

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

**PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO PARA RESALTAR EL VALOR
HISTÓRICO DE LAS CALLES DE LA CIUDAD COLONIAL DE SANTO DOMINGO,
REPÚBLICA DOMINICANA: PILOTO CALLE SALOMÉ UREÑA
(PROYECTO RVH-CCC)**

YAMILE EUSEBIO PAULINO

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

San José, Costa Rica

Marzo de 2024

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

RUBÉN ALZATE
TUTOR

GLORIA URREGO
PROFESORA LECTORA

YAMILE EUSEBIO PAULINO
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A Dios, por su bondad e infinito amor, por llevarme de su mano y siempre cuidar mis pasos.

A mis padres, Héctor y Crisilda, por ser mi inspiración y guía.

A mis hermanos, Kelvin y Héctor Manuel, por todo su apoyo.

A mi hijo, Héctor Rafael, testimonio de Dios, por quien busco dar lo mejor de mí siempre.

A Leonel Umaña, mi amor, quien me motivó a asumir este reto, me acompañó y apoyó.

A mis hermanas de corazón, Catherine y Nelly, por estar ahí y ser mi soporte en cada momento.

AGRADECIMIENTOS

Un proyecto final de graduación es el resultado de muchos sacrificios por parte del sustentante, pero también mucho apoyo de parte de familiares, amigos y pares profesionales; y -sobre todo- la fuerza y confianza que solo proviene de Dios.

Agradezco a todas las personas que han formado parte de este trayecto, los profesores, el personal administrativo de la UCI, mis compañeros de la maestría, mi asesor Rubén Alzate, a la profesora Gloria por ser mi lectora, a Lidia León por su respaldo y apoyo; y a todos los que en este tiempo han aportado para que concluyera satisfactoriamente este reto que asumí como parte de mi crecimiento académico y profesional.

ABSTRACTO

El presente documento tiene como finalidad el de desarrollar un plan de gestión del proyecto para resaltar el valor histórico de las calles de la Ciudad Colonial de Santo Domingo en la República Dominicana, seleccionado como piloto la calle Salomé Ureña, con el interés de promover la educación (al facilitar información de interés de las personalidades con las que han sido nombradas las calles), la cultural (a través de actividades culturales que se realicen para incrementar el recorrido de dichas calles por turistas locales e internacionales) y el sentido de comunidad (gracias al sentido de pertenencia que el proyecto permite generar a los residentes y propietarios de los inmuebles de estas calles). Además, el proyecto busca contar con todo lo necesario para ser replicado en diferentes calles del casco histórico de la capital dominicana, así como de la región latinoamericana. La Ciudad Colonial dominicana representa el casco histórico más antiguo del Nuevo Mundo, además de contar con primicias de gran valor para toda la región.

El producto final del proyecto presentado es un plan de gestión completo que busca resaltar el valor histórico de las calles de la Ciudad Colonial e incluyó todas las áreas del conocimiento que se presenta en el PMBOK (2017), como lo son el plan de gestión de la integración, el alcance, el cronograma, los costos, la calidad, los recursos, los riesgos, las comunicaciones, las adquisiciones, y los interesados. La investigación se apoyó en la identificación de fuentes primarias y secundarias, con las metodologías de investigación: analítica-sintética, inductiva y deductiva.

Como resultado de este Proyecto Final de Graduación (PFG) se pone en evidencia que la guía de buenas prácticas de la administración de proyectos basado en el PMBOK sirve de carta de ruta para el éxito de un proyecto. Se reconoce que más que una garantía es una referencia que da las pautas necesarias para presentar una propuesta completa y con una estructura bien definida. De igual forma, al incluir pautas de cómo aumentar el flujo de peatones que recorran la calle piloto y el interés de fomentar la integración de los vecinos para mejorar el sentido de comunidad permiten una integración entre los residentes y los visitantes, presentando un proyecto que genera bienestar y promueva la convivencia en la calle piloto.

Palabras clave: valor histórico, Ciudad Colonial, República Dominicana, cultura, áreas de conocimiento, plan de gestión, calles, educación.

ABSTRACT

The purpose of this document is to develop a project management plan to highlight the historical value of the streets of the Colonial City of Santo Domingo in the Dominican Republic, selecting Salomé Ureña Street as a pilot, with the interest of promoting education (by providing information of interest about the personalities after whom the streets have been named), culture (through cultural activities carried out to increase the number of visits to these streets by local and international tourists) and the sense of community (thanks to the sense of belonging that the project allows to generate in the residents and owners of the properties on these streets). In addition, the project seeks to have the plan to be replicated in different streets of the historic center of the Dominican capital, as well as the Latin American region. The Dominican Colonial City represents the oldest historic center in the Americas, in addition to having firsts of immense value for the entire region.

The final product of the project presented is a complete management plan that seeks to highlight the historical value of the streets of the Colonial City and included all the areas of knowledge presented in the PMBOK (2017), such as the management plan of integration, scope, time, costs, quality, resources, risks, communications, procurement, and stakeholders. The research was supported by the identification of primary and secondary sources, with the research methodologies: analytical-synthetic, inductive, and deductive.

As a result of this Final Graduation Project (PFG), it is evident that the good practice guide for project management based on the PMBOK serves as a road map for the success of a project. It is recognized that more than a guarantee, it is a reference that gives the necessary guidelines to present a complete proposal with a well-defined structure. Likewise, by including guidelines on how to increase the flow of pedestrians that cross the pilot street and the interest in promoting the integration of neighbors to improve the sense of community, it allows integration between residents and visitors, presenting a project that generates well-being and promote coexistence on pilot street.

Key words: historical value, Colonial City, Dominican Republic, culture, areas of knowledge, management plan, streets, education.

CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ABSTRACTO	v
ABSTRACT	vi
CONTENIDO	vii
LISTA DE FIGURAS	xiv
LISTA DE TABLAS.....	xv
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES.....	xvii
RESUMEN EJECUTIVO	xviii
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes	2
1.2 Problemática.....	5
1.3 Justificación del Proyecto	6
1.4 Objetivo general	8

1.5 Objetivos específicos	8
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 MARCO INSTITUCIONAL	10
2.1.1. Antecedentes de la institución.....	10
2.1.2. Misión y visión.....	12
2.1.3. Estructura organizativa.....	14
2.1.4. Líneas de acción	16
2.2 Teoría de Administración de Proyectos	17
2.2.1 Principios de la dirección de proyectos	18
2.2.2 Dominios de desempeño del Proyecto	22
2.2.3 Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos	25
2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos	29
2.2.5 Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos	30
2.2.6 Ciclos de vida de los proyectos	35
2.2.7 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos.....	38
2.3 Otra teoría propia del tema de interés	41
2.3.1 Situación actual del problema u oportunidad del estudio.....	41
2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio	43
2.3.2.1 Metodologías que se han usado.....	45
2.3.2.2 Conclusiones y recomendaciones obtenidas	45

2.3.3 Otra teoría relacionada con el tema en estudio.....	46
2.3.3.1 Teoría de las Relaciones Humanas.....	46
2.3.3.2 Teoría del Valor.....	48
2.3.3.3 Teoría del Procesamiento de la Información.....	51
3. MARCO METODOLÓGICO	53
3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	53
3.1.1 Fuentes primarias.....	54
3.1.2 Fuentes secundarias	56
3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	58
3.2.1 Método inductivo.....	59
3.2.2 Método deductivo.....	60
3.2.3 Método analítico-sintético	60
3.2.4 Método histórico-comparativo	60
3.3 HERRAMIENTAS	62
3.4 SUPUESTOS Y RESTRICCIONES.....	67
3.5 ENTREGABLES	71
4 DESARROLLO.....	75

4.1 Planificar e implementar las áreas de conocimiento del PMI en el plan de gestión del proyecto.....	75
4.1.1. Gestión de la Integración.....	75
4.1.1.1. Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto.....	75
4.1.1.2. Desarrollo del plan de para la dirección del proyecto	82
4.1.1.3. Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	83
4.1.1.4. Gestionar el conocimiento del proyecto	86
4.1.1.5. Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	86
4.1.1.6. Realizar el control integral de cambios.....	87
4.1.1.7. Cierre del proyecto o fase	87
4.1.2. Gestión del Alcance.....	88
4.1.2.1. Planificar la Gestión del Alcance.....	88
4.1.2.2. Recopilar Requisitos	89
4.1.2.3. Definir el Alcance	90
4.1.2.4. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT).....	91
4.1.2.5. Procedimiento para validar el Alcance del Proyecto	94
4.1.2.6. Controlar el Alcance	94
4.1.3. Gestión del Cronograma.....	95
4.1.3.1. Planificar la Gestión del Cronograma.....	95
4.1.3.2. Definir, secuenciar y estimar la duración de las actividades	96
4.1.3.3. Desarrollar el Cronograma.....	97
4.1.3.4. Control del Cronograma	101

4.1.4.	Gestión de los Costos	102
4.1.4.1.	Plan de Gestión de Costos	102
4.1.4.2.	Estimar los Costos y determinar el presupuesto	103
4.1.4.3.	Control de costos en el Proyecto RVH-CCC.....	106
4.1.5.	Gestión de la Calidad del Proyecto	107
4.1.5.1.	Plan de Gestión la Calidad.....	108
4.1.5.2.	Gestionar la Calidad.....	111
4.1.5.3.	Controlar la Calidad.....	112
4.1.6.	Gestión de los Recursos.....	113
4.1.6.1.	Planificar la Gestión de Recursos	113
4.1.6.2.	Estimar los Recursos.....	116
4.1.6.3.	Adquirir los Recursos	117
4.1.6.4.	Desarrollar el equipo.....	118
4.1.6.5.	Dirigir al Equipo	118
4.1.6.6.	Controlar los Recursos.....	119
4.1.7.	Gestión de las Comunicaciones.....	119
4.1.7.1.	Planificar y Gestionar las Comunicaciones	120
4.1.7.2.	Monitorear las Comunicaciones	123
4.1.8.	Gestionar los Riesgos	124
4.1.8.1.	Planificar la Gestión de los Riesgos	124
4.1.9.	Gestión de las Adquisiciones.....	129
4.1.9.1.	Planificar la Gestión de las Adquisiciones	129

4.1.9.2.	Efectuar las Adquisiciones.....	131
4.1.9.3.	Controlar las Adquisiciones.....	137
4.1.10.	Gestión de los Interesados.....	138
4.1.10.1.	Identificar a los Interesados	138
4.1.10.2.	Planificar el Involucramiento de los Interesados.....	140
4.1.10.3.	Gestionar y Monitorear el Involucramiento de los Interesados	143
4.2.	Aumentar el flujo de peatones que recorran la calle piloto	144
4.2.1.	Levantamiento de la cantidad de peatones que transitan por la calle piloto ..	144
4.2.2.	Desarrollo de un plan para el aumento del flujo de peatones en la calle piloto	146
4.3.	Fomentar la integración de los vecinos para mejorar el sentido de comunidad ...	150
4.3.1.	Levantamiento de todos los propietarios e inquilinos de la calle.....	150
4.3.2.	Plan de Integración.....	155
4.3.3.	Plan de integración Comunitaria	155
5	CONCLUSIONES	157
6	RECOMENDACIONES	159
7	VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE.....	161

7.1 RELACIÓN DEL PROYECTO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.....	164
7.2 ANÁLISIS DEL PROYECTO DE ACUERDO CON EL ESTÁNDAR P5	166
7.3 RELACIÓN DEL PROYECTO CON LAS DIMENSIONES DEL DESARROLLO REGENERATIVO.....	177
Lista de Referencias	182
Anexos.....	187
Anexo 1: Investigación bibliográfica preliminar.....	188
Anexo 2: Otros	191

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizativa	15
Figura 2 Valores de la Fundación Cultura	22
Figura 3 Tipos de Enfoque de Desarrollo. Características Principales.....	28
Figura 4 Definiciones de Administración de Proyectos	29
Figura 5 Fases del Ciclo de Vida del Proyecto	36
Figura 6 Ciclo de Vida de los Proyectos y Enfoques de Desarrollo.....	38
Figura 7 Pasos Para Definir el Plan Estratégico Empresarial	39
Figura 8 Dirección de Proyectos: Portafolios, Programas y Proyectos.	40
Figura 9 Fuentes de Información Primarias y Secundarias	55
Figura 10 EDT del PFG	92
Figura 11 Diccionario del EDT.....	93
Figura 12 Diagrama de Red	99
Figura 13 Estructura de desglose de recursos para cumplir objetivo específico 1	114
Figura 14 Estructura de Desglose de Riesgos (RBS) del Proyecto RVH-CCC.....	125
Figura 15 Matriz de poder/interés.....	140
Figura 16 Levantamiento de propiedades en el bloque A.....	152
Figura 17 Levantamiento de propiedades en el bloque B.....	153
Figura 18 Levantamiento de propiedades en el bloque C.....	154
Figura 19 Objetivos de Desarrollo Sostenible	162
Figura 20 Evaluación del P5 del Proyecto	168

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	12 Principios en la Dirección de Proyectos, Finalidad y Aplicabilidad en el Proyecto	18
Tabla 2	Dominio del Desempeño, finalidad y aplicabilidad en el proyecto	22
Tabla 3	Enfoques de Desarrollo	25
Tabla 4	Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos, según el PMBOK, sexta edición (2017)	32
Tabla 5	Fuentes de Información Utilizadas en el Proyecto	56
Tabla 6	Métodos de Investigación Utilizados en el Proyecto	61
Tabla 7	Grupos de Herramientas y Técnicas	62
Tabla 8	Herramientas Utilizadas en el Proyecto	64
Tabla 9	Supuestos y Restricciones del Proyecto	67
Tabla 10	Entregables del Proyecto	72
Tabla 11	Acta de Constitución del Proyecto RVH-CCC	76
Tabla 12	ha de registro de supuestos	83
Tabla 13	Ficha de registro de incidentes	84
Tabla 14	Ficha de solicitudes de cambio	84
Tabla 15	Registro de lecciones aprendidas	85
Tabla 16	Ejemplo de una Matriz de Trazabilidad de Requisitos	90
Tabla 17	Declaración del Alcance del Proyecto RVH-CCC	91
Tabla 18	Lista de actividades e hitos Proyecto RVH-CCC	97
Tabla 19	Cronograma del PFG	100
Tabla 20	Estimación de costos y presupuesto del Proyecto RVH-CCC	104

Tabla 21 Pronóstico de Costos para el Proyecto RVH-CCC	105
Tabla 22 Proyecto RVH-CCC Plan de Calidad	109
Tabla 23 Actividades del plan de Gestión de la Calidad	111
Tabla 24 Requerimientos mínimos de aceptación en cada proceso	112
Tabla 25 Diagrama RACI	115
Tabla 26 Estimación de recursos por objetivo	117
Tabla 27 Matriz de Comunicaciones del Proyecto RVH-CCC	120
Tabla 28 Monitoreo de las Comunicaciones del Proyecto RVH-CCC	123
Tabla 29 Matriz de Riesgos para el Proyecto RVH-CCC	126
Tabla 30 Criterios para las Adquisiciones	129
Tabla 31 Análisis de Hacer o Comprar	130
Tabla 32 Análisis de Interesados del Proyecto RVH-CCC	139
Tabla 33 Matriz de involucramiento de los interesados	141
Tabla 34 Formulario registro estadístico peatonal	145
Tabla 35 Plan de difusión para aumentar la cantidad de peatones en la calle piloto	148
Tabla 36 Relación entre los 17 ODS y el Proyecto RVH-CCC	164

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CCSD	Ciudad Colonial de Santo Domingo
CH	Centro Histórico
MITUR	Ministerio de Turismo
ONG	Organización no gubernamental
PICH	Plan Integral del Casco Histórico
PIDTUCC	Programa Integral de Desarrollo Turístico y Urbano de la Ciudad Colonial
PEMP-CHB	Plan Especial de Manejo y Protección del Centro Histórico de Bogotá
PMI	Project Management Institute
PFG	Proyecto Final de Graduación
RVH-CCC	Plan de Gestión del Proyecto para Resaltar el Valor Histórico de Calles de la Ciudad Colonial de Santo Domingo, República Dominicana: Piloto Calle Salomé Ureña
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i> (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura)
UCI	Universidad para la Cooperación Internacional
ZCSD	Zona Colonial de Santo Domingo

RESUMEN EJECUTIVO

La Fundación CULTURA adquirió un inmueble en la Ciudad Colonial de Santo Domingo en el año 2020, dentro del casco histórico que ha recibido un importante apoyo – tanto económico como operativo- desde los años 90 del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para, en coordinación con diferentes entes gubernamentales dominicanos, devolver ese valor histórico a la Ciudad Colonial dominicana, con un enfoque al desarrollo económico y turístico. Hasta la fecha se han desarrollado 3 fases, la última en proceso de ejecución finalizando en el 2025.

El Proyecto Final de Graduación (PFG) sobre el Plan de Gestión del Proyecto para Resaltar el Valor Histórico de calles de la Ciudad Colonial de Santo Domingo, República Dominicana: Piloto calle Salomé Ureña (RVH-CCC) formó parte de este interés de vincular no solo al sector público dominicano en este importante proceso, sino también al sector de las organizaciones sin fines de lucro, con el apoyo de la Administración de Proyectos para que la propuesta se replicara en otros centros históricos de las Américas.

Más que una problemática, el proyecto presentó una oportunidad de reflexionar y desarrollar un proyecto enfocado en resaltar el valor histórico de las calles de la Ciudad Colonial, integrando la cultural, el arte y el sentido de comunidad, y respondiendo al interés de que esta parte de la capital dominicana se convirtiera en un museo vivo, donde las fachadas de los inmuebles cuenten la historia de importantes personalidades de la vida nacional que han sido nombradas por su destacada trayectoria.

Gracias al proyecto se logró integrar todas las áreas de conocimiento del PMBOK (2017). Además, como fue estructurado pensando en ser replicado tanto en otras calles de la Ciudad Colonial como en otros centros históricos de la región, la propuesta sirvió de referencia para su ejecución local e internacional.

El objetivo general del proyecto fue el de desarrollar el plan de gestión de proyecto para resaltar la figura de diferentes dominicanos -en este caso el de Salomé Ureña- que en su honor se han nombrado calles de la Ciudad Colonial, destacando su aporte y manteniendo vivo su legado, a través de un recorrido visual donde cada fachada exhiba una tarja (placa) con información de interés de dicha persona. Los objetivos específicos son planificar e implementar las áreas de conocimiento del PMI en el plan de gestión del proyecto (gestionar la Integración, el Alcance, el Cronograma, el Costo, la Calidad, los Recursos, las Comunicaciones, los Riesgos, las Adquisiciones y los Interesados), aumentar el flujo de peatones que recorran la calle (realizar un levantamiento de peatones en la actualidad y desarrollar un plan para el aumento del flujo de peatones) y fomentar la integración de los vecinos para mejorar el sentido de comunidad (realizar un levantamiento de todos los propietarios e inquilinos de la calle y diseñar un plan de integración).

Para el desarrollo del proyecto se incluyeron diferentes metodologías de investigación con el fin de poder garantizar que los objetivos específicos se pudieran desarrollar de manera exitosa. Se utilizaron los métodos analítico-sintético con la recopilación de datos, análisis y elaboración del plan, el método inductivo a partir de la observación y la recopilación de información y el método deductivo con el apoyo del PMBOK (2017), la compilación de artículos, datos, otros hechos importantes y el registro de experiencias verificables.

1 INTRODUCCIÓN

La realización de un Proyecto Final de Graduación (PFG) representó un gran reto por su complejidad. De igual forma fue una importante oportunidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos durante toda la Maestría en Administración de Proyectos. El proyecto seleccionado RVH-CCC permitió aplicar cada uno de los puntos que se han presentado en esta maestría y abordó las 10 áreas de conocimientos. Fue una interesante forma de aplicar los aprendizajes, reflexionar sobre buenas prácticas en la planificación de proyectos y crear una propuesta que cumpliera con los requerimientos para poder obtener el diploma de acreditación de la maestría estudiada.

El Proyecto RVH-CCC se realizó en un período de 5 meses, iniciando con el seminario de graduación, el cual tuvo una duración de aproximadamente 2 meses y continuó con el desarrollo del proyecto, con una duración aproximada de 3 meses. Durante este tiempo se fueron elaborando los entregables según requerimientos y se presentaron los resultados de cada avance, según las solicitudes de los asesores.

Al momento de elegir el Proyecto más adecuado para desarrollar el PFG, la decisión final estuvo vinculada a un tema que permitiera la planificación y ejecución de un piloto, y que, dependiendo de si la propuesta es aprobada, pudiera ser realmente ejecutada bajo la coordinación de la Fundación CULTURA, así como por las instancias del Programa Integral de Desarrollo Turístico y Urbano de la Ciudad Colonial de Santo Domingo (PIDTUCC) en su componente 4, quienes son responsables del proceso de revitalización de la Ciudad Colonial, con una propuesta integradora e innovadora.

La Ciudad Colonial fue fundada en 1496, cuatro años después del descubrimiento de América por Cristóbal Colón, quien pensó haber llegado a Asia y según Mauricio (2019) es por

esa razón que “llamó «Indias» a las tierras que encontró e «indios» a sus habitantes”. La Ciudad Colonial funcionaba como la sede central española del Nuevo Mundo. La facilidad de contar con un puerto en el río Ozama permitía la realización de expediciones y exploraciones en las tierras cercanas. Esta ciudad del Nuevo Mundo ofrece a quienes le visitan una oportunidad casi única de adentrarse en la historia y recorrer sus calles adoquinadas, las cuales han sido revitalizadas gracias a los diferentes programas coordinados y ejecutados por el BID en coordinación con las instancias gubernamentales dominicanas: Ministerio de Turismo (MITUR), el Ministerio de Cultural (MIC) y el Ayuntamiento del Distrito Nacional (ADN).

Esta primera propuesta representó un punto de partida para que sea replicado en diferentes calles de la Ciudad Colonial. La calle piloto seleccionada fue elegida dado que es una de las calles más cortas de dicha ciudad y tiene una vocación de ser de acceso restringido.

1.1 Antecedentes

La Fundación CULTURA -con su sede en Santo Domingo, República Dominicana- fue creada en el año 2019 y responde a la inquietud de la arquitecta y artista Sol Gutiérrez de aportar al país a través de proyectos artísticos que generen conexión entre las personas. Su pasión por el arte la llevó a concebir una organización que sirviera de plataforma a la difusión de la cultura dominicana tanto en el territorio nacional, como en el extranjero.

La misión de la Fundación CULTURA es la de contribuir a la relación entre los ciudadanos y su entorno, a través de proyectos artísticos que fomenten la creatividad, la colectividad y el sentido de comunidad; y su visión es la de ser una organización cultural, plural, integradora y abierta que fomente conexiones para una mejor convivencia. La Fundación ha sido concebida como un espacio donde la cultura y las personas son la razón de ser y se enfoca en

reforzar el amor al arte, la interacción y el sentido de comunidad, con el interés de colaborar con la comunidad y lograr un sentido de bienestar para todos.

Los proyectos que la Fundación ha ejecutado se han realizado tanto dentro como fuera de la República Dominicana. Más de una decena de ciudades han sido testigos de propuestas artísticas que ponen en alto el talento de la artista dominicana y han permitido al público disfrutar del arte de forma gratuita y en la mayoría de los casos de forma interactiva.

En el 2020, la Fundación CULTURA adquirió un inmueble en la Ciudad Colonial de Santo Domingo, primera ciudad del Nuevo Mundo, declarada como Patrimonio de la Humanidad en los años 90. La Ciudad Colonial exhibe muchas de las primicias en América y cuenta con inmuebles de gran valor histórico. En el caso particular de la infraestructura de la Fundación CULTURA, data del siglo XVI y está catalogada por la Dirección Nacional de Patrimonio Monumental (DNPM) como edificio de valor documental-histórico o valor arquitectónico en la categoría tipológica de conservación 2.1, ubicado en la Zona 1 (ciudad histórica intramuros). El inmueble está ubicado en la convergencia de dos importantes calles, al este está la Eugenio María de Hostos y al norte la Salomé Ureña, ambas figuras prominentes en la historia dominicana. Por un lado, la figura de Hostos es altamente valorada, dado que fue un intelectual profesor, filósofo, político, sociólogo y escritor puertorriqueño. La primera escuela normal en Santo Domingo fue fundada por él, dejando un importante legado en la educación dominicana; y Salomé Ureña, poetisa y educadora dominicana, mujer de una extraordinaria inteligencia.

Este inmueble presentó la oportunidad de reflexionar y desarrollar un proyecto que pueda resaltar el valor histórico de las calles de la Ciudad Colonial, a través de la colocación de placas en las fachadas de los inmuebles de las calles del casco histórico. Estas placas ofrecerán

información de la figura que lleva su nombre y darán la oportunidad a los visitantes de conocer más sobre estas personalidades a través de la presentación de datos de interés y/o relevancia.

Durante mucho tiempo la Ciudad Colonial se caracterizó por una falta de mantenimiento tanto a sus calles como a las propiedades, reflejándose en el gran deterioro de sus inmuebles, problemas de administración de servicios públicos (agua, electricidad y recogida de basura), así como por una gran necesidad de intervenir sus calles para restaurarlas. Desde los años 90, el BID en coordinación con las contrapartes gubernamentales dominicanas iniciaron un proceso de revitalización oportuno y bien estructurado, el cual permitió planificar y ejecutar un plan millonario que no solo fuera a nivel de imagen, sino un plan integral que le devolviera a la Ciudad Colonial su esplendor y dinámica comercial con un toque moderno, pero respetando los siglos de historia que se puede evidenciar en sus inmuebles.

Entre los datos considerados relevantes para el desarrollo del Proyecto, se consideraron los resultados del Estudio Socioeconómico de Hogares del Distrito Nacional 2012 de acuerdo con Tuncay (2018), los cuales reflejaron las siguientes informaciones:

- La Ciudad Colonial constituye uno de los 65 barrios del Distrito Nacional (DN).
- Tiene una superficie de extensión de 196 hectáreas.
- Entre los usos de las propiedades están: residencial, religioso (Catedral, palacio arzobispal) y comercial orientado al sector turístico.
- En lo que se refiere a los indicadores sociales, cuenta con menos del 2% de la población total del DN y menos del 2% de sus viviendas.

Así como la Ciudad Colonial cuenta con importantes infraestructuras del siglo XV y XVI, también varias de sus calles han sido identificadas con nombres de figuras dominicanas e internacionales, que han marcado historia en el país, entre éstas se pueden reconocer la calle

Isabel La Católica, calle Arzobispo Meriño, calle Eugenio María de Hostos, calle Salomé Ureña, calle Padre Billini, entre otras, las cuales han sido nombradas dando honor al aporte de estas personas a la República Dominicana.

Finalmente, dado que el Proyecto fue pensado para ser propuesto al PIDTUCC y formar parte de los entregables de este programa, se planificó para ser replicado en algunas calles de la Ciudad Colonial.

1.2 Problemática

Más que un problema, el Proyecto RVH-CCC fue una oportunidad para aportar al PIDTUCC, en su componente 4, con una propuesta cultural y educativa, la cual permitió generar conexiones entre la comunidad y los visitantes de la Ciudad Colonial, además de apoyar al plan de revitalización del centro histórico.

Como proyecto no tenía como objetivo el de solucionar un problema en específico, sino apoyar a un programa existente y complementarlo, aportando a su mejor planificación y ejecución. Se enfocó en mirar más allá de un problema y pensarlo como una oportunidad de lograr honrar a importantes figuras -dominicanas y extranjeras- cuyos nombres se han inmortalizado en las calles de la Ciudad Colonial, y que a su vez brindara información a peatones tanto nacionales como extranjeros, enriqueciendo así la oferta turística del lugar.

Un gran reto que enfrentan algunas ONGs es la limitante económica para contar con un área de planificación de proyectos y, por ende, sus programas se ven impactados negativamente, ya que se les dificulta contar con una estructura formal que facilite la gestión efectiva de sus programas. En esta ocasión, gracias a que el Proyecto se realizó como parte del PFG de la estudiante que lo presenta, se pudo aprovechar positivamente esta oportunidad para desarrollar un plan de gestión del RVH-CCC, que pudiera ser considerado como un aporte al PIDTUCC.

Otro reto superado -gracias al Proyecto- fue que se logró ofrecer una propuesta cultural de actividades en la calle piloto donde las personas tuvieran la oportunidad de disfrutar de diferentes eventos que vinculaban la figura de Salomé Ureña con una agenda que aumentó la cantidad de peatones que visitaban regularmente la calle. De igual forma, al presentarse un plan donde se integró todo lo aprendido durante la maestría se logró integrar todas las áreas de conocimiento, ofreciendo una propuesta de gestión completa y replicable.

Como Proyecto permitió fortalecer la relación entre propietarios y residentes de la calle piloto, facilitando que los vecinos se constituyeran en un solo equipo para llevar a cabo el Proyecto y, como consecuencia, enaltecer la figura de esta gran educadora dominicana. Entre los problemas que se solucionó de manera indirecta fue el fortalecimiento del sentido de comunidad, trabajando en conexión y ejecutando un proyecto de manera exitosa.

De igual forma, gracias al Proyecto se logró que la calle ofreciera a los visitantes de la Ciudad Colonial, tanto locales como extranjeros, la oportunidad de conocer más sobre Salomé Ureña al permitir centrar los esfuerzos en ofrecer un recorrido educativo y cultural, donde se aprende sobre la educadora dominicana -en este caso- a través de la lectura de las placas que están colocadas en las fachadas de las viviendas y negocios en las tres cuadras que conforman la calle piloto.

1.3 Justificación del Proyecto

Según Tuncay (2018) "la ZCSD es la más vieja de las zonas coloniales latinoamericanas y caribeñas, un modelo de urbanización para otras ciudades coloniales. Sin embargo, es una de las menos estudiadas en la abundante documentación académica sobre la revalorización de los CH latinoamericanos". Esto permitió pensar en que el Proyecto profundizara en la investigación, en este caso de las personalidades que han sido seleccionadas para llevar sus nombres en las calles

de la Ciudad Colonial y de esta forma honrar su memoria. Nos referimos a patriotas, historiadores, educadores, doctores, entre otros, a quienes -gracias a este Proyecto- podremos reconocer y valorar en su justa dimensión resaltando su trayectoria y sus aportes a la sociedad dominicana.

Con el desarrollo de este Proyecto se pudo realizar un plan de gestión replicable a las demás calles de la Ciudad Colonial u otras ciudades similares, con un enfoque de gestión de proyectos actualizado, que incluyó -a su vez- todas las áreas de conocimiento y se planteó considerando las P5 de la sostenibilidad y el desarrollo regenerativo, a saber: Personas, Planeta, Prosperidad, Procesos y Productos.

Los beneficios de contar con un plan de gestión de este Proyecto piloto de la calle Salomé Ureña, para resaltar el valor histórico de calles en la Ciudad Colonial de Santo Domingo, República Dominicana fueron:

- Contar con un esquema replicable a las demás calles de la Ciudad Colonial.
- Gestionar el proyecto basado en todas las áreas de conocimiento de la Administración de Proyectos.
- Proyectar al país como un caso de éxito en la gestión de proyectos sociales, enfocados a espacios históricamente importantes.

De igual forma, el Proyecto contó con todo lo requerido para ser evaluado por el PIDTUCC con el potencial de ser incluido dentro del componente 4 que busca fortalecer la gestión turística, cultural y urbana de la Ciudad Colonial, bajo la coordinación del MITUR, ADN y MIC.

Es con este interés que la Fundación CULTURA acogió este Proyecto de resaltar el valor histórico de calles en la Ciudad Colonial de Santo Domingo, República Dominicana: Proyecto piloto calle Salomé Ureña (RVH-CCC) como una propuesta integral que incluyó el desarrollo de

todas las áreas de gestión de proyectos, así como dos objetivos específicos enfocados en fortalecer el sentido de comunidad en la calle, y el aumento del conocimiento sobre estas figuras en los peatones que transitan por la calle, ofreciendo un recorrido cultural interesante, atractivo e innovador. Así mismo, el proyecto es fácilmente replicable a otras calles de la Ciudad Colonial, además de ser un modelo para otros centros históricos de la región.

Finalmente, es importante reconocer que la Ciudad Colonial constituye el centro histórico más importante de la República Dominicana y es un espacio natural para fomentar la creatividad y el respeto a la identidad dominicana con una historia única y un atractivo muy especial, tanto para los turistas locales como para los extranjeros. Lo anterior representa una oportunidad para que la Fundación CULTURA pueda abrir su espacio a la comunidad y que ésta se beneficie de un inmueble donde confluyen el pasado, el presente y el futuro, y el sentido de pertenencia y de comunidad que se muestra a través de los proyectos que desarrolla.

1.4 Objetivo general

El objetivo general del Proyecto RVH-CCC fue el de desarrollar el plan de gestión de proyecto para resaltar la figura de diferentes dominicanos -en este caso el de Salomé Ureña- que en su honor se han nombrado las calles de la Ciudad Colonial, para destacar su aporte y mantener vivo su legado, a través de un recorrido visual donde las fachadas que lo autoricen exhiban una placa con información de interés de dicha persona.

1.5 Objetivos específicos

Los objetivos específicos del Proyecto son:

1. Planificar e implementar las áreas de conocimiento del PMI en el plan de gestión del Proyecto, tales como:

1.1. Gestionar la Integración

- 1.2. Gestionar el Alcance
 - 1.3. Gestionar el Cronograma
 - 1.4. Gestionar el Costo
 - 1.5. Gestionar la Calidad
 - 1.6. Gestionar los Recursos y las Comunicaciones
 - 1.7. Gestionar los Riesgos y las Adquisiciones
 - 1.8. Gestionar los Interesados
2. Aumentar el flujo de peatones que recorran la calle piloto
 - 2.1. Realizar un levantamiento de peatones en la actualidad
 - 2.2. Desarrollar un plan para el aumento del flujo de peatones
3. Fomentar la integración de los vecinos para mejorar el sentido de comunidad
 - 3.1. Realizar un levantamiento de todos los propietarios e inquilinos de la calle
 - 3.2. Diseñar un plan de integración y participación de los vecinos de la calle

2. MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO INSTITUCIONAL

2.1.1. Antecedentes de la institución

La Fundación CULTURA es una entidad con personería jurídica sin fines de lucro, autónoma, regida por la Constitución de la República Dominicana, bajo la Ley No. 122-05 sobre Asociaciones sin Fines de Lucro. Fue creada en el año 2019 como respuesta a la inquietud de la arquitecta y artista Sol Gutiérrez de aportar al país proyectos artísticos que generen conexión entre las personas. Su pasión por el arte la lleva a concebir una organización que sirva de plataforma a la difusión de la cultura dominicana tanto en el territorio nacional, como en el extranjero.

Desde su creación, incluyendo sus antecedentes, se han articulado proyectos a lo interno de la República Dominicana y en diferentes escenarios internacionales que han acogido las propuestas de la Fundación CULTURA, entre ellos podemos mencionar:

- En República Dominicana: Santo Domingo, Santiago, Punta Cana, Baní, La Vega, Puerto Plata.
- En el extranjero: Venecia, Roma, Madrid, Londres, Dubai, Miami y Montreal.

El espacio físico de la organización se adquirió en el centro histórico de Santo Domingo, la Ciudad Colonial, un inmueble que data del siglo XVI, calificado en la categoría tipológica de conservación 2.1, lo que indica que es un edificio de valor documental-histórico o de valor arquitectónico y se encuentra ubicado en la Zona 1 (ciudad histórica intramuros), en la convergencia de dos importantes calles, la calle Eugenio María de Hostos y la calle Salomé Ureña, ambas figuras prominentes en la historia dominicana. Hostos fue un intelectual profesor, filósofo, político, sociólogo y escritor puertorriqueño, quien fundó la primera escuela normal en

Santo Domingo, dejando un importante legado en la educación dominicana; y Salomé Ureña, respetada poetisa y educadora dominicana.

La Ciudad Colonial recibió en los años noventa un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para la recuperación física del patrimonio histórico, en el marco del 500 aniversario del Descubrimiento de América. Un segundo préstamo se recibió en el 2011, el cual ascendió a US\$30 millones para continuar con la restauración de calles, readecuación de espacios y la diversificación del sector turístico dominicano con el Plan Estratégico de Revitalización Integral de la Ciudad Colonial de Santo Domingo. En el 2020 se inició una tercera fase denominada Programa Integral de Desarrollo Turístico y Urbano de la Ciudad Colonial de Santo Domingo (PIDTUCC) con un préstamo de US\$90 millones, a ser ejecutado en 5 años y enfocado en 4 componentes: 1- consolidación de la oferta de turismo cultural, 2- mejora de las condiciones de habitabilidad de los residentes de la Ciudad Colonial, 3- desarrollo de las economías locales y 4- fortalecimiento de la gestión turística, cultural y urbana. Esta tercera fase, aún ejecución, está bajo la responsabilidad del Ministerio de Turismo (MITUR), el Ministerio de Cultura y el Ayuntamiento del Distrito Nacional (ADN).

En el marco de esta tercera fase se presentó la oportunidad de diseñar una propuesta que permitiera resaltar las calles de la Ciudad Colonial que han sido nombradas para reconocer la trayectoria de importantes figuras en la historia dominicana, ya sean dominicanos o extranjeros, quienes son recordados por sus aportes al país.

Es con este interés que la Fundación CULTURA acogió el Proyecto de Plan de Gestión del Proyecto para Resaltar el Valor Histórico de calles de la Ciudad Colonial de Santo Domingo, República Dominicana: Proyecto piloto calle Salomé Ureña (RVH-CCC). Como hemos mencionado anteriormente, fue una propuesta integral que desarrolló las 10 áreas de

conocimiento de la gestión de proyectos, el fortalecimiento del sentido de comunidad en la calle y el incremento de la cantidad de peatones que transitan por la calle, ofreciendo un recorrido cultural interesante, atractivo e innovador. Así mismo, el proyecto es fácilmente replicable a otras calles de la Ciudad Colonial, además de ser un modelo para otros centros históricos de la región.

2.1.2. Misión y visión

Las organizaciones no gubernamentales (ONGs) fundamentan su quehacer en promover una causa social, ya sea educativa, cultural, salud, seguridad, entre otros. De igual forma, tienen un enfoque en procurar el bien común y, justamente, esto es lo que les diferencian de las empresas, pues estas últimas buscan el beneficio económico de sus accionistas.

Tanto la misión como la visión de una organización, independientemente de si es una empresa o una ONG, reflejan su razón de ser y lo que espera ser en el futuro y el cómo se visualiza es a través de la misión y visión institucional.

La misión de la Fundación CULTURA es la de contribuir a la relación entre los ciudadanos y su entorno, a través de proyectos artísticos que fomenten la creatividad, la colectividad y el sentido de comunidad. Esta misión fue pensada con el interés de mirar la cultura como una oportunidad de fortalecer la relación entre las personas y estimular la integración a través de propuestas artísticas.

Por otro lado, su visión es ser una organización cultural, plural, integradora y abierta que fomente conexiones para una mejor convivencia. Mirando hacia el futuro, la institución se visualiza como un espacio donde convergen la cultura y las personas, el amor al arte, la interacción y el sentido de comunidad.

Como organización con un interés marcado en la cultural y la educación, tanto su misión como su visión reflejan el deseo de colaborar con la comunidad, fortalecer conexiones y trabajar en conjunto para lograr la armonía y el bienestar de todos. Desde esa mirada fue que se concibió el Proyecto que se presenta, donde los propietarios y residentes de la calle piloto se constituirán en un solo equipo para desarrollar la propuesta y enaltecer la figura de tan destacada mujer dominicana.

Los objetivos específicos del proyecto están alineados con la misión y visión de la Fundación CULTURA al buscar fortalecer el sentido de comunidad, trabajando en crear conexión entre los residentes y propietarios de la calle Salomé Ureña al permitir la ejecución de un proyecto que los unirá en todo el proceso. El proyecto permitirá generar dinámicas de interacción entre los vecinos y trabajar en equipo en beneficio de todos.

De igual forma, la calle ofrecerá a los visitantes de la Ciudad Colonial, tanto locales como extranjeros, la oportunidad de conocer más sobre Salomé Ureña al permitir centrar los esfuerzos en ofrecer un recorrido por dicha calle donde los peatones puedan aprender sobre esta figura a través de las placas informativas que serán colocadas en las fachadas de las viviendas y negocios, a lo largo de toda la calle.

El componente 4 del PIDTUCC -fortalecimiento de la gestión turística, cultural y urbana- está alineado con la misión y la visión de la Fundación CULTURA de enfocarse en el fortalecimiento de la gestión cultural de la Ciudad Colonial, a través de diferentes estrategias.

La Ciudad Colonial es un espacio natural para fomentar la creatividad y el respeto a la identidad dominicana, tiene una historia única y un atractivo muy especial tanto para los turistas locales como para los extranjeros. Esto representa una oportunidad para que la Fundación CULTURA pueda abrir su espacio a la comunidad y que ésta se beneficie de un inmueble donde

confluyen el pasado, el presente y el futuro, y el sentido de pertenencia y de comunidad que se muestra a través de los proyectos que desarrolla.

2.1.3. Estructura organizativa

La estructura organizativa de la Fundación CULTURA es bastante peculiar, pues responde a lo que en la actualidad se requiere para que esta funcione y no tanto a un estándar. Al momento de diseñar esta estructura, se tomó en consideración los objetivos de la institución, con el interés de contar con los recursos necesarios para la consecución de estos:

1. Fomentar acciones de sensibilización artística que permitan la armonía del ser humano y su entorno, ejecutando, promoviendo y apoyando proyectos culturales, artísticos, educativos, que desarrollen la creatividad, la colectividad y el sentido de comunidad.
2. Establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, con los que se comparten intereses para potencializar los programas e iniciativas de los sectores involucrados.
3. Desarrollar nuestro quehacer con transparencia, respeto y eficiencia.
4. Gestionar los recursos disponibles de la Fundación para una adecuada ejecución de la agenda institucional.

Como se puede visualizar en la **Figura 1** se presenta la estructura organizativa de la Fundación. Esta estructura refleja la actualidad y la proyección al 2026 de los recursos humanos que serán incorporados a la institución.

Figura 1*Estructura Organizativa Fundación CULTURA*

Nota. Adaptado del Manual Institucional (p.20), por Fundación CULTURA, con permiso de la institución. 2023.

El proyecto propuesto está bajo la responsabilidad de la asesora de Fortalecimiento Institucional, quien tiene a su cargo el diseño de la propuesta para su presentación a la Junta Directiva.

Los trabajos se realizarán bajo la supervisión directa de la presidencia y cuentan con el apoyo del Comité Asesor. Dicho Comité está conformado por personalidades de diferentes sectores que apoyan a la institución para la diseño y ejecución de los programas y proyectos. A diferencia de los asesores, los miembros de este Comité son voluntarios.

La Junta Directiva tiene la responsabilidad de ejecutar la política y fijar la orientación y las normas de administración de la Fundación.

2.1.4. Líneas de acción

A diferencia de otro tipo de organización, la Fundación CULTURA más que productos, cuenta con líneas de acción que presentan las 4 grandes áreas en las que desarrolla su quehacer, a saber:

1. Educación. Enfocada en generar propuestas innovadoras orientadas a elevar la formación artística.

- Programa de becas
- Actividades lúdicas
- Vinculación con la comunidad educativa
- Formación artística
- Residencia artística

2. Espacio físico. Busca ofrecer un espacio físico adecuado para el desarrollo de actividades culturales propias y en colaboración con otras instituciones.

- Exposiciones individuales y colectivas
- Actividades culturales y sociales
- Gestión de espacios
- Alianzas y cooperación

3. Proyectos culturales. Son iniciativas que buscan fortalecer el sentido de comunidad y colectividad tanto con el entorno como en escenarios internacionales.

- Yo y mi comunidad
- Colectividad

- Apoyo en la comercialización y mercadeo Red Cultural y Creativa: fomentar valores esenciales de convivencia

4. Políticas públicas. Apoyar las iniciativas que se presentan desde el Estado para fortalecer la industria naranja en la República Dominicana.

- La Ley Naranja en la República Dominicana: políticas públicas en beneficio de la industria cultural (estatus y proyección)
- Ley de Mecenazgo

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

La Real Academia de la Lengua tiene varias definiciones para el término administrar y una de ellas es “dirigir una institución” (Real Academia Española, s.f., definición 2) y para el término proyectos cuenta con otras tantas definiciones, entre las que se encuentra “planta y disposición que se forma para la realización de un tratado, o para la ejecución de algo de importancia” (Real Academia Española, s.f., definición 1). Entonces, pudiéramos decir que la administración de proyectos es dirigir una institución en la que se ejecuta algo de importancia.

Es importante reconocer que la administración de proyectos es más que la unión de dos palabras, es un concepto complejo que busca gestionar proyectos en un tiempo definido, con objetivos específicos y únicos, y resultados medibles. Se debe partir de entender qué es un proyecto y cuales requisitos debe cumplir para ser exitoso. Un proyecto se define como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMBOK sexta edición, 2017, p. 4) y “debe cumplir con los siguientes requisitos para ser exitoso: presupuesto, plazo, calidad, aceptación del cliente y sostenibilidad” (Lledó, 2017, p. 14).

2.2.1 Principios de la dirección de proyectos

Los principios – normas de aplicación general- de la dirección de proyectos que permiten gestionar proyectos con estándares y buenas prácticas se presentan en la Estándar para la dirección de proyectos (PMI, 2021). Para ejecutar exitosamente cualquier proyecto es importante conocer esas informaciones comunes a todos los proyectos y que, independientemente del sector o dimensión, pueda servir de referencia para lograr el éxito de éste.

Son doce los principios que buscan apoyar al director de proyectos para una toma de decisiones apegada a la ética, soporte en la resolución de problemas, así como diseñar y ejecutar estrategias que faciliten el camino para la realización de proyectos exitosos.

Los doce principios van en consonancia con los 4 valores (Responsabilidad, Respeto, Imparcialidad y Honestidad), lo que se traduce en una guía para que el director de proyectos pueda contar con un marco de referencia que permita gestionar proyectos con fundamentos éticos.

La **Tabla 1** resume los 12 principios, la finalidad de cada uno y la aplicabilidad en el proyecto presentado.

Tabla 1

Los 12 Principios en la Dirección de Proyectos, Finalidad y Aplicabilidad en el Proyecto

Principio	Finalidad	Aplicabilidad en el proyecto
1. Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso.	Los directores de proyecto deben actuar de manera responsable para llevar a cabo las actividades con integridad, cuidado y confiabilidad,	Enfocar el liderazgo centrado en las personas, con ética y respeto.

Principio	Finalidad	Aplicabilidad en el proyecto
	mientras cumplen con las pautas internas y externas.	
2. Crear un entorno colaborativo del equipo del proyecto.	Los equipos del proyecto que trabajan en colaboración pueden lograr un objetivo compartido de manera más efectiva y eficiente que las personas que trabajan por su cuenta.	A través de definir los roles de cada miembro de equipo, procesos, crear los acuerdos desde el inicio y el nivel de mando.
3. Involucrarse eficazmente con los interesados.	Involucrar a los interesados de manera proactiva y en la medida necesaria para contribuir al éxito del proyecto y la satisfacción del cliente.	Identificar a los interesados y dar a cada uno (personas, grupos u organizaciones) el lugar que le corresponde en el proyecto.
4. Enfocarse en el valor.	Evaluar y ajustar continuamente la alineación del proyecto con los objetivos de negocio, beneficios y valor previstos.	El valor del proyecto es cultural, el interés que pueda generar en las personas es lo que permitirá valorar el éxito de este.
5. Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema.	Reconocer, evaluar y responder a las circunstancias dinámicas dentro y alrededor del proyecto de una manera holística con el fin de afectar positivamente el desempeño de este.	Trabajar con los diferentes sistemas con una visión holística que permita que cada grupo pueda interactuar interna y externamente.
6. Demostrar comportamientos de liderazgo.	Demostrar y adoptar comportamientos de liderazgo	Liderar de manera respetuosa, honesta, íntegra y con una conducta ética

Principio	Finalidad	Aplicabilidad en el proyecto
	para apoyar las necesidades individuales y de equipo.	ejemplar que permita influir positivamente en todos los interesados.
7. Adaptar en función del contexto.	Diseñar el enfoque de desarrollo del proyecto basado en el contexto del proyecto, sus objetivos, los interesados, la gobernanza y el entorno para maximizar el valor, gestionar el costo y mejorar la velocidad.	Tener la flexibilidad de adaptación para garantizar el éxito del proyecto.
8. Incorporar la calidad en los procesos y los entregables.	Mantener un enfoque en la calidad que produzca entregables que cumplan con los objetivos del proyecto y con las necesidades, usos y requisitos de aceptación.	Trabajar con el fin en mente de que el resultado cumpla con los criterios de aceptación.
9. Navegar en la complejidad.	Evaluar y navegar continuamente por la complejidad del proyecto para que los enfoques y planes permitan al equipo de proyecto navegar con éxito por el ciclo de vida de este.	Trabajar para identificar los posibles impactos que se presentarán como resultado de la complejidad, como son el comportamiento humano y del sistema, la incertidumbre y la ambigüedad y la innovación tecnológica.
10. Optimizar las respuestas a los riesgos.	Evaluar continuamente la exposición al riesgo, tanto de oportunidades como de	Trabajar para que los efectos negativos se minimicen y los positivos

Principio	Finalidad	Aplicabilidad en el proyecto
	amenazas, con el fin de maximizar los impactos positivos y minimizar los impactos negativos para el proyecto y sus resultados.	aumenten, al contar con un plan que permita responder adecuadamente a los posibles riesgos.
11. Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia.	Construir adaptabilidad y resiliencia en los enfoques de la organización y del equipo para ayudar al mismo acomodar el cambio, recuperarse de los reveses y avanzar en el trabajo del proyecto.	Estar prestos a responder de forma adecuada a cualquier situación no prevista y recuperarse de forma rápida de cualquier reto que se presente.
12. Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto.	Preparar a los involucrados para la adopción de los cambios que serán introducidos con la implementación del proyecto. Transición del estado actual al estado futuro previsto que será creado por los resultados del proyecto.	Estar dispuestos a reconocer y abordar las necesidades de cambios para garantizar el éxito del proyecto.

Nota. Se presenta una relación de los 12 principios en la Dirección de Proyectos, la finalidad de cada uno, así como su aplicabilidad al proyecto (PMBOK, 2021).

Los 4 valores identificados como los más relevantes en la dirección de proyectos y que basan El Código de Ética y Conducta Profesional del PMI [2] se presentan en la **Figura 2**.

Figura 2

Valores de la Fundación CULTURA



Nota. Adaptado del Código de Ética y Conducta Profesional del PMI (p. 2). Diseño propio.

2.2.2 Dominios de desempeño del Proyecto

Se ha indicado que “un dominio de desempeño del proyecto es un grupo de actividades relacionadas que son fundamentales para la entrega efectiva de los resultados de los proyectos” (PMBOK, 2021).

Los 8 dominios, su finalidad y su aplicabilidad en el Proyecto se presentan en la siguiente

Tabla 2.

Tabla 2

Dominio del Desempeño, finalidad y aplicabilidad en el Proyecto

Dominio de Desempeño	Finalidad	Aplicabilidad en el Proyecto
1. Interesados	Se ocupa de las actividades y funciones asociadas con los interesados.	Definir claramente los interesados del proyecto, tanto internos como externos y generar dinámicas de comunicación efectiva que permita el avance del

Dominio de Desempeño	Finalidad	Aplicabilidad en el Proyecto
		proyecto. Garantizar el involucramiento de los interesados (identificar, comprender, analizar, priorizar, involucrar y monitorear).
2. Equipo	Se ocupa de las actividades y funciones asociadas con las personas responsables de producir los entregables del proyecto que hacen realidad los resultados del negocio.	Dirigir y liderar al equipo a través del establecimiento de un liderazgo positivo, desarrollar al equipo y establecer una cultura del equipo del proyecto donde fluya la comunicación, el respeto y el apoyo.
3. Enfoque de desarrollo y del ciclo de vida	Aborda las actividades y funciones asociadas con el enfoque de desarrollo, la cadencia y las fases del ciclo de vida del proyecto.	Enfocar el desarrollo hacia los entregables del proyecto. Con una cadencia de entregas múltiples y un enfoque de desarrollo predictivo.
4. Planificación	Aborda las actividades y funciones asociadas con la organización y coordinación iniciales, continuas y en evolución, necesarias para la entrega de los elementos entregables y los resultados del proyecto.	El enfoque de desarrollo del proyecto contará con una fase específica para planificar. Las entregas iniciarán de manera temprana con los entregables, el desarrollo del cronograma y elaboración del presupuesto.

Dominio de Desempeño	Finalidad	Aplicabilidad en el Proyecto
5. Trabajo del proyecto	Aborda las actividades y funciones asociadas con el establecimiento de los procesos del proyecto, la gestión de los recursos físicos y el fomento de un entorno de aprendizaje.	Definir claramente la gestión de las comunicaciones, los recursos físicos y las adquisiciones.
6. Entrega	Aborda las actividades y funciones asociadas con la entrega del alcance y la calidad para cuyo logro se emprendió el proyecto.	Se definen los entregables del proyecto, abarcando la calidad, el alcance y los requisitos.
7. Medición	Aborda las actividades y funciones asociadas con la evaluación del desempeño de los proyectos y la adopción de medidas apropiadas para mantener un desempeño aceptable.	Se definieron las categorías de métricas a utilizar: métricas sobre entregables, entrega, recursos, interesados y pronóstico.
8. Incertidumbre	Se ocupa de las actividades y funciones asociadas con el riesgo y la incertidumbre.	Identificar los riesgos, tanto positivos como negativos, para aumentar la posibilidad de suceso del primero y disminuir la posibilidad de suceso del segundo. Incluir la reserva para contingencia y de gestión.

2.2.3 Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos

El PMBOK en su séptima edición (2021) define tres tipos de enfoques de desarrollo, los cuales conforman el medio en que el proyecto es creado y desarrollado. Estos tres enfoques son predictivo, híbrido y adaptativo. Cada uno de estos enfoques representa características muy particulares y se detalla en la **Tabla 3**.

Tabla 3

Enfoques de Desarrollo

Enfoques de Desarrollo		
Predictivo	Híbrido	Adaptativo
- Requisitos del proyecto y producto se pueden definir, recopilar y analizar al inicio.	- Combina los enfoques predictivos y adaptativos. Algunos requisitos del proyecto y producto se pueden predecir y otros se pueden desarrollar con un enfoque adaptativo.	- Visión definida al inicio, con cambios de acuerdo con el avance.
- Alcance, cronograma, costo, necesidades de recursos y riesgos se definen al inicio.	- Algunos pueden ser definidos desde el inicio y otros se pueden desarrollar de manera incremental.	- El producto evoluciona en función de la retroalimentación de los interesados.
- Nivel de incertidumbre reducido.	- Hay incertidumbres y riesgos en torno a los requisitos.	- Alto nivel de incertidumbre.
- Planificación por adelantado.	- Los entregables pueden ser desarrollados por diferentes equipos del proyecto.	- Planificación por iteración.

Enfoques de Desarrollo		
- Facilidad para apoyarse en plantillas de proyectos similares.	- Es más adaptativo que predictivo, permitiendo utilizar un enfoque incremental.	- Constantes cambios a lo largo del proyecto. Utilizan enfoque incremental.

Nota. Se presentan los Enfoques de Desarrollo de un Proyecto, según *PMBOK, séptima edición (2021)* (p. 35, 36 y 37).

El segundo autor consultado con relación a los enfoques de desarrollo de proyectos (Lledó, 2017), plantea lo siguiente:

- Predictivo: Muy secuencial, pues una fase no inicia hasta que no termina su predecesora. Es bastante predecible y cuenta con un plan en todo el ciclo de vida del proyecto. En las fases iniciales del proyecto se cuenta con información clara del alcance, tiempo y costos.
- Híbrido: Este tipo de proyecto aprovecha la constancia del enfoque predictivo para las partes que tiene componentes conocidos y el enfoque adaptativo para los componentes inciertos dando espacio a mejoras continuas.
- Adaptativo: Se divide en proyectos con varios entregables menores, donde cada uno de esos entregables es gestionado como un min-proyecto, con el fin de entregar valor de manera frecuente al cliente. Las tres variaciones son:
 - Iterativo: la restricción del alcance se puede establecer con anterioridad, y las restricciones de tiempo y costo de cada fase se definen en cada iteración, según el avance del proyecto.
 - Incremental: al igual que el iterativo, el alcance está previamente definido, pero en esta ocasión se entrega una funcionalidad básica con adiciones de funcionalidad mientras el proyecto avanza en cada fase. Esto permite que el cliente pueda obtener resultados desde el primer proceso.

- Ágil: es una combinación entre ciclos iterativos e incrementales. Los entregables de cada iteración son productos finales listos para usar. Como característica particular se utiliza en proyectos donde existe gran incertidumbre con altas frecuencias de entregas.

El tercer experto consultado sobre los enfoques de desarrollo de proyectos, Álvarez G. (2022) nos explica que uno de los principales factores para definir cual enfoque utilizar puede ser elegido de acuerdo con el nivel de incertidumbre que se tiene.

En su artículo de LinkedIn titulado *Proyectos: factores relevantes para seleccionar el enfoque de desarrollo más adecuado*, explica los tres tipos de enfoques y sus principales diferencias, así como una mirada muy interesante de cómo elegir el más adecuado para tu proyecto.

En el predictivo o de cascada el alto grado de detalle de los requisitos del cliente, así como su planificación en etapas iniciales es una de las principales características de este enfoque. El objetivo es reducir riesgos y costos. El proyecto está predecible, pues cuenta con etapas planificadas con reducida desviación. La entrega del producto se realiza en la etapa final.

En el caso del híbrido combina los enfoques predictivos y adaptativos, con características de ambos, donde se utiliza el primero para aquellas partes del proyecto que son conocidas y definidas. El autor explica que tanto la gestión de riesgos como la planificación van acorde al avance del alcance.

El tercer enfoque, denominado adaptativo o ágil es más utilizado en aquellos proyectos donde existe un alto nivel de incertidumbre y como consecuencia existen requisitos cambiantes, con un grado significativo de riesgo. La mayor ventaja es para el cliente, pues le permite generar

valor de forma rápida, ahorrando tiempo y facilitando las iteraciones e incrementos puntuales en tiempos definidos.

Con el interés de poder identificar cuál de los enfoques de desarrollo utilizar en el Proyecto, se elaboró la **Figura 3**, la cual permitió identificar que el enfoque más adecuado para el este es el predictivo dado que el nivel de incertidumbre y el grado de cambios es bajo, la frecuencia de las entregas es baja, una alta posibilidad de planificar desde inicio a fin el Proyecto y la posibilidad de que se pueda usar como plantilla para futuros proyectos.

Figura 3

Tipos de Enfoque de Desarrollo. Características Principales.



Nota: se analizaron los enfoques de desarrollo y se presentó las características de cada uno. Autoría propia.

2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos

La administración, dirección o gerencia de proyectos es un área de la administración que se enfoca en lograr proyectos exitosos. Como se muestra en la **Figura 4** Definiciones de administración de proyectos, los autores consultados ofrecen definiciones con coincidencias:

Figura 4

Definiciones de Administración de Proyectos

Administración de Proyectos		
<p>“Se orienta fundamentalmente a gestionar emprendimientos de carácter finito y con objetivos específicos, los que una vez cumplidos determinan la finalización del mismo” (Lledó, 2021, p. 13)</p>	<p>“Es la gestión de los recursos para cumplir con la planificación, ejecución, control y consecución de uno o más objetivos en un tiempo determinado, dentro de una empresa (Sy Corvo, 2021).</p>	<p>“La administración de proyectos es la metodología mediante la cual es posible emplear, de manera eficiente, los recursos con los que cuenta un determinado proyecto” (Sánchez, 2021).</p>

Nota: se presentó un cuadro con 3 definiciones sobre la Administración de Proyectos identificadas por diferentes autores.

Cuando investigamos sobre la definición de administración, gerencia o dirección de proyectos, cada autor puede definirlo de forma diferente, pero en la mayoría de los casos coinciden en varios términos:

- Busca lograr objetivos.
- Tiempo definido.

Por tanto, podemos definir la Administración de proyectos como una metodología que se utiliza para lograr unos objetivos en un tiempo definido. Sánchez Galán (2021) indica que “suele entenderse la gestión como la puesta en práctica de los planteamientos inicialmente predefinidos con la administración”. Esto quiere decir que la Administración presenta el mapa general, al fijar

y plasmar la planificación necesaria para el logro de los objetivos que justifican el proyecto, la gestión se enfoca en llevar a cabo las acciones necesarias para la consecución de este.

2.2.5 Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos

El PMBOK define las áreas de conocimiento como "un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen".

Las diez áreas de conocimiento representan el conjunto de documentos que son:

1. **Gestión de la Integración del Proyecto.** La gestión de la integración de proyectos es la coordinación de todos los elementos de un proyecto, donde se incluyen varias actividades (coordinación de tareas, recursos, partes interesadas, entre otros). Esta área de conocimiento gestiona los conflictos que puedan surgir en el proyecto e identifica desviaciones de este.

Además, evalúa la situación del proyecto en un momento determinado, garantizando que estos se gestionen de forma integrada.

2. **Gestión del Alcance del Proyecto.** La Gestión del Alcance incluye las actividades que se requieren para asegurar que el proyecto cuenta con todo el trabajo requerido y se han captado las necesidades del cliente, de forma que el proyecto pueda realizarse con éxito.

3. **Gestión del Cronograma del Proyecto.** La gestión del cronograma se traduce en el manejo efectivo del tiempo, abarcando la adecuada planificación, así como la definición, secuencia y estimación de la duración de las actividades del proyecto.

4. **Gestión de los Costos del Proyecto.** Es el proceso de estimar, presupuestar y controlar los costos a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Esta área de conocimiento se concentra en mantener los gastos dentro del presupuesto aprobado.

5. Gestión de la Calidad del Proyecto. Busca garantizar los estándares de calidad mínimos requeridos. De esta forma, el procedimiento de trabajo está bajo ciertas normas que deben seguirse para asegurar que el producto cumpla con las expectativas de los interesados.

6. Gestión de los Recursos del Proyecto. Es el proceso de identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la consecución del proyecto.

7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información sean oportunos y adecuados.

8. Gestión de los Riesgos del Proyecto. Busca planificar la gestión, identificar, analizar y responder de manera proactiva a diferentes tipos de riesgos potenciales de un proyecto.

9. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto. Gestionar la obtención de bienes o servicios requeridos para el proyecto mediante la colaboración con un tercero.

10. Gestión de los Interesados del Proyecto. Incluye los procesos necesarios para lograr una identificación de las personas individuales, grupos u organizaciones, las cuales pueden ser afectadas o afectar de manera directa o indirecta en el proyecto.

En la **Tabla 4** se presentan las 10 áreas de conocimiento y los grupos de procesos de cada una.

Tabla 4

Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos, según PMBOK, sexta edición (2017) (p. 25)

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupos de Procesos de Ejecución	Grupos de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
1. Gestión de la Integración del Proyecto	1.1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	1.2. Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	1.3. Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 1.4. Gestionar el Conocimiento del Proyecto	1.5. Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto. 1.6. Realizar el Control Integrado de Cambios	1.7. Cerrar el Proyecto o Fase
2. Gestión del Alcance del Proyecto		2.1. Planificar la Gestión del Alcance 2.2. Recopilar Requisitos 2.3. Definir el Alcance 2.4. Crear la EDT/WBS		2.5. Validar el Alcance 2.6. Controlar el Alcance	
3. Gestión del Cronograma del Proyecto		3.1. Planificar la Gestión del Cronograma		3.6. Controlar el Cronograma	

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupos de Procesos de Ejecución	Grupos de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
		3.2. Definir las Actividades 3.3. Secuenciar las Actividades 3.4. Estimar la Duración de las Actividades 3.5. Desarrollar el Cronograma			
4. Gestión de los Costos del Proyecto		4.1. Planificar la Gestión de los Costos 4.2. Estimar los Costos 4.3. Determinar el Presupuesto		4.4. Controlar los Costos	
5. Gestión de la Calidad del Proyecto		5.1. Planificar la Gestión de la Calidad	5.2. Gestionar la Calidad	5.3. Controlar la Calidad	
6. Gestión de los Recursos del Proyecto		6.1. Planificar la Gestión de Recursos 6.2. Estimar los Recursos de las Actividades	6.3. Adquirir Recursos 6.4. Desarrollar el Equipo 6.5. Dirigir al Equipo	6.5. Controlar los Recursos	

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupos de Procesos de Ejecución	Grupos de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		7.1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones	7.2. Gestionar las Comunicaciones	7.3. Monitorear las Comunicaciones	
8. Gestión de los Riesgos del Proyecto		8.1. Planificar la Gestión de los Riesgos 8.2. Identificar los Riesgos 8.3. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 8.4. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 8.5. Planificar la Respuesta a los Riesgos	8.6. Implementar la Respuesta a los Riesgos	8.7. Monitorear los Riesgos	
9. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		9.1. Planificar la Gestión de las Adquisiciones	9.2. Efectuar las Adquisiciones	9.3. Controlar las Adquisiciones	
10. Gestión de los Interesados del Proyecto	10.1. Identificar a	10.2. Planificar el Involucramiento	10.3. Gestionar la Participación	10.4. Monitorear el Involucramiento	

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupos de Procesos de Ejecución	Grupos de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
	los Interesados	de los Interesados	de los Interesados	de los Interesados	

Nota. Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos, según PMBOK, sexta edición (2017) (p. 25)

2.2.6 Ciclos de vida de los proyectos

El dominio de desempeño del enfoque de desarrollo y ciclo de vida del proyecto permite trabajar el ciclo de vida de este, facilitando de esta forma las fases que atraviesa el proyecto desde el inicio hasta la conclusión.

El ciclo de vida de un proyecto está basado en que estos tienen un limitado tiempo de vida (definido su inicio y su fin) y que hay cambios predecibles en el nivel de esfuerzo y enfoque. En términos generales, el ciclo de vida de los proyectos pasa secuencialmente a través de cuatro fases: iniciación, planificación, ejecución y cierre. El punto de inicio es el momento en que el proyecto es autorizado. Los esfuerzos del proyecto inician lentamente, crecen a un pico y luego llegan a la entrega al cliente. Al finalizar el ciclo de vida del proyecto, éste es evaluado y se realizan recomendaciones para mejorar el proyecto en el futuro.

Este ciclo define el tipo de trabajo técnico que se debe realizar en cada fase, el momento en que cada entregable debe ser generado y la forma en que serán revisados, verificados y validados, los involucrados en cada fase y cómo se realizará el control y aprobación de cada fase.

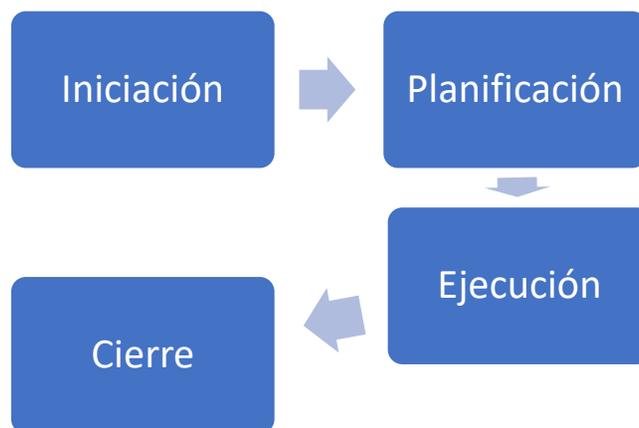
Es importante tomar en consideración que los ciclos de vida de los proyectos tienen algunas características comunes, tales como:

- Fases secuenciales.
- Al inicio se puede decir que los costos y la cantidad de personal es relativamente bajo, aumentando en las fases medias y reduciendo -nuevamente- al finalizar.
- La incertidumbre va reduciendo progresivamente en la medida en que avanza el proyecto.
- Al comienzo el poder de los interesados para influir en las características finales y en el costo del proyecto es más elevado y va decreciendo en la medida en que este avanza.

Los proyectos, independientemente de su metodología, siguen un ciclo de vida que consta de 4 fases, como se presenta en la **Figura 5**.

Figura 5

Fases del Ciclo de Vida del Proyecto



Nota: Presentación de las fases del Ciclo de Vida del Proyecto según el PMBOK (2017).

Elaboración propia.

Cada fase cumple con una serie de particularidades, tales como:

- 1- **Iniciación:** En esa primera fase se debe identificar la necesidad que se desea satisfacer con el producto o servicio como resultado del proyecto, se presentan propuestas de

cómo se puede obtener el resultado deseado, identificar los objetivos, su factibilidad y entregables.

2- **Planificación:** luego de ser aprobado el proyecto, pues se ha analizado profundamente y se ha llegado a la conclusión de que es un proyecto factible, se desglosa en tareas más pequeñas, se identifica el equipo y se elabora el cronograma.

3- **Ejecución:** la tercera fase es -literalmente- poner manos a la obra, es decir, ejecutar el plan.

4- **Cierre:** al finalizar la ejecución del proyecto, entramos en la fase de cierre, donde se generan los entregables finales, se liberan los recursos del proyecto y se determina el éxito de este.

Algunos autores indican que dependiendo de la metodología se debe incluir una quinta fase de control o monitoreo.

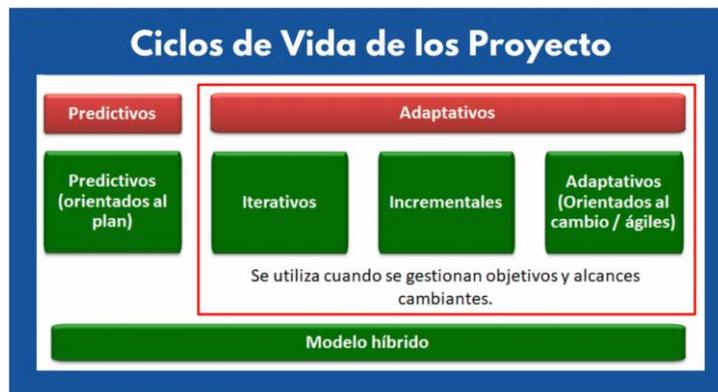
De acuerdo con el enfoque de desarrollo del proyecto, podemos elegir un ciclo de vida que se adapte y permita una fluidez más adecuada. Cuando tenemos un proyecto con un enfoque de desarrollo predictivo, el ciclo de vida -por lo general- es más lineal y planificado, pues se orienta al plan, aunque es posible que se deban repetir las fases si fuere necesario. En este caso para lograr cumplir con los requisitos del cliente se debe entregar el producto o servicio en su totalidad.

En el caso del ciclo de vida iterativo o incremental, el cliente recibe uno o varios entregables funcionales al cierre de cada iteración y al finalizar cada una se proporciona retroalimentación, además de que el equipo del proyecto actualiza la lista de trabajo pendiente. En el caso de las metodologías adaptativas (ágiles), estas son en esencia iterativas, pero orientadas a cambios, con iteraciones rápidas -generalmente de 2 a 4 semanas- y costos fijos.

La **Figura 6** ilustra las metodologías y su relación con el ciclo de vida del proyecto, además de una breve explicación de su orientación.

Figura 6

Ciclo de Vida de los Proyectos y Enfoques de Desarrollo



Nota. Reproducida de Los Ciclos de Vida de los Proyectos, de Johana López T., 2021

(<https://opmintegral.com/gestion-de-proyectos/metodologias-agiles-vs-tradicionales/>).

En 2021, López T. presentó la división de los ciclos de vida de los proyectos adaptativos en iterativos, incrementales u orientados al cambio o ágiles e indica que existen modelos híbridos, donde un proyecto predictivo tiene algún componente o entregable que se pueden gestionar con un enfoque adaptativo. De igual forma indica que hay proyectos con ciclo de vida adaptativo con alguna parte del proyecto que se gestione con un enfoque predictivo.

En el caso del proyecto que se presenta, el ciclo de vida que se utiliza es el predictivo, dado que es un proyecto de fácil predicción y se orienta a un plan previamente definido, con un nivel bajo de incertidumbre y objetivos y alcances definidos previamente.

2.2.7 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

La estrategia empresarial puede ser definida una “pauta que recoge los planes y políticas necesarias para alcanzar las metas que se ha propuesto la organización” (Alonso, 2022).

Todo el ecosistema empresarial estratégico, que incluye la estrategia empresarial, los portafolios, programas y proyectos son de gran importancia para alcanzar el éxito en las organizaciones.

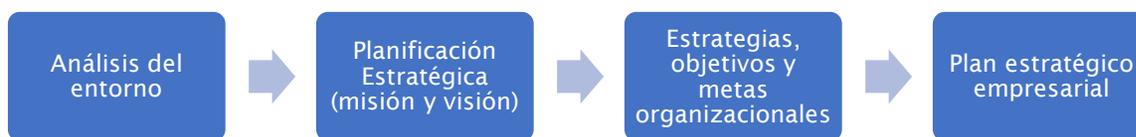
Cuando se logra hacer una gestión apropiada de estos, es posible identificar los proyectos más adecuados para la empresa, así como ejecutarlos de forma correcta.

Es importante que la organización enfoque su estrategia empresarial hacia su razón de ser y a través de la Gerencia de Portafolio seleccione los proyectos más convenientes, los cuales se gestionan a través de una adecuada Gerencia de Proyectos.

La **Figura 7** presenta cada uno de los pasos que se deben dar para dar al traste con el pan estratégico empresarial:

Figura 7

Pasos Para Definir el Plan Estratégico Empresarial



Nota. Adaptada del contenido de Estrategias y Proyectos de Empresas, de Johana López T., 2022 (<https://opmintegral.com/estrategia-y-proyectos/estrategia-y-proyectos-en-la-empresa/>).

El PMBOK (2017) indica que la estrategia empresarial, cuenta con diferentes herramientas, como son el portafolio, los programas y los proyectos. La gestión de proyectos y la gestión de portafolio son términos que – a simple vista- pueden aparentar parecidos, pero no es así. En el caso de la gerencia de proyectos aplica los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con sus requisitos. La gestión del portafolio de proyectos se enfoca en elegir en qué proyectos participar y cómo financiarlos, en función de si

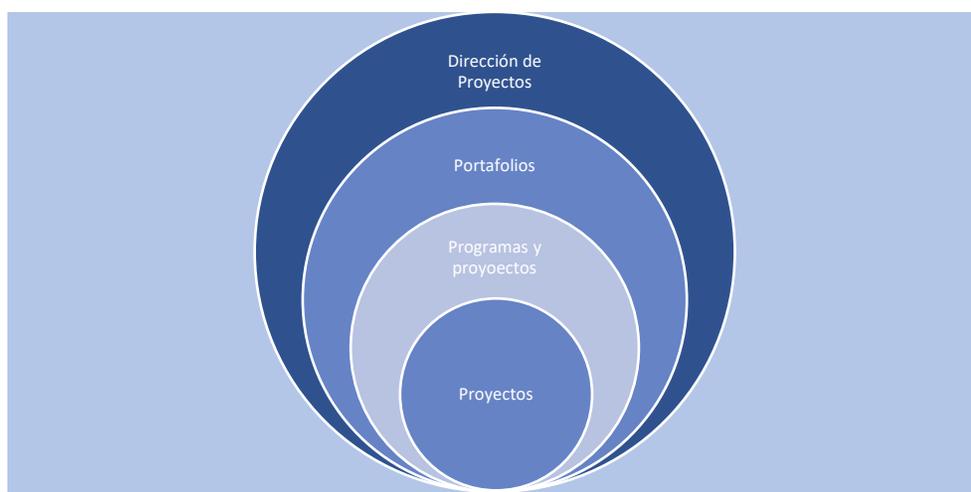
van acorde o no las metas y los objetivos de la empresa. La diferencia entre un proyecto, un programa y un portafolio se identifica por su descripción:

- Proyecto: esfuerzo temporal que crea un producto, servicio o resultado único.
- Programa: grupo de proyectos o programas secundarios que se gestionan en grupo para obtener beneficios que no se pueden obtener individualmente.
- Portafolio: colección de proyectos, programas, portafolios secundarios u operaciones que se gestionan en grupo para alcanzar objetivos estratégicos.

La dirección de proyectos gestiona portafolios, los cuales incluyen programas y proyectos. En la **Figura 8** se muestran gráficamente la correlación entre portafolios, programas y proyectos.

Figura 8

Dirección de Proyectos: Portafolios, Programas y Proyectos



Nota: Presentación de la relación de portafolios, programas y proyectos, según el PMBOK (2017). Autoría propia.

2.3 Otra teoría propia del tema de interés

2.3.1 Situación actual del problema u oportunidad del estudio

La Ciudad Colonial de Santo Domingo (CCSD o Ciudad Colonial) pertenece al Distrito Nacional de Santo Domingo, República Dominicana y se encuentra ubicada en la desembocadura del Río Ozama con el Mar Caribe. El censo de 2015 (MITUR, CESDEM, 2015) indica que la población actual de la CCSD es de 7,750 personas.

La Ciudad Colonial representa el primer asentamiento europeo en América, además de contar con varias primicias que hace de esta zona de la capital dominicana un espacio con un importante valor histórico. Entre estas primicias construidas están el primer hospital (San Nicolás de Bari), primera casa de comercio trasatlántico en América (Casa de Contratación), la primera fortaleza de estilo medieval en América (Fortaleza de Santo Domingo), la primera catedral de América (Catedral de Nuestra Señora de la Encarnación), entre otras. En el 2012 se inauguró tanto en República Dominicana como en algunas embajadas dominicanas alrededor del mundo, una exposición que presentó treinta y tres primicias de América que hay en la República Dominicana, más de 10 están ubicadas en la Ciudad Colonial.

El libro *Primacías de América en La Española, 1492-1541*, publicado por la Comisión Dominicana Permanente para la Celebración del Quinto Centenario del Descubrimiento y Evangelización de América en el año 1990, fue la base para la elaboración de la exposición presentada en el 2012.

Así como la Ciudad Colonial cuenta con importantes infraestructuras del siglo XV y XVI, también varias de sus calles han sido nombradas dando honor a figuras que han marcado su historia, como la calle Isabel La Católica, calle Arzobispo Meriño, calle Eugenio María de Hostos, calle Salomé Ureña, calle Padre Billini. La frase "quién no conoce su historia está

condenado a repetirla”, con dos posibles referencias de autor: por un lado, al poeta y filósofo estadounidense Jorge Agustín Nicolás Ruiz de Santayana y Borrás, y por otro, al abogado, periodista, político, estadista argentino y ex presidente de Argentina entre 1874 y 1880, Nicolás Avellaneda (Castell–Florit, 2016), crea el escenario perfecto para entender la importancia de conocer el pasado, aprender de este y mirar al futuro con una perspectiva más amplia y enriquecedora.

Como se ha mencionado anteriormente, el BID ha facilitado 3 contratos de préstamos de inversión a la República Dominicana – en los 90, en el 2011 y en el 2020- para la recuperación de la infraestructura física del patrimonio histórico del país en la Ciudad Colonial. El gobierno dominicano involucró a diferentes ministerios, como el de Turismo y Cultura, así como al Ayuntamiento del Distrito Nacional para llevar a cabo los proyectos que a raíz de la alianza con el BID se realizaron. Para esta tercera fase (DR-L1084) de mejoras en la Ciudad Colonial, y aún en ejecución se obtuvo, también, un cofinanciamiento de la Unión Europea (DR-G0004). El Ministerio de Turismo es el Organismo Ejecutor del Programa en el país.

El Proyecto RVH-CCC complementa el programa que se está ejecutando bajo el préstamo del BID, encaminando a la Ciudad Colonial a ser un museo abierto, lleno de vida, donde los turistas locales y extranjeros puedan recorrer sus calles y aprender de las personalidades que llevan los nombres, disfrutar de las infraestructuras y conocer más sobre la época colonial.

A través de este proyecto se presenta la oportunidad de poder resaltar la vida de importantes figuras dominicanas y extranjeras, que han dejado un legado al país a través de sus aportes y que gracias a estos aportes han merecido colocar su nombre en las calles de un espacio históricamente valioso. A manera de ejemplo y como parte de este Proyecto, al recorrer la calle

piloto llamada Salomé Ureña, el visitante podrá conocer más sobre esta destacada poetisa y educadora dominicana, su información biográfica y fragmentos de sus obras literarias, por medio de las placas informativas instaladas en las fachadas de esa calle.

2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio

La preservación histórica y arquitectónica permite reconocer el valor material o inmaterial. Existen varios proyectos tanto locales como internacionales que buscan preservar el valor histórico de edificaciones, calles, paisajes u otras construcciones. Estos proyectos tienen en común el interés de que tanto sus comunidades como los que les visitan "comprenda su historia y se sienten orgullosos de ella, además de recibir beneficios económicos y de otra índole. Por lo tanto, es sensato que las comunidades promuevan la preservación, rehabilitación o restauración de propiedades históricas" (Rabinowitz, s.f.).

La ejecución de un proyecto como el de RVH-CCC no cuenta con antecedentes parecidos, pues las investigaciones realizadas no arrojan resultados de experiencias anteriores en la planificación y desarrollo de un proyecto enfocado a resaltar el valor histórico de las calles con un enfoque cultural y educativo.

Las investigaciones han arrojado información sobre experiencias no muy bien documentadas de esfuerzos realizados en diferentes lugares para resaltar el valor histórico de una ciudad o comunidad, tales como:

- El Concurso Nacional de Anteproyectos para la puesta en valor de la Fuente Histórica en la Plaza Fundacional e ideas para el entorno urbano de la Ciudad. Fue una iniciativa de la Municipalidad de la Ciudad de Mendoza en conjunto con el Colegio de Arquitectos de la misma provincia, con el objetivo de poner en valor el Museo de Sitio: Plaza Pedro del Castillo, Cámara

Subterránea con los restos de la fuente histórica del siglo XIX, Museo y las Ruinas Jesuíticas de la Iglesia de San Francisco (Iñiguez, 2022).

- El Plan Integral Del Casco Histórico (PICH) en Zaragoza, España se desarrolló del 2013 al 2020 y estaba enfocado en una solución integral de restauración de espacios, diseño de señalética uniforme, renovación de calles y plazas, normativa para la estética del paisaje urbano, conservación y renovación del mobiliario urbano, rehabilitar y poner en valor elementos del patrimonio arquitectónico, recuperar edificios en desuso, habilitar espacios destinados al uso público, aumentar la cantidad y calidad de zonas verdes, espacios deportivos y de ocio, mejorar las condiciones ambientales y de salubridad de los solares existentes en el Casco Histórico y avanzar hacia un modelo de movilidad sostenible (Ayuntamiento de Zaragoza, 2020).

- La Línea Base Priorizada: Centro Histórico de San Salvador contemplaba una descripción y análisis de la situación al 2015 del Centro Histórico de San Salvador, a manera de línea base, que permitiera identificar elementos prioritarios para una propuesta de renovación de 23 manzanas, dentro de los límites del centro histórico consolidado (OPAMSS, 2015).

- El Plan Especial de Manejo y Protección del Centro Histórico de Bogotá (PEMP-CHB) “tiene como objetivos tejer y equilibrar el territorio del Centro Histórico, implementando una gestión integral del patrimonio cultural y destacando que son los valores de habitar histórico, su reconocimiento y cuidado, los activos más significativos que caracterizan la vida en la ciudad” (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., s.f.).

- En la República Dominicana se cuenta con experiencias previas del BID, donde se han desarrollado diversos programas y proyectos enfocados en fortalecer el patrimonio histórico de la Ciudad Colonial de Santo Domingo a través de una revitalización integral. Estas iniciativas incluyeron trabajos en la Ciudad Colonial de Santo Domingo en las áreas de turismo, comercio

e infraestructura. Estos préstamos permitieron que la Ciudad Colonial fuera adecuándose a las necesidades del siglo XXI, manteniendo la esencia del siglo XV y XVI.

2.3.2.1 Metodologías que se han usado

En las diferentes experiencias investigadas se puede identificar que -en términos generales- se ha utilizado la Administración de Proyectos para su desarrollo con un enfoque de desarrollo predictivo.

Específicamente en el caso del BID y las dos primeras fases del programa de revitalización de la Ciudad Colonial se desarrollaron bajo el enfoque predictivo. Ahora, la tercera fase – iniciada en el 2020- utiliza un enfoque de desarrollo híbrido, pues combina lo predictivo con las metodologías ágiles. Esto se evidencia en que el programa -en términos generales- cuenta con un plan bien delimitado y esquematizado, pero algunos de los proyectos del programa (como es el caso de la restauración de las calles de la Ciudad Colonial dominicana) utilizan una metodología ágil (SCRUM) en los que se entrega alguna parte funcional del proyecto. Específicamente, en el caso de la remodelación de las calles, se decidió trabajar por tramo y se va entregando cada tramo como un Sprint.

2.3.2.2 Conclusiones y recomendaciones obtenidas

Luego de realizar la investigación de experiencias anteriores, se puede concluir que:

- No existe una experiencia igual a la que se presenta en el proyecto RVH-CCC, por lo que es una oportunidad de desarrollarlo y replicarlo en los cascos históricos de otros países.
- Los diferentes países que cuentan con zonas dedicadas a resaltar su historia se refieren a este casco histórico, como "centro histórico". En la República Dominicana es el único lugar donde se refieren a esta zona como la Ciudad Colonial.

- Existe un interés común de proteger el casco histórico y lo que representa para cada uno de los países donde se han desarrollado proyectos que buscan rehabilitar sus edificaciones y espacios, recobrando su belleza y resaltando su valor arquitectónico.

De lo investigado sobre las experiencias de resaltar el valor histórico en diferentes países, podemos identificar las siguientes recomendaciones:

- Es importante realizar un diagnóstico de la situación actual del área que impactará el proyecto, lo que permitirá conocer el entorno donde se desarrollará. Recabar información estadística de interés para el proyecto servirá para conocer mejor el espacio a ser impactado.

- Se requiere definir claramente el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto para saber medir su éxito.

- Apoyarse en la administración de proyectos para desarrollar un proyecto permitirá lograr una buena ejecución de este, así como mejorar la eficiencia general del proyecto para lograr sus objetivos en tiempo y alcance.

- Identificar a los actores claves en el área donde se desarrollará el proyecto para involucrar a todos los interesados permitirá que pueda ser apoyado y valorado como un aporte a la recuperación de zonas históricamente importantes.

2.3.3 Otra teoría relacionada con el tema en estudio

2.3.3.1 Teoría de las Relaciones Humanas

Una de las teorías que se presentan y que se vincula al proyecto es la teoría de las relaciones humanas, pues es importante entender la cultura organización de las instituciones, así como el manejo de los individuos a la hora de trabajar en equipo y desarrollar estrategias que permitan motivar laboralmente a los empleados. Elton Mayo, una figura clave en este tema presentó la Teoría de las Relaciones Humanas, conocida también como El Movimiento

Hawthorne. Esta teoría tiene sus orígenes a finales del 1920 y es actualmente una parte importante en el manejo del personal de las instituciones.

Según Westreicher, G. el experimento de Hawthorne se inició en 1927, en la *Western Electric Company*. Este consistió en investigar la influencia que puede tener una modificación de las condiciones físicas del ambiente de trabajo en la productividad laboral.

Entre las principales características de esta teoría podemos encontrar:

- Importancia de la comunicación transversal, es decir, desde arriba hacia abajo y viceversa.
- Los resultados o desempeño de la institución se ven influenciados por las relaciones, siendo un factor clave para el éxito de cualquier institución.
- Existen diversos factores que influyen en el ambiente de trabajo, entre los que podemos mencionar el pago, el ambiente laboral, las dinámicas laborales, entre otras.
- El bienestar de los trabajadores y su productividad son una prioridad para los líderes.
- Los empleados pueden participar en la toma de decisiones, así como el desarrollo de una cultura de respeto y colaboración dentro de las empresas.
- El nivel de satisfacción de los empleados es un factor clave para el éxito de una empresa.
- Importancia de mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

En su artículo web de Pérez Delgado (s.f.) se presenta una guía de seis principios de teoría de relaciones humanas:

1. Valoración de la contribución de los trabajadores: los trabajadores deben ser Reconocidos como contribuyentes valiosos al éxito de la empresa.
2. Valoración de los líderes: los líderes deben ser honestos, confiables y dignos de la

confianza de los trabajadores.

3. Comunicación: la comunicación entre líderes y trabajadores debe ser clara y abierta.

4. Cooperación: los trabajadores y los líderes deben trabajar juntos para lograr los objetivos de la empresa.

5. Mejora continua: los líderes deben promover la innovación y la mejora continua.

6. Integridad: los líderes deben actuar con integridad y responsabilidad.

Estos principios, presentados por Elton Mayo, permiten comprender – desde una mirada más humana e integradora- que el personal de cualquier institución debe ser valorado como ser humano y contar con condiciones laborales adecuadas.

Elton Mayo fue un psicólogo y sociólogo australiano, reconocido por sus aportes a las ciencias de la administración, siendo el principal representante de la Escuela de las Relaciones Humanas. En 1926, Mayo comenzó a trabajar en la Escuela de Negocios de Harvard y, al año siguiente, emprendió con otros investigadores el «experimento de Hawthorne», que duró cinco años. (Westreicher, 2021).

Es importante recalcar que los recursos humanos forman parte de los interesados de cualquier proyecto como el que presentamos y que estos son parte fundamental del éxito, por ello requieren de un plan de manejo que permita aumentar el sentido de pertenencia, la productividad y la mejora de la fuerza laboral.

2.3.3.2 Teoría del Valor

Existen varias teorías sobre el valor. Los economistas de diferentes épocas enfocan la teoría del valor según varios términos utilizados para su definición. Para presentar una mirada amplia de esta teoría se consultaron a varios autores y se identificó la definición que da cada uno a la teoría en cuestión.

En el documento elaborado por Sánchez et al. (2012), los autores realizaron una detallada reflexión sobre el valor y el precio, donde desarrollaron una línea del tiempo desde Aristóteles hasta Adam Smith, con la presentación de diferentes corrientes de destacados economistas de diferentes procedencias. El valor de esta investigación radica en entender que la teoría del valor fue transformándose, iniciando con una base ética bastante marcada por reflexiones sobre la teoría de Aristóteles, hasta llegar a Adam Smith, quien presenta una perspectiva más económica, enfocada en una teoría más subjetiva del valor, donde primero debe estar el valor de uso, para luego considerar su valor de cambio.

“Históricamente, las definiciones de valor y precio han estado asociadas a los conceptos de valor de uso y valor de cambio. El valor de uso de una mercancía se entiende como la satisfacción o placer que su posesión da a una persona y el valor de cambio de una mercancía como la cantidad de otras mercancías que se pueden obtener a cambio de ella” (Sánchez et al, 2012).

Según Galiani (1751) “ El valor no es una propiedad intrínseca de los bienes, sino una cualidad atribuida a ellos por las elecciones de los sujetos económicos”. Para este destacado economista italiano el valor de las cosas está intrínsecamente vinculado a la utilidad subjetiva de la cosa.

Para Adam Smith, economista y filósofo escocés, “se debe observar que la palabra valor tiene dos significados diferentes; algunas veces expresa la utilidad de un objeto en particular, y otras el poder de comprar otros bienes que la posesión de dicho bien nos permite. El primero puede llamarse valor de uso, el otro valor de cambio (Smith, 1981, p. 44). Con lo cual, se puede entender que, por un lado, el valor se representa de acuerdo con la utilidad de lo que se

valora y por el otro que el valor viene definido por la capacidad de adquirir otro bien según el valor que ese bien tiene.

En el caso del controversial economista escocés James Maitland VIII, Conde de Lauderdale “Para conferir valor hacen falta dos requisitos: 1) que la mercancía, siendo útil o agradable al hombre, debe ser objeto de su deseo; 2) que tenga algún grado de escasez” (Maitland, 1967, p. 12).

Tras leer las diferentes teorías sobre el valor, se puede concluir que:

1. El valor está relacionado al sentido de utilidad que se le da a la cosa valorada. Algunos autores entienden que además de utilidad debe estar presente la importancia que la persona le dé al objeto valorado.
2. En la medida en que el objeto valorado es escaso su valor aumenta.
3. La teoría del valor fue evolucionando, desde lo ético a lo económico.
4. El valor se expresa como la medida de los beneficios económicos de la posesión de los bienes o servicios.
5. El valor de uso se enfoca en el valor que tienen los bienes para satisfacer una necesidad.
6. El valor de cambio se enfoca en el precio que tiene el bien.

En el caso del proyecto RVH-CCC, el cual se ejecuta en la Ciudad Colonial, se pueden identificar propiedades de la época colonial consideradas de gran valor histórico. Este alto valor histórico no está directamente relacionado a su utilidad, más bien, se vincula al sentido de pertenencia e identidad que los inmuebles y al hecho de ser escasos y únicos en su tipo.

De igual forma, la particularidad (tanto en sus materiales, diseños y manipulación) de los inmuebles históricos, así como ciertas características que los hacen únicos (originalidad

arquitectónica) hacen que su valor vaya más allá de lo económico, elevando su valor emocional y por ende su valor monetario.

2.3.3.3 Teoría del Procesamiento de la Información

La teoría del procesamiento de la información es una teoría que se fundamenta en la capacidad del cerebro humano de funcionar como un ordenador, donde se recibe (entrada) información a través de los sentidos y se procesa esta información en el cerebro (procesador) y luego sale como conocimiento. El artículo de Santander Universidades (2023) lo explica de la siguiente manera " De este modo, la mente de una persona tiene una memoria que se puede ampliar hasta el infinito y esta procesa la información, desde su entrada (input) hasta su salida (output), mediante diversos procedimientos que se producen entre el estímulo y la respuesta, como la recogida de datos, el procesamiento, el almacenamiento, la recuperación y su uso, en caso de que se necesiten dichos datos, los cuales se producen de forma sucesiva".

Esta teoría psicológica -de la corriente cognitivista- presenta una comparación entre el ordenador y la mente humana, en las que se pueden identificar algunas diferencias importantes:

7. La mente humana es influenciada por las emociones.
8. El ordenador procesa los datos de forma secuencial, mientras que el ser humano puede hacer en paralelo.

Diferentes autores presentan 4 modelos dentro de la teoría del procesamiento de la información, estos son:

- 1. Modelo de Craik y Lockhart.** Este modelo se basa en que la información se procesa en diversos grados que van aumentando en cuanto a profundidad. Este grado de profundidad del aprendizaje se ve afectado por diferentes factores, como la importancia que le da la persona a algo (atención, categorización o significado).

2. Modelo de Atkinson y Shiffrin, quienes plantearon que la memoria estaba dividida en tres componentes: i.- registro a través de los sentidos para dar entrada a la información (input), ii.- el almacén de corta duración o memoria a corto plazo y iii.- el almacén de larga duración o memoria a largo plazo.

3. Modelo Rumelhart y McClelland. Considera que la información se procesa en la mente humana en paralelo y que las ubicaciones del cerebro donde se procesan los datos están conectadas. Este modelo fue presentado en el libro *Procesamiento distribuido en paralelo: investigaciones sobre la microestructura de la cognición* (1987). En esta obra presentaron su modelo de las redes neuronales de almacenamiento de la información, la cual se basa en que cuantas más conexiones tiene una información, más fácil será recuperarla en el futuro.

4. Modelo multicomponente de Baddeley. Se enfoca en la memoria operativa, pues Baddeley describe un sistema ejecutivo central que supervisa los inputs obtenidos a través del lenguaje receptivo (bucle fonológico), las imágenes y la lectoescritura (agenda visoespacial).

El vínculo de esta teoría con el Proyecto tiene su fundamento en la capacidad cognitiva del estudiante de poder interiorizar información, procesarla y tener la capacidad de presentarla en el formato solicitado, cumpliendo con los requisitos de los avances y obteniendo un producto final que permitirá ofrecer una propuesta de solución a un tema que preocupa a una persona o a una comunidad.

3. MARCO METODOLÓGICO

Los proyectos de investigación y tesis para optar por un título de estudio realizado requieren cumplir con una serie de procesos que buscan demostrar el conocimiento del estudiante sobre el tema estudiado e involucran un procedimiento definido. En esta ocasión, como parte del Proyecto Final de Grado (PFG) se debe incluir un punto neurálgico en este tipo de trabajo, presentar el marco metodológico. Según Santos Gutiérrez, et al (2022, p. 81) la metodología es “la columna vertebral del plan se refiere a la definición del tipo de estudio, métodos de investigación, las técnicas de recolección de datos y las técnicas de análisis de la información”.

Entonces, se puede afirmar que el marco metodológico incluye técnicas y procedimientos que permiten al investigador desarrollar su investigación y concluirla satisfactoriamente. Entre los pasos que se deben incluir en la metodología de investigación están la formulación de la o las hipótesis, resolver el problema y desarrollar la investigación.

La importancia de incluir el marco metodológico en el proyecto de tesis radica en poder determinar con antelación la forma en que serán manejados los datos (su recopilación, orden y análisis) producto de la investigación. El método que se utilizará es lo que garantizará la fiabilidad de la información resultante del proceso.

En este apartado se incluirá información sobre fuentes -primarias y secundarias-, métodos de investigación y herramientas utilizadas en el proyecto RVH-CCC.

3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

Según la Real Academia Española (Real Academia Española, s.f., definición 7) la palabra “fuente” tiene varios significados y el que se utilizará como referencia para desarrollar el presente apartado es “material que sirve de información a un investigador o de inspiración a un autor”.

Las fuentes de información en un trabajo de investigación se asemejan a la materia prima para la creación de un producto, pues es la referencia a partir de la cual el investigador podrá nutrirse para el desarrollo del trabajo de investigación. Esta materia prima (instrumentos de búsqueda y acceso a la información) permitirá la reconstrucción de hechos a partir de lo obtenido y su utilidad viene dada en función a la capacidad de poder responder a la necesidad del investigador. En el presente Proyecto, las fuentes de investigación permitirán recabar información tanto de fuentes primarias como secundarias, con el objetivo de desarrollar un trabajo con fundamento y base teórica adecuada. Según el Equipo editorial, Etecé (2022) una fuente de información "es un instrumento que contiene datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento".

3.1.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias son aquellas que proporcionan al investigador información original, es decir, que sus datos no han sido interpretados ni procesados. Las principales fuentes primarias se pueden encontrar en algunos libros (que cumplen con el criterio), monografías, revistas, documentos oficiales (leyes y normas), estadísticas, informes técnicos, poemas, censos (información primaria recolectada cruda sin analizar), entre otras.

Según Bernal Torres (2010) "se obtiene información primaria cuando se observan directamente los hechos (presenciar una huelga, observar sistemáticamente el lugar de trabajo, etcétera), cuando se entrevista directamente a las personas que tienen relación directa con la situación objeto del estudio (en el caso de que quiera conocerse la opinión de los gerentes sobre el impacto de las medidas económicas en la actividad de las empresas, la información directa se genera cuando se entrevista directamente a los gerentes, y no cuando se lee en un periódico, un libro o se escucha en un noticiero) (p. 192).

La **Figura 9** presenta algunos ejemplos de fuentes de información primarias y secundarias.

Figura 9

Fuentes de Información Primarias y Secundarias



Nota: El gráfico 9 muestra las fuentes de información primarias y secundarias. Recopilación de varias fuentes de información. Autoría propia.

Las fuentes primarias usadas en este Proyecto consistieron en leyes y normas, entrevistas y documentos oficiales de instituciones públicas y privadas, estadísticas y bases de datos. Estas fueron identificadas como parte del proceso de investigación dado que permiten compilar, revisar e incluir información de primera mano, con un alto nivel de objetividad.

En particular las leyes y normas, así como los documentos oficiales de instituciones públicas y privadas ofrecen información valiosa para la realización del PFG.

3.1.2 Fuentes secundarias

Las fuentes de información secundarias son aquellas fuentes que ha sido procesadas de una fuente primaria. Estas fuentes son subjetivas versus las primarias que son objetivas, pues parten del análisis o interpretación de un texto primario. Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria.

Las fuentes secundarias usadas en el Proyecto consistieron en libros o artículos que interpretan otras investigaciones, libros de referencia – como diccionarios y enciclopedias- y bases de datos. En particular, se hizo uso del Diccionario de la Real Academia de la Lengua -en su formato virtual- con el objetivo de ofrecer las definiciones sobre los temas tratados con una fuente confiable de referencia.

El resumen de las fuentes de información que se utilizaron en el Proyecto se presenta en la **Tabla 5** Fuentes de Información Utilizadas en el Proyecto:

Tabla 5

Fuentes de Información Utilizadas en el Proyecto

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1. Planificar e implementar las áreas de conocimiento del PMI en el plan de gestión del proyecto. 1.1.Gestionar la Integración 1.2.Gestionar el Alcance	Leyes y normas, entrevistas, documentos oficiales de instituciones públicas y privadas, poema, informes técnicos.	Diccionario, libros o artículos que interpretan otras investigaciones.

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1.3.Gestionar el Cronograma 1.4.Gestionar el Costo 1.5.Gestionar la Calidad 1.6.Gestionar los Recursos y las Comunicaciones 1.7.Gestionar los Riesgos y las Adquisiciones 1.8.Gestionar los Interesados		
2. Aumentar el flujo de peatones que recorran la calle. 2.1.Realizar un levantamiento de peatones en la actualidad 2.2.Desarrollar un plan para el aumento del flujo de peatones	Entrevistas y documentos oficiales de instituciones públicas y privadas, estadísticas, informes técnicos, censos.	Libros o artículos que interpretan otras investigaciones.
3. Fomentar la integración de los vecinos para mejorar el sentido de comunidad 3.1.Realizar un levantamiento de todos los propietarios e inquilinos de la calle 3.2.Diseñar un plan de integración	Bases de datos, Entrevistas, libros, estadísticas, censos.	Libros o artículos que interpretan otras investigaciones.

Nota: La Tabla 5 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias.

3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para Ramos Chagoya (2018) "los métodos de investigación son un conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean problemas científicos y se ponen a prueba hipótesis e instrumentos de trabajo investigados" y permiten trabajar el camino para alcanzar un fin. A través del método podemos validar la veracidad de un argumento.

Existen dos grandes tipos de orientaciones y métodos que pueden emplearse en una investigación: Los métodos de investigación cualitativa y cuantitativa. Los primeros forman parte de las metodologías descriptivas, mientras que los segundos de las metodologías interpretativas.

Santos Gutiérrez et al. (2022) explica que "la metodología en el campo científico es considerada como uno de los pilares básicos en el desarrollo de la investigación. Con el pasar del tiempo han venido estableciendo diversas estrategias metodológicas propuestas por metodólogos que permiten guiar, orientar, optimizar y aterrizar un estudio científico en procesos más sólidos y claros, ya sea desde un abordaje cuantitativo o cualitativo, incluso la combinación de estos. El investigador puede apoyarse en diferentes métodos de investigación" (p. 1).

Otros autores definen el método científico de la siguiente manera:

- Bonilla y Rodríguez (2000) lo explica como el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación, institucionalizados por la denominada comunidad científica reconocida.

- Bunge (1990) expresa que se refiere al conjunto de procedimientos que examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación.

- Para Westreicher (2020) los métodos científicos cumplen con dos características fundamentales:

- i. Falsabilidad: Las leyes o teorías que se obtienen a partir de esta técnica puedan ser revaluadas, es decir, se trata de una proposición que, con el tiempo, al contar quizás con más evidencia, se puede hallar que es inexacta.
- ii. Reproductividad: Puede ser replicado en otro momento, y por otra persona, obteniendo el mismo resultado. Pensemos en un experimento que al repetirse en distintos momentos y por diferentes investigadores, si se realiza de la misma forma, debería derivar en la misma conclusión.

- Por su parte, Bernal Torres (2010) presenta la siguiente clasificación:

- Inductivo
- Deductivo
- Inductivo-deductivo
- Hipotético-deductivo
- Analítico
- Sintético
- Analítico-sintético
- Histórico-comparativo
- Cualitativos y cuantitativos

3.2.1 Método inductivo

Es un método racional y sistemático que permite la obtención de conclusiones válidas a partir de hechos o fenómenos particulares y conocidos. En lenguaje coloquial va de la parte al todo, Santos Gutiérrez et al. (2022, p. 23). Su utilización se ve más evidenciada en investigaciones exploratorias enfocadas en la generación de nuevas ideas. Esto permite descubrir tendencias en datos y proporcionar una mirada ampliada a una situación en particular.

3.2.2 Método deductivo

Según Alvarado (2023) el método deductivo “se basa en la lógica y la demostración para probar la validez de una teoría o hipótesis previa. En este caso, se parte de premisas generales para llegar a conclusiones específicas. A diferencia del método inductivo, el enfoque deductivo es útil en investigaciones confirmatorias, donde se busca comprobar la validez de una teoría existente. Esto permite hacer predicciones precisas y establecer la veracidad de una hipótesis”.

Es particularmente utilizado en algunas disciplinas científicas (como la biología, la psicología, la sociología, entre otras) dado que busca analizar y comprender fenómenos naturales y sociales.

3.2.3 Método analítico-sintético

Según Santos Gutiérrez et al. (2022) “el análisis, es la descomposición, desintegración del conjunto o todo para investigar la naturaleza de sus partes independientes y sus relaciones interdependientes sin descuidar su totalidad. Luego, la síntesis recompone e integra las partes analizadas para explicar que “la ciencia descompone y recompone, pero nunca compone” nuevos conocimientos obtenidos de los nuevos conjuntos sintéticos” (p. 14).

Por tanto, podemos inferir que el método analítico-sintético es el estudio de los hechos, combinando el análisis como procedimiento lógico descomponiendo algo (en este caso la información) y continúa con la síntesis al integrar dichas partes para estudiarlas de manera integral.

3.2.4 Método histórico-comparativo

Según Bernal Torres (2010) el método histórico-comparativo como “Procedimiento de investigación y esclarecimiento de los fenómenos culturales que consiste en establecer la

semejanza de esos fenómenos, infiriendo una conclusión acerca de su parentesco genético, es decir, de su origen común” (p. 60).

En la **Tabla 6** se pueden apreciar los métodos de investigación utilizados para el desarrollo de los objetivos definidos para este Proyecto.

Tabla 6

Métodos de Investigación Utilizados en el Proyecto

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo	Método deductivo
1. Planificar e implementar las áreas de conocimiento del PMI en el plan de gestión del proyecto. 1.1. Gestionar la Integración 1.2. Gestionar el Alcance 1.3. Gestionar el Cronograma 1.4. Gestionar el Costo 1.5. Gestionar la Calidad 1.6. Gestionar los Recursos y las Comunicaciones 1.7. Gestionar los Riesgos y las Adquisiciones 1.8. Gestionar los Interesados	Revisión de manera independiente cada una de las áreas de conocimiento y sus respectivas entradas para producir las salidas o entregables y llegar a las conclusiones de lo analizado.		Revisión y aplicación del PMBOK (2017).
2. Aumentar el flujo de peatones que recorran la calle 2.1. Realizar un levantamiento de peatones en la actualidad 2.2. Desarrollar un plan para el aumento del flujo de peatones	Realizar la recopilación de datos, análisis y elaboración de un plan.	A partir de la observación y recopilación de información se obtendrán los resultados.	Compilación de artículos, datos y otros hechos importantes.

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo	Método deductivo
3.Fomentar la integración de los vecinos para mejorar el sentido de comunidad 3.1 Realizar un levantamiento de todos los propietarios e inquilinos de la calle 3.2 Diseñar un plan de integración	Realizar la recopilación de datos, análisis y elaboración de un plan.	A partir de la observación y recopilación de información se obtendrán los resultados.	Compilación de artículos, datos y otros hechos importantes, registro de experiencias verificables.

Nota: La Tabla 6 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.3 HERRAMIENTAS

La gestión de proyectos incluye una serie de procesos, que a su vez llevan un orden específico, según la Guía del PMBOK (2017). Cada proceso tiene entradas, herramientas y técnicas y salidas e identifica 132 individuales en dicha Guía (p. 685, 2017). De forma clara se explica que no son las únicas herramientas y técnicas que pueden ser utilizadas, sino que las que la Guía del PMBOK (2017) considera como buenas prácticas en la mayoría de los proyectos.

Las herramientas y técnicas que se presenta en la **Tabla 7** muestran la descripción de estas, así como la cantidad que el PMBOK (2017) enlista.

Tabla 7

Grupos de Herramientas y Técnicas

Herramientas y técnicas	Descripción	Cantidad
Técnicas de recopilación de datos	Recopilar datos e información de diversas fuentes.	9
Técnicas de análisis de datos	Organizar, examinar y evaluar datos e información.	27
Técnicas de representación de datos	Mostrar representaciones gráficas u otros métodos utilizados para transmitir datos e información.	15
Técnicas para la toma de decisiones	Seleccionar un curso de acción entre diferentes alternativas.	2

Herramientas y técnicas	Descripción	Cantidad
Habilidades de comunicación	Transferir información entre los interesados.	2
Habilidades interpersonales y de equipo	Liderar e interactuar de manera efectiva con miembros del equipo y otros interesados.	17
Otras herramientas y técnicas	No agrupadas	60

Nota: La Tabla 7 muestra las herramientas y técnicas incluidas en el PMBOK (2017). Autoría propia.

En la **Tabla 8** se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

Tabla 8

Herramientas Utilizadas en el Proyecto

Objetivos Específicos	Herramientas
<p>1. Planificar e implementar las áreas de conocimiento del PMI en el plan de gestión del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1.Gestionar la Integración 1.2.Gestionar el Alcance 1.3.Gestionar el Cronograma 1.4.Gestionar el Costo 1.5.Gestionar la Calidad 1.6.Gestionar los Recursos y las Comunicaciones 1.7.Gestionar los Riesgos y las Adquisiciones 1.8.Gestionar los Interesados 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1.Tormenta de ideas, lista de verificación, entrevistas, análisis costo-beneficio, análisis de documentos, análisis de causa-raíz, análisis de decisiones con múltiples criterios, escuchar de forma activa, gestión de conflictos, facilitación, liderazgo, gestión de reuniones, creación de relaciones de trabajo, conciencia política, herramientas de control de cambios, juicio de expertos, gestión de la información, reuniones, sistema de información para la administración de proyectos. 1.2.Estudios comparativos, tormenta de ideas, entrevistas, análisis de documentos, análisis de variación, mapeo mental, análisis de decisiones con múltiples criterios, observación/conversación, juicio de expertos, inspecciones, reuniones. 1.3.Análisis de alternativas, análisis de valor ganado, revisiones del desempeño, análisis de reservas, análisis de escenarios, facilitación, estimación análoga, método de la ruta crítica, adelantos y retrasos, reuniones, sistema de información para la dirección de proyectos, optimización de recursos, comprensión del cronograma, análisis de la red del cronograma. 1.4.Análisis de alternativas, costo de la calidad, análisis de reserva, análisis de variación, estimación análoga, costos agregados, revisión de la información histórica, reuniones, sistema de información para la dirección de proyectos, índice de desempeño del trabajo por completar. 1.5.Tormenta de ideas, lista de verificación, entrevistas, análisis de alternativas, costo de la calidad, análisis costo-beneficio, análisis de documentos, revisiones del desempeño, análisis de procesos, diagrama de flujo, análisis de decisiones con múltiples criterios, auditorías, inspecciones, resolución de problemas, presentación

Objetivos Específicos	Herramientas
	<p>de informes del proyecto, métodos de mejora de la calidad, planificación de pruebas e inspección, pruebas /evaluaciones de productos.</p> <p>1.6.Recursos: análisis de alternativas, análisis costo-beneficio, revisiones del desempeño, diagramas jerárquicos, análisis de decisiones con múltiples criterios, gestión de conflictos, toma de decisiones, inteligencia emocional, influencia, liderazgo, motivación, negociación, desarrollo del espíritu de equipo, estimación ascendente, tecnologías de la comunicación, juicio de expertos, evaluaciones individuales y de equipo, reuniones, teoría organizacional, asignación previa, resolución de problemas, sistema de información para la dirección de proyectos, reconocimientos y recompensas, equipos virtuales. Comunicaciones: matriz de evaluación del involucramiento de los interesados, retroalimentación, presentaciones, escuchar de forma activa, evaluación de estilos de comunicación, gestión de conflictos, conciencia cultural, gestión de reuniones, creación de relaciones de trabajo, conciencia política, métodos de comunicación, análisis de requisitos de comunicación, tecnologías de la comunicación, reuniones, sistema de información para la dirección de proyectos.</p> <p>1.7.Riesgos: Tormenta de ideas, listas de verificación, entrevistas, análisis de alternativas, evaluación de otros parámetros de riesgos, análisis de supuestos y restricciones, análisis de costo-beneficio, análisis de documentos, diagrama de influencias, análisis de reservas, evaluación de la calidad de los datos sobre riesgos, evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos, matriz de probabilidad e impacto, análisis de decisiones con múltiples criterios, auditorías, reuniones, sistema de información para la dirección del proyecto, representaciones de la incertidumbre, categorización de riesgos, estrategia para oportunidades, estrategias para el riesgo general del proyecto, estrategia para amenazas. Adquisiciones: investigación de mercado, análisis de valor ganado, revisiones del desempeño, evaluación de propuestas, análisis de tendencias, negociación, auditorías, conferencia de oferentes, administración de reclamaciones, inspecciones, reuniones, análisis de selección de proveedores.</p>

Objetivos Específicos	Herramientas
	1.8. Tormenta de ideas, cuestionarios y encuestas, análisis de alternativas, análisis de documentos, análisis de interesados, matriz de evaluación del involucramiento de los interesados, mapeo/representación de interesados, análisis de decisiones con múltiples criterios, retroalimentación y representación, escuchar de forma activa, gestión de conflictos, conciencia cultural, liderazgo, negociación, dirección de relaciones de trabajo, observación/conversación, conciencia política, juicio de expertos, inspecciones, reuniones.
2. Aumentar el flujo de peatones que recorran la calle. 2.1. Realizar un levantamiento de peatones en la actualidad 2.2. Desarrollar un plan para el aumento del flujo de peatones	Tormenta de ideas, listas de verificación, grupos focales, entrevistas, análisis de documentos, análisis de proceso, retroalimentación, presentaciones, escuchar de forma activa, evaluación de los estilos de comunicación, gestión de conflictos, toma de decisiones, inteligencia emocional, facilitación, influencia, liderazgo, negociación, métodos de comunicación, estrategia de respuesta a la contingencia, revisión de información histórica, gestión de la información, inspecciones, reuniones, resolución de problemas.
3. Fomentar la integración de los vecinos para mejorar el sentido de comunidad 3.1. Realizar un levantamiento de todos los propietarios e inquilinos de la calle 3.2. Diseñar un plan de integración	Estudios comparativos, tormenta de ideas, hojas de verificación, listas de verificación, grupos focales, entrevistas, análisis de documentos, diagrama de influencias, análisis de sensibilidad, análisis de proceso, retroalimentación, presentaciones, escuchar de forma activa, evaluación de los estilos de comunicación, gestión de conflictos, toma de decisiones, inteligencia emocional, facilitación, influencia, liderazgo, negociación, métodos de comunicación, tecnología de la comunicación, estrategia de respuesta a la contingencia, revisión de información histórica, gestión de la información, inspecciones, reuniones, resolución de problemas.

Nota: La Tabla 8 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.4 SUPUESTOS Y RESTRICCIONES

El PMBOK (p. 725, 2017) define los supuestos como "factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración". Los supuestos nos permiten asumir algunos hechos o informaciones como buenos y válidos para a partir de ellos desarrollar un proyecto.

Las restricciones, por otro lado, son supuestos limitativos, es decir, que asumimos que nos limitan, tal y como lo explica el PMBOK (p. 723, 2017) donde explica que la restricción es un factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso.

Los supuestos y restricciones y su relación con los objetivos del Proyecto Final de Graduación se ilustran en la **Tabla 9**, a continuación.

Tabla 9

Supuestos y Restricciones del Proyecto

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Planificar e implementar las áreas de conocimiento del PMI en el plan de gestión del Proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con la información necesaria para elaborar los productos principales (Acta de Constitución del Proyecto, organigrama de gestión, el plan integrado, entre otros). - Todo el equipo está familiarizado con la gestión de las áreas de conocimiento de la dirección de Proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> -No se cuenta con margen de tiempo para retrasar el proyecto. -Si se ven afectados el alcance, el tiempo y el costo simultáneamente, se cancelará el Proyecto.
1.1.Gestionar la Integración	- El director de proyectos tiene la capacidad de coordinar todos los elementos del Proyecto, desde la	- Solo se puede aprobar un cambio siguiendo el protocolo del control integrado de cambios.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
	delegación de tareas y la gestión de recursos hasta la comunicación con los participantes involucrados.	- Toda solicitud de cambio debe ir acompañada del impacto en el cronograma, presupuesto y alcance del Proyecto.
1.2. Gestionar el Alcance	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con lo necesario para identificar y producir lo que tiene que estar incluido en el Proyecto y lo que no. - El enunciado del alcance es detallado y está aprobado. - El EDT y su diccionario están bien definidos. - Se recibirán informes de progreso en las fechas previamente definidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - El Proyecto solo se podrá considerar finalizado cuando se haya completado la línea base del alcance. - Cada solicitud de cambio debe ser debidamente aprobada.
1.3. Gestionar el Cronograma	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con un calendario claro y consensado. - Se entregará puntualmente el informe de progreso. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se puede iniciar el Proyecto sin los permisos de la DNPM y del ADN. - Se debe concluir el Proyecto en la fecha definida.
1.4. Gestionar el Costo	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con un presupuesto general y detallado de costos del Proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las fechas de entrega solo se pueden retrasar bajo condiciones especiales y nunca con un retraso mayor a 5 días laborales. - Existen restricciones financieras que se deben respetar.
1.5. Gestionar la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con un plan de gestión de la calidad. - Los proveedores de productos cumplirán con el estándar de 	<ul style="list-style-type: none"> - El factor tiempo limita la posibilidad de realizar una investigación ampliada que puedan garantizar la calidad y

Objetivos	Supuestos	Restricciones
	<p>calidad y materiales que exige la DNPM.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El equipo cuenta con las habilidades y experiencia necesarias para garantizar altos estándares de calidad en el Proyecto. 	<p>competitividad del Proyecto.</p>
<p>1.6. Gestionar los Recursos y las Comunicaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto. - El equipo laborará un promedio de 40 horas a la semana. - Todos los miembros del equipo conocen el asignado un rol y responsabilidades para finalizar el proyecto. - Se cuenta con los mecanismos claros de intercambio de información. 	<ul style="list-style-type: none"> -Solo pueden entrar a la Ciudad Colonial vehículos con 2 ejes y camionetas con mellizas. -El personal no puede trabajar fines de semana ni después de las 7 p.m. -El equipo de arquitectura y arqueología debe estar registrado como proveedor de servicios ante la DNPM. -Solo se puede realizar reuniones informativas con los interesados máximo una vez cada quince días. -No se cuenta con una persona enfocada exclusivamente al área de comunicaciones por una restricción presupuestaria. -La información para compartir a los interesados externos debe ser aprobada por la presidencia.
<p>1.7. Gestionar los Riesgos y las Adquisiciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con las normas, políticas, procedimientos y métricas para reducir el riesgo negativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un límite de holgura para manejar el presupuesto, los recursos y el

Objetivos	Supuestos	Restricciones
	<ul style="list-style-type: none"> - El plan de gestión de riesgos cuenta con una lista adecuada y real de los riesgos del proyecto. - Se cuenta con una lista depurada de potenciales contratistas de servicios o productos. - Se cuenta con los formularios necesarios para realizar los procesos de adquisiciones. 	<p>cronograma cuando surge un riesgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se debe tener un mínimo de 3 cotizaciones por servicio o producto a ser contratado o adquirido. - Solo se pueden considerar aquellos suplidores que tengan experiencia trabajando en la Ciudad Colonial.
1.8.Gestionar a los Interesados	<ul style="list-style-type: none"> - El plan de gestión de los interesados permitirá un manejo oportuno de esta área de conocimiento. - Se elaborará una base de datos ampliada de interesados del Proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe resistencia por parte de los interesados a colaborar con proyectos que se vinculan con el PIDTUCC.
<p>2. Aumentar el flujo de peatones que recorran la calle.</p> <p>2.1.Realizar un levantamiento de peatones en la actualidad</p> <p>2.2.Desarrollar un plan para el aumento del flujo de peatones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con la herramienta adecuada para realizar el levantamiento de peatones que transitan por la calle piloto. - La elaboración del plan incluirá actividades culturales atractivas a los peatones. - Los peatones deben caminar exclusivamente por las aceras de la calle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe respetar la privacidad de los inquilinos y propietarios. - El levantamiento de peatones se limitará al horario de 12:00 p.m. a 4:00 p.m. de lunes a viernes, sábado de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. y domingo de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.
3. Fomentar la integración de los vecinos para mejorar el sentido de comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con la aprobación de los vecinos para la realización de un 	<ul style="list-style-type: none"> - Si más del 40 % de los vecinos no aprueba el proyecto, este no se desarrollará.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
3.1. Realizar un levantamiento de todos los propietarios e inquilinos de la calle 3.2. Diseñar un plan de integración	levantamiento de propietarios e inquilinos. - Las reuniones se realizarán cada 15 días para compartir y comunicar informaciones de interés, así como fomentar la integración. - Se cuenta con el software requerido para recrear un croquis de las viviendas de la calle piloto.	- Las actividades de integración se pueden realizar solamente fines de semana en horario de 8 a.m. a 7 p.m. o días de semana después de las 5 p.m. - Algunos vecinos no colaborarán con el proyecto y no se integrarán como comunidad. - Para cerrar un tramo de la calle y realizar actividades de integración se requiere el apoyo del 85% de los vecinos del tramo a cerrar temporalmente.

Nota: La Tabla 9 muestra supuestos y restricciones utilizadas en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.5 ENTREGABLES

Según el PMBOK (p. 708, 2017) un entregable se define como “cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto”. Una de las principales características de un entregable es que debe ser verificable y su principal función es la de alcanzar los objetivos del proyecto.

La Real Academia Española (Real Academia Española, s.f., definición 2) define entregable como “2. en gestión de proyectos, producto, informe o documento que muestra que una tarea, o una fase de esta, se ha completado”.

Para Hoogenraad (2023) “los entregables son los productos, servicios y resultados que producimos en un proyecto”. Para el autor, las entradas es todo aquello que se usa en el proyecto

como la data, los recursos, entre otros y las salidas son los entregables. En la **Tabla 10**, se definen los entregables para cada objetivo propuesto para el Proyecto.

Tabla 10

Entregables del Proyecto

Objetivos	Entregables
1. Planificar e implementar las áreas de conocimiento del PMI en el plan de gestión del proyecto.	
1.1.Gestionar la Integración	<ul style="list-style-type: none"> - Acta de constitución del Proyecto - Registro de supuestos - Plan para la dirección del Proyecto - Registro de incidentes - Solicitudes de cambio - Registro de lecciones aprendidas - Informe final
1.2.Gestionar el Alcance	<ul style="list-style-type: none"> - Plan para la gestión del Alcance - Plan de gestión de los requisitos - Matriz de trazabilidad de requisitos - Enunciado del Alcance del Proyecto - EDT - Diccionario de la EDT - Procedimientos para validar el Alcance de parte de los interesados - Procedimientos integrados para la gestión de cambios - Informes - Registro de supuestos - Registro de lecciones aprendidas
1.3.Gestionar el Cronograma	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de gestión del Cronograma - Lista de actividades - Lista de hitos - Solicitudes de cambios - Diagrama de red - Estimaciones de la duración - Cronograma del proyecto - Calendarios del proyecto

Objetivos	Entregables
1.4.Gestionar el Costo	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de gestión de los Costos - Estimaciones de Costos - Pronósticos de Costos - Solicitudes de cambio
1.5.Gestionar la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de gestión de la Calidad - Métricas de Calidad - Informes de Calidad - Documentos de prueba y evaluación - Solicitudes de cambio
1.6.Gestionar los Recursos y las Comunicaciones	<p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan para la gestión de los Recursos - Acta de constitución del equipo - Requisitos de Recursos - Estructura de desglose de Recursos - Calendarios de Recursos - Solicitudes de cambio <p>Comunicaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de gestión de las comunicaciones - Solicitudes de cambio
1.7.Gestionar los Riesgos y las Adquisiciones	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de gestión de los Riesgos - Registro de Riesgos - Informe de Riesgos - Solicitudes de cambio <p>Adquisiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de gestión de las Adquisiciones - Documentos de las licitaciones - Enunciados del trabajo relativo a las adquisiciones - Criterios de selección de proveedores - Estimaciones independientes de costos - Solicitudes de cambio - Lista de vendedores seleccionados - Acuerdos
1.8 Gestionar los Interesados	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de interesados - Solicitudes de cambio - Plan de involucramiento de los interesados
2. Aumentar el flujo de peatones que recorran la calle.	<ul style="list-style-type: none"> - Plan para el aumento del flujo de peatones por la calle seleccionada - Documento de encuesta

Objetivos	Entregables
2.1.Realizar un levantamiento de peatones en la actualidad 2.2.Desarrollar un plan para el aumento del flujo de peatones	<ul style="list-style-type: none"> - Informe interpretación de la encuesta - Reporte de avances - Estadísticas de flujo de peatones
3. Fomentar la integración de los vecinos para mejorar el sentido de comunidad 3.1.Realizar un levantamiento de todos los propietarios e inquilinos de la calle 3.2.Diseñar un plan de integración	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de integración - Documento de encuesta - Informe interpretación de la encuesta - Croquis

Nota: La Tabla 10 muestra los entregables del Proyecto, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

4 DESARROLLO

4.1 Planificar e implementar las áreas de conocimiento del PMI en el plan de gestión del proyecto

El primer objetivo del proyecto RVH-CCC fue la planificación e implementación de las áreas de conocimiento del PMI en el plan de gestión. Para desarrollar este primer objetivo específico se subdividió en 10 puntos desarrollados tomando en consideración la Tabla 10 (página 88 de este documento), donde se presentaron los Entregables del Proyecto.

4.1.1. Gestión de la Integración

El área de conocimiento de la Gestión de la Integración es definida según el PMBOK (2017) como el área que incluye los "procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos". Es una de las áreas de conocimiento más completa y es transversal al proyecto, ya que muchos de sus procesos se desarrollan a lo largo de este, es decir, desde el inicio hasta la conclusión.

4.1.1.1. Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto

El Acta de Constitución del Proyecto es el documento que autoriza el comienzo del proyecto. El Acta es un documento de vital importancia para el proyecto, normalmente es revisada y firmada por el patrocinador del proyecto, aunque en este caso fue firmada por el tutor, quien fue el responsable de aprobarla y dar el ok para el inicio del proyecto. La **Tabla 11** presenta el Acta aprobada por el tutor, con la cual se procedió a desarrollar el resto de la propuesta.

Tabla 11*Acta de Constitución del Proyecto RVH-CCC*

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO		
Fecha	Nombre de Proyecto	
1 de noviembre del 2023	PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO PARA RESALTAR EL VALOR HISTÓRICO DE CALLES DE LA CIUDAD COLONIAL DE SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA: PILOTO CALLE SALOMÉ UREÑA (PROYECTO RVH-CCC)	
Tipo de proyecto:	Predictivo	
Áreas de conocimiento / grupos de proceso	Área de aplicación (Sector / Actividad)	
Procesos: Inicio y planificación Áreas de conocimiento: Gestión de la Integración, Gestión del Alcance, Gestión del Cronograma, Gestión de los Costos, Gestión de la Calidad, Gestión de los Recursos, Gestión de las Comunicaciones, Gestión de los Riesgos, Gestión de las Adquisiciones y Gestión de los Interesados.	Cultural	
Fecha tentativa de inicio	Fecha tentativa de finalización	Duración (meses)
1 de noviembre de 2023	18 de abril del 2024	5 meses
Objetivos del proyecto (general y específicos)		
Objetivo general: Desarrollar el plan de gestión del proyecto para resaltar la figura de diferentes personalidades -en este caso el de Salomé Ureña- que en su honor se han nombrado las calles de la Ciudad Colonial de Santo Domingo, para destacar su aporte y mantener vivo su legado, a través de un recorrido visual donde cada fachada exhiba una placa con información de interés de dicha persona.		

<p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar e implementar las áreas de conocimiento del PMI en el plan de gestión del Proyecto, a través de gestionar la Integración, gestionar el Alcance, gestionar el Cronograma , gestionar el Costo, gestionar la Calidad, gestionar los Recursos, gestionar las Comunicaciones, gestionar los Riesgos, gestionar las Adquisiciones y gestionar los Interesados. 2. Aumentar el flujo de peatones que recorran la calle piloto, a través de realizar de un levantamiento de peatones en la actualidad y desarrollar de un plan para el aumento de su flujo. 3. Fomentar la integración de los vecinos para mejorar el sentido de comunidad, a través de realizar un levantamiento de todos los propietarios e inquilinos de la calle y diseñar un plan de integración y participación de los vecinos de la calle.
<p>Justificación o propósito del proyecto</p> <p>Las calles de la Ciudad Colonial de Santo Domingo tienen una historia única que contar, algunas fueron nombradas para honrar la memoria de importantes figuras del país, desde patriotas, hasta historiadores, educadores, doctores, entre otros. Con este proyecto se podrá resaltar a estas importantes figuras dominicanas, al permitir conocer más sobre su trayectoria.</p> <p>Con el desarrollo de este proyecto se podrá realizar un plan de gestión que pueda ser replicable a las demás calles de la Ciudad Colonial, con un enfoque de gestión de proyectos actualizado y que incluye todas las áreas de conocimiento.</p> <p>Los beneficios de contar con un plan de gestión para resaltar el valor histórico de calles de la Ciudad Colonial de Santo Domingo, República Dominicana: piloto calle Salomé Ureña son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contar con un esquema replicable a las demás calles de la Ciudad Colonial. - Gestionar los proyectos basados en todas las áreas de conocimiento de la Administración de Proyectos. - Proyectar al país como un caso de éxito en la gestión de proyectos sociales, enfocados a espacios históricamente importantes.

<p>Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de gestión del proyecto replicable a otras calles de la Ciudad Colonial de Santo Domingo. 2. Documento de levantamiento de peatones que circulan en la actualidad y propuesta de plan para el aumento del flujo de estos. 3. Documento de levantamiento de información sobre todos los propietarios e inquilinos de la calle y plan de integración.

Supuestos

- Se cuenta con la información necesaria para elaborar los productos principales (Acta de Constitución del Proyecto, organigrama de gestión, el plan integrado, entre otros).
- Todo el equipo está familiarizado con la gestión de las áreas de conocimiento de la dirección de Proyectos.
- El director de proyectos tiene la capacidad de coordinar todos los elementos del Proyecto, desde la delegación de tareas y la gestión de recursos hasta la comunicación con los participantes involucrados.
- Se cuenta con lo necesario para identificar y producir lo que tiene que estar incluido en el Proyecto y lo que no.
- El enunciado del alcance es detallado y está aprobado.
- El EDT y su diccionario están bien definidos.
- Se recibirán informes de progreso en las fechas previamente definidas.
- Se cuenta con un calendario claro y consensuado.
- Se entregará puntualmente el informe de progreso.
- Se cuenta con un presupuesto general y detallado de costos del Proyecto.
- Se cuenta con un plan de gestión de la calidad.
- Los proveedores de productos cumplirán con el estándar de calidad y materiales que exige la DNPM.
- El equipo cuenta con las habilidades y experiencia necesarias para garantizar altos estándares de calidad en el Proyecto.
- Se cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto.
- El equipo laborará un promedio de 40 horas a la semana.
- Todos los miembros del equipo conocen el asignado un rol y responsabilidades para finalizar el proyecto.
- Se cuenta con los mecanismos claros de intercambio de información.
- Se cuenta con las normas, políticas, procedimientos y métricas para reducir el riesgo negativo.
- El plan de gestión de riesgos cuenta con una lista adecuada y real de los riesgos del proyecto.
- Se cuenta con una lista depurada de potenciales contratistas de servicios o productos.
- Se cuenta con los formularios necesarios para realizar los procesos de adquisiciones.
- El plan de gestión de los interesados permitirá un manejo oportuno de esta área de conocimiento.
- Se elaborará una base de datos ampliada de interesados del Proyecto.
- Se cuenta con la herramienta adecuada para realizar el levantamiento de peatones que transitan por la calle piloto.
- La elaboración del plan incluirá actividades culturales atractivas a los peatones.
- Los peatones deben caminar exclusivamente por las aceras de la calle.
- Se cuenta con la aprobación de los vecinos para la realización de un levantamiento de propietarios e inquilinos.

- Las reuniones se realizarán cada 15 días para compartir y comunicar informaciones de interés, así como fomentar la integración.
- Se cuenta con el software requerido para recrear un croquis de las viviendas de la calle piloto.

Restricciones

- Toda solicitud de cambio debe ir acompañada del impacto en el cronograma, presupuesto y alcance del Proyecto.
- El Proyecto solo se podrá considerar finalizado cuando se haya completado la línea base del alcance.
- Cada solicitud de cambio debe ser debidamente aprobada.
- No se puede iniciar el Proyecto sin los permisos de la DNPM y del ADN.
- Se debe concluir el Proyecto en la fecha definida.
- Las fechas de entrega solo se pueden retrasar bajo condiciones especiales y nunca con un retraso mayor a 5 días laborales.
- Existen restricciones financieras que se deben respetar.
- El factor tiempo limita la posibilidad de realizar una investigación ampliada que puedan garantizar la calidad y competitividad del Proyecto.
- Solo pueden entrar a la Ciudad Colonial vehículos con 2 ejes y camionetas con mellizas.
- El personal no puede trabajar fines de semana ni después de las 7 p.m.
- El equipo de arquitectura y arqueología debe estar registrado como proveedor de servicios ante la DNPM.
- Solo se puede realizar reuniones informativas con los interesados máximo una vez cada quince días.
- No se cuenta con una persona enfocada exclusivamente al área de comunicaciones por una restricción presupuestaria.
- La información para compartir a los interesados externos debe ser aprobada por la presidencia.
- Existe un límite de holgura para manejar el presupuesto, los recursos y el cronograma cuando surge un riesgo.
- Se debe tener un mínimo de 3 cotizaciones por servicio o producto a ser contratado o adquirido.
- Solo se pueden considerar aquellos suplidores que tengan experiencia trabajando en la Ciudad Colonial.
- Existe resistencia por parte de los interesados a colaborar con proyectos que se vinculan con el PIDTUCC.
- Se debe respetar la privacidad de los inquilinos y propietarios.
- El levantamiento de peatones se limitará al horario pico de 12 p.m. a 4 p.m. de lunes a viernes.
- Si más del 40 % de los vecinos no aprueba el proyecto, este no se desarrollará.
- Las actividades de integración se pueden realizar solamente fines de semana en horario de 8 a.m. a 7 p.m. o días de semana después de las 5 p.m.

<ul style="list-style-type: none"> - Algunos vecinos no colaborarán con el proyecto y no se integrarán como comunidad. - Para cerrar un tramo de la calle y realizar actividades de integración se requiere el apoyo del 85% de los vecinos del tramo a cerrar temporalmente.
Identificación preliminar de riesgos
<ul style="list-style-type: none"> - Como resultado de no contar con el apoyo de los propietarios y residentes de la calle seleccionada, puede que el proyecto deba ser cancelado. - Como resultado en el retraso del levantamiento de información sobre los peatones que transitan la calle piloto, puede que no se cumpla con el cronograma. - Como resultado en el retraso en la entrega de las placas a ser colocadas en las fachadas, puede que el proyecto sea impactado en el cronograma. - Como resultado de una comunicación débil entre los interesados del proyecto, puede que el proyecto sea afectado en las expectativas generadas.

Recursos y presupuesto generales					
Entregable	Nombre del recurso	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Plan de gestión del proyecto replicable a otras calles de la Ciudad Colonial	Humano	1	5	US\$2,000.00	US\$10,000.00
Documento de levantamiento de peatones que circulan en la actualidad y propuesta de plan para el aumento del flujo de peatones	Humano (investigación)	1	1	US\$500.00	US\$500.00
	Equipos	1	1	US\$250.00	US\$250.00
	Humano	1	1	US\$1,000.00	US\$1,000.00
Documento de levantamiento de información sobre todos los propietarios e inquilinos de la calle y plan de integración de estos	Humano (investigación)	1	1	US\$500.00	US\$500.00
	Software	1	1	US\$200.00	US\$200.00
	Humano	1	1	US\$1,000.00	US\$1,000.00

				TOTAL	US\$13,450.00
--	--	--	--	--------------	---------------

Cronograma de hitos	
Nombre hito	Fecha finalización
Recibir información de tutor	1/11/23
Conclusión de desarrollo PFG y recibir aprobación del tutor	15/2/24
Fin de lectoría	13/3/24
Fin tutoría de ajustes	11/4/24
Fin de evaluación y aprobación final del PFG	18/4/24

Información histórica relevante
<p>La Fundación CULTURA adquirió un inmueble en la Ciudad Colonial de Santo Domingo en el año 2020, dentro del casco histórico que ha recibido un importante apoyo – tanto económico como operativo- desde los años 90 del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para, en coordinación con diferentes entes gubernamentales dominicanos, devolver ese valor histórico a la Ciudad Colonial dominicana, con un enfoque al desarrollo económico y turístico. Hasta la fecha se han desarrollado 3 fases, la última en proceso de ejecución finalizando en el 2025.</p> <p>Más que una problemática, el presente proyecto presentó una oportunidad de reflexionar y desarrollar un proyecto enfocado en resaltar el valor histórico de las calles de la Ciudad Colonial, integrando la cultural, el arte y el sentido de comunidad, y respondiendo al interés de que esta parte de la capital dominicana se convirtiera en un museo vivo, donde las fachadas de los inmuebles cuenten la historia de importantes personalidades de la vida nacional que han sido nombradas por su destacada trayectoria.</p>
Identificación de grupos de interés
<p>Involucrados directos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Propietarios e inquilinos de la calle piloto 2- PIDTUCC 3- Ministerio de Turismo 4- Ayuntamiento del Distrito Nacional 5- Dirección Nacional de Patrimonio Monumental 6- Ministerio de Cultura

Involucrados indirectos: 7- Diseñador de placa 8- Suplidor de materiales para las placas 9- Instalador de las placas	
Nombre del estudiante (director de proyecto): Yamile Eusebio Paulino	Firma: 
Nombre y cargo de la persona que autoriza (facilitador):	Firma: JGG

Nota: Elaboración propia.

4.1.1.2. Desarrollo del plan de para la dirección del proyecto

El diseño de este plan fue la columna vertebral del proyecto, pues es un plan integral que permitió elaborar el proceso de definición, desarrollo, preparación y coordinación de todos los componentes del plan, así como su consolidación.

Entre los factores ambientales considerados como influyentes en el proceso de desarrollo del plan para la dirección del proyecto se incluyeron los estándares gubernamentales de seguridad y estándares de fabricación, la estructura y cultura de la organización e infraestructura.

Para el desarrollo del plan para la dirección del Proyecto se utilizaron las herramientas y técnicas siguientes:

- Juicio de expertos: se definió un grupo de 10 expertos en las diferentes áreas para la realización del plan.
- Con relación a la recopilación de datos, se utilizaron las técnicas de tormenta de ideas (con la realización de 3 encuentros), lista de verificación (fue desarrollada de forma genérica, pues no se cuenta con experiencias anteriores que pudieran servir de base), grupos

focales (en diferentes momentos se aprovechó esta técnica para recopilar información de interés) y entrevistas (permitió obtener de primera mano información relevante para la dirección del proyecto).

4.1.1.3. Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto

El proceso de dirigir y gestionar el trabajo del proyecto fue vital para garantizar que el equipo fuera liderado y dirigido de manera correcta, garantizando los resultados esperados. Como parte de las salidas de este proceso se crearon los formularios de registro de supuestos (*Project Assumptions Log*), el Registro de incidentes y el Registro de lecciones aprendidas como referencia. Estos no son las únicas salidas, solo que se tomaron de referencia para el desarrollo del presente PFG.

- **Registro de supuestos o *Project Assumptions Log***: es el formulario que permite registrar los supuestos y limitaciones durante la evolución del proyecto. La **Tabla 12** presenta el modelo de Registro de supuestos del Proyecto RVH-CCC:

Tabla 12

Ficha de registro de supuestos

Registro de supuestos Proyecto RVH-CCC						
Fecha última actualización:						
Última actualización realizada por:						
Supuesto	Fecha de Identificación	Responsable de validación	Acción	Fecha límite de validación	Aprobado	Estado

Nota: Ficha para el registro de supuestos del proyecto RVH-CCC. Elaboración propia.

- **Registro de incidentes:** en este documento se plasmaron las situaciones que se presentaron en cualquier nivel del proyecto y que necesitaron una solución. La **Tabla 13** presenta el modelo de Registro de incidencias del Proyecto RVH-CCC.

Tabla 13

Ficha de registro de incidentes

Proyecto RVH-CCC Ficha de registro de incidencias							
Incidencia	Fecha	Tipo de incidencia	Responsable de comunicar incidencia	Acción correctiva	Descripción	Acción validada	Estado

Nota: Ficha para el registro de incidentes del proyecto RVH-CCC. Elaboración propia.

- **Solicitudes de cambio:** es una ficha que permite registrar el cambio solicitado, su impacto, responsable y aprobación. La propuesta diseñada para el proyecto se puede revisar en la **Tabla 14** presentada a continuación:

Tabla 14

Ficha de solicitudes de cambio

Proyecto RVH-CCC Ficha de solicitud de cambio		
Fecha solicitud: _____	Fecha de aprobación: _____	
Persona que solicita el cambio: _____		
Aprobado	Si _____	No _____
Firma responsable de aprobación o rechazo: _____		
1. Cambio solicitado impacta		
__ Alcance	__ Costos	__ Recursos

__ Cronograma	__ Entregable	
__ Otro (especificar)		
2. Descripción del cambio solicitado		
3. Justificación del cambio solicitado		
4. Impacto del cambio solicitado (positiva o negativamente)		
5. Descripción del impacto		

Nota: Ficha de solicitud de cambios. Elaboración propia.

- **Registro de lecciones aprendidas:** se completó al final de cada fase del proyecto para documentar correctamente información relevante. Este registro permitió evaluar qué salió bien, qué no y qué se puede aprender.

La **Tabla 15** presenta el modelo de Registro de lecciones aprendidas utilizado en el proyecto RVH-CCC.

Tabla 15

Registro de lecciones aprendidas

Proyecto RVH-CCC Registro de lecciones aprendidas		
Fecha inicio del proyecto:		
Fecha fin del proyecto:		
Entregable	Lección aprendida	Responsable

Nota: Ficha de registro de lecciones aprendidas. Elaboración propia

4.1.1.4. Gestionar el conocimiento del proyecto

La gestión del conocimiento del proyecto RVH-CCC se realizó a lo largo de todo el proyecto e impactó tanto el plan de dirección del proyecto como los documentos del proyecto y a la organización. Al gestionar los conocimientos en el proyecto se tuvo la oportunidad de utilizar los conocimientos existentes y crear nuevos conocimientos para alcanzar los objetivos del proyecto.

De igual forma en este proceso incluyó varias salidas, como el registro de lecciones aprendidas, la actualización del plan para la dirección del proyecto y las actualizaciones a los activos de los procesos de la organización.

4.1.1.5. Monitorear y controlar el trabajo del proyecto

Una parte fundamental de todo proceso en un proyecto es el monitoreo y control del trabajo del proyecto. En el proyecto RVH-CCC se consideró como parte fundamental de este, ya que permitió el seguimiento, revisión e informe del avance con el interés de cumplir con los objetivos. Al realizar un monitoreo y control a lo largo de todo el proyecto, pudimos identificar oportunidades de mejora y visualizar el estado futuro del proyecto, tomando en consideración tanto el cronograma como los costos de este.

Al igual que otros procesos del plan de dirección del proyecto se contó con entradas, como el plan para la dirección del proyecto, documentos del proyecto, información de desempeño, acuerdos, factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización.

Entre las herramientas utilizadas estuvieron el juicio de expertos, análisis de datos, toma de decisiones y reuniones de seguimiento. Entre las salidas estuvieron los informes de

desempeño del trabajo, las solicitudes de cambio, las actualizaciones tanto al plan para la dirección del proyecto como a los documentos del proyecto.

4.1.1.6. Realizar el control integral de cambios

La Tabla 14 Ficha de solicitud de cambio – mostrada anteriormente – permitió documentar las solicitudes de cambio a lo largo del proyecto, realizándose a lo largo de todo el proyecto y estuvo bajo la responsabilidad del director del proyecto, con la salvedad de que el patrocinador del proyecto tenía el mismo nivel de autoridad para aprobar o rechazar cualquier solicitud de esta naturaleza. Cuando se presentó conflictos de opinión entre el director del proyecto y el patrocinador, se reunió a un comité de control de cambios conformado por el director del proyecto, el patrocinador y 3 responsables de las áreas a ser impactadas directamente por la solicitud.

En el proyecto RVH-CCC se estipuló que cualquier interesado puede realizar la solicitud de cambio en cualquier momento a lo largo del proyecto. Como parte de las medidas definidas en este proceso se decidió que toda solicitud de cambio se debía documentar a partir del formulario correspondiente.

4.1.1.7. Cierre del proyecto o fase

Este proceso representó el cierre formal del proyecto RVH-CCC. El director de proyectos realizó un levantamiento general para asegurarse de que el proyecto estaba completo y cumplió con sus objetivos. Se realizó una reunión de cierre que incluyó la participación del patrocinador e interesados y se presentó lo realizado para dar por concluido el proyecto, se midió la satisfacción de los interesados, se documentó las sugerencias para futuros proyectos, así como la verificación de cumplimiento de acuerdos.

4.1.2. Gestión del Alcance

Con el objetivo de que el proyecto RVH-CCC incluyera todo el trabajo requerido para completar el proyecto con éxito, se realizó la Gestión del Alcance del proyecto, con un enfoque predictivo, por lo que de acuerdo con el PMBOK (2017) “la línea base del alcance del proyecto es la versión aprobada del enunciado del alcance del proyecto, la estructura de desglose del trabajo (EDT) y su diccionario de la EDT asociado”. En todo momento tomamos en consideración que la línea base cuenta con muchas restricciones para ser cambiada y ésta se mide con relación al plan para la dirección del proyecto.

4.1.2.1. Planificar la Gestión del Alcance

La planificación de la Gestión del Alcance incluyó la creación de un plan que permitió abordar la Gestión del Alcance a través de un documento que definió, validó y controló el alcance del proyecto. El Acta de Constitución del Proyecto sirvió de entrada para este proceso, pues facilitó información clave para la planificación del alcance del proyecto.

Como se mencionó anteriormente, el enfoque de desarrollo del proyecto fue predictivo. De igual forma, se resalta el plan de gestión de la calidad (incluido en el plan para la dirección del proyecto y que sirvió de entrada para planificar la gestión del alcance), ya que a través de la política de calidad, metodología y estándares se logró gestionar apropiadamente el plan de Gestión del Alcance.

Entre las herramientas y técnicas utilizadas se encuentran el juicio de expertos (depurados a través de la base de datos con la que cuenta la Fundación CULTURA) y reuniones que pueden incluir a aquellas personas que se entienden pueden aportar al proceso.

Como salidas en la Gestión del Alcance estuvieron el plan de gestión del alcance del proyecto y el plan de gestión de los requisitos.

4.1.2.2. Recopilar Requisitos

Para cumplir apropiadamente con los objetivos del proyecto RVH-CCC se definieron, documentaron y gestionaron todas las necesidades, a través de los documentos de requisitos y matriz de trazabilidad de requisitos.

Para realizar el proceso de recopilar los requisitos se decidió enfocar los esfuerzos en las herramientas y técnicas siguientes:

- Juicio de expertos
- Recopilación de datos, a través de tormenta de ideas, entrevistas y grupos focales
- Análisis de datos, con un enfoque en documentación reguladora (leyes, códigos, ordenanzas, entre otras) y casos de usos.
- Para la toma de decisiones se utilizaron tanto la votación como la toma de decisiones autocrática.
- Representación de datos a través de un mapeo mental.

La matriz de trazabilidad de requisitos permitió registrar, como su nombre lo indica, el vínculo entre los requisitos y los entregables, registrando los atributos asociados con cada requisito.

El PMBOK (2017) presenta un ejemplo de una Matriz de Trazabilidad de Requisitos que utilizamos en el proyecto, la cual compartimos en la **Tabla 16** de Ejemplo de una Matriz de Trazabilidad de Requisitos.

Tabla 16

Ejemplo de una Matriz de Trazabilidad de Requisitos

Matriz de Trazabilidad de Requisitos								
Nombre del Proyecto:								
Centro de Costos:								
Descripción del Proyecto:								
ID	ID de Asociado	Descripción de los Requisitos	Necesidades, oportunidades, metas y objetivos del negocio	Objetivos del Proyecto	Entregables de la EDT	Diseño del Producto	Desarrollo del Producto	Casos de Prueba
1	1.0							
	1.1							
	1.2							
	1.2.1							
2	2.0							
	2.1							
	2.1.1							
3	3.0							
	3.1							
	3.2							
4	4.0							
5	5.0							

Nota: Tomado del PMBOK (2017), página 149

4.1.2.3. Definir el Alcance

Después de recopilar toda la información necesaria (riesgos, supuestos, restricciones, entregables principales, entre otros) se definió el alcance del proyecto. Las entradas utilizadas incluyeron el Acta de Constitución del proyecto, el plan para la dirección del proyecto, documentos del proyecto, factores ambientales y los activos de los procesos de la organización

Entre las herramientas y técnicas que se utilizaron podemos resaltar el juicio de expertos, toma de decisiones y habilidades interpersonales y de equipo. La salida principal de este proceso

es el enunciado del alcance de proyecto, que para el proyecto RVH-CCC, presentado en la **Tabla 17** denominada Enunciado del Alcance del Proyecto:

Tabla 17

Declaración del Alcance del Proyecto RVH-CCC

Declaración del Alcance	
Proyecto RVH-CCC	
Objetivo:	Desarrollar el plan de gestión del proyecto para resaltar la figura de diferentes personalidades - en este caso el de Salomé Ureña- que en su honor se han nombrado las calles de la Ciudad Colonial, para destacar su aporte y mantener vivo su legado, a través de un recorrido visual donde cada fachada exhiba una placa con información de interés de dicha persona.
Entregables del proyecto:	1. Plan de gestión del proyecto replicable a otras calles de la Ciudad Colonial.
	2. Documento con el levantamiento de peatones que circulan en la actualidad en la calle piloto y propuesta de plan para el aumento del flujo de peatones.
	3. Documento con el levantamiento de información sobre todos los propietarios e inquilinos de la calle piloto y plan de integración.
Criterios de aceptación:	Cumplir con el desarrollo de los entregables del proyecto.
Exclusiones del proyecto:	Implementar un plan de captación de recursos para el desarrollo del proyecto.
	Ejecución, monitoreo y control del proyecto

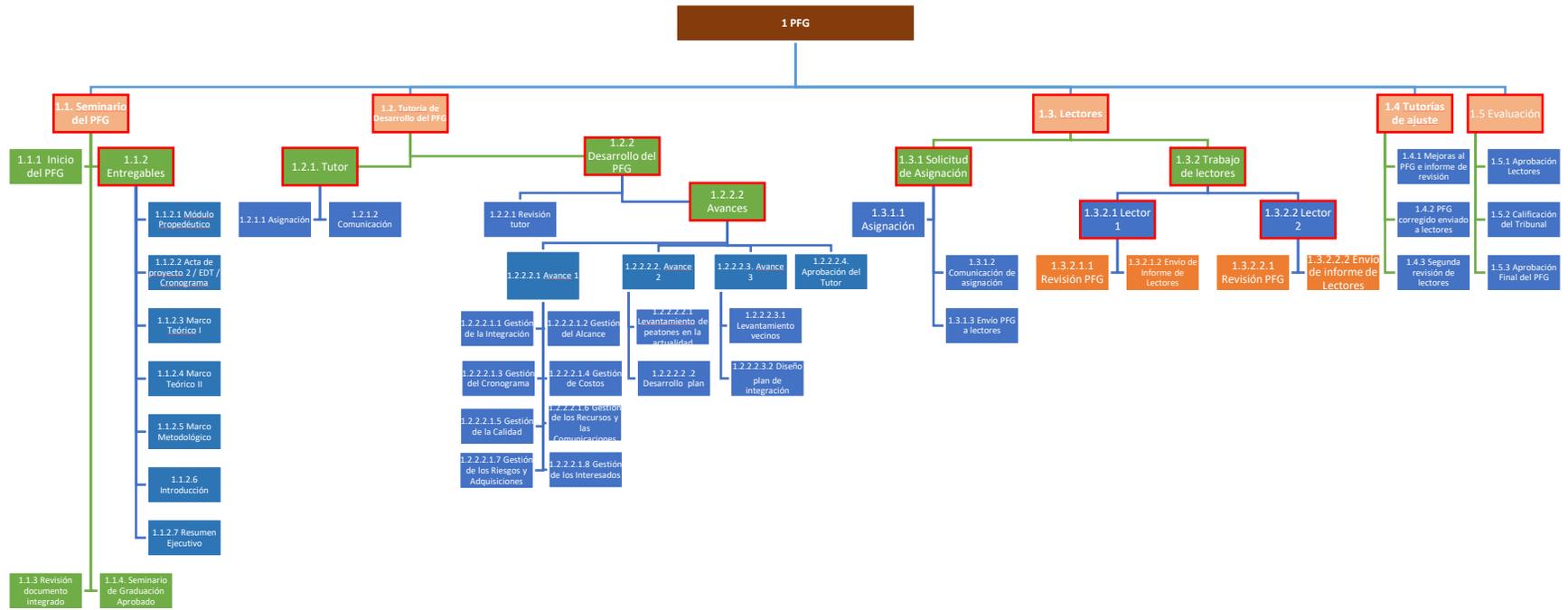
Nota: Tabla con la declaración del alcance del Proyecto RVH-CCC. Elaboración propia

4.1.2.4. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

Al momento de elaborar el EDT del Proyecto RVH-CCC se subdividieron los entregables en paquetes de trabajo, en tres niveles y asignándole códigos de identificación. La **Figura 10** EDT del PFG representa los resultados verificables con la descomposición correspondiente, considerando que dependiendo del entregable se desarrollarán los niveles necesarios para cumplir con el requerimiento. La **Figura 11** Diccionario de la EDT presenta el detalle del punto 1.2.3 del paquete de trabajo Aumentar el flujo de peatones en la calle piloto.

Figura 10

EDT del PFG



Nota: Elaboración propia

Figura 11

Diccionario del EDT

Diccionario EDT			
Nombre del proyecto: Proyecto RVH-CCC			Proyecto RVH-CCC
Control Account ID: 1.2.3.			
Nombre paquete de trabajo: Aumentar al flujo de peatones en la calle piloto			
Organización Responsable: Fundación CULTURA			
<p>Descripción del entregable del paquete de trabajo: Con el objetivo de aumentar el flujo de peatones en la calle piloto, beneficiando a los residentes, propietarios y empresarios de la calle Salomé Ureña, se elaboró una propuesta integrada, basada en el levantamiento realizado de todos los que viven en dicha calle y con un plan de integración que permita mejorar la comunicación y coordinación de todos los que allí habitan.</p> <p>Suposiciones</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se cuenta con la aprobación de los vecinos para la realización de un levantamiento de propietarios e inquilinos. -Las reuniones se realizarán cada 15 días para compartir y comunicar informaciones de interés, así como fomentar la integración. -Se cuenta con el software requerido para recrear un croquis de las viviendas de la calle piloto. <p>Restricciones</p> <ul style="list-style-type: none"> -Las actividades de integración se pueden realizar solamente fines de semana en horario de 8 a.m. a 7 p.m. o días de semana después de las 5 p.m. -Algunos vecinos no colaborarán con el proyecto y no se integrarán como comunidad. -Para cerrar un tramo de la calle y realizar actividades de integración se requiere el apoyo del 85% de los vecinos del tramo a cerrar temporalmente. 			
<p>Métricas de calidad: La lista de vecindad cuenta con al menos el 80% de los residentes y propietarios de la calle piloto y el plan de integración incluye 5 actividades.</p>			<p>Otros comentarios: La información contenida en la lista de vecindad incluye toda la información básica de los vecinos (residentes y propietarios) de la calle piloto. Las 5 actividades incluidas en el plan se logran realizar cumpliendo los costos y cronograma.</p>
<p>Recursos asignados: <u>Recursos Humanos:</u> director de proyectos, investigador y arquitecto; <u>Materiales:</u> computadoras, softwares de diseño arquitectura, formularios de levantamiento de información, lapiceros y cámara fotográfica; <u>Recursos financieros:</u> US\$1,700.00</p>			
Hitos programados:			
Fase	Actividad	Tiempo	Otros comentarios:
1. Recibir información de tutor	La universidad envía información del tutor asignado para el PFG	1 día	El tiempo total del PFG es de 5 meses y 15 días
2. Conclusión de desarrollo PFG y recibir aprobación del tutor	El PFG se desarrolla y el tutor aprueba lo elaborado por el estudiante	2 meses y 15 días	
3. Fin de lectoría	Los lectores (2) revisan y remiten observaciones al PFG	1 mes	
4. Fin tutoría de ajustes	El estudiante realiza las correcciones sugeridas por los lectores	1 mes	
5. Fin de evaluación y aprobación final del PFG	El PFG es aprobado	3 semanas	
<p>Aprobado por: Ruben Alzate Fecha: 22 de enero del 2024</p>			

Nota: Elaboración propia.

4.1.2.5. Procedimiento para validar el Alcance del Proyecto

Como parte de los entregables del Proyecto RVH-CCC, se decidió incluir el procedimiento para validar que el Alcance del proyecto se cumplirá. Esta validación se decidió realizar a lo largo del proyecto, para poder detectar a tiempo cualquier desviación o corrupción en el Alcance, contando con las herramientas necesarias para lograr reenfocar el proyecto hacia el cumplimiento del enunciado del alcance del proyecto.

Entre las herramientas y técnicas utilizadas para la validación del alcance se utilizaron la inspección (revisiones regulares para garantizar que se cumple con el objetivo general y los objetivos específicos) y la toma de decisiones, bajo el mismo enfoque anterior donde el director del Proyecto tenía la última palabra. En caso de que su decisión defiriera de la del patrocinador, se procedió a crear un comité de revisión, el cual estuvo conformado por el director del Proyecto, el patrocinador y 3 representantes directivos de áreas directamente afectadas, entre los cuales se tomaba la decisión.

4.1.2.6. Controlar el Alcance

El Control del Alcance se enfocó en el proceso de monitoreo de este proceso para garantizar que la línea base del alcance se mantiene invariable, llevándose a cabo durante todo el proyecto. Durante todo el proceso de monitoreo se mantuvo una revisión constante del desempeño del trabajo con el interés de poder identificar cualquier necesidad de cambios, reaccionando a tiempo con cualquier solicitud de cambio que fuera requerida.

Al momento de aprobarse una solicitud de cambio, se procedió a realizar las actualizaciones en el plan para la dirección del proyecto.

4.1.3. Gestión del Cronograma

Como parte importante del proyecto la gestión del cronograma permitió administrar adecuadamente los tiempos, abordando los 6 procesos que esta gestión incluye en el PMBOK (2017).

Con el apoyo del *software* de MS Project elaboramos el cronograma del proyecto, en cual se trabajó tomando en consideración el alcance del proyecto.

4.1.3.1. Planificar la Gestión del Cronograma

Con el apoyo del Acta de Constitución del Proyecto, el plan para la dirección del proyecto y tomando en cuenta tanto los factores ambientales de la empresa y los activos de los procesos de la organización, se procedió a la planificación de la Gestión del Cronograma.

Las técnicas utilizadas en la planificación de la gestión del cronograma fueron juicio de expertos, análisis de datos y reuniones.

Existen diferentes niveles de información que se pueden incluir en el plan de Gestión del Cronograma, para el proyecto RVH-CCC se establecieron los siguientes:

- El modelo de programación utilizado fue el MS Project.
- Las unidades de medida consideradas fueron días.
- Se desarrollo el EDT con tres niveles.
- Se definió el umbral de control del proyecto en base a una desviación con relación a la línea base.

4.1.3.2. Definir, secuenciar y estimar la duración de las actividades

Tomando en consideración los entregables del Proyecto RVH-CCC se definieron las actividades, facilitando la información necesaria para estimación, programación, ejecución, monitoreo y control del trabajo del proyecto, de acuerdo con el PMBOK (2017).

Como muestra la **Tabla 17**, la elaboración de la lista de actividades permitió detallar todas las actividades necesarias a realizar como parte del cronograma para el cumplimiento de los entregables del proyecto. El cronograma elaborado en MS Project presenta la lista de actividades, los tiempos de ejecución y los predecesores de cada actividad.

El proceso de secuenciar las actividades facilitó la vinculación de las actividades de acuerdo con la relación o dependencia entre estas, permitiendo definir la secuencia lógica de trabajo. Gracias al apoyo del MS Project se pudo realizar el vínculo entre tareas tomando en consideración la relación de dependencia entre estas. Se utilizó el método de diagramación por precedencia, con la identificación de la relación Final a Inicio (FS), Final a Final (FF), Inicio a Inicio (SS) e Inicio a Final (SF). De igual forma se identificó si la dependencia entre una tarea u otra era obligatoria o discrecional.

Para la estimación de la duración de las actividades se trabajó con la herramienta de estimación análoga, tomando como referencia proyectos similares.

Al momento de estimar la duración de las actividades, se tomó en consideración la cantidad de días requerido para la realización de la tarea, los días no laborables y cualquier información de relevancia que pudiera impactar el desarrollo del cronograma para el proyecto RVH-CCC.

El formulario de solicitudes de cambio se presentó en la **Tabla 14**.

4.1.3.3. Desarrollar el Cronograma

A partir de contar con la información básica de definir, secuenciar y estimar la duración de las actividades, se presentó el momento de desarrollar el cronograma, el cual incluyó las fechas de inicio y fin, la presentación de los hitos, y las actividades a ser desarrolladas según el documento elaborado. La lista de actividades, junto a la lista de hitos se presentan en la **Tabla 18** denominada lista de actividades e hitos Proyecto RVH-CCC.

Tabla 18

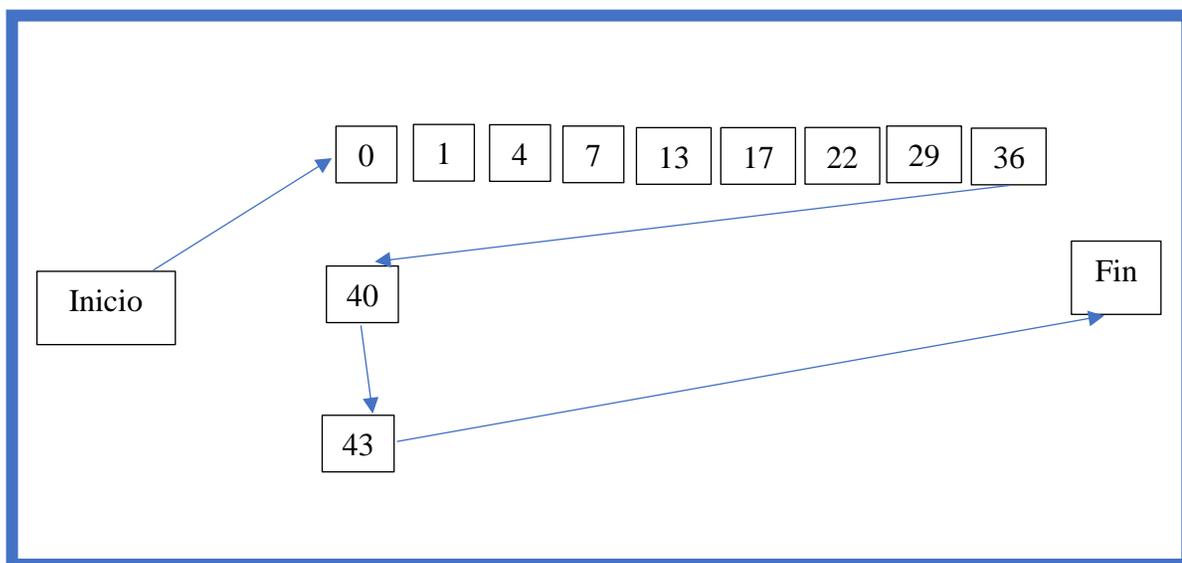
Lista de actividades e hitos del Proyecto RVH-CCC

Actividad	Proyecto RVH-CCC Lista de actividades e hitos	Predecesor(es) inmediato(s)
0	Plan de gestión de las áreas de conocimiento	
1	Desarrollar Gestión de la Integración	
2	Desarrollar el Acta de Constitución del proyecto	2
3	Desarrollar el plan para la dirección de proyectos	3
4	Desarrollar Gestión del Alcance	1
5	Planificar el Alcance	1
6	Definir el Alcance	5
7	Desarrollar Gestión del Cronograma	4
8	Elaborar la lista de actividades	
9	Secuenciación de las actividades	8
10	Estimación de la duración de las actividades	9
11	Creación del cronograma	10
12	Control del cronograma	11
13	Desarrollar Gestión de Costos	7
14	Elaborar la estimación de costos	
15	Preparar el presupuesto del costo	14
16	Controlar los costos	15
17	Desarrollar Gestión de la Calidad	13
18	Establecer estándares y normas de calidad	13
19	Implementar sistemas y procesos para cumplir con esos estándares	18
20	Realizar el control y seguimiento de la calidad	19
21	Definir las medidas correctivas y preventivas para asegurar la calidad	20
22	Desarrollar Gestión de los Recursos y las Comunicaciones	17
24	Planificar la asignación de recursos	17
25	Definir la distribución de los recursos	24

Actividad	Proyecto RVH-CCC Lista de actividades e hitos	Predecesor(es) inmediato(s)
26	Planificar la gestión de las comunicaciones	25
27	Gestionar las comunicaciones	26
28	Monitorear y controlar las comunicaciones	27
29	Desarrollar Gestión de Riesgo y Adquisiciones	22
30	Definir el alcance, los activos y amenazas de los riesgos	22
31	Evaluar el riesgo	30
32	Tratar el riesgo	31
33	Crear plan de adquisiciones	32
34	Realizar las adquisiciones	33
35	Administrar las adquisiciones	34
36	Desarrollar Gestión de los Interesados	29
37	Planificar la gestión de los interesados	29
38	Gestionar a los interesados	37
39	Controlar la participación de los interesados	38
40	Avance 2 - Elaborar estrategia para aumentar el flujo de peatones en la calle identificada	
41	Realizar levantamiento de peatones en la actualidad	
42	Evaluar la información recolectada	41
43	Avance 3 - Crear plan de integración de los vecinos para mejorar el sentido de comunidad	
44	Realizar levantamiento de los propietarios e inquilinos de la calle	
45	Diseñar plan de integración	44

Nota: Elaboración propia.

Al ser el Proyecto RVH-CCC una propuesta de PFG permitió desarrollar un cronograma basado en una proyección discrecional y con un enfoque muy teórico de todo el proyecto. El Diagrama de Red presentado en la Figura 10 permite visualizar los hitos del proyecto y su secuenciamiento.

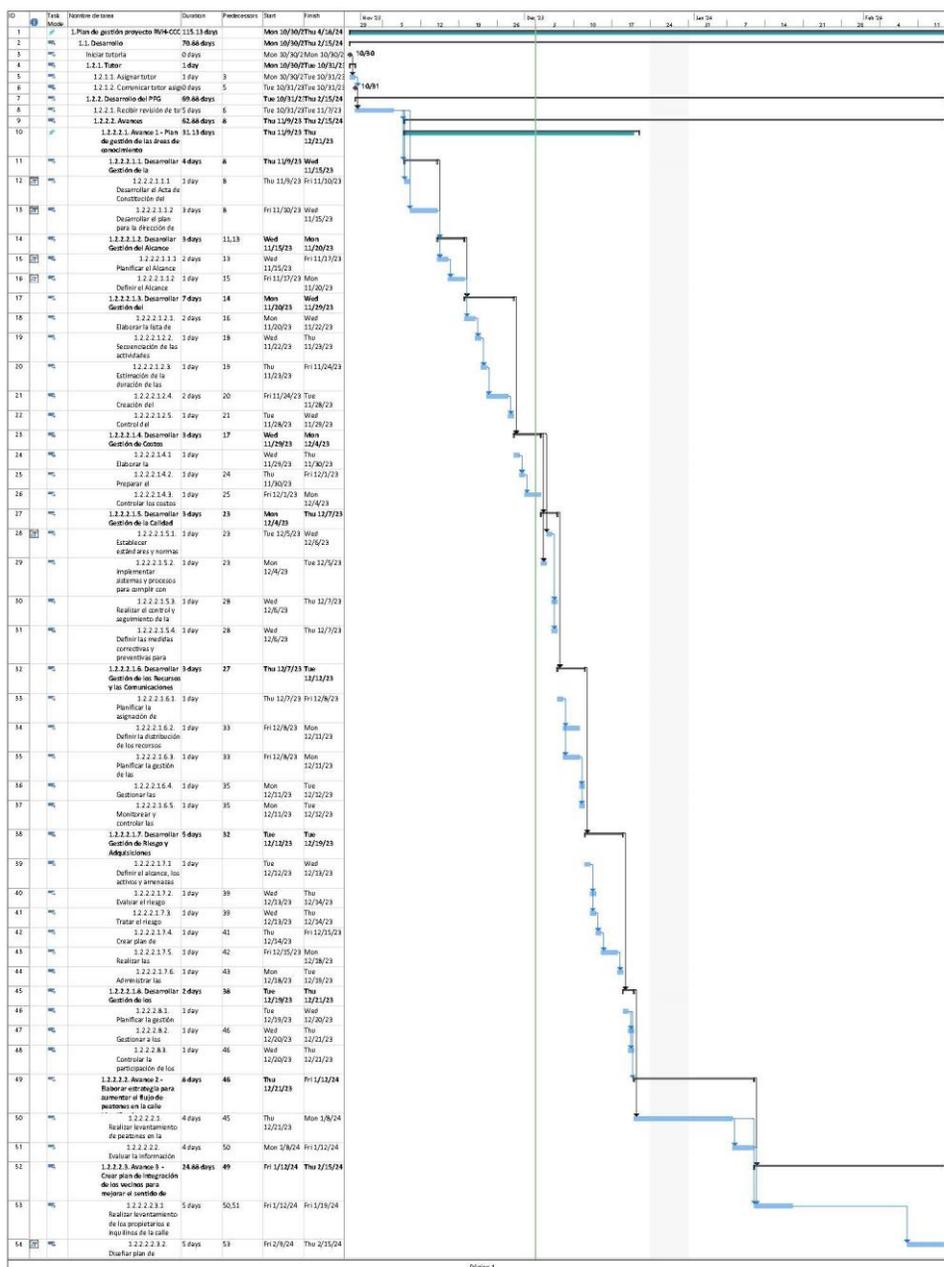
Figura 12*Diagrama de Red*

Nota: Elaboración propia

La **Tabla 19** denominada Cronograma del PFG permite tener una representación gráfica del cronograma del Proyecto RVH-CCC.

Tabla 19

Cronograma del PFG



Nota: Cronograma del PFG. Elaboración propia.

4.1.3.4. Control del Cronograma

El proceso de controlar el cronograma se realiza durante la ejecución del proyecto y permite garantizar que se cumplan las actividades programadas según lo establecido previamente. Es importante dar seguimiento cercano al avance del proyecto y si es necesario gestionar los cambios, pues estos afectan directamente la línea base del calendario.

Al momento de identificar una desviación en el cronograma, se debe actuar para minimizar el impacto que pudiera tener en el proyecto. Considerando la posibilidad de que se pueda obviar una desviación y cuando esta sea identificada ya el impacto negativo en el cronograma es una realidad, se decidió que se utilizará la técnica de gestión del valor ganado (*Earned Value Management*), la cual permite identificar si se ha gastado más o menos de lo planificado en un momento determinado del proyecto, el estatus con relación al cronograma adelantados o retrasados), determinar la cantidad de trabajo pendiente y presupuesto disponible, así como pronosticar el costo total al concluir el proyecto.

Se definió que al momento de concluir el Avance 1 se realizará el control del cronograma, tomando en consideración el valor planificado (PV), se identificó el costo real (AC) al momento de controlar el cronograma.

La fórmula utilizada fue la de Índice de Desempeño del Cronograma (SPI), donde el valor ganado (EV) se divide por el valor planeado (PV), es decir, $SPI = EV/PV$ y el número resultante correspondió al porcentaje de avance de lo planeado.

4.1.4. Gestión de los Costos

Para la Gestión de los Costos del Proyecto RVH-CCC se procedió a planificar, estimar y presupuestar los costos relacionados con el diseño del proyecto. Es importante recalcar que esta propuesta no incluye fuentes de financiamiento ni gestionar y controlar los costos, dado que es limitada a la conceptualización del proyecto basándose en una propuesta de plan de gestión.

Este proceso se enfocó en presentar los costos tanto de recursos humanos como tecnológicos necesarios para el diseño del proyecto, y se realizó la planificación de la gestión de costos tomando en consideración el acta de constitución del proyecto, el plan para la dirección del proyecto y los factores ambientales de la organización.

4.1.4.1. Plan de Gestión de Costos

En este primer proceso de gestión de los costos se definió cómo se desarrolló la gestión de los costos del proyecto RVH-CCC y se llevó a cabo una sola vez al inicio del proyecto. Fue de vital importancia para poder definir cómo se gestionarían los costos y contó con referencias claras a tomar en consideración durante todo el proyecto.

El plan de gestión de costos incluyó:

- Unidades de medida: se definió como moneda de trabajo el dólar norteamericano. En el caso de los recursos humanos el pago fue estipulado por entregable. Con relación al software y equipos se definió por necesidad de uso, es decir, en el caso de los equipos se estipuló la compra de un disco duro externo para almacenar toda la información del proyecto; y en el caso de software se definió el pago de mensualidad del paquete de Office 360 (que incluye MS Project) y de ADOBE ACROBAT para la realización del proyecto.
- Nivel de exactitud: se especificó un rango de $\pm 10\%$ para las estimaciones realistas sobre el costo.

- Enlaces con los procedimientos de la organización: en el EDT se identificaron las cuentas de control.
- Umbrales de control: con el interés de poder monitorear el desempeño del costo se definió un umbral de control de un 10% como porcentaje de desviación con relación a la línea base del plan.
- Reglas para la medición del desempeño: con el objetivo de poder medir el desempeño se definieron los puntos en los que se realizó la medición de las cuentas de control en la EDT.
- Formato de los informes: los informes de costos se presentaron al finalizar cada avance del proyecto, para un total 5.

4.1.4.2. Estimar los Costos y determinar el presupuesto

El proceso de estimar los costos permite realizar una aproximación de los costos de recursos necesarios para la realización del proyecto. Dicha estimación facilita la identificación de las necesidades monetarias y así poder contar con una proyección de lo que se requerirá para el desarrollo del proyecto. Se tomó en consideración que este proceso fue estipulado realizarse en diferentes momentos del proyecto para contar con la información actualizada de recursos necesarios hasta completarlo.

Un punto importante tomado en consideración fue la fluctuación del dólar con relación al peso dominicano, dada la cercanía de las elecciones dominicanas al proceso de diseño del proyecto. Se definió como porcentaje de fluctuación entre el 0.20% y el 0.80%.

La **Tabla 20** Estimación de costos y presupuesto del Proyecto RVH-CCC presenta la estimación de costos de acuerdo con cada entregable.

Tabla 20*Estimación de costos y presupuesto del Proyecto RVH-CCC*

Proyecto RVH-CCC
Estimación de costos y presupuesto
En US\$

Entregable	Tipo de recurso	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
1. Plan de gestión del proyecto replicable a otras calles de la Ciudad Colonial en Santo Domingo	Humano	1	5	US\$2,000.00	US\$10,000.00
2. Documento de levantamiento de cantidad de peatones que circulan en la actualidad y plan para el aumento del flujo de peatones	Humanos /investigación	1	1	US\$500.00	US\$500.00
	Humano / trabajo de campo	1	1	US\$1,000.00	US\$1,000.00
	Equipos	1	1	US\$250.00	US\$250.00
3. Documento de levantamiento de información sobre todos los propietarios de la calle y plan de integración de estos	Humano / investigación	1	1	US\$500.00	US\$500.00
	Software	1	1	US\$200.00	US\$200.00
	Humano / trabajo de campo	1	1	US\$1,000.00	US\$1,000.00
	Reserva de contingencia	1	1		US\$1,345.00
TOTAL					US\$14,795.00

Nota: Elaboración propia

El pronóstico de costos permite planificar y monitorear el desempeño económico del proyecto e identificar retos a tiempo. Además de la estimación de costos (a través del presupuesto, una herramienta cuantitativa), se planificó el análisis de varianza con el objetivo de comparar los costos reales con los costos presupuestados y así identificar cualquier desviación que altere el presupuesto. De igual forma se decidió trabajar con el método de pronóstico de costo tradicional, dado que se pueden identificar información de referencia histórica similar en cada uno de los componentes de manera independiente. La **Tabla 21** Pronóstico de Costos para el Proyecto RVH-CCC permitió visualizar el análisis de la varianza del proyecto.

Tabla 21

Pronóstico de Costos para el Proyecto RVH-CCC

Proyecto RVH-CCC Pronóstico de Costos para el proyecto RVH-CC			
Entregable	Costo estimado	Costo real	Varianza
1. Plan de gestión del proyecto replicable a otras calles de la Ciudad Colonial en Santo Domingo	US\$10,000.00		
2. Documento de levantamiento de cantidad de peatones que circulan en la actualidad y plan para el aumento del flujo de peatones	US\$1,750.00		
3. Documento de levantamiento de información sobre todos los propietarios de la calle y plan de integración de estos	US\$1,700.00		
4. Reserva de contingencia	US\$1,345.00		
Totales			

Nota: Elaboración propia.

4.1.4.3. Control de costos en el Proyecto RVH-CCC

El control de costos busca identificar y reducir costos, con varios objetivos: aumentar los beneficios en una empresa, mantenerse dentro de los márgenes autorizados del proyecto y cumplir con lo planificado en una de las áreas más vulnerables de cualquier proyecto.

Una vez se cuenta con el presupuesto aprobado, se procede a la ejecución del proyecto. Durante la ejecución del proyecto se definieron 3 momentos o hitos donde se realiza el control del presupuesto, los cuales son:

1. Una vez instaladas las placas en las fachadas de las propiedades en la calle piloto - Salomé Ureña.
2. Al finalizar el proceso de levantamiento de cantidad de peatones que circulan en la actualidad y ejecutado el plan para el aumento del flujo de peatones.
3. Luego de realizarse el levantamiento de información sobre todos los propietarios de la calle y ejecutado el plan de integración de estos.

Al finalizar el control de presupuesto en cada uno de esos momentos, el objetivo es identificar cualquier variación y realizar los ajustes necesarios para mantener el proyecto dentro del alcance.

En caso de que se amerite, el control de cambios se definió con los siguientes pasos:

1. **Inicio:** Este proceso comienza cuando alguna parte interesada presenta una solicitud de cambio (ver modelo en la Tabla 14 Solicitudes de Cambio), ya sea en el alcance, el costo, el cronograma, los recursos o el entregable.
2. **Evaluación:** El director del proyecto tiene bajo su responsabilidad revisar la solicitud de cambio y todo lo que la aceptación de dicha solicitud implica para el proyecto.

3. **Análisis:** Luego de realizar la evaluación, se procede a analizar la información y aprobar o rechazar la solicitud presentada.
4. **Implementación:** Este paso solo aplica a aquellas solicitudes de cambio que han sido aprobadas y en este paso, dependiendo del impacto de la solicitud, se actualiza la documentación correspondiente (como cronograma, presupuesto, entregables, alcance o requerimiento de recursos).
5. **Cierre:** el último paso corresponde al cierre, donde se procede a documentar lo realizado.

Una de las áreas que deben gestionarse adecuadamente es la gestión del tiempo, dado que al implementarse estrategias adecuadas trae como resultado una mejora en la productividad y en el cumplimiento de las metas.

4.1.5. Gestión de la Calidad del Proyecto

La Gestión de la Calidad del Proyecto RVH-CCC es de vital importancia dada la vocación de ser un piloto replicable en varias calles de la Ciudad Colonial de Santo Domingo, por lo que contar una Gestión de la Calidad del proyecto que satisfaga las necesidades del cliente fue el objetivo desarrollar esta área del conocimiento. Entre los grupos de procesos que se desarrollaron estuvieron la planificación de la Gestión de la Calidad, Gestionar la Calidad y Controlar la Calidad. Estos procesos buscaron cumplir con las expectativas de los interesados con relación al cumplimiento de los niveles de calidad requeridos.

Como organización, la Fundación CULTURA desea alcanzar el nivel de crear una cultura transversal a toda la organización donde todos estén comprometidos con la calidad en los procesos y propuestas.

4.1.5.1. Plan de Gestión la Calidad

Para poder presentar un Plan de Gestión de la Calidad de un proyecto es importante tomar como referencia la norma ISO 10005:2005 “Sistemas de Gestión de la Calidad – directrices para los Planes de la Calidad”, define, en su punto 3.8, que el Plan de Calidad responde al ¿qué procesos, procedimientos y recursos? ¿por qué? y ¿cuándo?

Este proceso buscó identificar los requisitos de calidad para el Proyecto RVH-CCC, así como para sus entregables, permitiendo documentar la trayectoria que el proyecto llevó para garantizar cumplir con estos.

Como todo plan, el de Gestión de la Calidad incluyó una serie de herramientas, tareas y procesos que fueron presentados al equipo del proyecto para que sirvieran de guía de trabajo, haciendo uso de estos para alcanzar el objetivo del plan: garantizar la calidad del proyecto. Para el caso del Proyecto RVH-CCC se realizó una única vez, como parte de la planificación de este.

Entre las entradas que se usaron para la creación del Plan se encontraron: el acta de constitución, el plan para la dirección del proyecto, algunos documentos del proyecto (registro de supuestos, matriz de trazabilidad de requisitos, registro de riesgos y registro de interesados), factores ambientales y activos de los procesos de la organización.

Como se mencionó anteriormente, entre las herramientas y técnicas utilizadas estuvieron el juicio de expertos, recopilación de datos (a través de tormenta de ideas y entrevistas), análisis de datos y toma de decisiones.

El documento de salida de este proceso es el Plan de Gestión de la Calidad, las métricas de calidad y actualizaciones a otros documentos, como se presenta en la **Tabla 22** Proyecto RVH-CCC Plan de Calidad.

Tabla 22*Proyecto RVH-CCC Plan de Calidad*

Proyecto RVH-CCC		
Plan de Calidad		
Actividad	Descripción	Responsable
Alcance	Documentar los procesos que garanticen la calidad de las actividades, tareas y acciones del proyecto, así como la satisfacción de los interesados.	Dirección del proyecto
Objetivo	Describir las actividades, métodos y procedimientos, a ser implementados para garantizar la calidad del proyecto.	Dirección del proyecto
Responsabilidades	Líder de calidad: persona identificada para asumir la responsabilidad de velar por el cumplimiento del plan de calidad.	Líder de calidad
	Líder de documentación: responsable de garantizar la aprobación documentada que permita autorizar el desarrollo de nuevas actividades. También lleva el control de los documentos en un espacio compartido en la nube con acceso al director de proyectos y patrocinador y manejar el control de versiones de los documentos.	Líder de documentación
Socialización del plan	El Plan se comparte con todos los miembros del equipo y es utilizado como guía para la capacitación e información de todo el personal del proyecto; además, sirve para monitorear la conformidad.	Dirección del proyecto
Recursos	Los recursos necesarios para el diseño y ejecución del Plan de Gestión de la Calidad se dividen en humanos (diferentes personas que forman parte del proceso) y operativos (tecnológicos y otros). El equipo humano estará conformado por las personas que dentro del proyecto realizan tareas requeridas para el éxito de este. Su selección se realizó en base al nivel requerido de educación, experiencia, habilidades y formación, según la posición a ocupar.	Administración
Requisito	El requisito del proyecto es contar con una propuesta replicable a otras calles de la Ciudad Colonial.	Proyecto RVH-CCC
Comunicación con los interesados (Patrocinadores)	Realizada a través de diferentes herramientas de comunicación (redes sociales, correo electrónico, documentos impresos y contacto telefónico).	Proyecto RVH-CCC

Proyecto RVH-CCC		
Plan de Calidad		
Actividad	Descripción	Responsable
Control del diseño	Revisión y aprobación de documentos de actualización mediante actas.	Dirección del proyecto
Adquisiciones	Para los procesos de adquisición de productos o servicios para el desarrollo del Proyecto RVH-CCC, los potenciales proveedores deben cumplir con los requisitos de calidad del proyecto. Los proveedores deben pasar por un proceso de aprobación cumpliendo con la lista de verificación que se defina.	Administración / Director del proyecto
	En caso de que surja una necesidad no prevista en el plan de calidad, ésta debe ser documentada y justificar su necesidad para cumplir con este.	Administración / Director del proyecto
	Una vez identificado el proveedor y suplida la necesidad se debe realizar una evaluación para garantizar que se cumplió con lo requerido.	Administración / Director del proyecto
Producto no conforme	En el caso de que se presente alguna incidencia de errores o situaciones que se reporten, se procederá a completar el formulario de no conformidad.	Proyecto RVH-CCC
Seguimiento y medición	El proceso de evaluación y seguimiento se realizará a través de auditorías internas.	Líder de calidad

Nota: Elaboración propia

El plan de Gestión de la Calidad incluyó una serie de formularios que facilitaron los diferentes procesos al equipo, estandarizando la información y permitiendo recabar y manipular esta para garantizar el éxito del proyecto. Entre los documentos elaborados se encuentra el procedimiento de montaje de placas, procedimiento de comprobación dimensional, informe de inspección en obras, formulario de Control de No Conformidad, formulario prueba de colocación de placa y formulario de conformidad. Toda esta documentación permitió desarrollar una propuesta vinculada con la realidad y con una serie de información de primera línea disponible.

4.1.5.2. Gestionar la Calidad

El proceso de gestionar la calidad permitió ejecutar – durante todo el proyecto- el Plan de Calidad y garantizar la incorporación de las políticas de calidad en el proyecto. El informe de calidad es el documento base que permite documentar para tomar decisiones correctivas, a partir de los resultados del proceso.

La **Tabla 23** presenta las actividades del plan de Gestión de la Calidad para el Proyecto RVH-CCC.

Tabla 23

Actividades del Plan de Gestión de la Calidad

Proyecto RVH-CCC		
Actividades del plan de Gestión de Calidad		
Objetivo	Proceso	Actividad
Instalación de cerámicas	Recepción cerámicas para las placas informativas	Revisar las cerámicas para garantizar que cumplen con los requerimientos de aceptación.
	Instalación	Verificar la instalación de las placas en cada fachada siguiendo las indicaciones de colocación.
	Supervisión	Dar seguimiento al proceso de instalación para garantizar que cumple con el proceso definido.
Flujo de peatones	Levantamiento flujo peatones	Supervisar el proceso de levantamiento se realice con la documentación requerida.
	Plan para el aumento del flujo de peatones	Revisar y aprobar el plan.
Fomentar la integración vecinos	Coordinar reuniones de vecinos	Verificar que todos los vecinos sean notificados de los encuentros.
	Realizar levantamiento de vecinos	Revisar que todos los formularios de vecindad estén debidamente completados.
	Plan de integración	Revisar la lista de actividades de integración para los vecinos y evaluar su factibilidad.

Nota: Elaboración propia

4.1.5.3. Controlar la Calidad

Todo proceso requiere de un control, en este caso, el Control de la Gestión de la Calidad permite identificar los requerimientos que deben ser cumplidos para que sean aceptados en cada proceso.

En la **Tabla 24** mostramos los requerimientos mínimos de aceptación con un enfoque en cada proceso.

Tabla 24

Requerimientos mínimos de aceptación en cada proceso

Proyecto RVH-CCC Requerimientos mínimos de aceptación en cada proceso	
Actividad	Requerimiento
Diseño de placas	Cumplir con las medidas aprobadas para el diseño de las placas.
	El texto seleccionado debe cumplir con el vínculo con Salomé Ureña.
	Los materiales utilizados para hacer la placa deben ser los aprobados por el ADN.
	Placas en perfecto estado (almacenamiento de las placas en un lugar seco y adecuado).
Colocación de la placa	La colocación de la placa cumple con el requerimiento de espacio previamente aprobado por el residente o propietario, según las opciones facilitadas por la dirección de proyectos.
	Los materiales usados fueron aprobados para la colocación de la placa.
	Superficie limpia y en condiciones para la colocación de la placa.
Aumentar el flujo de peatones que recorran la calle	Se cuenta con las herramientas necesarias para la realización del levantamiento y obtención de la información requerida.
	El plan para el aumento del flujo de peatones cuenta con al menos 5 estrategias que impactan positivamente el proyecto.

Proyecto RVH-CCC Requerimientos mínimos de aceptación en cada proceso	
Actividad	Requerimiento
Fomentar la integración de vecinos	La lista de vecindad cuenta con al menos el 80% de los residentes y propietarios de la calle piloto. El plan de integración incluye 5 actividades.

Nota: Elaboración propia

4.1.6. Gestión de los Recursos

En esta área del conocimiento nos enfocaremos en los recursos, desde la identificación y adquisición hasta la gestión necesaria de estos para garantizar el éxito del proyecto.

4.1.6.1. Planificar la Gestión de Recursos

Iniciamos con la planificación de la gestión de los recursos para poder contar con una mirada amplia de los recursos tanto físicos como humanos requeridos en el proyecto. Para este proceso y garantizar contar con los recursos disponibles en todo el proceso de planificación y ejecución del proyecto, trabajamos tomando como referencia el acta de constitución del proyecto, el plan para la dirección del proyecto, algunos documentos relevantes del proyecto y los activos de los procesos de la organización.

Entre las herramientas y técnicas utilizadas estuvieron el juicio de expertos, el desarrollo de la estructura de desglose de recursos (RBS) para cumplir con el objetivo específico 1 representado en la **Figura 13** y el diagrama RACI representado en la **Tabla 25** (pág. 130). Ambas tablas sirvieron para la representación de datos permitieron realizar una representación gráfica de lo que se requiere tanto material como de recursos humanos o equipos, hasta las responsabilidades de los principales actores del proyecto.

Figura 13

Estructura de desglose de recursos para cumplir objetivo específico 1



Nota: Elaboración propia

En el caso del juicio de expertos la sesión más importante realizada con este grupo fue la decisión de si el proceso de instalación de las placas en las fachadas se realizaba de forma directa con los potenciales proveedores (albañiles, ferretería, entre otros) o si se realizaba un proceso de licitación para contratar a una empresa que fuera responsable de la colocación de las placas según requerimiento. Luego de realizada la sesión se acordó, a unanimidad, la apertura de una licitación para la contratación de una empresa constructora que se hiciera responsable de la instalación de las cerámicas, bajo la supervisión de un arquitecto y con la gestión del director de proyectos.

Como muestra la **Tabla 25**, el diagrama RACI permitió la asignación de funciones y responsabilidades al equipo responsable de llevar a cabo el proyecto RVH-CCC.

Tabla 25

Diagrama RACI

Diagrama RACI	Responsable					
	Director de proyectos	Patrocinador	Constructora	Investigador	Artistas	Arquitecto
Planificar el proyecto	R	A	--	I	I	I
Aprobación de presupuesto	R	A	--	--	--	C
Cronograma	R	A	C	C	C	C
Proceso de adquisiciones	R	A	--	--	I	I
Colocación de placas en las fachadas	A	I	R	--	I	I
Aprobación colocación placas	A	I	--	--	--	R
Levantamiento información propietarios e inquilinos	A	C	--	R	--	I
Planificación actividades para aumentar tráfico de peatones	A	C	--	R	I	--
	R=Responsable (persona responsable de ejecutar la tarea)	A= Accountable (persona con responsabilidad última sobre la tarea)	C= Consult (persona a la que se consulta sobre la tarea)	I= Inform (persona a la que se debe informar sobre la tarea)		

Nota: Elaboración propia

Como uno de los entregables está el Calendario de Recursos, el cual permitió definir los días laborables y los no laborables para el personal del proyecto. La **Tabla 25** Calendario de Recursos Ejecución presenta la información sobre días laborables y no laborables para el Proyecto RVH-CCC.

Tabla 25

Calendario de Recursos Ejecución

Proyecto RVH-CCC Calendario de Recursos Ejecución		
Actividad	Días no laborables	Días laborables / horario
Colocación de placas en las fachadas	Sábado y domingo Feriados nacionales	Lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.
Integración de vecinos		Fines de semana en horario de 8 a.m. a 7 p.m. o días de semana después de las 5 p.m.
Levantamiento de circulación de peatones		Lunes a viernes de 12:00 p.m. a 4:00 p.m., sábado de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. y domingo de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.

4.1.6.2. Estimar los Recursos

Se procedió a la estimación de recurso tomando en consideración la Gestión de Costos desarrollada en el punto 4.1.4. y presentada en la **Tabla 19** (ver pág. 115), así como la Estructura de desglose de trabajo presentada en la **Figura 10** (ver pág. 107). La estimación de recursos estuvo conformada por los recursos humanos y materiales requeridos para la planificación y ejecución del Proyecto RVH-CCC.

Al momento de estimar los recursos tomamos como referencia o entradas: el plan para la dirección del proyecto y algunos documentos del proyecto (lista de actividades, registro de supuestos, estimación de costos y registro de riesgos). Entre las herramientas y técnicas utilizadas estuvieron el juicio de expertos, análisis de datos y reuniones.

La **Tabla 26** presenta la estimación de recursos por objetivo donde se plasmó la relación de necesidades para el proyecto por objetivo específico.

Tabla 26

Estimación de recursos por objetivo

Proyecto RVH-CCC		
Estimación de recursos por objetivo		
Actividad	Recursos Humanos	Recursos Materiales
Planificar e implementar las áreas de conocimiento del PMI en el plan de gestión del proyecto	Director de proyectos	Cerámica
	Constructora	Perrilla
	Artista Senior	Material de construcción
	Artistas Juniors	Software
	Arquitecto	Libros de consulta
	Investigador	Pinceles y pintura
		Materiales de oficina
Aumentar el flujo de peatones que recorran la calle	Director de proyectos	Material de apoyo actividades artísticas
	Investigador	Materiales de oficina
	Artistas	Libros de consulta/apoyo
	Voluntarios	
Fomentar la integración de los vecinos para mejorar el sentido de comunidad	Director de proyectos	Software de arquitectura
	Investigador	Materiales de oficina
	Arquitecto	

Nota: Se presenta la estimación de recursos por objetivo específico. Elaboración propia.

4.1.6.3. Adquirir los Recursos

En este proceso se definió el cómo serían adquiridos los recursos tanto humanos como materiales y otros necesarios para el proyecto.

Dada la naturaleza del proyecto y las necesidades mínimas de recursos necesarios para su planificación y ejecución, se realizó una reunión de toma de decisiones donde se definió que se los criterios para la selección del personal externo (investigador, arquitectos y artistas) serían: disponibilidad, costo, capacidad, experiencia y actitud. En el caso de materiales de oficina, softwares, de construcción, de artes y libros de consulta/apoyo se realizó tomando como criterio los costos y la calidad.

En el desarrollo del área de Gestión de Adquisiciones se detallaron todos los procesos llevados a cabo.

4.1.6.4. Desarrollar el equipo

Por el tipo de proyecto que se planificó el desarrollar el equipo no requirió de una inversión de tiempo y dinero. En el caso particular de los artistas de la Ciudad Colonial que formarían parte del proyecto, se definió un apoyo en entrenamiento con el artista senior para garantizar que tuvieran la información requerida para el desarrollo de sus tareas.

4.1.6.5. Dirigir al Equipo

El seguimiento al desempeño del equipo fue vital durante todo el proceso, ya que, al estar conformado por un pequeño grupo de personas, se hizo necesario garantizar que todos estuvieran bien informados de lo que se esperaba de ellos y de contar con un director de proyectos que pudiera dar el seguimiento adecuado, retroalimentar y gestionar efectivamente cualquier situación que se presentara, evitando retrasos innecesarios.

El proceso de evaluación del desempeño se llevó a cabo de la siguiente manera:

1. Personal de la institución: completando el formulario de evaluación del desempeño (director del proyecto).

2. Personal subcontratado: contra entregables y cumplimiento de objetivos (investigador, artista senior y arquitecto).
3. Empresa contratada: contra entregable y cumplimiento de estándares de calidad del proyecto.

4.1.6.6. Controlar los Recursos

En cualquier proyecto es necesario garantizar que lo que se planificó – a nivel de recursos – está disponible, permitiendo un avance en el proyecto de acuerdo con el cronograma y manejando de forma acertada lo planificado vs. lo real. Cuando se identificó alguna situación con el flujo de recursos, se decidió tomar medidas correctivas para garantizar que se mantuviera al ritmo planificado.

Una de las herramientas utilizadas en el control de los recursos fue la de resolución de problemas y el análisis de datos (análisis de alternativas y análisis de costo-beneficio).

4.1.7. Gestión de las Comunicaciones

Esta área del conocimiento cumple con una función de vínculo entre los diferentes interesados del proyecto. En el caso específico del Proyecto RVH-CCC se trabajó una estrategia para garantizar la adecuada interacción entre los interesados y los pasos para su correcta implementación.

Los procesos de Gestión de las comunicaciones incluyeron la planificación, gestión y monitoreo de las comunicaciones del proyecto, considerando la naturaleza de este y los diferentes interesados, tanto internos como externos.

Se definieron los siguientes formatos de comunicación:

- 1- En forma escrita: físicos para las comunicaciones externas y formales; y electrónicos (correo electrónico, WhatsApp u otra aplicación de intercambio instantáneo) para el intercambio de información no formal y rápida.
- 2- Hablado: de forma presencial o utilizando herramientas de comunicación como el celular o teléfono fijo.
- 3- Formales o informales: de acuerdo con el nivel de formalidad de lo comunicado.
- 4- Virtual o presencial: a través de medios digitales como *Teams* para lo virtual o presencial.

4.1.7.1. Planificar y Gestionar las Comunicaciones

De acuerdo con las necesidades del proyecto, los activos disponibles de la organización y las necesidades de información de cada interesado se desarrolla un plan de comunicaciones que satisfaga dichas necesidades. Como proceso se realiza a lo largo del proyecto y es relevante en la medida en que permite que la información llegue a donde sea requerida. La **Tabla 27** presenta la Matriz de Comunicaciones del Proyecto RVH-CCC.

Tabla 27

Matriz de Comunicaciones del Proyecto RVH-CCC

Proyecto RVH-CCC Matriz de Comunicaciones					
Tipo de comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Propósito	Formato de comunicación
Inicio del proyecto	Patrocinador	Una vez al inicio del proyecto	Director del proyecto	Informar el inicio del proyecto	Presentación Power Point
Solicitudes de permisos	Empresas estatales	Cuando sea requerido	Director del proyecto	Obtener permisos necesarios de trabajos del proyecto	Carta formal

Proyecto RVH-CCC					
Matriz de Comunicaciones					
Tipo de comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Propósito	Formato de comunicación
Reuniones con vecinos	Vecinos (propietarios y residentes)	Cuando sea requerido, al menos 2 veces durante el proyecto	Director del proyecto	Compartir información relevante	Presentación Power Point
Reuniones semanales con el equipo del proyecto	Equipo del proyecto	Semanal y cuando sea requerido	Director del proyecto	Analizar el día a día del proyecto	Presencial, documentos de apoyo
Minuta reuniones	Personal involucrado en la reunión	Cuando se convoque	Director del proyecto	Mantener información al día	Correo electrónico
Avances	Patrocinador	Mensual	Director del proyecto	Confirmar avances	Presencial y correo electrónico
Difusión actividades en la calle Salomé Ureña	Público en general	De acuerdo con el plan de actividades	Departamento de comunicaciones	Contar con la participación de personas en las actividades	Redes sociales y notas de prensa
Incidentes	Director del proyecto	Semanal y cuando sea requerido	Director del proyecto	Informar y documentar incidentes	Presencial y correo electrónico
Aceptación y cierre del Proyecto	Patrocinador	Al final del proyecto	Director del proyecto	Aceptar el proyecto	Comunicación impresa
Lecciones aprendidas	Director del Proyecto	Durante todas las fases del proyecto	Equipo del Proyecto	Crear base de datos para futuro	Comunicación impresa
Reunión de cierre	Todos los involucrados	Al final del proyecto	Comunicar el cierre	Comunicar el cierre	Presentación en Power Point

Nota: La Matriz de Comunicaciones presenta una guía general del manejo de las comunicaciones del Proyecto RVH-CCC. Elaboración propia.

Como parte del proceso de Gestionar las Comunicaciones se definió lo siguiente:

- Idioma: toda la comunicación se realizó en español.

- Toda comunicación formal escrita remitida contó con un acuse de recibo que fue archivado para fines de constancia de tramitación de documentación (con especial énfasis en las solicitudes de permisos y aprobaciones).
- Las comunicaciones recibidas vía carta impresa fueron archivadas para fines de constancia de recepción.
- Se designó al director del proyecto como responsable de divulgación de comunicaciones internas y externas.
- El patrocinador del proyecto tuvo la responsabilidad de comunicación con la prensa.
- Se utilizó las redes sociales para comunicar el plan del objetivo 2 y alcanzar a un mayor público que se muestre motivado en participar de las actividades organizadas.
- Las comunicaciones formales se realizaron por escrito y las comunicaciones informales utilizaron el correo electrónico o mensajería instantánea.
- Las reuniones contaron con minutas que permitieron documentar lo conversado y dar seguimiento a los compromisos asumidos por las partes.

El proyecto trabajó tanto la comunicación interna como la externa en cada objetivo específico. El objetivo específico 1 tuvo un mayor enfoque en la comunicación interna, pues trabajó la planificación del proyecto en las áreas de conocimiento del PMI, aunque la gestión de los interesados, las adquisiciones y los recursos tuvo mayor comunicación externa, dada la naturaleza de los procesos.

El objetivo específico 2 al estar enfocado en aumentar el flujo de peatones que recorran la calle piloto, se trabajó con especial atención la comunicación externa tanto para la realización del levantamiento de la cantidad de peatones que recorren la calle en la actualidad como en la difusión del plan para aumentar la cantidad de personas que recorren las calles. Al elaborarse la

estrategia de aumento del flujo de peatones, se planificó una serie de actividades con este fin y la comunicación a través de redes sociales fue vital para cumplir con este objetivo.

El tercer objetivo específico también tuvo un importante enfoque en la comunicación externa hacia los vecinos de la calle para aumentar el sentido de comunidad. Se fortaleció la comunicación con los vecinos para realizar el levantamiento de todos los residentes y propietarios, además de que a través del plan de integración se realizaron actividades que requerían comunicación constante con todos los involucrados.

4.1.7.2. Monitorear las Comunicaciones

El fin del proceso de Monitorear las Comunicaciones se centró en garantizar que todo lo planificado permitió obtener los resultados esperados. Al completar la plantilla presentada en la **Tabla 28** Monitoreo de las Comunicaciones del Proyecto RVH-CCC, pudimos verificar si los objetivos del plan de comunicaciones se lograron, así como aprender de las oportunidades de mejora del proyecto.

Tabla 28

Monitoreo de las Comunicaciones del Proyecto RVH-CCC

Proyecto RVH-CC		
Monitoreo de las Comunicaciones		
Actividad	Resultado esperado	Lecciones aprendidas
Comunicación de inicio del proyecto	Todos los interesados están informados de fecha de inicio y plan de trabajo	Es importante socializar el plan del proyecto por escrito, no solo a través de una reunión.
Solicitudes de permisos	Cartas entregadas y permisos obtenidos.	El envío de las solicitudes bien detalladas aumenta la posibilidad de aprobación de los permisos.
Reuniones con vecinos	Obtener aprobación de los vecinos para el plan de actividades en la calle Salomé Ureña	Se requiere de realizar contactos personales previo a la reunión para motivar la participación de los vecinos.

Proyecto RVH-CC Monitoreo de las Comunicaciones		
Actividad	Resultado esperado	Lecciones aprendidas
Reuniones semanales con el equipo de proyectos	Equipo empoderado y avances adecuados	
Minuta reuniones	Histórico de lo tratado en las reuniones y seguimiento a compromisos asumidos	Compartir las minutas y guardarlas digitalmente para futuras consultas.
Estrategia de difusión de actividades en la calle Salomé Ureña	Aumento de peatones que visitan la calle en un 50%	Realizar alianzas con periódicos locales para ampliar la difusión de las actividades.

Nota: La tabla presenta el plan de Monitoreo de las comunicaciones. Elaboración propia.

4.1.8. Gestionar los Riesgos

El Plan de Gestión de los Riesgos del Proyecto RVH-CCC permitió identificar los potenciales riesgos del proyecto y disminuir su impacto negativo, así como aumentar su impacto positivo, de tal forma que se pudo aumentar la posibilidad de éxito del proyecto.

4.1.8.1. Planificar la Gestión de los Riesgos

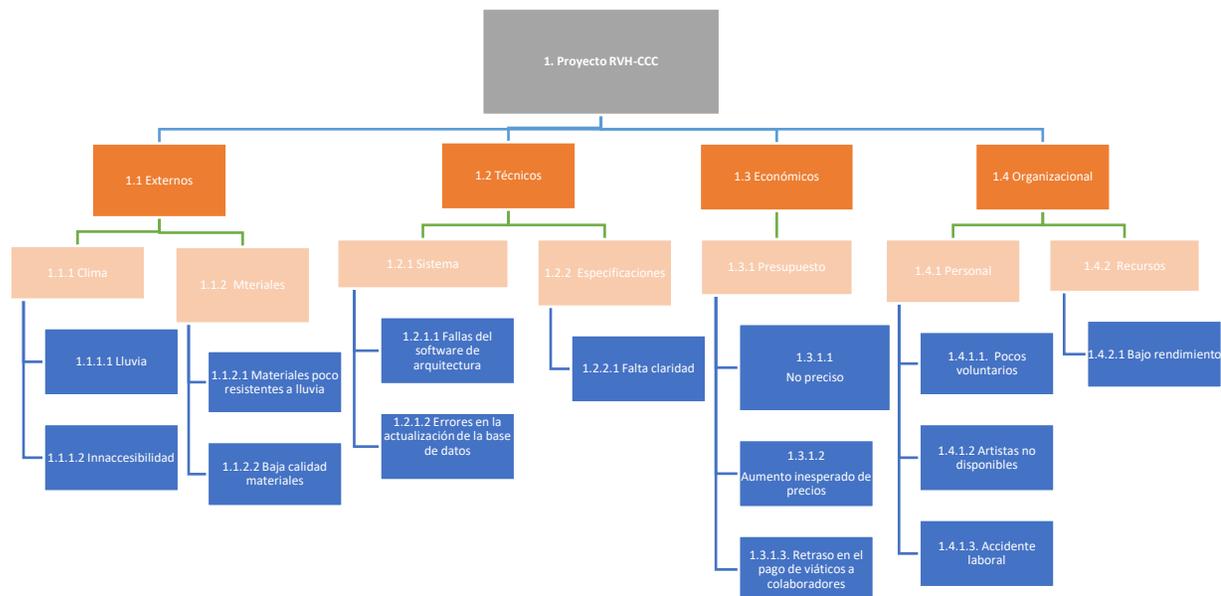
Luego de realizar reuniones de trabajo y el análisis de interesados, además de revisar el plan para la dirección del proyecto, se definió que el plan de gestión de los riesgos del Proyecto RVH-CCC. El plan incluyó la estrategia de riesgos, la metodología, la definición de roles y responsabilidades, el calendario, el financiamiento y la categoría de riesgos.

Se decidió elaborar una matriz de Riesgos que permitiera plasmar los potenciales riesgos (a través de las técnicas y herramientas de recopilación de datos, análisis de datos y reuniones), el análisis cualitativo de riesgos, la planificación de respuesta a los riesgos (que incluye las estrategias), respuestas a los riesgos y el monitoreo.

La **Figura 14** presenta la Estructura de Desglose de Riesgos (RBS) del Proyecto RVH-CCC:

Figura 14

Estructura de Desglose de Riesgos (RBS) del Proyecto RVH-CCC



Nota: Elaboración propia

La **Tabla 29** presenta la Matriz de Gestión de Riesgos para el proyecto RVH-CCC donde desglosa de una forma detallada los posibles riesgos, la priorización y el plan de respuesta.

Tabla 29

Matriz de Riesgos para el Proyecto RVH-CCC

Proyecto RVH-CCC
Gestión de Riesgos

Registro de Riesgos				PRIORIZACIÓN			PLAN DE RESPUESTA									
N°	Código	Causa	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	RANGO Pxi	Estrategia	Plan de respuesta	Plan para contingencia	Plan de contingencias		Disparador	Responsable	Probabilidad Post-plan	Impacto Post-plan	Rango Post-plan
										T (h)	Costo (€)					
1	REx003	Materiales poco resistentes a la lluvia	Si el material que se usa en la colocación de los mosaicos en las fachadas es poco resistente al agua e inclemencias del tiempo, puede provocar un impacto negativo en el alcance.	0.8	0.8	0.64	Eliminar	Definir en los términos de referencia de contratación de la empresa constructora que se debe garantizar que los materiales a utilizar sean resistentes al agua y a la inclemencia del tiempo.				Adquisiciones	0	0	0	
2	REx001	Lluvias	Si los trabajos de instalación de mosaicos de cerámica sufren retrasos debido a fuertes lluvias puede afectar los costos y el cronograma del proyecto.	0.4	0.8	0.32	Transferir	Negociar con la constructora para que los retrasos climáticos sean compensados con días de trabajo en fechas no laborables, como fines de semana.				Patrocinador	0.5	0.2	0.10	
3	REx002	Innacesibilidad	Si la propiedad a intervenir no está accesible (no hay persona en la propiedad), puede provocar retrasos en el cronograma y aumentar los costos del proyecto por necesidad de regresar a realizar el trabajo.	0.3	0.8	0.24	Eliminar	Realizar llamadas de coordinación con los propietarios e inquilinos para garantizar presencia de estos al momento de realizar el trabajo, según cronograma.				Director del proyecto	0.1	0.4	0.04	
4	REx004	Poca calidad de los materiales	Si el material utilizado en los trabajos de instalación de los mosaicos en las fachadas es de poca calidad, puede provocar un impacto negativo en la calidad y el alcance del proyecto.	0.5	0.6	0.30	Eliminar	Definir en los términos de referencia de contratación de la empresa constructora que se debe garantizar que los materiales a utilizar sean de calidad.				Adquisiciones	0	0	0	

Proyecto RVH-CCC
Gestión de Riesgos

Registro de Riesgos				PRIORIZACIÓN			PLAN DE RESPUESTA										
5	RT001	Fallas del software de arquitectura	Si el software de arquitectura no funciona adecuadamente para realizar el croquis de las propiedades de la calle SU, puede provocar un retraso e impacto negativo en el cronograma del proyecto.	0.5	0.6	0.30	Transferir	Al momento de adquirir el software a utilizar garantizar que cuenta con el soporte técnico necesario para responder cualquier urgencia que se presente.						Departamento de tecnología	0	0.4	0
6	RT002	E	Si la base de datos no funciona de forma adecuada y no permite su actualización, puede provocar un retraso e impacto negativo en el cronograma del proyecto.	0.5	0.6	0.30	Transferir	Al momento de adquirir el software a utilizar garantizar que cuenta con el soporte técnico necesario para responder cualquier urgencia que se presente.						Departamento de tecnología	0	0.4	0
7		Equipo de transporte inadecuado	Si no se cuenta con los equipos de transporte adecuados para mover tanto al personal como los materiales, posterior a una tormenta debido a los altos costos de estos, puede provocar retraso en el cronograma y aumento en los costos .	0.5	0.5	0.25	Eliminar	Contratar suplidores que cumplan con los requerimientos de equipos de transporte idóneos para los caminos a recorrer.						Administración	0	0	0
8	RT003	Falta de claridad en las especificaciones técnicas	Si las especificaciones técnicas del proyecto no están claras, puede provocar un retraso en el cronograma , aumento de los costos e impacto negativos en el alcance del proyecto.	0.3	0.6	0.18	Mitigar	Definir especificaciones técnicas claras y precisas.						Departamento legal	0.1	0.1	0
9	RE001	Presupuesto no preciso	Si el presupuesto no se elabora de forma precisa con información actualizada y real, puede provocar un impacto negativo en el costo del proyecto.	0.3	0.6	0.18	Mitigar	Trabajar un presupuesto lo más cercano a la realidad.						Departamento financiero	0.3	0.2	
10	RE002	Aumento inesperado de los precios	Si los precios de los materiales de construcción aumentan de forma inesperada, puede provocar un impacto negativo en el costo del proyecto.	0.3	0.4	0.12	Transferir	Negociar con la constructora un precio fijo que no impacte el costo del proyecto.						Departamento legal	0	0	0
11	RE003	Retrasos de pago de viáticos a colaboradores	Si surgen retrasos en el pago de los viáticos a los colaboradores debido a la política de viáticos, puede ocasionar retraso en el cronograma del proyecto.	0.3	0.4	0.12	Evitar	El departamento administrativo debe garantizar ejecución correcta.						Administración	0.1	0.2	0.02

Proyecto RVH-CCC
Gestión de Riesgos

Registro de Riesgos				PRIORIZACIÓN			PLAN DE RESPUESTA									
12	RO001	Pocos voluntarios disponibles	Si no se logra captar la cantidad requerida de voluntarios para la realización de las actividades culturales, puede provocar un impacto negativo en el cronograma y el costo del proyecto.	0.3	0.2	0.06	Aceptar		Identificar personal pagado para realizar las actividades.	7	500	No opciones de voluntarios	Director del proyecto	0.3	0.2	0.06
13	RO002	Artistas no disponibles	Si los artistas no están disponibles para la pintura de las placas, puede provocar un retraso en el cronograma y un impacto negativo en el costo del proyecto.	0.1	0.4	0.04	Mitigar	Trabajar una lista de potenciales artistas en la Ciudad Colonial y zonas aledañas que pueda facilitar el contacto de nuevos artistas, si alguno no está disponible.					Director del proyecto	0.3	0.2	0.06
14	RO003	Bajo rendimiento	Si el personal de la constructora tiene un bajo rendimiento en la colocación de las placas, puede provocar un impacto negativo en el cronograma .	0.1	0.4	0.04	Eliminar	Negociar con la constructora una cláusula de multa por retraso en la entrega del trabajo contratado.					Departamento legal	0	0	0
						0.22				7	500					0.02

Nota: Elaboración propia

La implementación de la respuesta a los riesgos se enfocó en ejecutar las respuestas según lo planificado. De acuerdo con las situaciones presentadas, se procedió a actualizar algunos documentos del proyecto como el registro de incidentes, el registro de lecciones aprendidas y el registro de riesgos.

De igual forma, el proceso de monitorear los riesgos, como su nombre lo indica, implicó el monitoreo de la implementación de los planes acordados para garantizar que las decisiones que se tomen sean basadas en información actualizada.

4.1.9. Gestión de las Adquisiciones

La Gestión de las Adquisiciones permitió planificar, efectuar y controlar las adquisiciones. Entre las actividades que se desarrollaron estuvieron la coordinación de contratos, ordenes de compras o acuerdos en general.

La persona responsable de gestionar las adquisiciones en el proyecto fue la coordinadora administrativa de la FUNDACIÓN CULTURA.

4.1.9.1. Planificar la Gestión de las Adquisiciones

Como parte del plan de Gestión de las Adquisiciones se identificaron las necesidades, se definió los criterios, así como la mejor opción de hacer o comprar. La **Tabla 30** presenta los criterios que se tomaron en consideración decidir si hacer o comprar.

Tabla 30

Criterios para las Adquisiciones

Proyecto RVH-CCC		
Criterios para las Adquisiciones		
Criterios	Análisis	Valor
Costo	Los costos de bienes y servicios a ser adquiridos fueron revisados para garantizar un precio justo.	20%
Tiempo	Se consideró el tiempo de entrega en las posibles contrataciones de bienes y servicios para garantizar que el proyecto se realice en el tiempo definido.	25%
Calidad	Se consideró la calidad de los bienes y servicios a ser contratados para garantizar que el/lo(s) producto(s) finales cumplan con lo requerido.	25%
Experiencia	Se consideró la experiencia previa de los proveedores en el desarrollo de las actividades a ser contratadas.	30%

Nota: Elaboración propia

De igual forma, se elaboró la **Tabla 31** Análisis de Hacer o Comprar, donde se presentó la relación de actividades del proyecto y la decisión sobre hacer o comprar. Este análisis sirvió de referencia para desarrollar el proceso de efectuar las adquisiciones.

Tabla 31

Análisis de Hacer o Comprar

Proyecto RVH-CCC			
Análisis de Hacer o Comprar			
Actividad	Hacer	Comprar	Proceso
Colocación de placa en las fachadas de las propiedades		X	Licitación
Planificar las actividades culturales en la calle Salomé Ureña	X		
Ejecutar las actividades culturales en la calle Salomé Ureña		X	Contratación directa
Plan de comunicaciones de actividades culturales en la calle Salomé Ureña		X	Licitación
Realizar levantamiento de relación de vecinos en la calle Salomé Ureña	X		
Planificar las actividades de integración de vecinos	X		
Ejecutar las actividades de integración de vecinos		X	Contratación directa
Identificar las fuentes de financiamiento	X		
Procesos de compras menores	X		

Nota: Elaboración propia

Para los casos en que se decidió comprar (o contratar a una empresa o particular para el desarrollo de la actividad), se procedió a la definición de los términos de referencia para la contratación de una empresa que cumpla con los requisitos de adquisición y ambos suplidores fueron seleccionados a través de un proceso de licitación. Se realizó la evaluación correspondiente y se procedió a la adjudicación de las empresas, firma de contratos y realización del proceso correspondiente. En ambos contratos se definió que se trabajaría con contratos de precio fijo cerrado.

4.1.9.2. Efectuar las Adquisiciones

Una vez definido el plan de Gestión de las Adquisiciones, se procedió a la efectuar las adquisiciones a través del proceso de coordinar con los proveedores, seleccionarlos y proceder con la adjudicación del contrato.

En el proceso de ejecución se definió que se realizaría un proceso de difusión de a través de las redes sociales de la Fundación CULTURA y envío de notas de prensa a los principales medios de comunicación escrita del país.

Para las dos actividades que se decidieron licitar, se decidió realizar los procedimientos según los Documentos Estándar de Adquisiciones (DEA), elaborados por el BID, y que permiten tanto a los oferentes o participantes como a los organismos ejecutores contar con instrucciones y disposiciones de acuerdo con el tipo de proceso de adquisición. Dado que el interés es que este piloto pueda ser replicado en otras calles de la Ciudad Colonial, se hizo necesario adecuar la documentación a lo que el organismo internacional presenta como herramienta de trabajo en el proceso de adquisiciones. Para el caso de la licitación para colocar las placas en las fechadas de las propiedades (licitación 1) se trabajó con el documento denominado Contratación de Obras Menores (ver <https://projectprocurement.iadb.org/es/documentos> ir a OBRAS y elegir Contratación de Obras Menores). Para la selección del consultor que sería responsable del plan de comunicaciones de actividades culturales en la calle Salomé Ureña (licitación 2) se trabajó con el documento sobre CONSULTORIAS (ver <https://projectprocurement.iadb.org/es/documentos> ir a SERVICIOS DE CONSULTORIA y seleccionar Selección de Consultores).

Como parte del proceso de licitación, se decidió realizar estimaciones independientes de costos, donde Fundación CULTURA realizó sus propias estimaciones de los costos de los bienes y servicios que se van a contratar.

Para la licitación 1 se estimó un costo aproximado de US\$500 por colocación de las placas en las fachadas de al menos el 60% de las propiedades (un total de 35 de 59 propiedades), para un total de US\$17,500.00 como costo mínimo.

En el caso de la licitación 2 se estimó un costo aproximado de US\$12,000.00, para un plan de comunicaciones de 6 meses, con alto enfoque en plataformas digitales.

Una vez se recibieron las propuestas, fueron evaluadas por el comité correspondiente y se seleccionaron a los proveedores que obtuvieron el mayor puntaje en cada actividad licitada. El siguiente paso consistió en la elaboración de los acuerdos proveedor-Fundación CULTURA (convenio contractual), los cuales incluyeron como anexo los enunciados de los entregables, cronograma, precios y condiciones de pago, criterios de inspección, calidad y adaptación, garantías, entre otros.

Se comparte tanto la Carta de Aceptación como el Contrato Contractual entre la Fundación CULTURA y la empresa ganadora de la licitación, los cuales son documentos facilitados por el BID para completar el proceso de adjudicación de obra. La Carta de Aceptación es enviada al oferente seleccionado, luego de que su oferta haya sido debidamente evaluada y seleccionada:

Carta de Aceptación¹

Fundación CULTURA

[indique la fecha]

Número de Identificación y Título del Contrato

A: *[Indique el nombre y la dirección del Oferente seleccionado]*

La presente tiene por objeto comunicarles que por este medio nuestra Entidad acepta su Oferta con fecha *[indique la fecha]* para la ejecución del *[indique el nombre del Contrato y el número de identificación, tal como se emitió en las CEC]* por el Precio del Contrato de *[indique el monto en cifras y en palabras]* *[indique la denominación de la moneda]*, con las correcciones y modificaciones efectuadas de conformidad con las Instrucciones a los Oferentes.

[seleccione una de las siguientes opciones (a) o (b) y suprima la otra]

- (a) Aceptamos la designación de *[indique el nombre del candidato propuesto por el Oferente]* como Conciliador.

Por este medio les instruimos para que (a) procedan con la construcción de las Obras mencionadas, de conformidad con los documentos del Contrato, (b) firmen y devuelvan los documentos del Contrato adjuntos, y (c) envíen la Garantía de Cumplimiento de conformidad con la IAO 43.1, es decir, dentro de los 21 días siguientes después de haber recibido esta Carta de Aceptación, y de conformidad con la Subcláusula 52.1 de las CGC; y (d) la información adicional sobre la Propiedad Efectiva de conformidad con los DDL en referencia a IAO 42.1, dentro de los siguientes 8 (ocho) días hábiles empleando el Formulario de Divulgación de la Propiedad Efectiva de la Sección X. Formularios de Contrato.

Firma Autorizada _____
 Nombre y Cargo del Firmante: _____
 Nombre de la Entidad: _____

Adjunto: Convenio Contractual

¹ El modelo presentado fue extraído de los documentos de referencia de la página web del Banco

Convenio Contractual²

Este Convenio Contractual se celebra el *[indique el día]* de *[indique el mes]*, de *[indique el año]* entre *[indique el nombre y dirección del Contratante]* (en adelante denominado “el Contratante”) por una parte, y *[indique el nombre y dirección del Contratista]* (en adelante denominado “el Contratista”) por la otra parte;

Por cuanto el Contratante desea que el Contratista ejecute *[indique el nombre y el número de identificación del contrato]* (en adelante denominado “las Obras”) y el Contratante ha aceptado la Oferta para la ejecución y terminación de dichas Obras y la subsanación de cualquier defecto de estas;

En consecuencia, este Convenio Contractual atestigua lo siguiente:

1. En este Convenio Contractual las palabras y expresiones tendrán el mismo significado que respectivamente se les ha asignado en las Condiciones Generales y Especiales del Contrato a las que se hace referencia en adelante, y las mismas se considerarán parte de este Convenio y se leerán e interpretarán como parte de este.
2. En consideración a los pagos que el Contratante hará al Contratista como en lo sucesivo se menciona, el Contratista por este medio se compromete con el Contratante a ejecutar y completar las Obras y a subsanar cualquier defecto de estas de conformidad en todo respecto con las disposiciones del Contrato.
3. El Contratante por este medio se compromete a pagar al Contratista como retribución por la ejecución y terminación de las Obras y la subsanación de sus defectos, el Precio del Contrato o aquellas sumas que resulten pagaderas bajo las disposiciones del Contrato en el plazo y en la forma establecidas en éste.

En testimonio de lo cual las partes firman el presente Convenio Contractual en el día, mes y año antes indicados.

El Sello Oficial de *[Nombre de la Entidad que atestigua]* _____

fue estampado en el presente documento en presencia de: _____

Firmado, Sellado y Expedido por _____

en presencia de: _____

Firma que compromete al Contratante *[firma del representante autorizado del Contratante]*

Firma que compromete al Contratista *[firma del representante autorizado del Contratista]*

² El modelo presentado fue extraído de los documentos de referencia de la página web del Banco

Para el proceso de licitación 2, se comparte el modelo de formulario de contrato especificado en la página web del BID sobre Documentos Estándares de Adquisiciones (Documentos Estándares de Adquisiciones):

Formato del Contrato – Tiempo Trabajado³

Este CONTRATO (referido en adelante, el “Contrato”) se celebra el *[número]* día del mes de *[mes]*, *[año]*, entre, de una parte, *[Nombre del Contratante]* (referido en adelante el “Contratante”) y, de otra parte, *[Nombre del Consultor]* (referido en adelante, el “Consultor”).

POR CUANTO

- a) el Contratante ha solicitado al Consultor que preste ciertos servicios de consultoría según se define en este Contrato (referidos en adelante, los “Servicios”);
- b) el Consultor, habiendo manifestado al Contratante que cuenta con las capacidades profesionales, experiencia y recursos técnicos, ha acordado prestar los Servicios de acuerdo con los términos y condiciones que se indican en este Contrato;
- c) el Contratante ha recibido *[o ha solicitado]* un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo para cubrir el costo de los Servicios y se propone aplicar una porción del producto de este préstamo para pagos elegibles en virtud de este Contrato, entendiéndose que (i) los pagos por el Banco se harán solo a solicitud del Contratante y mediante aprobación del Banco; (ii) dichos pagos estarán sujetos, en todos los aspectos, a los términos y condiciones del Contrato de Préstamo, incluidas las prohibiciones de desembolso de la cuenta de préstamo para propósitos de cualquier pago a personas o entidades, o para la importación de bienes, si dicho pago o importación, hasta donde el Banco tenga conocimiento, está prohibido por la decisión del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas tomada en virtud del Capítulo VII de la Carta de las Naciones Unidas; y (iii) ninguna Parte, diferente del Contratante, podrá derivar ningún derecho del Contrato de Préstamo ni podrá reclamar el producto del Préstamo;

POR CONSIGUIENTE, las Partes acuerdan lo siguiente:

1. Los siguientes documentos adjuntos se considerarán que forman parte integral de este Contrato:
 - a) Las Condiciones;

³ El modelo presentado fue extraído de los documentos de referencia de la página web del Banco

- b) Las Condiciones Especiales del Contrato;
- c) Apéndices:
 - Apéndice A: Términos de Referencia
 - Apéndice B: Expertos Clave
 - Apéndice C: Estimación de Costo de Remuneración
 - Apéndice D: Estimación de Costos Reembolsables
 - Apéndice E: Formulario de Garantía de Pagos Anticipados
 - Apéndice F: Normas de Conducta ASSS

En caso de no concordancia entre los documentos, prevalecerá el siguiente orden de precedencia: las Condiciones Especiales del Contrato; las Condiciones Generales del Contrato; Apéndice A; Apéndice B; Apéndice C; Apéndice D; Apéndice E y el Apéndice F. Cualquier referencia a este Contrato incluirá, donde el contexto lo permita, una referencia a sus Apéndices.

2. Los derechos y obligaciones mutuas del Contratante y del Consultor serán las que se estipulan en este Contrato, en particular:
 - a) el Consultor prestará los Servicios de acuerdo con las disposiciones del Contrato; y
 - b) el Contratante efectuará los pagos al Consultor de acuerdo con las disposiciones del Contrato.

EN TESTIMONIO DE LO CUAL, las Partes han dispuesto que se firme este Contrato en sus nombres respectivos en la fecha escrita al comienzo.

Por y en nombre de *[Nombre del Contratante]*

[Representante Autorizado del Contratante – Nombre, cargo y firma]

Por y en nombre de *[Nombre del Consultor o Nombre de una APCA]*

[Representante Autorizado del Consultor – Nombre y firma]

[Nota: Para una APCA, firmarán todos los miembros o únicamente el miembro principal, en cuyo caso se adjuntará el poder para firmar en nombre de todos los miembros.

Por y en nombre de los miembros del Consultor *[indique el Nombre de la APCA]*

[Nombre del miembro principal]

[Representante Autorizado en nombre de una APCA]

[Agregar bloques de firmas para cada miembro si todos firman]

Para todos los casos en que se decidió comprar, se definieron reglas a seguir:

- 1) Se requiere de al menos 3 propuestas.
- 2) La responsabilidad en la elaboración de los Términos de Referencia recae sobre el director de proyecto.
- 3) Cada requerimiento de compra debe ser documentado a través de un correo electrónico que detalle el requerimiento de bienes o servicios.
- 4) En los procesos de contratación directa se definió un mínimo de 2 proveedores de los servicios y cartas de referencias.

4.1.9.3. Controlar las Adquisiciones

Como parte importante de la Gestión de las Adquisiciones estuvo el proceso de controlar estas, donde se gestionaron las relaciones de adquisiciones, se monitoreó la ejecución de los contratos firmados a través de inspecciones directas a los procesos, los cambios, las correcciones, así como el cierre de los contratos.

El proceso de controlar las adquisiciones estuvo bajo la responsabilidad del director del proyecto y la coordinadora administrativa.

El formulario de solicitudes de cambio se presenta en la **Tabla 14** (ver pág. 99).

Se definió que el pliego de documentos relativos a las licitaciones 1 y 2 se remitirán de manera directa a la siguiente lista de proveedores o potenciales proveedores:

Potenciales proveedores licitación 1:

- 1- Constructora AYM
- 2- ConstruPlay
- 3- MetroConstructores Colonial

Potenciales proveedores licitación 2:

- 1- MediaMercadeo SD
- 2- Colonial Studios, asesores de comunicaciones
- 3- ProComunicos Dominicana

4.1.10. Gestión de los Interesados

La gestión de los interesados del proyecto RVH-CCC representó una de las áreas más importantes pues sirvió para identificar los interesados, planificar el involucramiento de estos, además de gestionar y monitorearlos. Cada proceso

Se definen interesados como las personas que de una forma positiva o negativa pueden afectar o ser afectados en el proyecto. Se trabajó cada proceso considerando la complejidad de las relaciones con los interesados -dada la diversidad de procedencias- y el interés de poder mantener actualizada la matriz de interesados.

4.1.10.1. Identificar a los Interesados

Entre las herramientas o técnicas utilizadas para identificar a los interesados se trabajó con el juicio de expertos, la recopilación de datos a través de tormenta de ideas, análisis de interesados (ver **Tabla 32** Análisis de Interesados del Proyecto RVH-CCC) y la representación de datos a través de la matriz de poder/interés (ver **Figura 15** Matriz de poder/interés). Con esta matriz podemos recabar información de interés, obtener apoyo, minimizar efectos negativos y crear confianza.

Tabla 32*Análisis de Interesados del Proyecto RVH-CCC*

Proyecto RVH-CCC			
Análisis de Interesados			
Interesado	Tipo	Poder	Interés
Arquitecta	Externo	Bajo	Bajo
Artista senior responsable diseño placas	Externo	Bajo	Bajo
Artistas que pintarán las placas	Externo	Bajo	Bajo
Audiovisuales	Externo	Bajo	Bajo
Ayuntamiento del Distrito Nacional	Externo	Alto	Alto
Contratista responsable de colocación de placas en las fachadas	Externo	Bajo	Alto
Descendientes de Salomé Ureña	Externo	Bajo	Alto
Director del proyecto	Interno	Alto	Alto
Dirección Nacional de Patrimonio Monumental	Externo	Alto	Alto
Escritores	Externo	Bajo	Bajo
Inquilinos de viviendas en la calle Salomé Ureña	Externo	Bajo	Alto
Instituciones culturales de la Ciudad Colonial	Externo	Alto	Alto
Instituciones educativas	Externo	Bajo	Bajo
Investigador	Externo	Bajo	Bajo
Literatos	Externo	Bajo	Bajo
Miembros del equipo de trabajo	Interno	Alto	Alto
Ministerio de Cultura	Externo	Alto	Alto
Ministerio de Turismo	Externo	Alto	Alto
Organizaciones No Gubernamentales	Externo	Alto	Alto
Patrocinador del proyecto	Externo	Alto	Alto
Pintores	Externo	Bajo	Bajo
Presidente de la Fundación CULTURA	Interno	Alto	Alto
Propietarios de viviendas en la calle Salomé Ureña	Externo	Alto	Alto
Teatros	Externo	Bajo	Bajo
Voluntarios	Externo	Bajo	Bajo

Nota: Relación de los interesados del proyecto, tipo, nivel de interés y nivel de poder. Elaboración propia.

participación actual de cada interesado y la D representa el nivel que el equipo del proyecto ha evaluado como necesario para garantizar el éxito del proyecto.

Tabla 33

Matriz de involucramiento de los interesados

Proyecto RVH-CCC						
Matriz de involucramiento de los interesados						
Interesado	Desconocedor	Reticente	Neutral	De apoyo	Líder	Estrategia
Arquitecta				C	D	Facilitar toda la información necesaria y empoderar
Artista senior responsable diseño placas				C	D	Guiar para que cuente con las herramientas necesarias para dirigir a los artistas que pintarán las placas, según los diseños entregados
Artistas que pintarán las placas			C	D		Sostener reunión informativa y motivar
Audiovisuales	C			D		Entregar el plan de trabajo y orientar
Ayuntamiento del Distrito Nacional (ADN)			C		D	Desarrollar un plan de trabajo con el apoyo del ADN. Sostener reuniones periódicas de avance del proyecto.
Contratista responsable de colocación de placas en las fachadas (Contratista constructor)	C			D		Coordinar reuniones de trabajo para facilitar información relevante
Descendientes de Salomé Ureña (SU)			C		D	Compartir información y motivar su liderazgo
Director del proyecto					C D	Mantener el liderazgo en todo el proyecto
Dirección Nacional de Patrimonio Monumental			C	D		Sostener reunión informativa y motivar
Escritores			C	D		Sostener reunión informativa y motivar
Inquilinos de viviendas en la calle Salomé Ureña		C	C	D		Sostener reunión informativa y motivar

Proyecto RVH-CCC						
Matriz de involucramiento de los interesados						
Interesado	Desconocedor	Reticente	Neutral	De apoyo	Líder	Estrategia
Instituciones culturales de la Ciudad Colonial			C	D		Sostener reunión informativa y motivar
Instituciones educativas			C	D		Sostener reunión informativa y motivar
Investigador			C	D		Entregar el plan de trabajo y orientar
Literatos			C	D		Entregar el plan de trabajo y orientar
Miembros del equipo de trabajo			C		D	Facilitar toda la información necesaria y empoderar
Ministerio de Cultura			C	D		Sostener reunión informativa y motivar
Ministerio de Turismo			C	D		Sostener reunión informativa y motivar
Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) culturales			C	D		Sostener reunión informativa y motivar
Patrocinador del proyecto					C D	
Pintores			C	D		Entregar el plan de trabajo y orientar
Presidente de la Fundación CULTURA					C D	
Propietarios de viviendas en la calle Salomé Ureña			C		D	Facilitar toda la información necesaria y empoderar
Teatros			C	D		Entregar el plan de trabajo y orientar
Voluntarios			C	D		Entregar el plan de trabajo y orientar

Nota: La Matriz de involucramiento de los interesados forma parte del plan de involucramiento de los interesados. Elaboración propia.

La planificación del involucramiento de los interesados del Proyecto RVH-CCC incluyó estrategias puntuales y se formuló de manera general, dado que luego del juicio de expertos se dedujo que los interesados mostrarían interés en el proyecto y lo apoyaría con mucho entusiasmo, como sucedió.

4.1.10.3. Gestionar y Monitorear el Involucramiento de los Interesados

El director del proyecto, luego de trabajar la identificación de todos los interesados, su nivel de involucramiento, interés, poder y estrategia para formen parte activa del proyecto, fue el responsable de gestionar -junto al equipo- a los interesados, manteniendo los canales de comunicación abiertos para garantizar que todos se sintieran incluidos y escuchados. Dicha comunicación incluyó -como se presentó en la parte de gestionar las comunicaciones- interacciones formales e informales, reuniones, informes de avances, entre otros.

Gracias a una efectiva gestión del involucramiento, el director del proyecto logró minimizar el impacto negativo de los pocos interesados del proyecto que mostraban resistencia. De igual forma, el director del proyecto puso en evidencia su capacidad de gestión de conflictos y negociación para lograr la armonía en el proyecto.

El proceso de monitorear el involucramiento de los interesados permitió asegurar que las estrategias definidas en el plan cumplieran con lo que se esperaba. En los escasos casos en que se debió realizar algún cambio, se procedió a completar el formulario de solicitudes de cambio, el cual siguió el curso correspondiente de aprobación e implementación.

4.2. Aumentar el flujo de peatones que recorran la calle piloto

El objetivo específico 2 se enfocó en atraer a las personas para que recorran la calle piloto y lograr aumentar el flujo de peatones y que, de una forma interesante y divertida, puedan conocer más sobre la vida y obra de Salomé Ureña a través de las informaciones que las placas colocadas en las fachadas de las casas ofrecen y las actividades que se desarrollen.

Las dos actividades que se planificaron desarrollar fueron: 1- la realización de un levantamiento de la cantidad de peatones que transitan por la calle piloto, 2- y el desarrollo de un plan para el aumento del flujo de peatones en dicha calle.

4.2.1. Levantamiento de la cantidad de peatones que transitan por la calle piloto

Como parte del proceso de ejecución del objetivo 2 del Proyecto RVH-CCC se consideró realizar un levantamiento de la cantidad de peatones que transitan por la calle piloto Salomé Ureña, con el interés de conocer el comportamiento del flujo de peatones y a partir de ahí poder desarrollar un plan para aumentar el volumen del tránsito peatonal con la motivación de conocer más sobre la vida y obra de Salomé Ureña.

A la fecha de planificación del Proyecto RVH-CCC, la calle Salomé Ureña se encuentra en proceso de rehabilitación en dos de sus tres tramos (como parte del Programa Integral Desarrollo Turístico y Urbano Ciudad Colonial/PIDTUCC) y no es factible la realización del levantamiento de la cantidad de peatones que transitan la calle para obtener una data correcta.

A pesar de la imposibilidad de poder obtener la data necesaria, se decidió que el levantamiento o registro estadístico de peatones que circulan por la calle piloto se realizara durante una semana y en el horario de 12:00 p.m. a 4:00 p.m. de lunes a viernes, sábado de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. y domingo de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. La persona identificada para la realización del levantamiento tendrá la responsabilidad de registrar en una tabla la cantidad de peatones que

transiten en el horario seleccionado y de forma aleatoria consultar a estas personas si son residentes, turistas locales o extranjeros. La persona debe utilizar un contador de personas manual que permita realizar el registro adecuadamente y completar el formulario de registro estadístico peatonal presentado en la **Tabla 34**.

Tabla 34

Formulario registro estadístico peatonal

Proyecto RVH-CCC							
Formulario registro estadístico peatonal							
Fecha:							
Responsable:							
Comentarios:							
Referencia	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Total							
Residentes							
Turistas Locales							
Extranjeros							

Nota: Registro de cantidad de peatones que circulan en un período de tiempo definido en la calle piloto. Elaboración propia.

El registro se planifica realizar en dos momentos para así comparar las datas y si el flujo de peatones se duplica, entonces se puede concluir que el proyecto fue exitoso:

- Primer registro: Una vez concluidos los trabajos de rehabilitación de la calle Salomé Ureña, la tercera semana de abril del 2024.
- Segundo registro: La tercera semana de noviembre del 2024, luego de la realización del gran evento (finales de octubre del 2024).

En ambos casos el criterio de elección de la semana donde se realizará el levantamiento se enfocó en una semana que no incluyera un día feriado y que no incluyera un día de pago, para así realizar una comparación con unos parámetros parecidos.

La información recopilada será analizada para identificar la cantidad total, el promedio diario y semanal de peatones que circulan por la calle piloto.

4.2.2. Desarrollo de un plan para el aumento del flujo de peatones en la calle piloto

Para el desarrollo de un plan para el aumento del flujo de peatones en la calle piloto se decidió trabajar en una propuesta fundamentalmente cultural y educativa, con el apoyo del Ministerio de Cultura y el Ministerio de Turismo, y con un enfoque en la figura de Salomé Ureña desde las diferentes áreas donde se destacó.

El plan se dividió en dos partes:

- 1- Actividades: la agenda de actividades a ser desarrolladas incluye:
 - a. Recorrido guiado por la calle Salomé Ureña. Este recorrido será programado para el último sábado de cada mes, con el apoyo de una persona conocedora de la vida de Salomé Ureña. Los peatones realizarán el recorrido con una hora de duración - aproximada- guiados por la persona experta, quien irá relatando la vida y obra de la destacada educadora y poetisa dominicana Salomé Ureña. Esta actividad se realizará en coordinación con el Ministerio de Cultura de la República Dominicana para contar con una persona de dicha institución que se encargue de la realización del recorrido y no incurrir en gastos de contratación de personal para la realización de esta actividad.
 - b. Conmemoración del natalicio de Salomé Ureña (20 de octubre) con el desarrollo de una agenda cultural el fin de semana del 18 al 20 de octubre del 2024 que

incluya un acto de apertura formal el viernes en la noche, y la realización de actividades el sábado y domingo alrededor de la imagen de Salomé Ureña con la oferta de obra de teatro callejera, lectura de poemas, un concurso de retrato de Salomé Ureña, círculo de lectura, venta de libros en coordinación con librerías de la Ciudad Colonial, estatua viviente de Salomé Ureña, recreación del personaje de Salomé Ureña que recorra la calle y declame poemas. Para la planificación, desarrollo y evaluación de este evento se creará una Comisión de Eventos conformada por un representante del Ministerio de Cultura, un representante del Ministerio de Turismo, un representante del Ayuntamiento del Distrito Nacional, un representante de la Fundación CULTURA, un representante del PIDTUCC y 2 vecinos de la calle Salomé Ureña.

- 2- Difusión. Este plan de difusión se enfoca en promover las actividades a ser desarrolladas en la calle piloto y tendrá como principales ejes:
 - a. Difusión a través de redes sociales: creación de cuentas de Instagram y Facebook que promueva la figura de Salomé Ureña, la agenda de actividades y el recorrido por la calle. Estas cuentas serían gestionadas por un representante de la Fundación CULTURA.
 - b. Difusión a través de medios tradicionales: periódicos, radio y televisión. La Fundación CULTURA, como proponente del proyecto, trabajaría en coordinación con los departamentos de comunicaciones de los Ministerios de Cultura y Turismo para que difundan las notas de prensa elaboradas sobre las actividades a ser desarrolladas en el marco del Proyecto RVH-CCC.

La **Tabla 35** presenta el plan de difusión que se ejecutará para aumentar la cantidad de peatones que circulen por la calle piloto.

Tabla 35

Plan de difusión para aumentar la cantidad de peatones en la calle piloto

Proyecto RVH-CCC	
Plan de difusión para aumentar la cantidad de peatones en la calle piloto	
Áreas responsables:	Departamentos de comunicación del MIC y MITUR y responsable de la Fundación CULTURA
Objetivo general:	Promover las actividades a ser desarrolladas en la calle piloto
Objetivos específicos:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Difusión a través de redes sociales 2. Difusión a través de medios tradicionales
Público o audiencia de interés:	Todo público entre 5 años y 99 años
Medios de difusión:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instagram y Facebook 2. Periódicos, radio y televisión.
Presupuesto:	US\$1,000.00 para colocación de promoción digital
Medición del éxito:	Aumento del flujo peatonal en un 50% con relación a la data recolectada previo a la realización de las actividades de difusión.
Comentarios:	

Nota: Plan de difusión para aumentar la cantidad de peatones en la calle piloto Salomé Ureña. Elaboración propia.

Se recomienda considerar que en el caso de que el proyecto sea replicado en otras calles de la Ciudad Colonial, se debe adecuar el punto 2 a la figura que se desee resaltar.

A continuación, se presenta un resumen de la lista de actividades para la conmemoración del natalicio de Salomé Ureña:

- 1- Seleccionar fin de semana más adecuado para la realización de actividades, alrededor del natalicio de Salomé Ureña (20 de octubre). En este caso, se definió la fecha del 18 al 20 de octubre del 2024.
- 2- Realizar una lista exhaustiva de todas las instituciones y personalidades vinculadas con la figura de Salomé Ureña y la literatura dominicana.
- 3- Coordinar una reunión de trabajo con las diferentes instituciones a ser involucradas para crear la comisión de eventos responsable de la realización del plan anual de actividades alrededor de la figura de Salomé Ureña (1 representante del Ministerio de Cultura, 1 representante del Ministerio de Turismo, 1 representante del Ayuntamiento del Distrito Nacional, 1 representante de la Fundación CULTURA, 1 representante del PIDTUCC y 2 vecinos de la calle Salomé Ureña).
- 4- Elaborar el plan de actividades vinculadas a la figura de Salomé Ureña: obra de teatro callejera, lectura de poemas, un concurso de retrato de Salomé Ureña, círculo de lectura de las obras de Salomé Ureña, venta de libros en coordinación con librerías de la Ciudad Colonial, estatua viviente de Salomé Ureña, recreación del personaje de Salomé Ureña que recorra la calle y declame poemas.
- 5- Desarrollo y ejecución del plan de comunicaciones para dar a conocer las actividades a realizarse en la calle SU. Vinculación con otras instituciones de la CC para difusión y creación de Instagram para promover las actividades.
- 6- Elaboración del presupuesto e identificar fuentes de patrocinio.
- 7- Contratación de suplidores.
- 8- Ejecución del plan.
- 9- Reunión de evaluación y cierre.

4.3. Fomentar la integración de los vecinos para mejorar el sentido de comunidad

El tercer objetivo específico se centró en fomentar la integración de los vecinos para mejorar el sentido de comunidad en la calle piloto Salomé Ureña. Los dos puntos en los que se trabajó fueron la realización de un levantamiento de todos los propietarios e inquilinos de la calle y el diseño de un plan de integración. Ambas actividades se desarrollaron con el enfoque de lograr una integración de los vecinos de la calle, generando vínculos de comunicación e interacción efectivos.

4.3.1. Levantamiento de todos los propietarios e inquilinos de la calle

La realización de un levantamiento de todos los propietarios e inquilinos de la calle Salomé Ureña estuvo bajo la realización de una empresa de arquitectura, ArchLabs, quienes elaboraron un croquis con la información recabada, que permitió conocer la estructura de viviendas de la calle, el tipo de edificación, su uso y situación.

El trabajo fue realizado en dos días y los entregables fueron un documento que presentaba el detalle del croquis con fotografías y ubicaciones y un documento en Excel con la información de todos los residentes y propietarios de las viviendas en la calle piloto.

La calle Salomé Ureña cuenta con tres cuadras y para los fines del levantamiento de viviendas se decidió designar a cada cuadra con la letra A, B y C, iniciando con el bloque A que se extiende desde la calle Hostos hasta la calle Duarte; el bloque B desde la calle Duarte hasta la calle 19 de marzo y el bloque C que va desde la calle 19 de marzo hasta la calle José Reyes. Cada figura representa un bloque con la distribución de las propiedades y la foto correspondiente a cada propiedad. Esto permite contar con levantamiento bastante detallado -visualmente hablando- y el cual permite tener un mejor entendimiento de la información presentada.

El proceso de levantamiento de las propiedades incluyó la categorización del inmueble de acuerdo con su uso. Entre las estadísticas que se pudieron extraer de este levantamiento podemos indicar que:

- 1- Se documentó la existencia de 59 propiedades a todo lo largo de la calle Salomé Ureña, incluyendo las propiedades de esquina que puedan tener o no acceso por la calle Salomé Ureña.
- 2- 17 propiedades son de uso comercial.
- 3- Existen 2 fundaciones en la calle Salomé Ureña.
- 4- Una propiedad está abandonada.
- 5- 39 propiedades están destinadas para vivienda, ya sea unifamiliar o multifamiliar.

Luego de realizar el levantamiento de las propiedades, se procedió a identificar quiénes eran propietarios y quienes eran inquilinos, además de creación de una base de datos con información de contacto de todas las personas (inquilinos y propietarios) a todo lo largo de la calle. Por razones de respeto a la privacidad no se compartió esta información en el presente documento.

La **Figura 16** presenta el levantamiento de las propiedades en el bloque A, la **Figura 17** el bloque B y la **Figura 18** el bloque C.

Figura 16

Levantamiento de propiedades en el bloque A



Nota: Elaboración a cargo de la firma de arquitectos ArchLabs.

Figura 17

Levantamiento de propiedades en el bloque B



Nota: Elaboración a cargo de la firma de arquitectos ArchLabs.

Figura 18

Levantamiento de propiedades en el bloque C



Nota: Elaboración a cargo de la firma de arquitectos ArchLabs.

4.3.2. Plan de Integración

La convivencia comunitaria se puede entender como la vinculación o relación de las personas en su comunidad donde se fortalecen los lazos afectivos, de respeto y de tolerancia, permitiendo que se generen espacios de armonía entre personas con diferentes intereses.

Además, requiere que los vecinos puedan encontrar puntos comunes que faciliten la interacción y buena convivencia.

La comunidad de residentes de la calle Salomé Ureña, igual que otros espacios, cuentan con características que los une, como la necesidad de contar con seguridad, facilidades, servicios básicos adecuados, entre otros, con el objetivo de contar con un nivel de calidad de vida que les permita sentirse felices.

Con el interés de lograr mejoras en la convivencia comunitaria de los residentes de la calle piloto, se ha elaborado una propuesta de plan la cual permitirá una adecuada integración y comunicación.

4.3.3. Plan de integración Comunitaria

Objetivo: Desarrollar actividades en la comunidad que permitan su integración y contar con un nivel de calidad de vida que les permita sentirse felices.

Lista de actividades:

- 1- Convocar a la creación de un comité gestor del plan de integración, el cual estará conformado por 5 vecinos de la calle Salomé Ureña.
- 2- Realizar un levantamiento de todos los vecinos y crear un grupo de WhatsApp donde incluir a todos los residentes de la calle Salomé Ureña y donde la interacción se enfocará a los temas de interés común de todos vinculados a la calle.

- 3- Definir una agenda de actividades de integración, que permita fomentar la unidad y generar espacios de intercambio entre los residentes.
- 4- Sostener reuniones semestrales para socializar temas que son de interés general y se puedan definir pasos para la solución de problemas o consolidación de propuestas.
- 5- Realizar una jornada de nominada "un día por mi comunidad", donde todos los vecinos realicen actividades que busquen mejorar el ornato, pintar áreas que lo ameriten, lavar a presión aceras, calles u otras áreas, con artículos donados por los mismos vecinos (agua a utilizarse, brochas, pintura, merienda para los que están realizando la actividad).

Responsables: Comité gestor (5 vecinos)

Presupuesto: El comité gestor no manejará dinero. Cada actividad contará con aportes en recursos por parte de los vecinos.

Interesados: Vecinos de la calle Salomé Ureña, instituciones públicas y privadas, amigos.

Entre las actividades propuestas a desarrollar, bajo el liderazgo del comité gestor, están::

- a. Un día familiar, donde se cerrará la calle en horario de 4 p.m. a 10 p.m. (previa aprobación del Ayuntamiento del Distrito Nacional) para que todos los vecinos puedan realizar actividades de esparcimiento en la calle.
- b. Un encuentro de residentes en uno de los espacios comerciales de la calle (por ejemplo, en Micro Teatro) donde una noche al final del año se reúnan los adultos a compartir y se realicen actividades de integración.

5 CONCLUSIONES

- 1- El desarrollo del proyecto basándonos en las 10 áreas de conocimiento permite presentar una propuesta completa y bien estructurada.
- 2- El Proyecto RVH-CCC es un proyecto predictivo, dada su naturaleza de contar un nivel de incertidumbre bajo, grado de cambios y entregadas bajo, así como una planificación a todo lo largo del proyecto.
- 3- La Ciudad Colonial cuenta con una importante infraestructura colonial y alto valor histórico que la constituye como un importante atractivo turístico.
- 4- La Ciudad Colonial ha recibido importantes aportes económicos de organismos internacionales con el interés de preservar su valor histórico y aumentar su visibilidad tanto local como internacionalmente.
- 5- La Fundación CULTURA puede fungir como un catalizador de todo el proceso para ejecutar el Proyecto RVH-CC (una propuesta de alto interés para diferentes sectores de la vida nacional dominicana).
- 6- La calle Salomé Ureña es una de las calles más corta de la Ciudad Colonial y con vocación de contar con acceso restringido, lo que permite una planificación centrada en los residentes.
- 7- El proyecto cuenta con lo requerido para ser presentado al PIDTUCC y ser evaluado para su posterior ejecución, con las actualizaciones que puedan ser requeridas por los diferentes interesados del proyecto. Además, puede servir de referencia para ser replicado en otras calles de la Ciudad Colonial.
- 8- Las instituciones públicas y privadas que cuentan con un área de administración de proyectos tienen mayores posibilidades de gestionar proyectos exitosos.

- 9- La documentación de lecciones aprendidas como parte de los entregables del Proyecto y de manera transversal a los 3 objetivos específicos y subobjetivos permite contar con una guía de aprendizajes adquiridos sobre experiencias vividas.
- 10- El desarrollo del objetivo 2 enfocado al aumento del flujo de peatones en la calle piloto cuenta con un enfoque cultural y educativo.
- 11- El fomento de la integración de los vecinos para mejorar el sentido de comunidad presenta una propuesta integrada de actividades enfocadas a mejorar el flujo de información de carácter convivencial y administrativo, así como actividades lúdicas de recreación y entretenimiento.

6 RECOMENDACIONES

- 1- Contactar al PIDTUCC para presentar la propuesta y contar con el apoyo de diferentes interesados del sector público y privado que muestren interés en apoyar el Proyecto RVH-CCC.
- 2- Se recomienda que los residentes de la calle piloto amplíen la propuesta de actividades presentadas en los objetivos 2 y 3, para que estas cumplan con los intereses de la comunidad.
- 3- Que la Fundación CULTURA desarrolle una exhaustiva investigación sobre la vida y legado de Salomé Ureña para resaltar los hallazgos más interesantes de esta destacada poeta y educadora dominicana a través del Proyecto RVH-CCC.
- 4- La Fundación CULTURA y los patrocinadores del proyecto garanticen que este se realice con apego al fortalecimiento del sentido de comunidad entre los residentes de la calle seleccionada y resalte la figura por la cual haya sido nombrada dicha calle.
- 5- La Fundación CULTURA ponga especial atención en aplicar los doce principios de la dirección de proyectos para gestionar el Proyecto RVH-CCC apegado a las buenas prácticas y estándares internacionales.
- 6- Que la Fundación CULTURA asuma la documentación exhaustiva del Proyecto RVH-CCC, dada la poca referencia de proyectos similares en la región latinoamericana.
- 7- Luego de la implementación del Proyecto RVH-CCC exitosamente, la Fundación CULTURA asuma el liderazgo de replicarlo en otras calles de la Ciudad Colonial y ponerlo a la disposición de los cascos históricos de otros países que deseen replicar el proyecto.

- 8- La Fundación CULTURA, con el apoyo del responsable del proyecto, se asegure de que los supuestos y restricciones estén lo más apegado a información que se maneja del proyecto.
- 9- La Fundación CULTURA, a través del responsable del proyecto, haga un uso adecuado del MS-Project a lo largo del proyecto para reflejar el cronograma de este de manera correcta y apegada a la realidad.

7 VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE

Para Moriana (2023) el desarrollo sostenible “ hace referencia al desarrollo que tiene la capacidad de satisfacer las necesidades de la generación actual mediante el consumo de los recursos naturales sin comprometer a la disponibilidad de estos para futuras generaciones”. Por otro lado, para Gabel (2015) el desarrollo regenerativo es *“the use of resources to improve society’s wellbeing in a way that builds the capacity of the support systems needed for future growth. What sustainable development is to traditional economic development, regenerative development is to sustainable development”* (el desarrollo regenerativo es el uso de los recursos para mejorar el bienestar de la sociedad, de una forma que construya las capacidades de los sistemas necesarios para crecer en el futuro. Lo que el desarrollo sostenible es para el desarrollo económico tradicional, el desarrollo regenerativo es para el desarrollo sustentable).

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible -presentados en la Tabla 10- fueron adoptados por las Naciones Unidas en 2015, como un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas disfruten de paz, prosperidad y de un ambiente sano y ecológicamente equilibrado. Desde este organismo internacional hasta los gobiernos locales reconocen la importancia de hacer los esfuerzos necesarios para cuidar el planeta y preservarlo para las presentes y futuras generaciones. Ahora, en la actualidad se reconoce que los proyectos para ser exitosos deben ser pensados desde lo regenerativo, más allá de meramente sostenible.

Figura 19*Objetivos de Desarrollo Sostenible*

Producido en colaboración con TROLLBACK + COMPANY | TheGlobalGreen@trollback.com | +1.212.526.1010
Para cualquier duda sobre la utilización, por favor comuníquese con: @globalgreen@trollback.com

Nota: representación tomada de la página web oficial de las Naciones Unidas.

Como bien menciona Lecaro (2021) “hay proyectos que se preocupan en disminuir su impacto, los cuales son llamados proyectos verdes, están por otro lado los sostenibles que son los que no tienen impactos positivos ni negativos y por último los que sí tienen impacto positivo que son los regenerativos” y ahí está la diferencia entre los proyectos verdes, los proyectos sostenibles y los proyectos regenerativos.

Los proyectos para ser exitosos requieren generar un impacto positivo, pues ya no es suficiente con aspirar a desarrollar proyectos sostenibles, el daño es muy grande. Se requiere de propuestas de proyectos regenerativos. Estas propuestas deben incluir la reparación del daño que por años se ha hecho al planeta. Además, requieren de diseños sostenibles, que utilicen materiales amigables con el medio ambiente. La gestión de proyectos requiere un reenfoque

agregando valor y dando importancia a la sostenibilidad de los proyectos y el enfoque regenerativo que deben tener.

Desde el Pacto Mundial -sus 10 principios enfocados en 4 áreas de acción: Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción- hasta la Visión 2050 -enfocada en que las personas puedan vivir dentro de los límites planetarios para el 2050 y cuenta con 3 cambios mentales radicales, que son: resiliencia, reinención y regeneración-, tienen un objetivo común: cuidar el planeta y a los que habitamos en este.

La naturaleza del Proyecto presenta una gran oportunidad para ejecutar varias propuestas, entre las que se encuentran:

10- Elaborar un plan de manejo de residuos de la elaboración de las placas a ser colocadas en las fachadas de las propiedades, resultados de la dinámica diaria del hombre y materiales de construcción usados en la instalación de la placa en la fachada.

11- Diseño de las placas: pensar en diseñar las placas con materiales amigables al medioambiente, reutilizable o biodegradable.

12- Implementar una política de cero impresiones, para contribuir con el cuidado del medioambiente.

Por el tipo de proyecto que se presenta, el impacto ambiental es considerado mínimo o nulo, pues desde la elaboración de las placas con materiales amigables al medioambiente y permitidas en este tipo de infraestructura colonial, hasta la forma de colocación (totalmente manual y artesanal), va muy acorde a lo que es desarrollo regenerativo. Todo se enfoca en trabajar de una forma holística que sea un caso de éxito replicable tanto local como internacionalmente, en los cascos históricos de los países latinoamericanos.

Según Müller (2016) "Hoy debemos impulsar un desarrollo regenerativo; no se trata de una nueva terminología y sí de una actitud proactiva, de manera que las actividades que realicemos, además de no tener impactos negativos, logren revertir el desarrollo insostenible que hemos realizado por los últimos 200 años" (p. 24).

7.1 RELACIÓN DEL PROYECTO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

La página web oficial de las Naciones Unidas enfocada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) informa que "el 25 de septiembre de 2015, los líderes mundiales adoptaron un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 15 años".

Alcanzar las metas es un reto de todos, pues tanto los gobiernos y sus instituciones, así como el sector privado -tanto empresarial como las ONGs- y las personas, deben cumplir con su parte para cumplirlos.

En la Tabla 36 se presenta la relación entre los 17 ODS y el Proyecto:

Tabla 36

Relación entre los 17 ODS y el Proyecto

ODS	Vinculación con el Proyecto
1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo	No tiene un vínculo directo, pero pudiera -de forma indirecta- ser vinculado, pues en el momento en que se generen fuentes de empleo las personas obtendrán recursos económicos y con ello aumentar su poder de adquisición para bienes y servicios.
2: Poner fin al hambre	No tiene un vínculo directo, pero pudiera -de forma indirecta- ser vinculado, pues en la

ODS	Vinculación con el Proyecto
	medida en que las personas obtienen un trabajo, pueden percibir ingresos con los que es posible mejorar la alimentación
3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades	Gracias al Proyecto, las personas podrán disfrutar de una actividad cultural y física que puede beneficiar su salud mental
4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos	El Proyecto tiene como uno de sus ejes la educación de forma visual, con un enfoque en dar a conocer datos importantes de las personalidades que sus nombres han sido colocados en las calles de la Ciudad Colonial
5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas	Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades dentro del Proyecto. Así mismo el Proyecto identificará personajes de la historia, sin hacer ninguna exclusión o diferencia con relación a su género.
6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos	No tiene un vínculo directo, pero pudiera -de forma indirecta- ser vinculado, por trabajar con un producto final que no requiere agua para su funcionamiento y el uso de agua para su mantenimiento es mínimo.
7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna	No tiene un vínculo directo, pero pudiera -de forma indirecta- ser vinculado, por cuanto las placas a instalar no requieren de energía para su funcionamiento.
8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos	No tiene un vínculo directo, pero pudiera -de forma indirecta- ser vinculado, pues en el momento en que se generen fuentes de empleo, para el diseño, confección e instalación de las placas, las personas obtendrán recursos económicos, lo cual repercute en una mejora de su calidad de vida.
9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación	De manera indirecta se vincula, pues el PFG se enfoca en la colocación de placas en las fachadas de las viviendas, las cuales son infraestructuras donde se colocarán dichas placas con un diseño innovador y uso de materia prima acorde con el medio ambiente y la Ciudad Colonial.
10: Reducir la desigualdad en y entre los países	Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados y sobre todo al brindar información sobre personas

ODS	Vinculación con el Proyecto
	clave, se aumentará así el conocimiento y educación de los peatones nacionales e internacionales.
11: Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles	Proteger y salvaguardar el patrimonio cultural de la Ciudad Colonial, manteniendo su origen.
12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles	Al utilizar para la confección de las placas material amigable con el ambiente, se vinculará en forma directa con este objetivo.
13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos	No aplica al Proyecto.
14: Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos	La naturaleza del PFG no guarda ningún vínculo con los océanos o los recursos marinos
15: Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras, detener la pérdida de biodiversidad	El PFG no se vincula con los bosques, desertificación o la degradación de las tierras
16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas	Con la ejecución del Proyecto se prevé un aumento en la educación de peatones, así como de los mismos inquilinos o propietarios, con información clave y oportuna para todos.
17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible	Se vincula con el Proyecto al fortalecer las alianzas público-privadas y gestionar a los interesados en favor del desarrollo sostenible

Nota: relación de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y su vinculación con el proyecto RVH-CCC.

7.2 ANÁLISIS DEL PROYECTO DE ACUERDO CON EL ESTÁNDAR P5

Los estándares P5 (Personas, Planeta, Prosperidad, Procesos y Productos) constituyen una herramienta de gran valor para sustentar la alineación de la agenda de trabajo de la empresa con la estrategia organizacional para la sostenibilidad, con especial enfoque en los impactos de los procesos y de los entregables del proyecto en el medioambiente, en la sociedad, en el resultado

corporativo y en la economía local. De igual forma, facilita una guía de las acciones que debe realizar un director de proyecto para entregar un proyecto de manera sostenible.

Según GPM Global (2019) “el objetivo principal de P5 es identificar los posibles impactos para la sostenibilidad, tanto positivos como negativos, que pueden ser analizados y presentados a la dirección para respaldar decisiones informadas y una asignación efectiva de recursos”. Con esta referencia presentamos en la **Figura 20** la plantilla que presenta la evaluación del P5 en el marco del Proyecto RVH-CCC.

Figura 20

Evaluación del P5 del Proyecto

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	Las placas colocadas en las fachadas se deterioraron y deben ser reemplazadas.	Daño en la fachada de los inmuebles.	1	Desarrollar y ejecutar un plan de calidad.	5	4
2.1.2	Mantenimiento del producto	Las placas requieren un mantenimiento anual.	No se realiza el mantenimiento anualmente.	1	Se realiza el mantenimiento anual.	5	4
2.2 Impactos de los Procesos (de Gestión de Proyectos)							
2.2.1	Eficacia de los Procesos del Proyecto	Se planificó la elaboración de las placas requeridas.	Se recibe la cantidad de placas solicitadas.	5	Dar seguimiento al proceso de elaboración y entrega de las placas requeridas.	5	0
2.2.2	Eficiencia de los Procesos del Proyecto	Los objetivos específicos del proyecto cumplieron con tiempo, forma y recursos.	El proyecto concluye de forma exitosa.	5	Se realiza una eficiente gestión.	5	0
2.2.3	Equidad de los Procesos del Proyecto	No se cuenta con un plan de cero discriminaciones por género, edad u otra causa.	Inclinación hacia la contratación de personal sin contar con un proceso transparente y justo.	1	Se define una política de cero discriminaciones y se implementa para la contratación de personal para el proyecto.	5	4
Promedio de Producto y Proceso			2.6		5.0	2.4	
3 Impactos a las Personas (Sociales)							

Categoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría						
Elemento						
3.1 Prácticas Laborales y Trabajo Decente						
3.1.1 Empleo y Dotación de Personal	Los empleados se sienten sobrecargados de trabajo.	Descontento del personal y reducción del rendimiento.	1	Generar un plan de trabajo justo y equilibrado entre actividades y tiempo de ejecución.	5	4
3.1.2 Relaciones Laborales/de Gestión	La gestión de recursos humanos no ofrece información relevante al personal.	Los empleados se sienten perdidos y sin la orientación adecuada.	1	Planificar la comunicación interna de una forma más efectiva.	5	4
3.1.3 Salud y Seguridad del Proyecto	El personal contratado no cuenta con seguro médico.	Riesgo de demandas.	1	Contratar a una aseguradora para que todo el personal cuente con seguro médico y seguro contra riesgos laborales.	5	4
3.1.4 Educación y Capacitación	El personal desconoce el valor educativo del proyecto.	Falta de motivación en el desarrollo de sus funciones.	1	Planificar una serie de seminarios para socializar el valor educativo del proyecto.	5	4
3.1.5 Aprendizaje Organizacional	No se cuenta con un plan de desarrollo organizacional.	El personal desconoce el funcionamiento de los procesos organizacionales.	1	Definir un plan de desarrollo organizacional.	5	4
3.1.6 Diversidad e Igualdad de Oportunidades	Por la naturaleza del proyecto (gran esfuerzo físico en algunos procesos) se prefieren hombres en algunas posiciones.	Desequilibrio en la diversidad de sexo en el personal.	1	Eliminar la limitante de preferir hombres vs. mujeres para algunas posiciones.	5	4

Categoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio	
Subcategoría							
Elemento							
3.1.7	Desarrollo de la Competencia Local	No se cuenta con un entorno participativo que fortalezca las capacidades de las instituciones locales con las que se vincula el proyecto.	Falta de coordinación y manejo de algunos interesados locales.	1	Fomentar un entorno participativo que permita fortalecer las capacidades de las instituciones locales con las que se vincula el proyecto.	5	4
3.2 Sociedad y Consumidores							
3.2.1	Apoyo de la Comunidad	El plan "Descubrir el valor histórico de la Ciudad Colonial caminando" es un proyecto que busca fortalecer el sentido de comunidad en dicho lugar.	Mayor conocimiento del entorno por parte de los residentes y propietarios de inmuebles en la Ciudad Colonial.	2	Desarrollar el plan para motivar a las personas que transiten por las calles donde se coloquen las placas con información de interés de las figuras que han sido reconocidas.	5	3
3.2.2	Cumplimiento de Políticas Públicas	Se desconocen las políticas públicas con relación a la intervención de inmuebles en la Ciudad Colonial.	Daño a los inmuebles.	1	Crear una campaña de concienciación por parte del organismo gubernamental competente del cuidado a los inmuebles de la Ciudad Colonial.	5	4
3.2.3	Protección para Pueblos Indígenas y Tribales	Este impacto no aplica en la República Dominicana, pues no tenemos pueblos indígenas ni tribales.					

Categoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio	
Subcategoría							
Elemento							
3.2.4	Salud y Seguridad del Consumidor	Los turistas internacionales caminan por las calles con basura.	Los turistas se enferman.	1	El Ayuntamiento del Distrito Nacional asume el rol protagónico de recogida de basura y mantiene limpias las calles.	4	3
3.2.5	Etiquetado de productos y servicios	Este impacto no aplica, pues no se cuenta con etiquetado de productos o servicios.					
3.2.6	Comunicaciones de Mercadeo y Publicidad	Las áreas de comunicaciones de Mercadeo y Publicidad no desarrollaron un plan de promoción del proyecto adecuado.	Las personas desconocen que las calles de la Ciudad Colonial permiten conocer más sobre las personalidades que llevan sus nombres.	1	Se desarrolla un plan de comunicaciones de Mercadeo y Publicidad que permite difundir el proyecto y la cantidad de visitantes aumenta en un 80%.	5	4
3.2.7	Privacidad del Consumidor	El proveedor de la materia prima para la elaboración de las placas comparte información privilegiada de los materiales usados en estas.	Se difunde información confidencial.	1	Se firma un contrato de confidencialidad para garantizar el respeto a no compartir información sobre materiales usados en la elaboración de las placas.	5	4
3.3 Derechos Humanos							
3.3.1	No Discriminación	La dirección de proyectos apoya al área administrativa para seleccionar el personal.	Se trabaja en conjunto para elegir al personal adecuado, sin discriminar.	1	Trabajar en un plan de contratación de personal por competencias.	5	4

Categoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría						
Elemento						
3.3.2 Trabajo de acuerdo con la edad	Se contrata a una persona que no cumple con el mínimo requerido de 18 años.	La persona sufre una situación que le incapacita para el trabajo.	1	Se trabaja en una política interna para emplear solo personal mayor de 18 años.	5	4
3.3.3 Trabajo Voluntario	El voluntariado no cumple con las funciones que se le asignan.	El proyecto no avanza según lo planificado.	1	Realizar actividades de sensibilización con los voluntarios para que conozcan sus deberes y derechos.	5	4
3.4 Comportamiento Ético						
3.4.1 Prácticas de Adquisiciones	No se define el formato de compras y contrataciones de bienes y servicios.	Riesgo de realizar prácticas de adquisiciones dudosas.	1	Planificar y definir las políticas para las adquisiciones.	5	4
3.4.2 Anticorrupción	Un proveedor ofrece dinero a un empleado del área administrativa para que apruebe la solicitud de compra de los materiales para las placas que él provee.	Adquisición de materiales no adecuados que provocarían repercusiones en el proyecto.	1	Cumplimiento de procedimientos que eviten la corrupción a todos los niveles.	5	4
3.4.3 Competencia Leal	El administrador facilita a un proveedor una cotización para que pueda comparar y presentar una oferta más atractiva a la que ya se tiene.	Presentación de propuesta más atractiva por parte del segundo proveedor, en detrimento del primer vendedor.	1	Fomentar la competencia leal entre proveedores y evitar filtrar información importante a terceros fuera de la organización.	5	4
Promedio de las Personas			1.1		4.9	3.9

4 Impactos al Planeta (Ambientales)

4.1 Transporte

Categoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría						
Elemento						
4.1.1 Adquisiciones Locales	La materia prima se adquiere en una fábrica cercana al inmueble de la Ciudad Colonial.	Se recibe la materia prima de forma rápida y eficiente.	5	Se continúa con la política de adquisiciones alrededor de la planta.	5	0
4.1.2 Comunicación Digital	El boletín digital de los empleados no se difunde bimensualmente, como se había planificado y la gente se desmotiva.	El personal no está actualizado con informaciones de interés.	1	Se garantiza la puntualidad en el envío del boletín digital.	5	4
4.1.3 Viajes y Desplazamientos	El proveedor de material para las placas sufre un accidente en el camino el día de entrega.	Retraso en el cronograma de trabajo.	4	Negociar con el proveedor una fecha de entrega anterior a la estipulada.	5	1
4.1.4 logística	Se requiere realizar una logística de levantamiento de información en la calle piloto para conocer a todos los propietarios e inquilinos de la calle piloto.	No se identifica a la persona responsable de realizar dicho levantamiento.	2	Responsabilizar a la persona que corresponda en la realización del levantamiento de información a los propietarios e inquilinos de la calle piloto.	5	3
4.2 Energía						
4.2.1 Consumo de Energía	La cantidad de cortes eléctricos obliga al uso de la planta eléctrica un promedio de 3 horas diarias.	El proyecto requiere reducir gastos.	2	Instalar tres paneles solares en el techo del inmueble propiedad de la FUNDACIÓN CULTURA.	4	2
4.2.2 Emisiones CO2	La planta eléctrica emite CO2.	Daño al medioambiente.	5	Aprovechar la energía solar para producir la energía eléctrica que requiere el inmueble.	5	0

Categoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio	
Subcategoría							
Elemento							
4.2.3	Retorno de Energía Limpia	Los paneles solares tienen un costo muy elevado.	No se compren los paneles solares.	5	Solicitar un préstamo para la adquisición de los paneles solares	4	-1
4.2.4	Energía Renovable	Elevados consumos de energía a causa del uso de los aires acondicionados	Alto costo de la factura.	2	Evitar encender el aire acondicionado.	5	3
4.3 Tierra, Aire y Agua							
4.3.1	Diversidad Biológica	En toda la calle piloto se sembrarán árboles frondosos.	Las personas disfrutarán de aire fresco y sobra en dicha calle cuando sea peatonal.	3	Apoyar el crecimiento de árboles.	5	2
4.3.2	Calidad del Aire y el Agua	No aplica en este proyecto.					
4.3.3	Consumo de Agua	El personal consume 2 botellones de agua potable a la semana.	Aumento en los gastos de caja chica.	3	Comprar más botellones de agua que permitan durar al menos 2 semanas.	5	2
4.3.4	Desplazamiento del Agua Sanitaria	La calle piloto está en un proceso de revitalización que implica readecuación del desplazamiento de agua sanitaria.	Algún tipo de error provoque desbordamiento de agua sanitaria en toda la calle.	1	Solicitar información actualizada de los trabajos a realizarse en la calle.	4	3
4.4 Consumo							
4.4.1	Reciclaje y Reutilización	Se realizará una jornada de recogida de material reciclado en la calle piloto y se desborda la recepción de dichos materiales.	Un problema de manejo de este tipo de material.	2	Gestionar el proceso para garantizar que se cuenta con la capacidad necesaria para recibir material reciclado.	5	3
4.4.2	Disposición	Disposición en lugares certificados.	Garantizar la salud e higiene de todos.	3	Plan de mejoramiento ambiental, seguimiento y control a través de la alta gerencia.	5	2

Categoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio	
Subcategoría							
Elemento							
4.4.3	Contaminación y Polución	La instalación de las placas levanta mucho polvo.	Algunas personas de la zona a se han sentido enfermos.	4	Colocar una protección alrededor del trabajo que se realizará y los empleados contarán con las herramientas de proyección correctas.	5	1
4.4.4	Generación de Residuos	El material que se utiliza para diseñar las placas se debe pulir antes de colocar.	Generación de un mínimo de residuos	3	Trabajar las placas antes de ser colocadas	4	1
			Promedio del Planeta	3.0		4.7	1.7

5 Impactos a la Prosperidad (Económicos)

5.1 Análisis del Caso de Negocio

5.1.1	Modelado y Simulación	No se consideró un modelado y simulación dado que es un proyecto que no generará ingresos.	No aplica, dado que no se percibirán ingresos por el proyecto.				
5.1.2	Valor Presente	Se requiere de un cálculo del valor presente.	Desconocimiento del valor futuro de cada período.	3	Identificación del VPN	5	2
5.1.3	Beneficios Financieros Directos	Los beneficios financieros no han sido considerados en el proyecto.	Ninguno, pues no se prevé la venta de productos o servicios, es un proyecto cultural				
5.1.4	Retorno sobre la Inversión	No se consideró el cálculo del Retorno sobre la Inversión (ROI).	No aplica, dado que no se percibirán ingresos por el proyecto.				
5.1.5	Relación Beneficio-Costo	El cálculo de la relación costo-beneficio no se puede realizar pues el costo es monetario y el beneficio emocional.					

Categoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría						
Elemento						
5.1.6 Tasa Interna de Retorno	No se contempló el cálculo de la TIR dado que es un proyecto cultural que no puede compararse económicamente.					
5.2 Agilidad del Negocio						
5.2.1 Flexibilidad/Opcionalidad	Se presentó una oportunidad de incluir a un patrocinador justo a mitad del proyecto para ampliar el alcance de este.	Cambios en el cronograma, el alcance, los costos y la dotación de persona.	5	Realizar las modificaciones que se requieran para ampliar el alcance del proyecto.	5	0
5.2.2 Flexibilidad del Negocio	Se requiere identificar nuevas ideas creativas para ampliar el alcance del proyecto.	Ventajas competitivas para la organización	3	Lluvia de ideas para identificar nuevas propuestas a ser desarrolladas en el proyecto	5	2
5.3 Estimulación Económica						
5.3.1 Impacto Económico Local	Se busca apoyo de la comunidad en el proyecto.	Los residentes y propietarios no apoyan el proyecto porque consideran que aumentará el tránsito de personas por la calle piloto.	1	Sensibilizar a los propietarios y vecinos considerando que son actores claves del proyecto	5	4
5.3.2 Beneficios Indirectos	Existe un aumento en el tránsito de locales y extranjeros por la calle piloto.	Aumento de negocios de alimentos y bebidas	2	Apoyar un plan de negocios para los nuevos establecimientos de alimentos y bebidas que sean abiertos en la calle piloto	4	2
Promedio de Prosperidad			2.8		4.8	2.0
Promedio General			2.1		4.9	2.7

7.3 RELACIÓN DEL PROYECTO CON LAS DIMENSIONES DEL DESARROLLO REGENERATIVO

A pesar de que el desarrollo regenerativo se basa en los mismos 6 pilares del desarrollo sostenible, la mirada de este primero es holística y los pilares se vinculan y se conectan de diferentes formas, y van más allá de frenar el impacto negativo al planeta, buscan regenerar los diferentes sectores a través de la reducción de la huella ecológica mundial.

Se procedió a reflexionar sobre las dimensiones del desarrollo regenerativo y a responder a las preguntas que se hicieron con relación al proyecto RVH-CCC:

9. Dimensión cultural:

- a. ¿Cómo el proyecto fortalece o afecta las expresiones artísticas y/o culturales del país o región en la que se desarrolla? El Proyecto cuenta con un enfoque cultural y educativo que incluye la realización de actividades artísticas en la calle seleccionada, donde tanto los visitantes como los habitantes podrán interactuar y conectarse en un ambiente sano y familiar, a través de actividades culturales que serán realizadas para el disfrute de todos.
- b. ¿Cómo se involucra o excluye el conocimiento de las personas adultas mayores? Al ser un proyecto totalmente familiar, los adultos mayores forman parte de todas las dinámicas que se generarán alrededor de la calle donde se realizará el Proyecto.
- c. ¿Cómo el proyecto protege o afecta el entorno visual y auditivo del lugar donde se desarrolla? El Proyecto protege y beneficia el entorno visual, pues la colocación de las placas en las fachadas será un atractivo visual importante del Proyecto. En la parte auditiva, solo será incluida cuando se realicen actividades a lo largo de la

calle que requieran algún tipo de recurso audiovisual para complementar la agenda a desarrollar, respetando siempre los decibeles aprobados.

- d. ¿Cómo el proyecto respeta o invade costumbres propias de las poblaciones en las que se desarrolla? Se debe realizar una identificación de las costumbres de la comunidad para garantizar su respeto, aunque el Proyecto tiene un componente de cuidado y no alteración del entorno e identificación de oportunidades de mejora con relación al libre movimiento de los residentes, sean estos inquilinos o propietarios.

10. Dimensión Política:

- a. ¿Cómo el proyecto beneficia que los ciudadanos tengan una participación activa en el diseño de su propio futuro? Como parte del Proyecto está la del involucramiento de la comunidad en todo su proceso, lo cual incluye la oportunidad de que cada propietario o inquilino pueda elegir el diseño de su placa y elaboración, si así lo desea.
- b. ¿Cómo el proyecto empodera a mujeres y jóvenes para tomar posiciones de liderazgo? A través de la inclusión de mujeres y jóvenes en las posiciones disponibles para la planificación y gestión del Proyecto, pues no se prevé ningún tipo de exclusión ni a nivel de género, creencia, religión o política.
- c. ¿Cómo el proyecto involucra o excluye la voz de las personas autóctonas de la zona en la que se desarrolla sin importar su nivel o clase social? El Proyecto busca involucrar directamente a las personas autóctonas de la zona en donde se desarrolla el proyecto a través de brindar la oportunidad de elegir el mensaje que

será colocado en la placa de su fachada para que las personas se sientan emocionalmente vinculadas al Proyecto.

11. Dimensión Económico:

- a. ¿Cómo el proyecto incorpora desde su diseño la generación de beneficios a las personas menos favorecidas? El proyecto en sí no generará beneficio económico.
- b. ¿Cómo el proyecto disminuye la brecha económica? Como hemos mencionado anteriormente, el Proyecto no será una fuente de beneficios económicos directos. En el caso en que la naturaleza de algún inmueble no sea un comercio y sea un hogar familiar y brinde la oportunidad de que su propietario o inquilino pueda generar recursos por la venta de algún bien o servicio, el Proyecto apoyará a través de asesoría para lograr que la idea de negocios pueda prosperar. No obstante, esto no implica que el Proyecto no disminuirá la brecha económica a través de fomentar oportunidades laborales para que el personal que trabaja en el Proyecto pueda recibir un salario digno y bajo condiciones laborales adecuadas.
- c. ¿Cómo el proyecto utiliza medios de intercambio distintos a las monedas tradicionales? El proyecto no utiliza medios de intercambio distintos a las monedas tradicionales.

12. Dimensión Espiritual:

- a. ¿Cómo el proyecto propicia el contacto de los seres humanos con la naturaleza? El Proyecto propicia el contacto de los seres humanos con la naturaleza de una manera indirecta, pues el interés es que las personas puedan recorrer las calles y leer las placas con informaciones sobre la personalidad que fue dado el nombre a la calle. En el caso de la calle Salomé Ureña quien fue educadora y poetisa, se pudieran

incluir fragmentos de sus poemas para el disfrute de los peatones. Así también, las personas pueden recorrer la calle y luego de terminada la visita, acercarse a uno de los tantos parques que tiene la Ciudad Colonial y disfrutar de estos.

- b. ¿Cómo el proyecto propicia el contacto de los seres humanos con otros seres humanos para compartir en condición de iguales, sin juicios y escucha activa el uno del otro? La interacción entre los seres humanos se propicia a partir de la oportunidad de intercambiar impresiones sobre las placas colocadas en las fachadas, de recorrer las calles y disfrutar de las actividades artísticas que se ofrecerán para el disfrute de toda la familia. Los niños, jóvenes, adultos y envejecientes pueden compartir, interactuar y recorrer las calles conociendo un poco más sobre las figuras con las cuales fueron nombradas éstas. Así mismo, se coordinó con agencias de turismo, o grupos locales en la Ciudad Colonial para que incluyan en sus recorridos caminar por las calles y resaltar la información colocada en las placas.
- c. ¿Cómo el proyecto fomenta espacios de descanso y meditación? De forma directa el Proyecto no fomenta estos espacios, pues es un recorrido que se hace por la calle. No obstante, la oportunidad de caminar libremente, leer las placas, conversar amenamente y disfrutar del ambiente permite un espacio de descanso de la mente y sana diversión.
- d. ¿Cómo el proyecto propicia espacios de reflexión para mirar hacia adentro y mejorar mis habilidades esenciales? El Proyecto propicia estos espacios a partir de la lectura de las placas, al conocer más sobre las diferentes personalidades que han sido honradas colocando sus nombres en las calles del casco histórico del país,

conocer más sobre la vida y obra de personas que impactaron positivamente nuestra historia es una forma de reflexionar y poner en perspectiva nuestro aporte a la sociedad dominicana y al mundo.

13. Dimensión Ambiental:

- a. ¿Cómo el proyecto está diseñado para restaurar lo que ya ha sido dañado a nivel ambiental? De primera instancia el Proyecto no incluye procesos de restauración ambiental, pero si el de trabajar las placas con materiales que no dañen el medio ambiente.
- b. ¿Cómo se afectan los límites planetarios con el proyecto? (biodiversidad, cambio climático, acidificación de los océanos, fósforo y nitrógeno (agroquímicos), agua dulce, cambio en el uso de la tierra y el ozono). El Proyecto no generará un impacto directo negativo a los límites planetarios ni de emisión de fuentes contaminantes a la atmósfera, pero de forma indirecta se cuenta con un personal que puede afectar los límites planetarios de diferentes maneras, como al trasladarse de sus viviendas al lugar de trabajo (uso de medios de transporte), consumo de agua tanto para tomar como para la elaboración de alimentos e higiene, generación de basura, entre otros.

Lista de Referencias

Arechederra Sauvagé, Eva Margarita (2010). *Método de Valuación de Inmuebles Históricos*.

Villahermosa, Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (s.f.). *PEMP Centro Histórico*.

<https://idpc.gov.co/pemp/plan-especial-de-manejo-y-proteccion-del-centro-historico-de-bogota/>

Alonso, María (29 de diciembre del 2022). *Estrategia empresarial: qué es y cómo planificarla*.

<https://asana.com/es/resources/enterprise-strategy>

Álvarez G., Carlos (29 de marzo del 2022). *Proyectos: factores relevantes para seleccionar el enfoque de desarrollo más adecuado*. LinkedIn.

<https://www.linkedin.com/pulse/proyectos-factores-relevantes-para-seleccionar-el-de-carlos/?originalSubdomain=es>

Ayuntamiento de Zaragoza. (2013). *PLAN INTEGRAL DEL CASCO HISTÓRICO (PICH)*.

<https://www.zaragoza.es/ciudad/sectores/pich/plan-integral-infraestructuras.htm>

Banco Interamericano de Desarrollo (NA). *Documentos Estándares de Adquisiciones*.

<https://projectprocurement.iadb.org/es/documentos>

Bernal Torres, César A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ra edición). Pearson.

Bonilla Castro, E. y Rodríguez S. P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Norma.

Bunge, M. (1990). *La ciencia, su método y su filosofía*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Castell–Florit SP. *La tangibilidad de la Historia*. INFODIR;12(22):74-76.

Equipo editorial, Etecé, para Enciclopedia de Ejemplos (29 de agosto del 2022). *Fuentes*

primarias y secundarias. <https://www.ejemplos.co/fuentes-primarias-y-secundarias/>

Equipo editorial, Etecé para Concepto.de (5 de agosto de 2021). *Métodos de investigación*.

<https://concepto.de/metodos-de-investigacion/>.

Gabel, Medard (2015). *Regenerative Development: Going Beyond Sustainability*.

[https://www.kosmosjournal.org/article/regenerative-development-going-beyond-](https://www.kosmosjournal.org/article/regenerative-development-going-beyond-sustainability/?utm_medium=referral&utm_source=idealist)

[sustainability/?utm_medium=referral&utm_source=idealist](https://www.kosmosjournal.org/article/regenerative-development-going-beyond-sustainability/?utm_medium=referral&utm_source=idealist)

Galiani, Ferdinando (1751). *Della Moneta*.

https://www.academia.edu/3868531/Della_Moneta_by_Ferdinando_Galiani_a_Quarter_Millennium_Assessment_Editors_Introduction

GPM Global (2019). *El Estándar P5™ de GPM para la Sostenibilidad en la Dirección de*

Proyectos Versión 2.0.

Hoogenraad, Wim (25 de junio del 2023). *¿Qué son los entregables?* ITpedia.

<https://es.itpedia.nl/2017/07/03/wat-zijn-deliverables/>

Íñiguez, Agustina (16 de diciembre del 2022). Conoce los proyectos ganadores para la puesta en valor de la Fuente Histórica de la Ciudad de Mendoza. *ArchDaily*.

<https://www.archdaily.cl/cl/993704/conoce-los-proyectos-ganadores-para-la-puesta-en-valor-de-la-fuente-historica-de-la-ciudad-de-mendoza>

Life Pacific University (15 de septiembre del 2023). *ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN:*

Tipo De Fuentes. <https://lifepacific.libguides.com/c.php?g=924149&p=6696820>

Lledó, P. (2017). *Administración de proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso*.

López T., Johana (15 de junio de 2021). *Metodologías Ágiles vs. Tradicionales*.

<https://opmintegral.com/gestion-de-proyectos/metodologias-agiles-vs-tradicionales/>

- Maurizio, Paola (2019). *Descubrimiento de América*. Recuperado de Enciclopedia de Historia (<https://enciclopediadehistoria.com/descubrimiento-de-america/>). Última actualización: abril 2023.
- Medina, M. S. (2004). *Conectando los proyectos con la estrategia empresarial: gerencia de portafolio: Connecting project to enterprise strategy: portfolio management. Paper presented at PMI® Global Congress 2004—Latin America*, Buenos Aires, Argentina. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Moriana, Lara (7 de agosto del 2023). Desarrollo sostenible: definición y ejemplos. *Ecología Verde*. <https://www.ecologiaverde.com/desarrollo-sostenible-definicion-y-ejemplos-1106.html>
- Muller, Eduardo (mayo del 2016). *Desarrollo regenerativo ante el cambio global, garante de un futuro económico, social y ambiental. El caso de Centroamérica*. Recuperado de: Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://laliniciativablog.files.wordpress.com/2017/03/uci-desarrollo-regenerativo-centroamecc81rica-05-2016-1.pdf
- Oficina De Planificación Del Área Metropolitana De San Salvador (OPAMSS) (Octubre del 2015). Línea Base Priorizada: Centro Histórico de San Salvador. <http://www.sansalvador.gob.sv/phocadownload/userupload/ArchivoUAIP/Resolucion167-UAIP-2018-ANEXOS/2LINEA-BASE-PRIORIZADA-CH-SS-OPAMSS.pdf>
- Pérez Delgado, Rafael (s.f.). *Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo. Mis Estudios*. Recuperado de <https://misestudios.es/descarga-el-pdf-de-la-teoria-de-las-relaciones-humanas-de-elton-mayo/>
- Project Management Institute (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*,

(*Guía del PMBOK®*) – Sexta Edición, Project Management Institute Inc.

Ramos Chagoya, Ena. (2018, julio 1). *Métodos y técnicas de investigación*. Recuperado de

<https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>

Real Academia de la Lengua (s.f.). Administración. En *Diccionario de la Real Academia*

Española, recuperado en 17 de septiembre del 2023, de <https://dle.rae.es/administrar>

Real Academia de la Lengua (s.f.). Proyecto. En *Diccionario de la Real Academia*

Española, recuperado en 17 de septiembre del 2023, de

<https://www.rae.es/desen/proyecto>

Real Academia de la Lengua (s.f.). Fuente. En *Diccionario de la Real Academia*

Española, recuperado en 1 de octubre del 2023, de <https://www.rae.es/desen/fuente>

Rumelhart, D. E., McClelland, J. L. & PDP Research Group (1987). *Parallel distributed*

processing: explorations in the microstructure of cognition (Procesamiento distribuido

en paralelo: investigaciones sobre la microestructura de la cognición). MIT Press.

Sánchez-Serna, Aracely del Socorro & Arias-Bello, Martha Liliana (2012). *Concepción de valor*

y precio desde Aristóteles a los clásicos: una reflexión a la luz de las premisas de

valoración de las Normas Internacionales de Información Financiera, NIIF. Cuadernos

de Contabilidad, 13 (33), 433-462.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-14722012000200006

Sánchez Galán, Javier (1 de julio del 2021). *Administración de Proyectos*.

<https://economipedia.com/definiciones/administracion-de-proyectos.html>

Santos Gutiérrez, Eudal Delmar; Geraldo Campos, Luis Alberto & Tito Huamnaí, Pedro

Leonardo. (2012). *Metodología y Herramientas de la Investigación Científica*. Grupo

Atena.

Sistema Único de Beneficiarios-Vicepresidencia de la República Dominicana (2012). *Distrito Nacional Calidad de vida. Estudio socioeconómico de hogares*. Santo Domingo.

Smith, Adam (1981). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Indianapolis: Liberty Classics.

Sy Corvo, Helmut (12 de mayo del 2023). *Administración de proyectos*. Lifereder.

<https://www.lifereder.com/administracion-de-proyectos/>

Tuncay, Vildan Bahar (15 de junio del 2018). *Un estudio del impacto de la UNESCO y el Banco Interamericano de Desarrollo en los procesos de revitalización de los centros históricos latinoamericanos y caribeños: el caso de la zona colonial de Santo Domingo (República dominicana)*. Open Edition Journals. Volumen 39-40. Recuperado de:

<http://journals.openedition.org/etudescaribeennes/11388>

Torres, Arturo (9 de junio del 2017). *La Teoría del Procesamiento de la Información y la*

Psicología. <https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-procesamiento-informacion>

Westreicher, Guillermo (1 de junio del 2021). *Elton Mayo*. Economipedia.com.

<https://economipedia.com/definiciones/historia/elton-mayo.html>

Westreicher, Guillermo (22 de septiembre del 2020). *Método científico*. Economipedia.com.

<https://economipedia.com/definiciones/metodo-cientifico.html>

Anexos

Anexo 1: Investigación bibliográfica preliminar

Bahar Tuncay, Vildan. *Un estudio del impacto de la UNESCO y el Banco Interamericano de Desarrollo en los procesos de revitalización de los centros históricos latinoamericanos y caribeños: el caso de la Zona Colonial de Santo Domingo (República Dominicana).*

Études caribéennes [Revista en línea No. 39-40] | Abril-agosto 2018. Obtenido en fecha 09, 2023, desde el sitio web: <http://journals.openedition.org/etudescaribeennes/11388>

El artículo ofrece información valiosa sobre el proceso de revalorización de los centros históricos y hace un especial énfasis en la Ciudad Colonial de Santo Domingo.

Buscabibliografías (s.f.) Salomé Ureña de Henríquez.

<https://www.buscabiografias.com/biografia/verDetalle/10792/Salome%20Urena%20de%20Henriquez>

Presenta una bibliográfica general sobre Salomé Ureña.

Decreto Presidencial No. 283-21, 29 de abril del 2021 (República Dominicana)

Este Decreto Presidencial ofrece información sobre interesados y otros datos de interés para el proyecto.

Demorizi, Silveria R. de Rodríguez. (1944). *Salomé Ureña de Henríquez*. (Primera edición).

Imprenta López.

Es una publicación única, bajo el cuidado del hijo de Salomé Ureña de Henríquez, Pedro Henríquez Ureña. Solo se hizo una edición y, a pesar de que las instrucciones indican que debe ser una publicación de no más de 5 años, esta obra es de gran valor e importancia, pues facilita datos de gran valor histórico. Es uno de los libros más completos que presenta la bibliografía detallada de Salomé Ureña.

Marcano, J. (s.f.). *Salomé Ureña*. Poesía Dominicana.

<https://poesiadominicana.jmarcano.com/q-z/salome/>

Ofrece información tanto bibliográfica como enlaces a las diferentes poesías de Salomé Ureña, desde donde podemos identificar frases célebres para las tarjetas (placas).

Ordenanza del Ayuntamiento del Distrito Nacional No. 3/ 2011, mayo del 2011 (República Dominicana).

Dicha ordenanza pone en contexto sobre los procesos de intervención de las infraestructuras de la Ciudad Colonial, desde las fachadas hasta sus interiores. No existe una ordenanza más reciente.

Portal educativo Mapade.org. Equipo de redacción profesional. (2017, 01). *Mapa de la Zona colonial*. Escrito por: Revista de Mapas Importantes Mapade.org. Obtenido en fecha 09, 2023, desde el sitio web: https://www.mapade.org/zona_colonial.html.

Esta serie de mapas permite ubicar geográficamente a la Ciudad Colonial, sus límites y otras informaciones topográficas de interés. Asimismo, facilita información de los nombres de las calles de la Ciudad Colonial.

Rodríguez Morel, Genaro. (2018). *Documentos para el estudio de la historia colonial de Santo Domingo (1511-1560) Tomo I*. Editorial Búho S.R.L.

El libro permite entender los antecedentes históricos de la Ciudad Colonial.

Sánchez, C. (29 de enero de 2020). *Figuras*. Normas APA (7ma edición).

<https://normas-apa.org/estructura/figuras/>

Schloeter, L. (CSD/HUD), jefe de Equipo, Rodríguez, M. (INE/TSP), jefe de Equipo Alterno, López-Lamia, A., Chevalier, O., García, A., Guzmán, J., Ávila, D. y Villota, M. A.

(CSD/HUD), Baldivieso, H. y Alvear, A. (INE/ENE); Lefevre, B. (CCS/CDR), Cuesta, A. y Rachter, L. (SPD/SDV), Lindblom, F., Valdivieso, L. y Escovar, M. (ESG/CPN), Sanmartín, A. y Landázuri, M. (LEG/SGO), Encarnación, Y., ... & Hertz, K.

(ORP/GCM). (2021). *Programa Integral de Desarrollo Turístico y Urbano de la Ciudad Colonial de Santo Domingo (PIDTUCC)*. <https://www.iadb.org/es/project/DR-G0004>

El proyecto sobre revitalización de la Ciudad Colonial que permite poner en contexto la relevancia del Proyecto Final de Graduación presentado.

(s.f.). *Colonial City of Santo Domingo*. Obtenido en fecha 09, 2023, desde el sitio web:

<https://whc.unesco.org/en/list/526/>

Este enlace permite acceder a información sobre el proceso de declaración de la Ciudad Colonial de Santo Domingo como Patrimonio de la Humanidad.

Anexo 2: Otros

Modelo Registro de lecciones aprendidas

Fundación CULTURA
Registro de lecciones aprendidas
Proyecto RVH-CCC

Fecha de registro: _____
 Persona que registra la lección aprendida: _____
 Revisado por: _____
 Firma responsable del registro: _____

1. Información de la lección		
Fecha ocurrencia: _____		
Área de impacto: _____		
Descripción del problema:		
Descripción de la solución:		
2. Tipo de anexos		
Fotos: _____ Documentación: _____ Otro: _____		
3. Impacto alcanzado		
Tipo	Datos	Comentarios/recomendaciones
Otras informaciones de interés		