técnica de trabajo escénico que se basa en la capacidad para de manera espontánea. No requiere de guion.

Proyecto: esfuerzo temporal que se realiza para llevar a cabo un producto, servicio o capacidad. Además se centra en el cliente y en brindar valor agregado.

Taller: actividad pedagógica que se centra en la generación a partir de actividades planeadas teórico-prácticas.

Habilidades Blandas: capacidades profesionales y personales que permiten el desarrollo de relaciones humanas basadas en la comunicación y la interacción.

Dirección de proyectos: actividades relacionadas con el desarrollo y las buenas prácticas para la realización de proyectos. Como por ejemplo la organización de recursos en el tiempo y la definición de prioridades.

21. Marco metodológico

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
1. Analizar las principales características, historia y usos de la técnica de improvisación teatral para el desarrollo de habilidades blandas, con el fin de comprender los principales prolegómenos de la técnica teatral.	1.2.2.2.1 Análisis del uso del teatro de Improvisación para talleres	Primarias: Entrevistas a los miembros artísticos del grupo de teatro Impromptu Observación de ensayos y talleres de improvisación teatral Secundarias: Revisión Bibliográfica acerca de la historia del teatro de improvisación y su uso práctico para la pedagogía de adultos	Método Analítico-Sintético Método Inductivo	Juicio de Expertos: entrevistas con miembros de grupo de trabajo Impromptu Reuniones: visitas guiadas a los ensayos	Las técnicas de improvisación a utilizar serán las que son conocidas y relevantes para la Compañía de Teatro Impromptu
2. Plantear las técnicas y herramientas que se refieren a las áreas de conocimiento alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados para el desarrollo de talleres basados en la técnica de improvisación teatral, con el fin de establecer los pasos lógicos para el diseño del proyecto	1.2.2.2.2 Herramientas referidas a las áreas de conocimiento	Primarias: Juicio de Expertos con el equipo de producción del Teatro Impromptu Cuestionarios para definir lista de requisitos Entrevistas Secundarias: Revisión Bibliográfica acerca de la administración de proyectos y sus mejores prácticas Juicio Experto Metodologías de implementación Guía del PMBOK Sexta Edición, 2017. Guía de PMBOK Séptima Edición 2021 Administración de Proyectos, El ABC para un Director de Proyectos Exitoso, Sexta Edición,	Método Deductivo	Recopilación de datos: mejores prácticas PM Análisis de Bibliografía técnica:	El tiempo de trabajo máximo en el proyecto es 20 semanas, separadas en 7 semanas de Seminario de Graduación y 13 semanas en el desarrollo, la revisión y la presentación del proyecto.

Pablo Lledó.
 Información de los cursos
 de la Maestría en
 Administración de
 Proyectos de la UCI

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
3. Proponer un plan estratégico para la implementación de talleres en el Grupo Impromptu Teatro, con el fin de diseñar una estrategia de negocio viable para el grupo.	1.2.2.2.3 Plan Estratégico para la Implementación de Talleres	Secundarias: Guía del PMBOK Sexta Edición, 2017. Guía de PMBOK Séptima Edición 2021 Administración de Proyectos, El ABC para un Director de Proyectos Exitoso, Sexta Edición, Pablo Lledó. Información de los cursos de la Maestría en Administración de Proyectos de la UCI	Método Deductivo	Juicios de Expertos: Análisis costo-beneficio para la toma de decisiones Diagramas de Flujo para detallar el proceso.	El tiempo de trabajo máximo en el proyecto es 20 semanas, separadas en 7 semanas de Seminario de Graduación

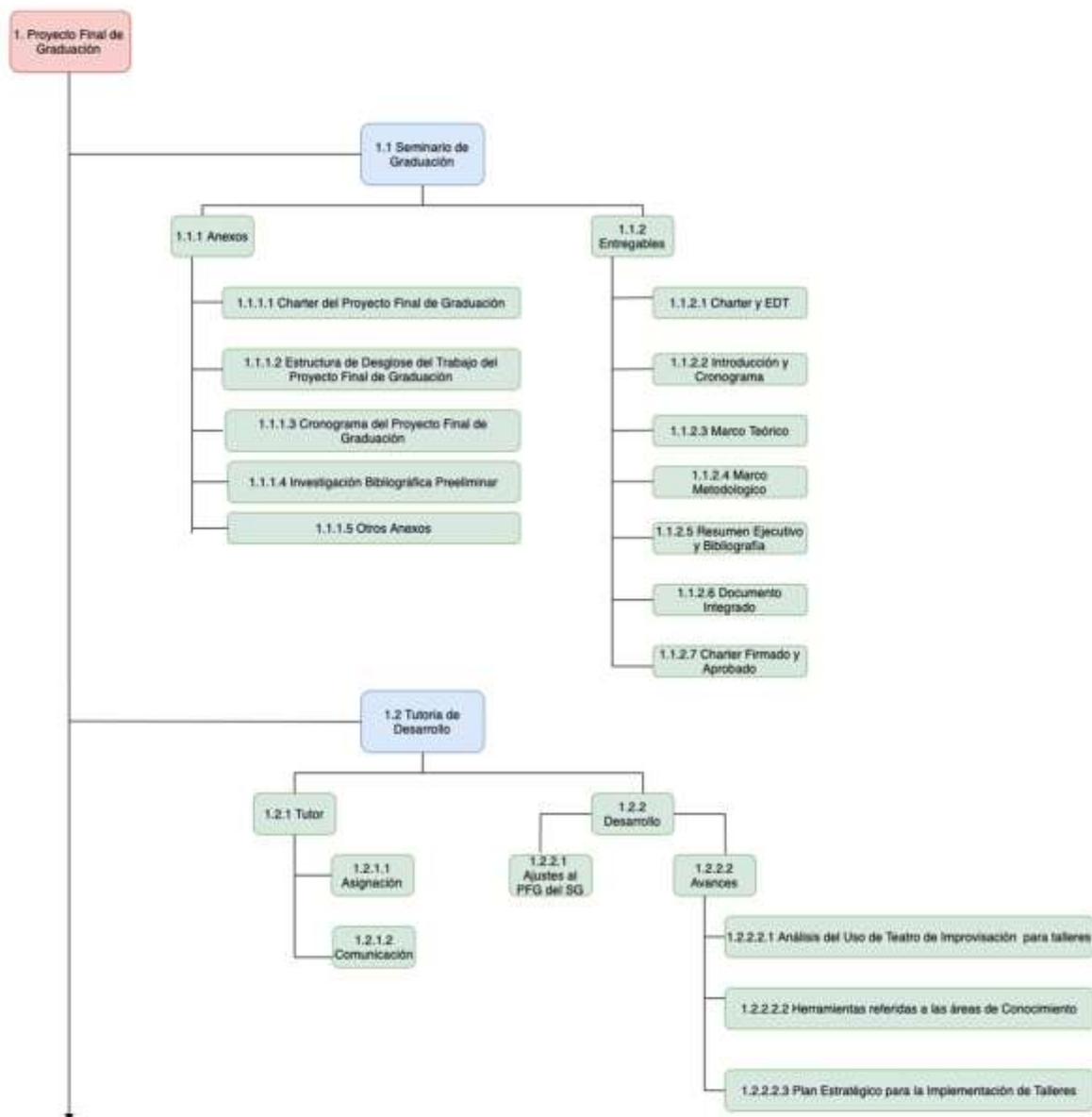
22. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y desarrollo sostenible

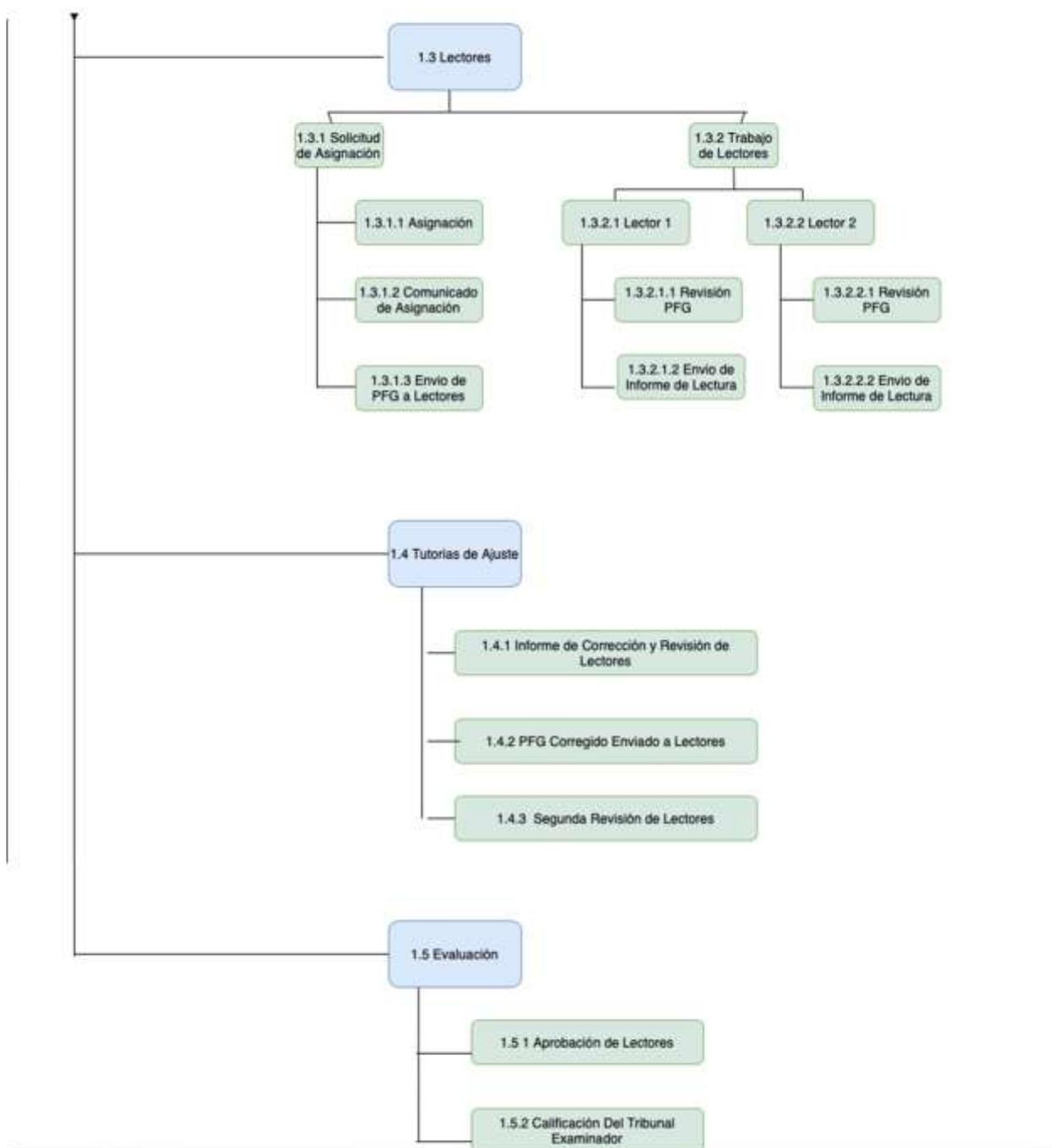
Este proyecto tiene un gran impacto en la parte cultural, de personas y en la creación de valor a partir de propiciar el desarrollo de la industria teatral en Costa Rica. El arte

y el teatro en particular, se han identificado como elementos potenciadores de la calidad de vida de los pueblos. Y promueven un modelo de desarrollo basado en la equidad, la inclusión y el respeto a las diferentes culturas.

Al mismo tiempo se puede afirmar que los Impactos al ambiente esperados por la acción de este proyecto están relacionados con la adquisición de los insumos, y el uso responsable de estos para generar los talleres. Por lo que las acciones de mitigación se refieren primordialmente a la reutilización y reciclaje en el diseño de los procesos, el cuidado de asegurar una cadena de suministro responsable, y el ofrecer condiciones justas de empleo y participación a las personas en contacto con el proyecto.

Anexo 2: EDT del PFG





Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG

