

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

METODOLOGÍA PARA EL PLANEAMIENTO, EJECUCIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS
CULTURALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES QUE CONFORMAN LA
RED DE BOYEROS(AS) Y ARTESANOS(AS) DE COSTA RICA.

PEDRO JOSÉ AVENDAÑO SOTO

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTO.

San José, Costa Rica

Enero, 2012

HOJA DE APROBACIÓN

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

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

Se debe anotar el nombre
PROFESOR TUTOR

Se debe anotar el nombre
LECTOR No.1

Se debe anotar el nombre
LECTOR No.2

Pedro José Avendaño Soto, Antrop.
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A mi mama, mujer que nunca ha dudado en lo que soy y hago, la que siempre me apoya en las aventuras que impulso en mi vida, la que me ha dado el don de reconocer mis errores y la fortaleza de cambiar para bien. A mi mama, mujer que me da ese cariño incondicional, sin ella no estaría donde estoy.

A mis hermanos, Mimi, Pablo, Esteban, Juan y Beatrice, quienes están siempre a mi lado, aunque a la distancia, sin titubear dan todo su apoyo cuando se requiere y que permanentemente me dan ese aprecio que cualquiera se pueda desear.

A mis cuñadas y cuñados, Allan, Andrea, Janaina y Max, solidarios, cariñosos siempre unidos, gracias por estar en mi familia.

A Sergio, Carlos y Mario, que profesionalmente han creído en mí y que al pasar del tiempo tejemos una amistad entrañable de hermandad, conocimiento y apoyo, gracias a los tres por ser más que mentores y guías en mi formación profesional, amigos de corazón, un abrazo fraterno.

A Laura, mi pareja, mujer que adoro con todo mi corazón, mujer que me ha dado la posibilidad de ser plenamente feliz, Laura, la mujer que amo sin condición, que me complementa y está enyuntada en este hermoso camino que vamos haciendo al andar que es la vida.

A todos y todas, mi más sentido agradecimiento por estar en mi vida, les dedico este logro personal, el cual no tendría el sentido que tiene, si no hubiese contado con cada uno de ustedes. Una dedicatoria pequeña ante todo lo que me han dado en el transcurso de mi vida. De corazón gracias.

Pedro José Avendaño Soto

12 de octubre 2011

Maracaibo, Buenos Aires de Puntarenas.

AGRADECIMIENTOS

A todas las organizaciones de boyeros y boyeras, artesanos y artesanas vinculadas a la tradición del Boyeo y la Carreta, por permitirme aprender el sentido de la tradición.

A todas y todos, que de alguna u otra media me han enseñado algo para querer y apreciar con todo mi corazón esta hermosa forma de revitalizar el ser boyero y valorar su arte.

A las organizaciones, Comité de Boyeros de San Jerónimo, Asociación de Boyeros de San Antonio de Escazú, Asociación Amigos de San Antonio de Escazú, Comité de Boyeros de San Pablo de León Cortés, Fundación Nacional de Boyeros de Costa Rica, Fundación del Museo de La Carreta (Desamparados), Movimiento de Artesanos de Sarchí, COOPEARSA.S.A., Asociación de Boyeros de Maquencal y Katíra de Guatuso, Asociación de Boyeros de Venecia de San Carlos, Movimiento de Jóvenes Boyeros y Boyeras de San Isidro de Heredia, Comité de Boyeros de Tablón del Guarco y Tobosi, Comité de Boyeros de Llano Grande de Cartago, Comité de Boyeros de Tierra Blanca, Comité de Boyeros de Hojancha, Asociación de Boyeros de Nicoya, Comité Cívico y Cultural de Cañas, Asociación de Boyeros de Oromontana –Miramar de Puntarenas y Grupo de Boyeros de Lepanto, por permitirme conocer su funcionamiento sus necesidades y sus expectativas para seguir defendiendo la tradición del boyeo y la carreta, la cual fue fundamental para proponer esta modesta metodología para potenciar esta labor.

Al comité de seguimiento y en especial a Cecilia Dobles, quien me dio la oportunidad de incursionar en este tema de investigación y trabajo el cual se volvió un placer.

A todas y todos, mi más profundo agradecimiento,

Pedro José Avendaño Soto

12 de octubre 2011

Maracaibo, Buenos Aires de Puntarenas.

ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Problemática.....	3
1.3 Justificación del problema	3
1.4 Restricciones.....	5
1.5 Exclusiones	5
1.6 Objetivo General.....	6
1.7 Objetivos específicos	6
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Marco referencial o institucional.....	7
2.2 Antecedentes de la Institución	7
2.3 Misión y visión	8
2.4 Estructura organizativa.....	8
2.5 Productos que ofrece	9
2.6 Teoría de Administración de Proyectos.....	10
2.7 Proyecto.....	10
2.8 Ciclo de vida de un proyecto.	11
2.9 Administración de Proyectos.....	12
2.10 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos.....	13
2.11 Procesos en la Administración de Proyectos.....	16
3. MARCO METODOLOGICO	18
3.1 Fuentes de información.....	18
3.1.1. Fuentes Primarias:	19
3.1.2. Fuentes Secundarias:.....	20
3.1.3. Fuentes Terciarias:.....	21
3.2 Técnicas de Investigación	21
3.3 Método de Investigación.	24
3.3.1. Estrategia metodológica de concertación participativa para desarrollar el PFG.....	26
3.3.1.1. Metodología de acompañamiento: Investigación-acción-participativa.	27
3.3.1.2. Acercamiento a la organización (es)	29
3.3.1.3. Análisis de Actores Sociales y de Recursos	32
3.3.1.4. Análisis de los Recursos	38

3.3.1.5. Ideas de cuales elementos se deben considerar en la guía de Proyectos culturales.....	39
4. DESARROLLO.....	41
4.1. Síntesis del diagnostico organizacional.	42
4.1.1. Caracterización de la Red Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica.....	42
4.1.2. Estructura y funcionamiento de la Red.....	47
4.1.3. Marco Filosófico de la Red.....	52
4.1.4. Condiciones actuales de la Red Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica.....	53
4.1.5. Condiciones de las relaciones sociales y culturales de la Red	55
4.2. Mapeo de actores y análisis de involucrados	56
4.3. Metodología para el Planeamiento, Ejecución y Control de Proyectos Culturales.	67
4.3.1. ¿Qué necesitamos para hacer un Proyecto?	67
4.3.2. ¿A partir de las acciones que planteamos como organización, en qué debemos pensar para hacer realidad esas acciones?.....	68
4.3.3. ¿Qué debemos saber antes de iniciar un proyecto, qué trabajo tenemos que hacer?.....	70
4.3.4. Nuestro pasos para construir los instrumentos de un proyecto cultural	71
4.3.4.1. Conocimiento mi contexto y organización	71
PASO 1. Reconocimiento mi comunidad.....	72
PASO 2. Reunidos para un bien común.	73
PASO 3. Acercamiento con las organizaciones y actores sociales involucrados:.....	74
PASO 4. Analicemos las condiciones de los Actores Sociales y de Recursos potenciales para el proyecto	74
PASO 5. Identificación previa de actores sociales involucrados.	75
PASO 6. Análisis de actores sociales vinculados al proyecto	76
PASO 7. Estrategias a tratar a partir del análisis de actores	77
PASO 8. Análisis de los recursos potenciales para las iniciativas de proyectos culturales	78
4.3.4.2. Instrumento UNO: Acta de constitución del proyecto cultural.	79
4.3.4.3. Instrumento DOS: Plan de Gestión del proyecto cultural.....	81
4.3.4.4. Instrumento TRES. Construcción del cronograma del proyecto.....	86
4.3.4.5. Instrumento CUATRO. Estimación de costos del proyecto.....	88
4.3.4.6. Instrumento CINCO Plan de Recursos Humanos.....	93
4.3.4.7. Instrumento SEIS Plan de Comunicaciones.....	97
5. CONCLUSIONES.....	102
6. RECOMENDACIONES.....	105
7. BIBLIOGRAFIA.....	106
8. ANEXOS	108
Anexo 8.1. ACTA DEL PROYECTO	109
Anexo 8.2. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)	116
Anexo 8.3. Cronograma	118
8.3.1. Diagrama de Grantt	121

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos	14
Figura 2. Matriz de influencia e impacto	36
Figura 3. Matriz de influencia e impacto. Análisis de relaciones existentes	37
Figura 4. Mapa de ubicación de las organizaciones por región o provincia	49
Figura 5. Cantidad de Desfiles de Boyeros que se dan en Costa Rica	51
Figura 6. Matriz de Poder vrs. Interés.....	61
Figura 7. Matriz de Poder vrs. Influencia	63
Figura 8. Matriz de Influencia vrs. Cambio	65
Figura 9. Ejemplo de diagrama de la EDT	85
Figura 10. Curva S del Proyecto	92
Figura 11. Costo pronosticado vrs. Costo real acumulado y Valor Devengado acumulado del proyecto	93
Figura 12. Ejemplo de un organigrama de personal de un proyecto	94

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica.....	9
Cuadro 2. Grupos de Procesos y Procesos.....	16
Cuadro 3. Descripción de los procesos a utilizar en el PFG.....	17
Cuadro 4. Técnicas y herramientas del PMI por procesos utilizados en el PFG.....	22
Cuadro 5. Agenda de trabajo para la puesta en marcha del proceso de formulación del PFG	32
Cuadro 6. Matriz para el mapeo de Actores Sociales	33
Cuadro 7. Relevancia de Actores Sociales.....	34
Cuadro 8. . Matriz para sintetizar estrategias	38
Cuadro 9. Matriz de Recursos	39
Cuadro 10. Objetivos vrs. productos y especificaciones para el desarrollo de los mismos	41
Cuadro 11. Marco Filosófico de la Red	53
Cuadro 12. Síntesis de la matriz de actores sociales (primera parte)	57
Cuadro 13. Síntesis de la matriz de actores sociales(Segunda parte)	58
Cuadro 14. Elementos a considerar para realizar una Agenda de trabajo	74
Cuadro 15. Relevancia de Actores Sociales para nuestro proyecto cultural	76
Cuadro 16. Matriz para sintetizar estrategias para proyectos culturales	78
Cuadro 17. Matriz para analizar los recursos existentes	79
Cuadro 18. Acta de Constitución del proyecto	80
Cuadro 19. Diccionario de la Estructura del Desglose de Trabajo	86
Cuadro 20. Listado de recursos	87

Cuadro 21. Construcción del cronograma	88
Cuadro 22. Descripción de Funciones y Responsabilidades	95
Cuadro 23. Descripción de Funciones y Responsabilidades	96
Cuadro 24. Matriz de comunicaciones	100
Cuadro 25. Síntesis de información comunicada	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estimación de presupuesto	90
Tabla 2. Presupuesto del proyecto	91
Tabla 3. CTP, CPR, CR, CRA, VDA del proyecto	93

RESUMEN EJECUTIVO

La red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica es una estructura organizacional que articula un conjunto de organizaciones sociales y culturales de diversa índole, que interactúan y ejecutan sus acciones y estrategias en diversas comunidades y regiones, así como a nivel nacional para salvaguardar y revitalizar la Tradición del Boyeo y La Carreta. La existencia de la Red data de décadas atrás, no obstante es hasta el año 2005 con los inicios de gestión política, técnica e investigativa por diversas instancias públicas nacionales e internacionales, las cuales dieron inicio a los procesos por declarar a la tradición del Boyeo y la Carreta como patrimonio de la Humanidad, donde dicha Red recobra una importancia y visibilización en el sector cultural.

La obtención de la declaratoria intitulada “Proclamada Obra Maestra del Patrimonio Oral e Inmaterial de la Humanidad del Boyeo y la Carreta”, así como sus instrumentos de gestión para la salvaguarda y revitalización, dieron un impulso y fortalecimiento a las organizaciones de manera individual, así como fomentaron la cohesión y consolidación de la Red como movimiento social dentro el Sector Cultura.

Si bien se dieron estas acciones entre 2006 – 2008, el informe de labores sobre los resultados y objetivos impulsados por los instrumentos de gestión y estrategias que decantaron la declaratoria, evidenciaron la importancia de generar nuevas acciones para mejorar y fortalecer el accionar de gestión y administración de las organizaciones vinculadas al gremio de boyeros(as) y artesanos(as).

Es a partir de esto, que el presente Proyecto Final de Graduación se plantea como objetivo general, elaborar con base a las necesidades y expectativas de las organizaciones socioculturales que conforman la Red, una propuesta metodológica para el planeamiento, ejecución y control de proyectos culturales vinculados a la tradición con el fin de salvaguardarla. Para ello, se propone desarrollar un diagnóstico organizacional la Red para identificar las necesidades y expectativas, un mapeo de actores sociales vinculados a la tradición y partiendo de estos dos insumos, establecer una propuesta de metodología para el planeamiento, ejecución y control de proyectos culturales utilizando como base las buenas prácticas del Project Management Institute (PMI, 2008), para fortalecer la gestión de acciones, estrategias e inversiones de la Red.

El proceso metodológico para alcanzar dichos objetivos consistió en desarrollar las referencias conceptuales sobre las fuentes de información a utilizar determinado su naturaleza y alcances para el PFG (fuentes primarias, secundarias y terciarias) el planteamiento y uso de las técnicas de investigación propuestas por la guía PmBok, como lo son el juicio experto, las entrevistas, los trabajos grupales y técnicas para sistematizar la información como lo es la creación de la EDT y el cronograma de trabajo por medio de Project 2007.

Con base a lo anterior, se estableció el método de investigación considerando las particularidades del sector, específicamente el sub sector de boyeros(as) y artesanos(as), el cual consistió orientar dicho método del enfoque de estudios explicativos como medio para implementar la utilización de las técnicas y herramientas del PMI.

Hilvanando estos aspectos, el marco metodológico presenta una estrategia metodológica aplicada a los actores sociales involucrados, la cual tiene como pilares fundamentales, la orientación de que dicho proceso sea participativo, de empoderamiento, con una acción e interacción de los mismos de forma activa para el intercambio de conocimientos y construcción de acciones traducidas en proyectos.

Dicha estrategia, planteó la realización de un acercamiento para comprender a las organizaciones en su contexto (comprensión de su comunidad, región o accionar a nivel nacional) los modos de organización – y cómo esta se traduce en el entendimiento de su marco filosófico –, a sus expectativas y necesidades a lo interno, como de los actores sociales que interactúan en su contexto (el mapeo de actores sociales), el análisis de los recursos y las ideas iniciales para la construcción de proyectos.

Este planteamiento logró establecer en el desarrollo del PFG, avanzar en la caracterización de las condiciones actuales, y concretar de manera más puntual el marco filosófico como instrumento de posicionamiento y orientación de la organización. En lo que respecta al mapeo de actores sociales y el análisis de involucrados se logró desarrollar una identificación y establecimiento de relaciones entre actores, no obstante, no se logró profundizar sobre cuáles son las funciones y razones de ser de estos, así como los mecanismos de cómo se pueden fortalecer las mismas y de comprender a fondo las expectativas – a diferencia de las necesidades – tanto a lo interno como a lo externo de la Red.

La construcción de la metodología para el planeamiento, ejecución y control de proyectos de índole cultural, se constituyó con la aplicación de la estrategia metodológica y con la implementación de las áreas y procesos establecidos en el acta de constitución, concretados en seis instrumentos que explican paso a paso el desarrollo, que a la postre articulará un proyecto realizado por la Red por sus propios medios. Cabe mencionar que si bien los procesos se desarrollaron con base a las buenas prácticas del PMI, estas se han orientado y acondicionado a las particularidades de la Red, en términos de que dichos conocimientos, técnicas e instrumentos sean viables de aplicar de manera satisfactoria en las condiciones ambientales de la misma con un acompañamiento técnico.

En síntesis, es necesario enmarcar que dicho esfuerzo por establecer una metodología de proyectos de índole cultural, es un primer paso por establecer buenas prácticas en la administración de proyectos en el ámbito cultural y social y que dicho esfuerzo en el contexto en que se desarrolla, es el primer paso de muchos más por mejorar la calidad de proyectos que buscan salvaguardar y revitalizar la tradición del Boyeo y la Carreta.

1. INTRODUCCIÓN

El presente apartado desarrolla los antecedentes, problemática, justificación, restricciones, exclusiones, objetivo general y específicos del proyecto final de graduación (PFG) denominado, *“Metodología para el planeamiento, ejecución y control de Proyectos Culturales para el fortalecimiento de las organizaciones que conforman la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica”*

1.1 Antecedentes.

La Tradición del Boyeo y la Carreta fue declarada el 25 de noviembre del 2006, como Obra Maestra y Patrimonio de la Humanidad por la Oficina de Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO). Ésta fue una de las 90 Declaratorias de Patrimonio Intangible que designó la UNESCO para Salvaguardar y Revitalizar a nivel mundial, un conjunto de tradiciones de interés para toda la humanidad, con el objetivo de preservar las tradiciones y costumbres más significativas de nuestra civilización. (Oficina de Educación, Ciencia y Cultura – UNESCO – , 2006).

La declaración, intitulada *“Proclamada Obra Maestra del Patrimonio oral e Inmaterial de la Humanidad del Boyeo y la Carreta”*¹ conllevó el desarrollo de una investigación científica y de corte cualitativo – etnográfico, para justificar dicha práctica en el concurso de Patrimonios de la Humanidad. Además de esto, se desarrolló una estrategia denominada *“Plan de Acción para la Salvaguarda y Revitalización de la Tradición del Boyeo y la Carreta en Costa Rica”*², para fortalecer y darle sostenibilidad a la Práctica Cultural. (UNESCO, 2007)

La Oficina General de UNESCO en París encargada de otorgar las declaratorias, solicitó a los países beneficiados como condición, el impulso de la legislación necesaria y pertinente de alcance nacional, para constituir marcos legales y procedimentales para

¹ Denominado de ahora en adelante como Proclama del Boyeo y la Carreta

² Denominado de ahora en adelante como Plan de Acción del Boyero y la Carreta

proteger y preservar las acciones de la tradición. Por ello, se estableció un comité gerencial inter-institucional de actores públicos – sociedad civil, para impulsar la ley denominada tentativamente: *Salvuarda y Revitalización de la Tradición del Boyeo y la Carreta como Obra Maestra y Patrimonio de la Humanidad* (UNESCO, 2006).

Sumado a esto, se constituyó un comité denominado Comité de Seguimiento del Plan de Acción para la Salvuarda y Revitalización de la Tradición del Boyeo y la Carreta en Costa Rica³, con el fin de ejecutar concretamente una inversión aproximada de 80.000,00 dólares estadounidenses, otorgada por la UNESCO con la declaratoria, por medio de dicho plan. (UNESCO, 2007).

El plan constó de 56 acciones distribuidas en 3 componentes: A) Componente de Difusión y Educación: 19 acciones (92% de acciones ejecutadas), B) Fortalecimiento: 24 acciones (75% de acciones ejecutadas) y C) Investigación: 13 acciones (67% de acciones ejecutadas).(UNESCO, 2007)

En lo que se refiere al componente de fortalecimiento organizativo, se ejecutó de su totalidad aproximadamente un 75% de las acciones planeadas para el fortalecimiento de las organizaciones culturales, sociales, cívicas y patronales vinculadas al gremio de boyeros (as), y artesanos (as), con el fin de mejorar la gestión administrativa, sociocultural y técnica de dichas organizaciones. (Idem)

El componente de fortalecimiento organizativo constó de cinco subcomponentes en las cuales se distribuyen las acciones ejecutadas:

- I. Hacer reuniones con los distintos actores involucrados, para validar el plan de acción e incorporar iniciativas en pro de la salvuarda y revitalización de la tradición que se estén realizando en el país.

³ Denominado de ahora en adelante como Comité de Seguimiento del Boyeo y la Carreta

- II. Consolidar alianzas entre los distintos actores comprometidos con la salvaguarda y revitalización de la tradición, con el fin de consolidar una red nacional y buscar mecanismos de acción conjunta para la salvaguarda y revitalización de la tradición.
- III. Establecer alianzas con actores clave para buscar respaldo en las actividades de seguimiento del plan de acción y procurar el apoyo para facilitar la ejecución de acciones para la salvaguarda de la tradición.
- IV. Fortalecer la participación de las nuevas generaciones de practicantes mediante el fomento del diálogo intergeneracional.
- V. Apoyar a las organizaciones de boyeros(as) y artesanos(as) en el diseño de proyectos y la gestión de recursos para la realización de actividades que promuevan el uso de tecnologías apropiadas, o el desarrollo de actividades culturales para la salvaguarda y revitalización de la tradición. (UNESCO, 2007)

Si bien se dieron estas acciones entre 2006 – 2008, el informe de labores del plan de acción señala la importancia de generar nuevas acciones para mejorar y fortalecer el accionar de gestión y administración de las organizaciones vinculadas al gremio de boyeros(as) y artesanos(as), para darle sostenibilidad a la tradición, por medio de nuevos instrumentos de gestión y administración.(UNESCO, 2008)

1.2 Problemática.

La Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica no cuenta con instrumentos de planeamiento, ejecución y control de proyectos culturales que les permita gestionar de manera eficiente sus acciones, estrategias e inversiones, para salvaguardar y revitalizar la tradición del Boyero y la Carreta.

1.3 Justificación del problema

El sector cultura, específicamente el sub-sector organizaciones socioculturales, gremio de boyeros(as) y artesanos(as), presenta una debilidad en su capacidad de planear, ejecutar y controlar sus acciones e iniciativas, tanto como organizaciones socioculturales,

así como, de sus proyectos (individualmente, o en coordinación con otras organizaciones); dado que no cuentan con instrumentos o procedimientos de gestión y administración de proyectos que se ajusten a la naturaleza de sus proyectos culturales.

En general, estas organizaciones ejecutan sus proyectos y estrategias de organización a partir de sus experiencias o con base a cumplimientos de requisitos legales o de normativas institucionales, las cuales no se acoplan o no son las mejores para ejecutar sus funciones ni proyectos.

Por otro lado, a partir de la declaratoria, se generó un crecimiento de alianzas y creación de redes de apoyo y trabajo en conjunto (entre organizaciones y actores institucionales); no obstante, los métodos de trabajo o la carencia de estos para ejecutar proyectos, han generado que la puesta en marcha de acciones, estrategias y iniciativas, no alcancen o satisfagan las expectativas de las organizaciones en su totalidad.

La alta dependencia de la capacidad instalada de instituciones vinculadas al sector para desarrollar sus proyectos (Ministerio de Cultura y Juventud por medio del Centro de Patrimonio y Direcciones de Cultura, Comités de Cultura, Alcaldías y Concejos Municipales, principalmente), así como el desconocimiento que tienen los actores institucionales sobre el sentido o alcance que quieren las organizaciones obtener; generan proyectos fallidos, con falta de continuidad, poca participación de las organizaciones y la no existencia de registros de experiencias y lecciones aprendidas, es decir, no generan una factibilidad clara y no proyectan una sostenibilidad a mediano y largo plazo que asegure la salvaguardia y revitalización de la Tradición del Boyeo y La Carreta.

Si bien las organizaciones presentan un gran potencial de organización y de ejecución, éstas no se potencian u optimizan a la hora de generar los proyectos, (tanto locales como nacionales), en los que participan o les gustaría impulsar. La falta de estrategias de planeación de los alcances con un sentido más participativo, la delegación de funciones y responsabilidades, así como, de estrategias de coordinación y comunicación son una de las principales limitantes para dar un salto cualitativo para

proyectar y hacer cumplir a cabalidad su principal proposito como gremio de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica: Salvaguardar y Revitalizar la Tradición del Boyeo y la Carreta.

La iniciativa de formular la metodología nace de una necesidad sentida de varias organizaciones de la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica, específicamente de la Asociación de Boyeros de San Antonio de Escazú, Asociación Amigos de San Antonio de Escazú, Comité de Boyeros de Tablón del Guarco y Tobosi y Comité Cívico y Cultural de Cañas.

1.4 Restricciones

En lo que respecta a la duración del PFG se establece como plazo máximo la culminación del mismo para el 04 de diciembre del 2011. Sumado a esto, no se cuenta con un presupuesto aprobado por ninguno de los actores involucrados en el proyecto para el desarrollo del PGF, por consiguiente, los costos que conlleva la realización del mismo, serán asumidos por el sustentante. Por último, la culminación del proyecto esta sujeto a la aprobación satisfactoria de las autoridades de la UCI siguiendo los procedimientos administrativos y técnicos que estipula dicha entidad.

1.5 Exclusiones

El sustentante establece en la definición del alcance, las siguientes tres exclusiones:

- A) Se realizará una propuesta metodológica para el planeamiento, ejecución y control de proyectos culturales, pero no se ejecutará ningún proyecto en concreto con la propuesta;
- B) Se establecerán lineamientos para el fortalecimiento de la estructura de las organizaciones para que cada organización involucrada, que ejecuten a futuro sus acciones, estrategias e inversiones respectivas; pero no se ejecutaran dentro de la gestión de los procesos del PFG dichas acciones y C) El PFG no se enmarcará en ninguna acción o estrategia institucional oficial de los actores institucionales vinculados en el sector para su gestión (Comité de Seguimiento del Plan de Acción, Centro de Patrimonio del Ministerio de Cultura y Juventud o de la Sección de Cultura de UNESCO, o alguna Dirección o Comité

de Cultura de orden municipal), si no recupera un sentir e iniciativa de parte de la organización que conforma la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica en la actualidad.

1.6 Objetivo General

Elaborar con base a las necesidades y expectativas de las organizaciones socioculturales que conforman la Red Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica una propuesta metodológica para el planeamiento, ejecución y control de gestión de proyectos culturales vinculados a la tradición del Boyeo y la Carreta con el fin de salvaguardar la tradición en un tiempo de 98 días hábiles a medio tiempo en un plazo no mayor a cinco meses.

1.7 Objetivos específicos

- A.** Realizar un diagnóstico organizacional la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica para identificar las necesidades y expectativas.
- B.** Realizar un mapeo de actores sociales vinculados a la tradición del boyeo y la carreta para establecer las relaciones de poder, interés, influencia, impacto y capacidad de cambio para analizar la condición actual Red de boyeros(as) y artesanos(as) de Costa Rica.
- C.** Desarrollar una propuesta de metodología para el planeamiento, ejecución y control de proyectos culturales utilizando como base las buenas prácticas del Project Management Institute (PMI, 2008), para fortalecer la gestión de acciones, estrategias e inversiones de la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as).

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco referencial o institucional

El presente plan de proyecto se propone en el marco de la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica, como beneficiario directo de la metodología de planeamiento, ejecución y control de Proyectos Culturales. La Red se encuentra constituida actualmente por 18 organizaciones de diversa naturaleza, la cual opera en el ámbito nacional en diversas comunidades. (Conversación con Manuel Fernández Sandí, Miembro de la Asociación de Boyeros de San Antonio de Escazú, en la Iglesia de San Antonio de Escazú. 5 de noviembre del 2010.)

2.2 Antecedentes de la Institución

Si bien la Red es reconocida como tal desde el 2006 por la promoción y difusión de la Proclama Boyeo y la Carreta, dicha red como movimiento social data de décadas atrás. (UNESCO, 2007b). La relación de organizaciones, comunidades y familias asentadas en diversos puntos del país, han tenido una relación de cercanía y de redes de apoyo en diversos aspectos para desarrollar la practica del boyeo, tales como: la comercialización de productos agrícolas, intercambio y venta de artefactos para el uso de yuntas de bueyes (aperos, carretas, por ejemplo) venta y compra de novillos, compra de servicios para amansar novillos y toretes, y confección y venta de yugos y carretas. (UNESCO, 2007c)

En el marco de los antecedentes expuestos, la Red se incorpora al Comité de Seguimiento del Plan de Acción, donde inician diversos procesos de articulación y participación más activa en la salvaguarda y revitalización de la tradición (Plan de Acción⁴, 2008)

⁴Comité de Seguimiento del Plan de Acción para la Salvaguarda y Revitalización de la Tradición del Boyeo y la Carreta en Costa Rica. (2008) *“La Carreta Viajera”: Material educativo para la capacitación de Boyeros, Artesanos y actores sociales vinculados a la tradición del Boyeo y la Carreta.* Comité de

2.3 Misión y visión

La Red no tienen planteado como grupo la definición de una visión, misión, no obstante, hacen referencia como objetivo estratégico de su movimiento social, el objetivo principal de la Declaratoria de la tradición. *“Revitalizar, y salvaguardar la Tradición del Boyeo y la Carreta como Obra Maestra y Patrimonio de la Humanidad”* (UNESCO, 2006, p.2)

2.4 Estructura organizativa

La Red opera como una asamblea de organizaciones, fundaciones, comités y movimientos de boyeros, en la cual dependiendo de las actividades a ejecutar en el transcurso del año en diferentes puntos del país, se responsabiliza de las actividades a la organización de la zona para presidir y ejecutar dichas actividades. A continuación se presenta el Cuadro 1. organizaciones que conforman la Red y su actual representación por región:

Cuadro 1.	
Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica	
<i>Región</i>	<i>Organización</i>
<u>Guanacaste:</u>	– Comité de Boyeros de Hojancha
	– Asociación de Boyeros de Nicoya
	– Comité Cívico y Cultural de Cañas
	– Asociación de Boyeros de Oromontana –Miramar de Puntarenas ⁵
	– Grupo de Boyeros de Lepanto
<u>Zona Norte</u>	– Asociación de Boyeros de Maquencal y Katíra de Guatuso
	– Asociación de Boyeros de Venecia de San Carlos
<u>Heredia:</u>	– Movimiento de Jóvenes Boyeros y Boyeras de San Isidro de Heredia
<u>Cartago:</u>	– Comité de Boyeros de Tablón del Guarco y Tobosi
	– Comité de Boyeros de Llano Grande de Cartago
	– Comité de Boyeros de Tierra Blanca
<u>San José</u>	– Comité de Boyeros de San Jerónimo
	– Asociación de Boyeros de San Antonio de Escazú
	– Asociación Amigos de San Antonio de Escazú
	– Comité de Boyeros de San Pablo de León Cortés
	– Fundación Nacional de Boyeros de Costa Rica
	– Fundación del Museo de La Carreta (Desamparados)
<u>Alajuela</u>	– Movimiento de Artesanos de Sarchí
	– COOPEARSA.S.A.
Fuente: Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica (2007 -2011) <i>Calendario de Actividades culturales y Desfiles de Boyeros en Costa Rica</i> . Ministerio de Cultura y Juventud – Dirección de Patrimonio. San José – Costa Rica: MCJ.	

2.5 Productos que ofrece

En la actualidad la Red tiene como principales actividades la realización del calendario de desfiles de boyeros y eventos vinculados con la tradición (han realizado 3 calendarios), así como la producción cultural de los mismos. (Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica, 2007 -2011) con apoyo de el Ministerio de Cultura y Juventud.

⁵ Pertenecen a la provincia de Puntarenas.

2.6 Teoría de Administración de Proyectos

Tomando de referencia la guía de fundamentos del Project Management Institute, se puede citar como preámbulo para el desarrollo del apartado la siguiente aseveración *“La creciente aceptación de la dirección de proyectos indica que la aplicación de conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas adecuados puede tener un impacto considerable en el éxito de un proyecto.”* (PMI, 2008, p.4).

Este conjunto de instrumentos, herramientas y formas de aplicarlas, se le pueden denominar como buenas prácticas generalmente reconocidas, las cuales significan, que éstas han sido utilizadas una diversidad de veces en diferentes contextos en lo que es la dirección de proyectos. Se debe tener presente a la hora de abordar el uso de estas buenas prácticas que en su aplicación, en la generalidad se tienen concesos en su uso y en su utilidad. Como una segunda consideración es que estas prácticas no deben de aplicarse como regla o procedimiento inflexible, sino que estas deben de ser adaptadas a las particularidades del proyecto y a la organización como una condicionante de éxito del proyecto u organización.

Tomando como referencia este primer enunciado se parte como argumento central de la teoría de administración de proyectos con relación a la dirección de proyectos *“... es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.”* (PMI, 2008 pág. 19)

2.7 Proyecto

Tomando en cuenta lo estipulado en el apartado 2.6., se puede enunciar que el proyecto se define para Chamoun como: *“conjunto de esfuerzos temporales dirigidos a generar un producto o servicio único”* (Chamoun, 2002 pág. 27). De igual manera, tomando de referencia el PMI para complementar la conceptualización de proyecto se estipula como: *“... un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto servicio o resultado único.”* (PMI, 2008 pág. 19).

Cuando se menciona que es un esfuerzo temporal se hace referencia a que la naturaleza del proyecto es tener un comienzo y un fin establecidos, esto cuando:

- se alcanza el objetivo del proyecto
- no se cumplirán los objetivos,
- la necesidad deja de existir y le dio origen al proyecto

En lo referente al producto, servicio o resultado que desarrolla el proyecto, se debe aclarar que este, aunque se repitan los procedimientos, se utilicen las mismas técnicas y herramientas, estos serán diferentes, dado que se realizan en tiempos distintos, se tienen condiciones de incertidumbre diferentes y las condiciones contextuales varían.

El concepto de proyecto que se plantea considera que el producto que desarrolla puede ser un elemento final del mismo (un artefacto), la generación de un servicio (el funcionamiento de una estrategia para solventar conflictos) o un resultado como un documento que contenga una investigación. (PMI, 2008)

Además de comprender la naturaleza y definición del concepto de proyecto, se puede agregar como parte de la operacionalización del mismo, el concepto de gradualidad, el cual los proyectos deben de realizarse a través de un número de tareas o actividades de carácter no repetitivas y ejecutadas con cierta secuencia y orden lógico con el fin de alcanzar el objetivo del proyecto (Gido y Clements, 2006)

2.8 Ciclo de vida de un proyecto.

Con base a la definición del PMI, el ciclo de vida del proyecto se entiende como: “... conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación.” (PMI, 2008, pág. 22). Como bien lo determina la definición, la metodología que se plantea a posteriori, busca establecer con base a las particularidades de las organizaciones y grupos de boyeros (as) y artesanos (as), una

estrategia que permita a las mismas definir sus ciclos de proyectos para la administración y gestión adecuadas de sus líneas de acción en el sub sector cultura.

2.9 Administración de Proyectos

Se debe aclarar que el uso y desarrollo de las áreas de conocimiento, así como, de la utilización de los grupos de procesos y está sujeta a la naturaleza del proyecto y dimensiones del mismo. Es decir, la Guía de Fundamentos del PMI no es una metodología *per se*, si no un conjunto de buenas prácticas que se deben de articular con metodologías y enfoques dependiendo del tipo de proyecto al que se le va aplicar el estandar del PMI.

Los cinco grupos de procesos del cual dependen la dirección de proyectos son el de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control; y cierre, los cuales implican para su gestión, la identificación de requisitos, abordar necesidades y expectativas, equilibrar las restricciones con relación al alcance, calidad, cronograma, presupuesto, recursos y riesgo. (PMI, 2008) A continuación se definen los cinco procesos:

Iniciación: Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase. (PMI, 2008 pág 41)

Planificación: Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto. (Ídem)

Ejecución: Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.(PMI, 2008, p.42)

Seguimiento y Control: Aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes. (Ídem)

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

2.10 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Retomando como referencia el concepto de dirección de proyecto en el apartado 2.6. el PMI plantea la dirección de proyectos mediante “...la aplicación e integración adecuadas de los 42 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos (PMI, 2008 pág. 12), las cuales las distribuye en nueve áreas de conocimiento. En primer orden, se explicarán las nueve áreas, las cuales son:

- *Gestión de la Integración del Proyecto:* es el área de conocimiento que establece los procesos y actividades que integran los distintos elementos de dirección de proyectos.
- *Gestión del Alcance del Proyecto:* desarrolla los procesos que tienen relación de avalar todas las especificaciones (todo las acciones que van a desarrollarse en el proyecto como tal) y cual van hacer las tareas y actividades necesarias para alcanzar el objetivo y producto establecido en el proyecto.
- *Gestión del Tiempo del Proyecto:* es el área que concentra los procesos que establecen los tiempos y plazos para el desarrollo y conclusión del proyecto.
- *Gestión de los Costos del Proyecto:* desarrolla los procesos de planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos en los que tiene que incurrir el proyecto para desarrollar el producto, servicio o resultado.
- *Gestión de la calidad del Proyecto:* Planificar la calidad es el proceso por el cual se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto, y se

documenta la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos.

- *Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto:* es el área donde se plantea la planificación, adquisición, desarrollo y gestión de los equipos de trabajo (personal) que necesita el proyecto para hacerse.
- *Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:* es el área de conocimiento que garantiza la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, de la información del proyecto, con el fin de comunicarlos a los interesados de manera óptima y adecuada.
- *Gestión de los riesgos del proyecto:* es el área de conocimiento que identifica y gestiona los Riesgos, es el proceso por el cual se define cómo realizar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto.
- *Gestión de las adquisiciones del proyecto:* Planificar las Adquisiciones es el proceso que consiste en documentar las decisiones de compra para el proyecto, especificar el enfoque e identificar posibles vendedores. (PMI, 2008)

Con base a la descripción de las 9 áreas se presenta seguidamente la figura 1. Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos:

Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos



Fuente: PMI, 2008.
Elaboración propia

Figura 1. Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos

Con base a lo anterior, para el caso del presente proyecto se presentan en el cuadro 2. Las áreas que se desarrollarán en el capítulo cuatro del PFG. (PMI, 2008) Se debe aclarar que se hará referencia aquellos conceptos que atañen a las áreas de conocimiento y procesos estipulados en el acta de constitución del proyecto.

Cuadro 2.		Grupos de Procesos y Procesos	
Área de Conocimiento	Grupo de Procesos	Procesos	
Integración	Iniciación	Desarrollo del acta de constitución	
		Desarrollo del plan de gestión del proyecto	
Alcance	Planificación.	Recolección de requerimientos	
		Definición del alcance	
		Creación de la EDT	
		Definición de actividades	
Tiempo		Secuencia de actividades	
		Estimación de recursos para las actividades	
		Estimación de duración para las actividades	
		Desarrollo del calendario	
Costo		Estimación de costos	
		Determinación del presupuesto	
Recursos Humanos	Elaboración del plan de recursos humanos		
Comunicaciones	Iniciación	Identificación de los involucrados	
		Plan de comunicaciones	
Fuente: PMI (2008) <i>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Cuarta edición.</i> Project management Institute. Pennsylvania, EE.UU.			

2.11 Procesos en la Administración de Proyectos

Para el proyecto *“Metodología para el planeamiento, ejecución y control de Proyectos Culturales para el fortalecimiento de las organizaciones que conforman la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica”* se definieron los siguientes procesos para desarrollarlos en los grupos de iniciación y planificación, los cuales se caracterizan de la siguiente manera (PMI, 2008)

Cuadro 3		Descripción de procesos a utilizar en el PFG	
Área de Conocimiento	Procesos	Descripción	
Integración	Desarrollo del Acta de Constitución	Desarrolla el chárter del proyecto donde se documenta los requisitos iniciales del proyecto para satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados del producto, servicio o resultado del proyecto.	
	Desarrollo del Plan de gestión del proyecto	Consiste en documentar las acciones necesarias para definir la estrategia a preparar, integrar y coordinar todos los planes que sean necesarios para el desarrollo del proyecto.	
Alcance	Recolección de requerimientos	Define y documenta las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto	
	Definición del alcance	Desarrolla una descripción detallada del proyecto y del producto, servicio o resultado.	
	Creación de la EDT	Diagramación de los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar para desarrollar el producto.	
Tiempo	Definición de Actividades	Consisten en identificar las acciones específicas a ser realizadas para elaborar los entregables del proyecto.	
	Secuencia de Actividades	Identifica y documenta las interrelaciones existentes entre las actividades del proyecto para desarrollar los entregables y por ende el producto.	
	Estimación de Recursos para las actividades	Estima el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada actividad	
	Estimación de Duración para las Actividades	Establece aproximadamente la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar cada actividad con los recursos calculados.	
	Desarrollo del Calendario	Analiza la secuencia de las actividades, su duración, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto.	
Costo	Estimación de Costos	Calcular la aproximación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto.	
	Determinación del presupuesto	Consiste en sumar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada.	
Recursos Humanos	Elaboración del Plan de Recursos humanos	Identifica y documenta las funciones dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, de los equipos de trabajo.	
Comunicaciones	Identificación de los involucrados	Identifica a las personas u organizaciones impactadas por el proyecto, y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del mismo.	
	Plan de Comunicaciones	Determina las necesidades de información de los interesados en el proyecto y definir cómo abordar las comunicaciones con ellos.	

Fuente: PMI (2008) *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Cuarta edición. Project management Institute. Pennsylvania, EE.UU.

3. MARCO METODOLOGICO

En el presente apartado establece la estrategia metodológica utilizada para el desarrollo del PFG denominado “*Metodología para el planeamiento, ejecución y control de Proyectos Culturales para el fortalecimiento de las organizaciones que conforman la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica*”, en el cual desarrolla el enfoque de abordaje del PFG, las fuentes de información a utilizar, las técnicas y el método de investigación.

3.1 Fuentes de información

Con base a las fuentes de información se puede definir según Grande Esteban & Abascal Fernández (2007) citado en Mora (2009), como aquel conjunto de conocimientos necesarios para la descripción, comprensión, interpretación y análisis; para la toma de decisión, caracterización de situaciones o evaluar procesos.

La naturaleza de información se determina a partir de las necesidades que establecen los objetivos de investigación, con el fin de comprobar las fuentes de información que son óptimas para ser de consulta y uso. Dichas fuentes se agrupan en tres categorías: a) por su naturaleza, b) disponibilidad y c) posibilidad de tratamiento (cualitativo/cuantitativo).

Siguiendo a Eyssautier (2002) citado en Gómez (2009), las fuentes de información son el nicho en el cual se construyen los datos requeridos por el investigador(a), para que sean de utilidad en el desarrollo del conocimiento que permita entender el objeto de estudio. La información *per se*, se transforma en datos por medio de un proceso de investigación fundamentado en un enfoque metodológico determinado para poder sustentar la validez del estudio o investigación.

A continuación se desarrolla conceptualmente los tres tipos de fuentes de investigación:

3.1.1. Fuentes Primarias:

Las fuentes primarias se entienden según Eyssautier (2002) como la información que viene de primer orden, es decir, que se obtiene directamente del portador o creador de dicha información. Dicha fuente de información guarda la condición de que esta no ha sido grabada, retransmitida o plasmada en ningún medio documental.

Para el caso del proyecto, la información de fuentes primarias del PFG se sustentó en la información suministrada por los miembros y colaboradores de las organizaciones sociales que conforman la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica, por medio de técnicas de reuniones, conversaciones y entrevistas no estructuradas; las cuales fueron;

Conversaciones informales con diversos boyeros(as) y artesanos(as) en los siguientes desfiles de:

- 25 de noviembre del 2009 y 2010 “Desfile Nacional del Boyero y celebración de la Proclama de la Declaratoria de Patrimonio Oral e Inmaterial del Boyeo y la Carreta.
- Desfile del Día Nacional del Boyero en Cañas, del 2009 y 2010 (realizado el segundo domingo de marzo.
- Desfile de Boyeros de Tablón del Guarco de Cartago (realizado el tercer domingo de marzo)
- Desfile de San Isidro Ladrador en la Comunidad de San Jerónimo de Moravia, (Segundo domingo de Mayo del 2011)
- 3 de agosto del 2009 Desfile de la Pasada de la Virgen en la provincia de Cartago
- Desfile de Boyeros de Sarchí de Alajuela. (celebración del Cantonato el segundo domingo de Septiembre)

Entrevistas con líderes de organizaciones⁶

- Don Gerardo Monge miembro de la Fundación de Boyeros de Costa Rica, septiembre, 2010.
- Don Manuel Fernández Sandí, Miembro de la Asociación de Boyeros de San Antonio de Escazú. 5 de noviembre del 2010.
- Don Jorge Mora, Miembro de la Asociación de Boyeros de Venecia de San Carlos, febrero 2010.
- Don Pedro Soto miembro el Comité de Boyeros de Tierra Blanca de Cartago, agosto 2009 en el desfile de la pasada de la Virgen – Cartago.
- Don Marco Ney Montero, Reunión preparatoria para el Desfile de Boyeros de Tablón del Guarco. 16 de enero del 2011.
- Don Iván Antonio Marín, Miembro del Comité Cívico de Cañas, marzo 2009.
- Don Francisco Alfaro), miembro de COOPEARSA. Septiembre, 2010
- Don Sebastián Villalobos, líder del movimiento de Jóvenes Boyeros(as). Noviembre 2010.

Reuniones con Boyeros

- Visita a Tablón del Guarco, febrero del 2011.
- Visita a la Casa de habitación de Pedro Soto en Tierra Blanca de Cartago, enero 2011
- Visita a la Casa de Manuel Fernández, noviembre del 2010.

3.1.2. Fuentes Secundarias:

Siguiendo la disertación sobre los tipos de fuentes, se menciona con base a Sandiño (2009) que las fuentes de información secundaria son aquellas que se obtienen de las fuentes primarias y que éstas han sido sistematizadas y plasmadas en algún tipo de medio

⁶ Dichas entrevistas se realizaron presencial y se complementaron en algunos aspectos a aclarar vía telefónica.

documental. La diferencia con las fuentes primarias es que han sido tamizadas por algún tipo de análisis, síntesis, interpretación o evaluación de dicha información.

Para el caso del PFG, las fuentes secundarias se centraron en la documentación especificada en el Anexo 1. Acta de Constitución, en el apartado de Proyectos precedentes, las cuales se han utilizado tanto en la formulación – capítulo de introducción – como en la concreción del capítulo de Desarrollo por medio de la utilización de la Asociación de Psicólogos Americana APA.

3.1.3. Fuentes Terciarias:

Por último, siguiendo la línea de Sandiño (2009) las fuentes de información terciarias son aquellas que combinan y articulan una serie de información primaria y secundaria en algún medio de documentación o medio de acceso. Ejemplo de este tipo de fuentes son las bibliografías, catálogos, directorios, principalmente.

Para el caso del PFG la principal fuente terciaria que se utilizó fue la base de datos del www.Sicultura.cr en la cual sirve de repositorio principal de información del sector cultura en Costa Rica. Dicha base se utilizó para verificar la información general de las organizaciones y acciones desarrolladas en el proceso de formulación del PFG.

3.2 Técnicas de Investigación

Con relación a las técnicas de investigación, se realizó en primer orden, una síntesis de las técnicas que se plantea la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2008)* con el fin de implementarlas en el desarrollo de la metodología. Seguidamente se mencionan la utilización de otras técnicas de investigación para fortalecer el PFG a partir de la particularidad del tema de investigación.

En el Cuadro 4 se presentan las técnicas y herramientas del PMI por procesos a utilizar en el PFG.

Cuadro 4.			
Técnicas y Herramientas del PMI por procesos utilizados en el PFG			
Área de Conocimiento	Procesos	Técnica/Herramienta	Uso
Integración	Desarrollo del Acta de Constitución	Juicio Experto	Con base a las expectativas de la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica, se construyó un documento que permitió establecer el enunciado del trabajo PFG. El Caso Negocio (en nuestro caso la necesidad de elaborar una metodología de proyectos de una manera eficiente y óptima para el uso de recursos) se estableció el uso de las áreas de conocimientos y sus procesos necesarios para adaptarse a la necesidad del sector.
	Desarrollo del Plan de gestión del proyecto		Para el caso de los factores ambientales se seleccionó la documentación emitida por el proceso de declaratoria, plan de acción y seguimiento de la Proclama de Obra Maestra y Patrimonio de la Humanidad del Boyeo y la Carreta. Para lo relacionado con los activos de la organización se utilizó con el fin de establecer las buenas prácticas utilizadas hasta la fecha de la organización con la finalidad de establecer los puntos de articulación de los procesos del PMI a el modelo de gestión de la organización.
Alcance	Recolección de requerimientos	Entrevistas	Se utilizó entrevistas (conversaciones cara a cara) individuales con los representantes de las organizaciones con la finalidad de establecer los requisitos prioritarios por organización que forma parte de la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica.
		Grupos de Opinión	Con base a la información recolectada en las entrevistas se estableció una estrategia (elaborada en conjunto con los entrevistados) para formar grupos de opinión que nos permitan validar los requisitos recolectados en las entrevistas. Las cuales se concretaron en tres encuentros en casas de habitación mencionadas anteriormente.
	Técnicas Grupales de Creatividad	Se utilizó tormenta de ideas como técnica básica para orientar los encuentros en casas de habitación. Ligado a esto se aplicaron diferentes técnicas mencionadas más adelante en el capítulo.	
	Definición del alcance	Análisis de Alternativas	Con base a los resultados obtenidos en la recolección de requisitos se estableció la construcción de dos productos que son el acta de constitución con el fin de establecer el producto final más accesible a su elaboración y acorde a las necesidades de los interesados
		Talleres facilitados	La utilidad de los talleres facilitados en el PFG fue de asegurar en definitiva un alcance acorde a las necesidades de los interesados y a su vez que responda al cumplimiento del PFG. Estos se aplicaron en los parcialmente en los desfiles de

			boyeros así como en los encuentros en casas de habitación, utilizando la metodología presenta más adelante.
	Creación de la EDT	Utilización del WBS Chart Pro.	Se utilizó la herramienta para organizar los entregables y productos del PFG en la EDT con base a la información recolectada con las fuentes de información secundaria. Se enfatizó en la elaboración de el EDT con base a productos y resultados y no por la ejecución de grupos de procesos.
Tiempo	Definición de Actividades	Descomposición	Con base al EDT se estableció la descomposición de el paquete de trabajo para definir las actividades principales y estratégicas para la consumación del producto del PFG. En este caso según la información que se generó en el Alcance se estableció las actividades por entregables. Con base a esto se desarrolló el diccionario de la EDT a nivel de actividades para completar la EDT.
	Secuencia de Actividades	Método de Diagramación por Precedencia	Se utilizó para establecer la ruta crítica de las actividades del proyecto por medio de la técnica de diagramación de precedencia, con el fin de establecer dependencias, y tiempos de holgura de las actividades, por medio de la utilización del juicio experto de las lógicas de Fin-comienzo, fin-fin, comienzo-comienzo y Comienzo-fin.
	Estimación de Recursos para las actividades	Juicio experto	Se definió la utilización de recursos (financieros-humanos) a partir de la particularidad de la actividad pa la concreción de las actividades de recolección de información para el PFG.
	Estimación de Duración para las Actividades		
	Desarrollo del Calendario		Se utilizó Microsoft Office Project 2007 para el desarrollo de los procesos seleccionados en el área de conocimiento del tiempo
Costo	Estimación de Costos	Juicio de Expertos	A partir del conocimiento del sector y la falta de información existente sobre los costos de la actividad cultural de la Red se estimó los costos con base a la experiencia del gerente de proyecto dentro del sector para realizar el PFG. Con el fin de ejemplarizar como se desarrolla dichos instrumentos en área de conocimiento del costo
	Determinación del presupuesto	Suma de Costos Análisis de Reserva	Establecimiento y estimación de costos por paquetes de trabajo. Se Establecieron los costos de reserva a partir de las necesidades establecidas en los paquetes de trabajo. (Giras, costos de talleres, reuniones etc.) Con el fin de estimar costos no planeados o costos emergentes en el proyecto. Parte de estos costos se cubrieron solidariamente por los compañeros boyeros de manera informal.
Recursos Humanos	Elaboración del	Organigramas y	Se desarrolló un diagrama de responsabilidades y

Comunicaciones	Plan de Recursos humanos	Descripciones de Cargos	roles de los miembros de la Red con el fin de establecer la necesidad de equipos de trabajo para la futura implementación de la guía de planeamiento, ejecución y control de proyectos culturales. Se seleccionando el método de diagramación óptimo a partir de las particularidades de la red (Jerárquicos, matriciales, asignación de responsabilidades. Dicha información no se implementó por la reorientación del acta de constitución en el PFG
	Identificación de los involucrados	Análisis de involucrados	Se utilizó de la guía PMBok los 3 pasos para identificar los involucrados del proyecto con el fin de desarrollar el mapeo de actores que se presenta en el capítulo 4.
	Plan de Comunicaciones	Análisis de requisitos de comunicaciones	Se definió el tipo de información que se necesita para la guía de planeamiento, ejecución y control de proyectos culturales a partir de las particularidades del sector
		Tecnologías de comunicación	Se identificó las tecnologías apropiadas y las particularidades de las organizaciones que conforman la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica para definir cuales son las más apropiadas para la even tual implementación de la metodología por la Red
		Modelos de Comunicación	Formas de utilizacion de las dos técnicas anteriores.
Fuente: PMI (2008) <i>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos</i> . Cuarta edición. Project management Institute. Pennsylvania, EE.UU.			

3.3 Método de Investigación.

Partiendo de la particularidad del sector, en primer término se estableció un método de trabajo con las organizaciones y un marco referencial de métodos de investigación por los cuales transitará el proceso de investigación del PFG. Para ello, se hace referencia a los siguientes conceptos y nociones conceptuales.

Haciendo referencia a Grajales (s,f.)⁷, la investigación generalmente se clasifican en tres grandes tipos: Histórica, Descriptiva, Experimental. La primera se fundamenta en la experiencia vivida o pasada de una organización u objetivo de investigación que se va a desarrollar, se fundamenta en el establecimiento de una reflexión crítica que sustente los

⁷Grajales, T. (sin fecha) *Tipos de investigación*. Extraído 24 de Noviembre 2010. <http://tgrajales.net/investipos.pdf>

acontecimientos pasados relacionados con el objeto de estudio. Principalmente se fundamenta en fuentes secundarias y primarias, donde se realizará el proceso de investigación crítico.

Según Méndez (2010) la investigación descriptiva, trabaja bajo realidades de hecho fáctico, y su principal característica es la búsqueda de la interpretación de los hechos de manera veraz. Sus principales técnicas de investigación son la que recolectan datos por medio de encuestas, estudios de caso, estudios exploratorios y diagnósticos, principalmente.⁸

La investigación Experimental, según Grajales, citado en Méndez (2010) consiste en el planteamiento innovador y de carácter único, de la manipulación de información o variables experimentales no comparadas con anterioridad en condiciones contraladas y posible de repetición, con la finalidad de establecer o corroborar hipótesis sobre un acontecimiento o realidad no interpretada o verificada científicamente.

Fundamentados en Sampieri, Fernández y Baptista, citado en Campos (2010) la investigación también puede clasificarse también en: estudios exploratorios, descriptivos (como menciona Grajales), correlacionales y explicativos, los cuales se interpretande la siguiente manera:

- *Estudios exploratorios* se efectúan normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura revela que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. (Hernández, Fernández & Baptista, 1997, p.59).
- *Estudios correlacionales* establece la construcción del objetivo de investigación por medio de una interrogante con el fin de establecer la correlación de variables e

⁸ Existen otro tipo de técnicas relacionadas con el tipo de investigación.

información sobre hechos fáctico en un contexto espacio temporal particular. (Hernández, Fernández & Baptista, 1997)

- *Estudios explicativos* se fundamentan en estudios de diversa naturaleza como los explicados anteriormente, donde se da un salto cualitativo de descripción e interpretación a un ámbito de disertación y explicación de los hechos bajo un modelo conceptual establecido. (Ídem)

Con base a estas nociones y partiendo de los estudios explicativos como orientación metodológica central, se desarrolló una estrategia metodológica, con el fin de incorporar de manera inicial el uso de las técnicas y herramientas del PIM con las nociones de investigación expuestas con anterioridad.

3.3.1. Estrategia metodológica de concertación participativa para desarrollar el PFG.

A continuación se planteó una estrategia metodológica con base a las técnicas y herramientas mencionadas en el cuadro 4, tomando como punto de referencia los conceptos de participación y consulta para la recolección de información y toma de decisiones con respecto al desarrollo de la metodología de planeamiento, ejecución y control de proyectos culturales.

En el capítulo 4 se presenta la sistematización y explicación de dichas técnicas con base a información secundaria, entrevistas telefónicas y recolección de datos en diversos momentos (desfiles de boyeros, visitas a casas de habitación de boyeros (as) y artesanos (as)).

Dicha estrategia se tornó fundamental como una manera de lograr la viabilidad y sostenibilidad de la Guía fundamentados en el estándar del PMI (2008), como instrumento que fortaleciera las acciones de gestión de la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica.

La propuesta de dicha estrategia, se orientó para que los mismos miembros de la Red sean los facilitadores que coordinen el proceso de planeamiento, ejecución y control de los proyectos de sus organizaciones, acompañado con otros actores institucionales, especialistas en temáticas de gestión y sociedad civil en general.

La estrategia de concertación participativa tiene como fines para concretar los objetivos de PGF los siguientes elementos:

- Recolectar las expectativas y necesidades del sector y la red sobre como formular proyectos culturales.
- Fortalecer las capacidades técnicas de las organizaciones que conforman la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica.
- Visualizar la viabilidad y sostenibilidad por medio de una identificación previa de las condiciones de organización, capacidad de gestión actual, cohesión social e ideas de proyectos culturales factibles por medio de la construcción de una guía como la que propone el PFG.

3.3.1.1. Metodología de acompañamiento: Investigación-acción-participativa.

El proceso metodológico debió implicar en su implementación, un modelo de trabajo de equipos mixtos abiertos. Es decir, la participación de diversos actores sociales para el desarrollo de acciones y actividades para el desarrollo y construcción conjunta de la metodología. Fue de vital importancia como principio metodológico, promover el trabajo en equipo, y la participación de otros actores sociales en un proyecto común, que permita el involucramiento de varios actores sociales a las iniciativas de la Red.

Partiendo de esta noción, el proceso metodológico respondió a un modelo de investigación-acción-participativa, como un medio de transformación social y de

generación de mejoras de las condiciones de las organizaciones que conforman la red, así como, de las comunidades donde repercuten las acciones y estrategias de la misma.

La participación en este marco metodológico se comprendió como la acción conjunta, activa y libre de uno o varios grupos de actores sociales que comparte intereses, objetivos y metas comunes en pro de un modelo de desarrollo cultural propio y acorde a sus identidades; fundamentado en su relación histórica de su comunidad y las coyunturas actuales que los atañen en un marco nacional.

Además implicó la producción, el intercambio de conocimientos, por medio de acciones socializadoras y colaborativas, que permitan crecer como individuo y como grupo, además organizar, dirigir, tomar decisiones y efectuar acciones para el bien común. (Montero, 2004)

Partiendo de ello, se caracterizó la investigación-acción-participativa (IAP) como un enfoque para utilizar las técnicas e instrumentos planteados con anterioridad (en el cuadro 4) como:

- El proceso constructivista de conocer y transformar (por parte de todos los actores sociales) con base a un fin “para qué” de nuestras acciones.
- La toma de conciencia y sensibilización de los grupos organizados y actores sociales involucrados de sus realidades para tomar activamente el proceso de profundizar en el análisis de sus situaciones y buscar las estrategias y tácticas para mejorar sus condiciones.
- La importancia de partir como referente de la experiencia, necesidades, problemas vividos o sentidos de los participantes y de las organizaciones en general.

- El diálogo abierto y comunicación entre pares, como un diálogo horizontal, educado y basado en la solidaridad y reciprocidad, como pilar fundamental para la concertación y toma de acuerdos en conjunto.

3.3.1.2. Acercamiento a la organización (es)

En primer término, se establecieron algunas nociones de las cuales son fundamentales para comprender el contexto de las organizaciones que conforman la red. Se tomaron en cuenta el sentido de arraigo y referencia que hacen las organizaciones a sus comunidades y regiones, y su reciprocidad en el sentido de grupo organizado.

En este sentido, se tuvo la noción sobre el concepto de comunidad que sea consecuente con las realidades en las que interactúan las organizaciones. Partiendo de esto, la comunidad se trata de un grupo social dinámico, histórico y culturalmente constituido y desarrollado, pre-existente a la presencia de los investigadores o de los promotores sociales, que comparte intereses, objetivos, necesidades y problemas, en un espacio y un tiempo determinado y que genera colectivamente identidades, así como formas organizativas, desarrollando y empleando recursos para lograr sus fines como grupo. (Montero, 2004).

Un grupo organizado corresponde a un conjunto de personas que comparten intereses, objetivos, metas y sueños, y que al igual que la comunidad genera colectivamente diversas identidades, así como formas organizativas, desarrollando y empleando recursos para lograr sus fines; sus miembros podrían o no pertenecer a la misma comunidad, o una comunidad poseer diferentes tipos de grupos organizados según sus intereses comunes e individuales.

Actividad 1: Reconocimiento de comunidades

- Se realizó una agenda de gira de reconocimiento de las comunidades de las cuales estuvieron involucradas en la generación del proyecto (principalmente Tablón, San Antonio de Escazú, y Cañas)⁹
- Se elaboró una lista de posibles contactos o tipos de organizaciones que se pudiesen visitar para la recolección de información.
- Se elaboró un guion de intenciones y objetivos del proceso a realizar.
- Se desarrolló una guía de entrevista corta para recolectar información general: a) Recolectar información básica de los actores sociales, la cual se cruzó con la información terciaria
- se construyó una agenda tentativa para establecer una reunión con los actores sociales involucrados.

Tomando como referencia la primera noción conceptual para el acercamiento a la comunidad, se construyó de manera conjunta con las organizaciones, un marco filosófico para la estrategia de concertación participativa, con el fin de orientar y justificar las acciones que se irán implementado en el proceso de la guía de formulación, ejecución y control de proyecto culturales.

Es de importancia recalcar que este proceso se realizó en conjunto con las organizaciones involucradas en el PFG como un proceso de apropiación y compromiso con el proceso. La construcción de un marco filosófico permitió a las organizaciones de boyeros(as) y artesanos(as) comprender y tener claridad sobre:

- ***La visión de desarrollo cultural que se quiere:*** acorde a los sueños, necesidades y propósitos de la comunidad
- ***La o las misiones:*** mecanismos y estrategias a construir para alcanzar esa visión.

⁹ Por parte del sustentante se ha participado de eventos (desfiles y reuniones familiares principalmente) en diferentes momentos de los cuales se hará referencia en el siguiente capítulo.

- **Los Valores:** con los cuales los involucrados en el proceso de gestión cultural seguirán para lograr el proyecto cultural. (¿Cómo conceptualizan valores como la solidaridad, responsabilidad, equidad, inclusión el diálogo cultural, diversidad cultural, colaboración, entre otros, según consideren la comunidad que se deban plantear?)
- **Principios:** que acompañen y den nociones de cómo poner en práctica los valores identificados y conceptualizados: reconocimiento de saberes individuales, locales, regionales y nacionales, promoción del respeto de la interculturalidad, respeto a la diversidad y a la condición humana, promoción de la participación activa en la toma de decisiones y procesos de gestión cultural y sostenibilidad económica, social y ambiental.

Actividad 2. Acercamiento con actores sociales involucrados:

- Se preparó una presentación corta con la información general del propósito del acercamiento y del proceso de construcción del PFG. Dicha presentación se realizó de manera oral.
 - o Se planteó una estrategia de discusión de la información presentada.
- Se estableció (según las condiciones que logró determinar en el reconocimiento de las comunidades a partir del conocimiento de los participantes del proceso y el conocimiento personal de las mismas) la utilización de una o más técnicas que le permitieron avanzar en la construcción del marco filosófico.
- Se concertaron los compromisos con el proceso de formulación del PFG: coordinación de la agenda de trabajo preliminar para el desarrollo del proceso (próximas reuniones, talleres de trabajo organizacional, entre otras)

Cuadro 5. Agenda de trabajo para la puesta en marcha del proceso de formulación del PFG					
Actividad	Objetivo	Descripción del procedimiento	Responsable	Materiales	Tiempo
Se indica el nombre de la actividad	Se define el objetivo que se desea alcanzar con dicha actividad	Se describen los pasos a seguir para la realización de la actividad	Se señala la persona a cargo de dirigir la actividad	Se indican todos los recursos necesarios para implementar la actividad.	Se indica el tiempo aproximado de duración

Fuente: Elaboración Propia.

3.3.1.3. Análisis de Actores Sociales y de Recursos

El mapeo de actores sociales es una técnica de suma utilidad que nos permitió visualizar y analizar los intereses y las dinámicas de relaciones de los actores sociales involucrados, así como, aquellos que tienen potencial de vincularse a las iniciativas de formulación, ejecución y control de proyectos culturales locales, regionales y nacionales. Esto nos permitió entender en grupo los vínculos o relaciones sociales que se han establecido (como también las que se puede establecer a futuro) y como estas se estructuran y funcionan.

La técnica de mapeo de actores sociales, más allá de ser un listado de contactos e información de los actores sociales y organizaciones, que estén o pueden participar en una iniciativa, es el de poder contar con información que nos permita conocer sus acciones y de los objetivos de su participación. (Sepúlveda, 2008)

Partiendo de esto, la técnica se tornó sumamente práctica para iniciar procesos de cohesión y participación real de los grupos organizados, con el fin de ir sumando más actores a los procesos de gestión que se están realizando. (Pozo, 2007)

Actividad 3. Identificación previa de actores sociales involucrados.

- Con base al desarrollo de la Actividad 1. específicamente “Elaborar una lista de posibles contactos o tipos de organizaciones que puede visitar en el

reconocimiento”, se elaboró una matriz con categorías de actores sociales la información.

Cuadro 6.		Matriz para el mapeo de Actores Sociales							
Categoría de Actor Social	Tipo de Actor social	Información básica referente al Actor Social							
		Trayectoria en la comunidad	Capacidad Instalada en la Comunidad	Recursos con los que disponen	Agendas de trabajo	Socios estratégicos		Experiencias exitosas y lecciones aprendidas	
						En la comunidad	Externos		
Público	Local	Gobierno local							
	Regional	Dependencias públicas que operan en la comunidad							
	Nacional	Instituciones Públicas							
Privado	No empresarial	Organizaciones privadas de desarrollo que actúan en la comunidad sin fines de lucro.							
	Empresarial	Organizaciones y gremios empresariales interesados.							
Sociedad civil	Gremiales	Sindicatos, cooperativas, etc.							
	De interés social	Organizaciones de desarrollo local							
		Organizaciones Artísticas y Culturales							
		Organizaciones de mujeres; Organizaciones juveniles							
	Sin fines de lucro	ONG's Fundaciones.							
	Otras organizaciones que se consideren de importancia.								
Observaciones	La información que se despliegue en cada columna está sujeta a los criterios de relevancia de los actores sociales involucrados								

Fuente: Elaboración Propia.

Actividad 4. Mapeo de actores sociales y análisis de involucrados.

- Seguidamente a la actividad 2 se construyó una matriz de actores sociales para su discusión. Por medio de la técnica de lluvia de ideas se establecieron cuáles son los actores sociales que no están mencionados en la matriz y cuáles no deben de estar.

Cuadro 7.	Relevancia de Actores Sociales	
Actores sociales	Relevancia de su análisis y participación	Motivos por los cuales no debe de considerarse en el mapeo.
1.		
2.		
3.		
...		

Fuente: Elaboración Propia.

Posterior a esta actividad se inició por medio de plenarios en los encuentros de casas de habitación, el cruce de información recolectada con fuentes secundarias, la confirmación o cambios sobre la información sobre la trayectoria, capacidad de gestión recursos con los que cuenta, agendas de trabajo, socios estratégicos y principales experiencias que han tenido dentro de la organización o a título personal.

Con base a la información sintetizada y sistematizada en la matriz, se realizó un análisis de los involucrados (actores sociales). Es importante aclarar que dicho análisis se realizó en dos partes: a) con base a la propuesta de PFG que presenta el gerente del proyecto, mencionada en la actividad 1. y b) con base a un interés común para aplicarlo en la Red. La intención fue establecer al final del proceso metodológico de concertación participativa sobre el PFG y sus resultados y productos.

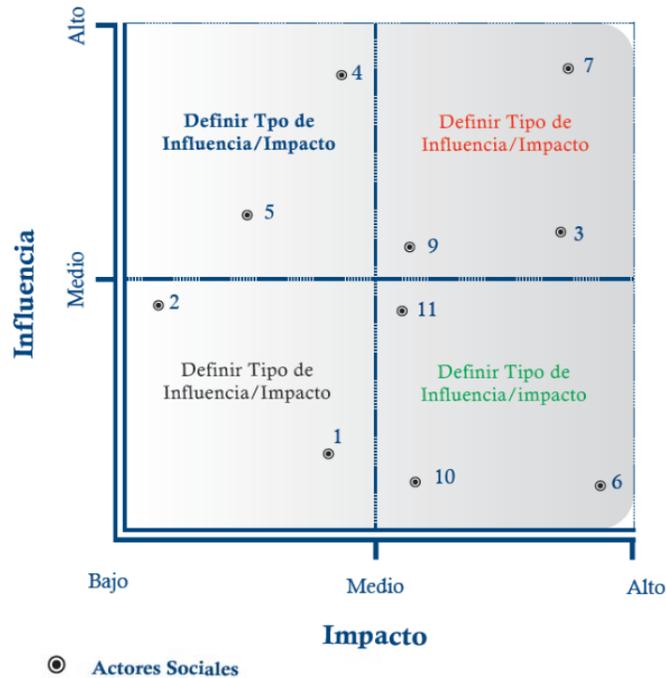
Este análisis consistió en realizar de manera sistemática, la interpretación de la información de la matriz, a fin de establecer qué intereses y expectativas particulares se consideraban en cuenta, así como la influencia de los actores sociales en función de la construcción de un proyecto. Además de esto, se aprovechó dicha información para crear alianzas y acuerdos de trabajo conjunto en *pro* de la consecución exitosa del proceso de la guía de proyectos culturales a diseñar. (PMI, 2008)

Para eso se consideró el impacto o apoyo potencial que cada actor social podría generar, y clasificarlos para definir una estrategia de abordaje. Dependiendo de las

condiciones y lectura que realizó el gerente del proyecto del PFG, se aplicó a la matriz de involucrados con base a las siguientes relaciones:

- La matriz de poder/interés: agrupa a los actores sociales basándose en su nivel de autoridad (“poder”) y su nivel de preocupación (“interés”)
- La matriz de poder/influencia: agrupa a los actores sociales basándose en su nivel de autoridad (“poder”) y su participación activa (“influencia”).
- La matriz de influencia/impacto: agrupa a los actores sociales basándose en su participación activa (“influencia”) en el proyecto y su capacidad de efectuar cambios a la planificación o ejecución.
- El modelo de prominencia: describe clases de actores sociales basándose en su poder (capacidad de imponer su voluntad), urgencia (necesidad de atención inmediata) y legitimidad (su participación es apropiada), Con el fin de aprovechar alguna oportunidad coyuntural.

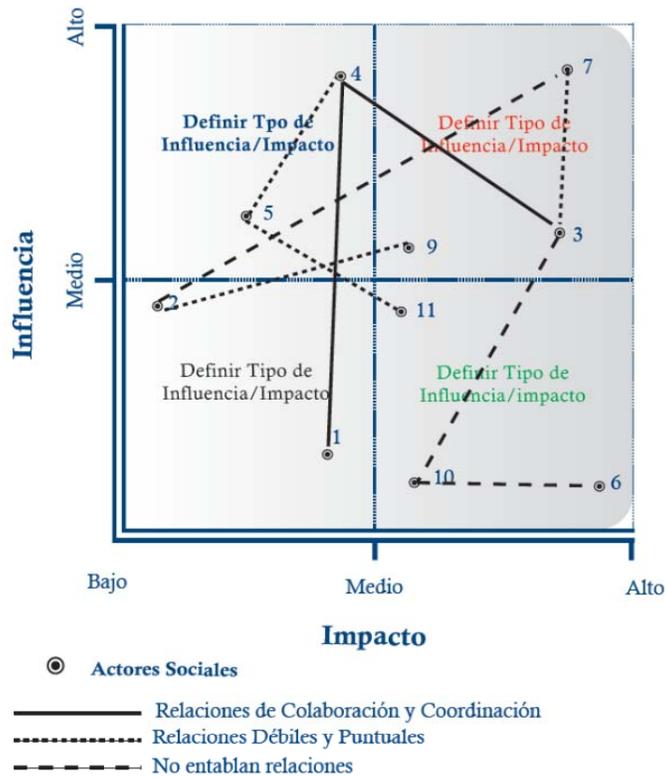
Se aplicaron tres de estas matrices para determinar el nivel de involucramiento de los actores sociales, según el impacto o apoyo potencial de cada actor social. Al contrastar las dos o tres matrices (dependiendo de la necesidad de la información recolectada en la actividad 1) se contrapusieron las mismas para establecer los grados de influencia, impacto y poder que ejercen los actores en el proceso formulación de la guía de proyectos culturales y cuáles son las mejores formas de utilizarlo. En la figura 2 se presenta a manera de ejemplo la matriz de influencia/impacto.



Fuente: PMI (2008) *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Cuarta edición*. Project management Institute. Pennsylvania, EE.UU.

Figura 2. Matriz de influencia e impacto

Con base a esta información, se analizaron las relaciones existentes entre los actores sociales bajo las relaciones de fuerte coordinación y colaboración, relaciones débiles y puntuales y la no existencia de relaciones entre actores, esto con el fin de plantear la estrategia de equipos de trabajo para sumir las acciones del proceso del PFG.



Fuente: PMI (2008) *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Cuarta edición*. Project management Institute. Pennsylvania, EE.UU.

Figura 3. Matriz de influencia e impacto. Análisis de relaciones existentes

Considerando dicha información se realizó la construcción de ideas de estrategias para gestionar por medio de la Guía de proyectos Culturales, con el objetivo de ir valorando los elementos que debe considerar la guía, así como, ir planteando estrategias que nos permitan acercar y establecer relaciones entre actores que en su actualidad no interactúan, con el fin de ir generando cohesión social entre los diversos actores sociales.

Cuadro 8.		Matriz para sintetizar estrategias		
Estrategia				
Objetivos				
Componente	Actividades a cumplir	Métodos a utilizar	Recursos a utilizar	Responsables
1.				
2.				
3.				
Resultado de la aplicación de la estrategia	1.			
	2.			
	3.			

Fuente: Elaboración Propia.

3.3.1.4. Análisis de los Recursos

Teniendo claro el mapeo y análisis de actores, así como las estrategias aplicar para ejecutar el proceso de construir la guía de proyectos culturales, se hizo necesario, establecer cuál es el aporte (económico, recurso humano, conocimientos, materiales, infraestructura) que pueden dar los actores sociales involucrados en una eventual aplicación de la guía.

Este proceso dependió de un alto grado de sensibilidad y tacto por parte del Gerente de proyecto del PFG, ya que esto suele interpretarse de manera negativa sobre quién o quiénes son los que tiene poder dentro del proceso del mismo, lo cual se hizo de manera preventiva para evitar la mala interpretación sobre el PFG. La intención fue generar un ejercicio de cómo se debe realizar los analizar los recursos dentro de la Red.

Actividad 5: Análisis de recursos con los actores sociales

- Como un tercer paso metodológico con los actores sociales involucrados, se estableció como punto de agenda la profundización sobre la lógica que debe tener la guía de proyectos culturales, esto con base al plan de gestión del mismo.
- Seguidamente se hizo un inventario de los recursos que puede aportar todos los actores sociales involucrados, con el fin de establecer en cuales actividades potenciales se pueden utilizar dichos recursos.

- Posterior a ese inventario, se aplicó el criterio de los involucrados en la construcción de una discusión con base a las siguientes preguntas:
 - o ¿En cuáles actividades se pueden aprovechar de la mejor manera los recursos que tenemos en el inventario?
 - o ¿Cómo vamos a utilizar el recurso en esas actividades?
 - o ¿Quién o quiénes son responsables de gestionar el recurso?
- Para ello se intentó sintetizar la información en la siguiente matriz lo cual no fue del todo productiva

Cuadro 9. Matriz de Recursos							
Actividades	Tipo de recurso					Orientaciones de Uso	Responsable de gestionarlo
	Humano	Materiales	Conocimientos	Infraestructura	Económico		
1.							
2.							
3.							
...							

Fuente: Elaboración Propia.

3.3.1.5. Ideas de cuales elementos se deben considerar en la guía de Proyectos culturales

La gestión que debe realizar el gerente de proyecto del PFG, la inicia desde el acercamiento de la comunidad. El desarrollo de las actividades de la uno a la cinco, fueron marcando las tendencias que tienen los actores sociales sobre la guía de proyectos culturales. No obstante, se debió generar un procesos de concertación y consenso sobre cuál iban hacer el alcance de la guía, con el fin de desarrollar el perfil de la guía.

Para ello, partimos dos conceptos: viabilidad y sostenibilidad del proyecto. En términos de viabilidad esta se entiende como la posibilidad real de desarrollar una guía de formulación, ejecución y control de proyectos culturales considerando las capacidades y condiciones de la RED. En términos de sostenibilidad, esta se entiende como la posibilidad real que tienen los resultados y beneficios de la Guía en función de las expectativas y necesidades de la RED. Es decir, se logró visualizar significativamente los impactos que tendrá la guía en su eventual puesta en uso.

Actividad 6. Formulación de los criterios generales de la Guía de proyectos culturales.

- El cuarto paso metodológico con los actores sociales involucrados, fue el establecimiento por medio una lluvia de ideas ¿Cuáles serían las ideas de la guía de proyectos que quieren desarrollar? (dicho proceso sirvió como ejemplos para identificar los elementos a desarrollar en la metodología de planeamiento, ejecución y control de proyectos)
- Posterior a la identificación de estas ideas, se realizó por medio de trabajo en grupos (según su interés por una idea de proyecto en específico) elementos de cómo se debe formular proyectos culturales:
 - ***Nombre del proyecto:***
 - ***Justificación del proyecto***
 - ***Pertinencia para la comunidad***
 - ***Objetivo del proyecto***
 - ***Responsables de la ejecución (coordinación)***
 - ***Periodo de ejecución***
 - ***Tipo de información diagnóstica necesaria para la formulación***
 - ***Criterios de Viabilidad y sostenibilidad***
 - ***Participantes del proyecto***

Con base a esto se logró determinar la importancia de las áreas de conocimientos y procesos para desarrollar la metodología de planeamiento, ejecución y control de proyectos de índole cultural.

4. DESARROLLO

Tomando como referencia los tres capítulos anteriormente expuestos (capítulo introductorio, marco teórico y marco metodológico) se hilvana en el presente capítulo de Desarrollo, la construcción de la “*Metodología para el planeamiento, ejecución y control de Proyectos Culturales para el fortalecimiento de las organizaciones que conforman la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica*”; tomando como referencia diferentes fuentes de información¹⁰, con la intencionalidad de modelar dicha metodología considerando las condiciones y particularidades del sector cultura, propiamente de la Red de boyeros (as) y artesanos (as) de Costa Rica. Para ello se presenta a continuación, una síntesis de los objetivos y productos que se van a construir en el presente capítulo.

Cuadro 10. Objetivos vrs. productos y especificaciones para el desarrollo de los mismos		
Objetivo	Producto	Especificación
Realizar el diagnóstico organizacional la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica para identificar las necesidades y expectativas..	Síntesis del diagnóstico organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Caracterización de la Red - Condiciones actuales de la Red - Condiciones de las relaciones sociales y culturales de la Red - Marco Filosófico de la Red - Estructura de la Red - Alcances actuales de la Red
Realizar un mapeo de actores sociales vinculados a la tradición del boyeo y la carreta para establecer las relaciones de poder, interes, influencia, impacto y capacidad de cambio para analizar la condicion actual Red de boyeros(as) y artesanos(as) de Costa Rica.	Mapeo de actores y análisis de involucrados	<ul style="list-style-type: none"> - Expectativas y necesidades del sector y la red sobre como formular proyectos culturales. - Capacidades técnicas de las organizaciones que conforman la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica. - Viabilidad y sostenibilidad por medio de una identificación previa de las condiciones de organización, capacidad de gestión actual, cohesión social e ideas de proyectos culturales.
Desarrollo de una propuesta de metodología para el planeamiento, ejecución y control de proyectos culturales utilizando como base las buenas prácticas del Project Management Institute (PMI, 2008), para fortalecer la gestión de acciones, estrategias e inversiones de la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as).	Implementación de los proceso de la Guía del PMI en la metodología de planeamiento, ejecución y control.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar la estrategia de construcción de un acta de constitución. - Cómo delimitar el alcance y como construir una EDT - Cómo desarrollar un calendario de proyecto - Estimar los costos de los proyectos - Plan de recursos humanos - Plan de comunicaciones

Fuente: Elaboración propia.

¹⁰ Entrevistas individuales, reuniones en eventos como desfiles y actividades comunales e información documental del proceso del Plan de acción del Boyeo y la Carreta.

4.1. Síntesis del diagnóstico organizacional.

A continuación se presentará una síntesis del diagnóstico organizacional de la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica, con el fin de contar con los elementos necesarios para plantear un modelo esquemático de los instrumentos que construirán la metodología de planeamiento, ejecución y control.

Para ello se abordará una caracterización de la red, una modelación de su estructura organizacional, una síntesis de sus sentires y formas de percibir sus principios, objetivos y anhelos como red, las condiciones actuales y sus alcances en las labores que realizan como red cultural.

4.1.1. Caracterización de la Red Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica.

En primer lugar, cabe destacar que la Red está compuesta por una diversidad de grupos u organizaciones de diversa naturaleza, con razones sociales diferentes, ya sean formales como informales. En ese sentido, con base al cuadro 1. Registro de 19 organizaciones en las cuales estas se agrupan en:

Comités cívicos y culturales: este tipo de asociatividad se caracteriza por estar adscrita a las municipalidades, ya sea a la alcaldía o al concejo municipal, tanto para definir sus funciones, ejecución de presupuestos, así como para el nombramiento de sus integrantes en la junta directiva.

Comités de Boyeros: el tipo de asociatividad de dichos grupos es de carácter informal en términos de regulación como organización, no obstante, presenta una legitimidad dentro del contexto comunitario por medio de las fuerzas vivas de la misma (conjunto de organizaciones sociales e institucionales – municipalidad, iglesia, direcciones regionales del MCJ, MINAET, entre otras). Dichas organizaciones realizan nombramiento de juntas directivas, definen sus principales funciones y ejecutan a su entender las actividades dentro de un contexto local y a veces regional.

Las Asociaciones de índole cultural (reguladas por la ley de asociaciones N° 218¹¹, Fundaciones sin fines de lucro (regulada por ley de Fundaciones N° 5338¹²) y Cooperativas (regulada por ley de cooperativas N° 6756¹³): dicho tipo de asociatividad son de carácter formal y se rigen la ley que las crea, por ende deben cumplir con las regulaciones nacionales y sus normativas para ejercer su razón social.

De índole Familiar: dicha figura de asociatividad responden a la capacidad de cohesión social de agrupar a diferentes núcleos familiares vinculados por consanguinidad o parentesco político, para desarrollar actividades vinculadas con la tradición a nivel local. En este sentido, un núcleo familiar con una tradición y legitimidad social dentro de su contexto comunitario es la que lidera la agrupación.

De índole informal: dicha figura de asociatividad responden a la capacidad de cohesión social de distintos actores sociales de una misma comunidad o de diferentes comunidades cercanas para desarrollar actividades vinculadas con la tradición a nivel local. La diferencia de estos grupos con los comités de boyeros responde al grado de continuidad de generar acciones y la regularidad de reunirse para proyectar a nivel local o regional.

Movimientos de jóvenes: este tipo de organización dentro del sector de boyeros, surge a partir de las acciones en gestión sociocultural promovidas por el Plan de Acción del Boyeo y la Carreta (UNESCO. 2007c), en donde por iniciativa propia de los jóvenes de diferentes latitudes orientan su movimiento con base a los intereses con un enfoque etario.

¹¹ Congreso Constitucional de la Republica de Costa Rica. Ley de Asociaciones N° 218. En sitio Web. http://www.pgr.go.cr/scij/scripts/TextoCompleto.dll?Texto&nNorma=32764&nVersion=34576&nTamanioLetra=10&strWebNormativa=http://www.pgr.go.cr/scij/&strODBC=DSN=SCIJ_NRM;UID=sa;PWD=scij;DATABASE=SCIJ_NRM;&strServidor=\\pgr04&strUnidad=D:&strJavaScript=NO

¹² Congreso Constitucional de la Republica de Costa Rica. Ley de Fundaciones N° 5338. En sitio Web. http://www.pgr.go.cr/scij/scripts/TextoCompleto.dll?Texto&nNorma=32764&nVersion=34576&nTamanioLetra=10&strWebNormativa=http://www.pgr.go.cr/scij/&strODBC=DSN=SCIJ_NRM;UID=sa;PWD=scij;DATABASE=SCIJ_NRM;&strServidor=\\pgr04&strUnidad=D:&strJavaScript=NO

¹³ Congreso Constitucional de la Republica de Costa Rica. Ley de asociaciones cooperativas y creación del Instituto Nacional de Fomento cooperativo N° 6756. En sitio Web: <http://coopronaranjorl.com/art/leycoop.pdf>

Tomando como base esta clasificación y las 19 organizaciones que conforman la Red, en esta predominan organizaciones de tipo de comité de boyeros, las cuales tienen una fuerte presencia a nivel local y en su mayoría tienen una incidencia a nivel regional principalmente en las actividades sociales-religiosas.

En ese sentido, los comités de boyeros como el de Hojancha, Tablón del Guarco y Tobosi, Llano Grande de Cartago, Tierra Blanca de Cartago, San Jerónimo de Moravia y San Pablo de León Cortés, participan activamente en la celebración de efemérides de carácter oficial, así como de religiosas, sociales y culturales, por medio de desfiles de boyeros, ferias de artesanías bingos y turnos.

En el caso de las organizaciones de comités cívicos y culturales como el Comité Cívico y Cultural de Cañas, participa además de estos mismos eventos, en la promoción artística local con proyección local, nacional e internacional; apoyando grupos folklóricos de música, danza y teatro de su cantón; así como, de otras actividades de carácter municipal como ferias de promoción artesanal, de salud y seguridad.

Las asociaciones de boyeros como la de Venecia de San Carlos, Oromontana y de Nicoya, se abocan a las mismas actividades que los comités de boyeros, pero además presentan proyectos de difusión u promoción de cultural para el rescate de tradiciones y costumbres, por medio de acciones puntuales como giras de enseñanza de la tradición y proyectos de museos vivos.

En el caso de los grupos de índole familiar, como la Asociación de Boyeros de Maquencal y Katíra de Guatuso, así como del grupo de boyeros de Lepanto, se abocan más por participar y adherirse a la participación de acciones y eventos organizados por otras organizaciones en su región geográfica.

En el caso del movimiento de jóvenes, al igual que las organizaciones de índole familiar esta suele adscribirse a las acciones de los comités y asociaciones de boyeros para

participar y aportar a las mismas, no obstante, realizan labores de capacitación e intercambio de conocimiento para difundir sobre la tradición.

En el caso de las Fundaciones su accionar responde a un ámbito nacional y sus razones de ser – para el caso de la Fundación Nacional de Boyeros de Costa Rica y Fundación del Museo de La Carreta (Desamparados) – se abocan a fungir como figuras rectoras o aglutinadoras en el tema de la Tradición del Boyeo y la Carreta; no obstante, su poco apoyo institucional y financiero hacen de ellas, organizaciones con grandes limitaciones, poca continuidad, una estructura organizacional débil, por ende sus acciones son el de adherirse a las organizaciones locales mencionadas con anterioridad para mantenerse activas.(Conversación con Gerardo Monge ex presidente de la Fundación de Boyeros de Costa Rica, Septiembre, 2010.)

En general, la estructura interna de las organizaciones que conforman la red responden a la lógica de elegir juntas directivas conformadas por presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, dos vocales y un fiscal, no obstante sus funciones no están bien definidas en relación al accionar de la organización.

Si bien se asume el rol asignado por elección por asamblea abierta, o nombramiento por decisión de un grupo de interés dentro del gremio, la ejecución de sus funciones se torna confusa, y se traslapan funciones dentro de los puestos, o se obvian algunos por desconocimiento. Un ejemplo de ello responde a que la labor de quien asume la secretaría, esta también asume el control contable del dinero y comunica a la tesorería o presidencia cuando dinero debe tener en físico o en la cuenta, en vez de ser la tesorería propiamente la que debe llevar el control contable.

Otro aspecto son los criterios de selección para optar por estos puestos responden principalmente a tres: **a)** legitimidad social en la comunidad o gremio por parentesco y capacidad adquisitiva, **b)** edad y **c)** género; los cuales no reflejan un perfil idóneo para asumir los roles dentro de la juntas directivas de las organizaciones. Reflejo de lo anterior es que en la mayoría de las juntas directivas los puestos de secretaría están en manos de

mujeres, así como el de presidencia y tesorería en manos de hombres, generalmente personas de mayor edad en el caso de los tres roles, lo cual es un reflejo directo de la legitimidad social dentro del gremio o comunidad.

A raíz de esto, otro aspecto a destacar y el cual es producto de lo mencionado con anterioridad, es lo difuso o poco control y orden que se lleva sobre el funcionamiento de la organización y de sus acciones. Un ejemplo generalizado es que no se lleva un control de actas para llevar las sesiones de trabajo o de toma de decisiones, o inician y no se le da continuidad; así como, no llevan un orden o seguimiento de las acciones que realizan.

Como puntos fuertes para caracterizar a las organizaciones se pueden destacar los siguientes:

La prevalencia de antigüedad de la organización en la comunidad. En la mayoría de los casos la organización aunque no se reconozca o se haya formalizado desde sus inicios con la figura asociativa actual, estas se han mantenido por décadas en sus comunidades. En promedio dichas organizaciones responden a grupos de dos a cuatro generaciones, vinculadas con un linaje dado por la tradición del boyero y la carreta.

La prevalencia de los miembros en la organización. Como tendencia general en las organizaciones que conforman la red, gran parte de sus miembros se mantienen desde su fundación hasta la fecha. El sentido de ser boyero(a) o artesano(a) como medio de vida, así como, su naturaleza innata de prevalecer el oficio entre generaciones en el ámbito familiar, genera que sus miembros sean constantes en diferentes grados de participación.

La prevalencia de la solidaridad de las organizaciones ante eventos negativos. La capacidad de respuesta en brindar apoyo y ayuda ante situaciones de crisis a otras organizaciones o familias, como por ejemplo por desastres naturales, pérdida de cosechas accidentes o problemas de salud de alguno de sus miembros. Un caso de estos responde a la desgracia suscitada entre el 3 y el 5 de noviembre del 2010, en San Antonio de Escazú, propiamente en Calle Lajas, en donde se movilizaron diversos grupos de boyeros a la

comunidad con víveres, ropa y otros recursos para apoyar a la comunidad, la cual tiene una prevalencia de familias boyeras. (Conversación con Manuel Fernández Sandí, Miembro de la Asociación de Boyeros de San Antonio de Escazú. 5 de noviembre del 2010.

La revalorización continúa de la tradición del Boyeo y La Carreta. Un elemento fundamental y estructurante de las organizaciones es la importancia de la tradición del ser boyero(a) o artesano(a) que le dan cada uno de sus miembros. La sensibilidad y la construcción identitaria de las organizaciones en torno a la tradición, hace de estas un punto fuerte de sostenibilidad a largo plazo para mantener el accionar.

Vinculación de actividades socio-productivas. Las organizaciones a pesar que se desarrollan en un sector inminentemente cultural (en la gestión y en la promoción de la cultura) dichos espacios son claves para mantener y reproducir un encadenamiento de negocios dentro de las actividades económicas de las familias y las comunidades ligadas al sector agropecuario y forestal. Es decir, la funcionalidad de las organizaciones además de ser un mecanismo para salvaguardar y revitalizar la tradición del Boyeo y La Carreta, sirve como mecanismo de subsistencia y sostenibilidad económica de las familias y comunidades.

4.1.2. Estructura y funcionamiento de la Red

Tomando como referencia la caracterización anterior la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica, se presenta la siguiente estructura y funcionamiento para su accionar, considerando los siguientes aspectos.

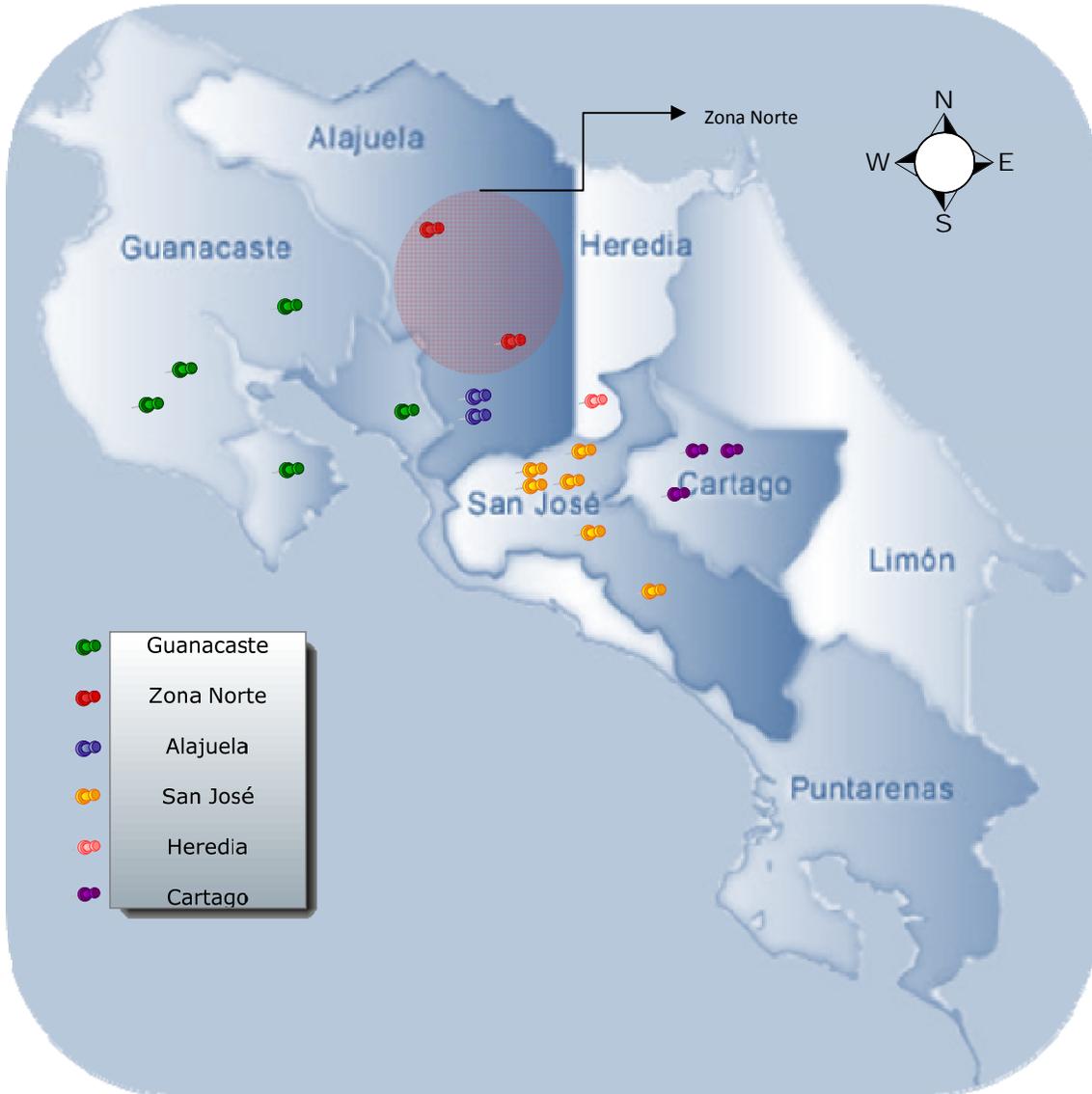
Localidad/regionalización de la red: históricamente el sentido del lugar de procedencia de la organización se vuelve fundamental para entender la estructura y funcionamiento de la Red. A excepción de las fundaciones y el movimiento de jóvenes, los cuales son de carácter nacional, las demás organizaciones responden a comunidades (las cuales pueden ser pueblos, distritos o cantones con perfil rural, tradición agropecuaria y pioneros en la colonización de la frontera agrícola en Costa Rica) como una forma de

marcar la particularidad de cómo ejercer la tradición, así como de su afinidad con otras organizaciones.

Es decir, la diferenciación por localidad marca un rango de acción de la organización en términos de ejecutar sus acciones y sus aspiraciones a mejorar su organización, en función de su condición histórica y su contexto rural.

Partiendo de ese sentido de lo local, las mismas organizaciones se adscriben a una territorialidad mayor que resguarda en un sentido más general, sus patrones identitarios como comunidad y como organización. Dicha territorialidad coincide en algunos casos a la división de provincia como es el caso de las organizaciones de Guanacaste, Cartago San José y Alajuela, pero en otros responde a la división de región de planificación de Costa Rica como lo es Zona Norte.

Dentro de esta clasificación, las organizaciones se adscriben a diversos sentidos de territorialidad, como por ejemplo los comités de Hojancha, Nicoya y grupo de Boyeros de Lepanto se autodenominan “el grupo de La Bajura Guanacasteca” y el comité de boyeros de San Pablo de León Cortés se hace referencia a la Zona de los Santos.



Fuente: Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica (2007 -2011) *Identificación de comunicades con base al cuadro1. Red Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica* .

Figura 4. Mapa de ubicación de las organizaciones por región o provincia

Actividades Socio-productivas. Como segunda característica de la red para comprender su estructura y funcionamiento, responde directamente al quehacer productivo de los miembros de que la conforman. Las actividades comerciales en función de su actividad económica establecen en gran medida la orientación del desarrollo de acciones y actividades que ejecutan como red.

La venta de animales, la confección de aperos y carretas, así como, la concreción de negocios con productos agrícolas y forestales (maderas y árboles para la reforestación) se torna fundamental en la definición de acciones y de establecer las dinámicas de la red. Si bien muchas de las actividades y proyectos que ejecuta la Red está sustentada en la celebración de efemérides de índole oficial (fechas patrias, cantonatos y días internacionales) índole religiosa (celebración de Santos – asociados a las comunidades y de interés nacional) y culturales (asociados a actividades, proyectos y ferias promovidas dentro del sector cultura); muchas de estas responden en el transcurso del año con la recolección de cosechas de productos agrícolas de ciclos cortos, periodos de crianza de animales para el boyeo, y la comercialización de productos no tradicionales (Conversación con Don Jorge Mora, Miembro de la Asociación de Boyeros de Venecia de San Carlos, febrero 2010.).

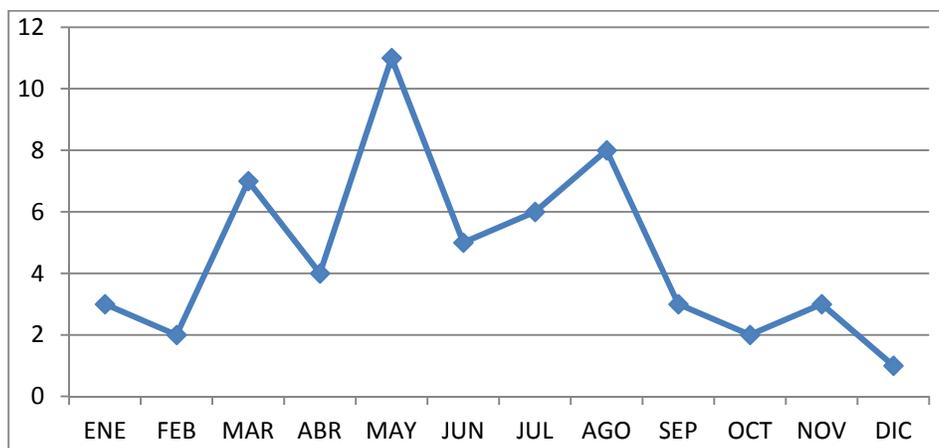
Movilidad dentro del territorio nacional. Tomando como referencia las dos características anteriores, un aspecto fundamental para el funcionamiento de la red es la movilidad de las organizaciones de boyeros y artesanos por medio de la realización de actividades.

La generación de desfiles o actividades vinculadas a la tradición proporcionan una agenda cultural en todo el año, con un promedio de 50 a 60 actividades, que dependiendo del grado de organización para planearlo y ejecutarlo, hace que las diversas organizaciones se desplacen a las mismas de manera reciproca. El mecanismo de generar una actividad bien organizada y de aprovechamiento, genera para la red una oportunidad encontrarse periódicamente para fomentar el desarrollo de las mismas actividades.

Según explica don Pedro Soto¹⁴ *“gran parte de que muchos de nosotros vengan a aquí – la pasada de la virgen – es porque, muchos como nosotros como Marco Ney, Juan Fallas, Gerardo, María Luisa, vamos a otros lugares, pronto toca San Ramón a bailar*

¹⁴ Miembro el Comité de Boyeros de Tierra Blanca de Cartago, agosto 2009 en el desfile de la pasada de la Virgen – Cartago.

santos... los tratamos bien aquí, nosotros vamos para ya, claro la virgencita ayuda mucho pa que vengan tantos...”



Cantidad promedio de desfiles por mes en los que se participan las diferentes organizaciones de la red

Fuente: Conversación con Marco Ney Montero, febrero, 2011.

Figura 5. Cantidad de Desfiles de Boyeros que se dan en Costa Rica

Recibimiento, atención y privilegios. Considerando los tres aspectos un aspecto clave para el funcionamiento es la recepción de las organizaciones a la comunidad que está ejecutando el evento (sea un desfile, el desarrollo de ferias artesanales, competencias de destrezas y habilidades entre boyeros, entre otras) parte primordial para mantener la dinámica de la Red es el planeamiento de actividades para recibir de diferentes puntos del país a las comitivas de los comités, darles las mayores atenciones para su comodidad “... es como pa que se sientan como a yo me siento en casa, así de bonito con mi señora ... igual pal los güeyes, que no extrañen...”(Conversación con Marco Ney Montero, Reunión preparatoria para el Desfile de Boyeros de Tablón del Guarco. 16 de enero del 2011) y la asignación de privilegios – que se da en dos líneas – en función de experiencias pasadas en otras actividades, es decir, de las organizaciones que visiten a una comunidad, aquella que haya dado la mejor atención en año anterior, será la que tenga mayor cantidad de privilegios en la comunidad que visite, así como, la que genera mayor réditos en los negocios en la actividades socio-productivas.

“...nosotros tenemos muy pocos boyeros, todos retirados por la edad o enfermedad..., pero vamos a muchos desfiles a promover nuestro desfile (celebración del día nacional del boyero¹⁵) con el propósito de celebrar la importancia de estos tesones que son los que han dado tanto para que Cañas exista... la municipalidad y nosotros organizamos esto y somos nosotros (el comité de Cañas) los que vamos y extendemos invitaciones...”(Conversación con Iván Antonio Marín, Miembro del Comité Cívico de Cañas, marzo 2009.)

En Síntesis, la Red funciona por medio del intercambio como mecanismo de asociatividad, no solo de transacciones comerciales dentro de las prácticas socio-productivas, sino también de la reivindicación de tradiciones y costumbres por medio de actividades de promoción cultural, la cual hacen reforzar y salvaguardar una tradición, así como mantener en diferentes comunidades la generación de identidad y arraigo en el ser de cada una.

4.1.3. Marco Filosófico de la Red

Retomando los elementos del capítulo metodológico se presenta en el siguiente cuadro, una síntesis del marco filosófico de la Red al presente (2011). Dichos elementos a considerar para construir el marco filosófico son los siguientes:

¹⁵ Se celebra cada según domingo de marzo, declarado por el decreto ejecutivo 18483-C de 1988.

Cuadro 11.	Marco Filosófico de la Red
La visión	- Mantener con vida de manera segura y sostenible la práctica de la Tradición del Boyero y la Carreta en nuestras comunidades y en nuestro país como un estilo de vida para poder heredarlo a nuestras futuras generaciones.
Misión	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la enseñanza de destrezas y habilidades en el amansado, guía y uso de los bueyes a las futuras generaciones - Propiciar la mayor participación posible en las acciones y estrategias de nuestro gremio para salvaguardar la tradición. - Fortalecer los espacios de intercambio, comercialización y mercado en la cual se utilicen las bueyes como herramienta clave, así como sus herramientas artesanales.
Los Valores	<p>Solidaridad: entendida como los miembros de la Red piensan en el bienestar de todos, no solo los boyeros (as) y artesanos(as), si no de todo el país.</p> <p>Responsabilidad: entendida como el alto nivel de compromiso de la red ante la importancia de salvaguardar y revitalizar la tradición del Boyero y la Carreta.</p> <p>Humildad: entendida como la capacidad de poder relacionarse entre todos los boyeros(as) y artesanos(as) de la manera más transparente y honesta posible.</p> <p>Empeño: entendido como el esfuerzo que todos(as) deben de tener para promover la salvaguarda y revitalización de la tradición del Boyero y La Carreta.</p> <p>La familia: como la unidad fundamental para promover los valores de la tradición del boyero y la Carreta.</p> <p>Participación: para la red es la manera por la cual todos de manera conjunta ponemos en práctica los valores y nuestra necesidad de aportarle a nuestro gremio, al país y a la humanidad la importancia de la tradición del boyero y la Carreta.</p>
Principios	<p>Comunicación: es el principio básico para hacer tener mayor incidencia en lo que hacemos para salvaguardar la tradición del Boyero y la Carreta.</p> <p>Divulgación: hacer que la sociedad general y las autoridades de este país conozcan valoren y apoyen la tradición del Boyero y la Carreta.</p> <p>Colaboración: como el mecanismo fundamental que se necesita para hacer de nuestras labores de la red algo más sólido y sostenible.</p>

Fuente: Visita a Tablon del Guarco, febrero del 2011. UNESCO (2007b), UNESCO (2007c)

4.1.4. Condiciones actuales de la Red Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica

En la actualidad, la Red de Boyeros se mantiene vigente en su funcionamiento, principalmente para:

Cada organización en su comunidad desarrolla sus eventos, los cuales consisten en términos generales organizar el desfile de boyeros ya sea para la celebración del cantonato en coordinación con su contraparte político institucional (municipalidad por medio de su concejo municipal o alcaldía), el desfile de boyeros para celebrar el santo de la comunidad, en coordinación con su contraparte de fuerzas vivas de la comunidad

(parroquia, grupos organizados de la iglesia principalmente) y su calendario de giras para visitar otras comunidades y regiones del país durante el año.

Las organizaciones de artesanos(as) se concentran en participar realizando ferias o llevando mercancía artesanal a los desfiles de boyeros para la venta, así como, para promover el desfile de boyeros de su comunidad.¹⁶

La organización de jóvenes participa en las actividades de los desfiles de sus propias comunidades, así como en desfiles de otras comunidades. En la actualidad han dejado de reunirse como grupo para desarrollar las actividades que les dio su origen, las cuales eran generar pasantías para conocer diferentes tipos de prácticas de boyeo en otras localidades, así como, desarrollar las destrezas y habilidades de aprender haciendo en el desarrollo de actividades socio-productivas. (UNESCO, 2007c)¹⁷

Para el caso de las organizaciones vinculadas a actores político – institucionales, estos como es el caso de el comité cívico y cultural de Cañas, presenta mayor accionar y orden en sus funciones ya que cuentan con un plan de trabajo en donde desarrollan diversas actividades en el área de promoción artística, promoción de la salud y de fechas patrias en el cantón.

Para el caso de las fundaciones, la Fundación Nacional de Boyeros, se encuentra en la actualidad gestionando únicamente el desfile nacional del 25 noviembre, el cual consiste en celebrar el día de la proclama del Boyeo y la Carreta como Obra Maestra y Patrimonio de la Humanidad. Dicha organización se dedica principalmente en conseguir los permisos municipales y con otras instancias para desarrollar el desfile en San José

¹⁶Para el caso de las organizaciones de artesanos, estas se concentran en Sarchí, donde la presencia de boyeros es muy poca, no obstante ellos realizan para su cantonato, el desfile de boyeros, por consiguiente visitan constantemente los desfiles de boyeros para invitarlos a participar al desfile de Sarchí. En las últimas 3 ediciones del desfile se ha contado con la participación de 75 a 125 yuntas de bueyes provenientes de las diferentes organizaciones que conforman la Red. Panchico (Francisco Alfaro), miembro de COOPEARSA. Septiembre, 2010.

¹⁷ La explicación de la razón de ser como movimiento de jóvenes boyeros es a lo que hace referencia, la situación actual de que se han dejado de reunir, es una apreciación de Sebastián Villalobos, líder del movimiento. Noviembre 2010.

centro, con el apoyo en conjunto con la Municipalidad de San José. En el caso de la Fundación de el Museo de la Carreta, se encuentra paraliza por falta de financiamiento para restaurar el inmueble (el museo), así como el plan museístico del mismo.

En general, la red se reúne únicamente en los momentos que confluyen en los desfiles de boyeros y no cuenta con la presencia de todos los representantes a la red (uno o dos por organización) lo que genera desconocimiento de las potenciales acciones y posibles mejoramientos de las labores que desarrollan.

Con relación de la participación en otros foros a los cuales son miembros, como por ejemplo es el comité de Seguimiento del Plan de acción del Boyeo y La Carreta, este dejó de participar por la falta de continuidad de los actores político – institucionales (UNESCO y MCJ) de financiar y promover las acciones del plan. Hay que aclarar que la única actividad de la cual participan en relación al plan de acción del Boyeo y la carreta es en la elaboración del calendario de desfiles de boyeros y eventos vinculados con la tradición con apoyo del Centro de Patrimonio del Ministerio de Cultura y Juventud.

4.1.5. Condiciones de las relaciones sociales y culturales de la Red

Con relación a las condiciones de las relaciones sociales y culturales de la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica, se puede mencionar que se mantiene por lo que ha decantado en páginas anteriores, no obstante, la falta de apoyo o continuidad a procesos como los del Comité de Seguimiento, así como del apoyo institucional para desarrollar y fortalecer la red han provocado un estancamiento en el crecimiento proyectado a partir de la proclama.

El distanciamiento con las instituciones públicas nacionales e internacionales, así como carecer de instrumentos y procedimientos para complementar las capacidades existentes en la red para desarrollar de la mejor manera las acciones de salvaguardar y revitalizar la tradición del Boyeo y La Carreta, han deteriorado las relaciones sociales y culturales dentro de la Red.

Sumado a esto, las nuevas generaciones de boyeros tienen mayor diversidad de actividades (estudio, trabajo, negocios) lo cual hace que estos no tengan o no puedan dedicarle igual de tiempo que las generaciones más antiguas, y muchas de estas generaciones mayores ya no quieren o no pueden por salud o vejez seguir en dichas actividades.

4.2. Mapeo de actores y análisis de involucrados

Partiendo de la síntesis del diagnóstico organizacional de Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica se presenta a continuación una síntesis del mapeo de actores sociales y análisis de involucrados para establecer en conjunto con la síntesis del diagnóstico organizacional, lineamientos o pautas y orientaciones para la metodología de metodología para el planeamiento, ejecución y control de proyectos culturales.

Para ello se presenta el cuadro 12. y cuadro 13 Síntesis de la matriz de actores sociales, para rescatar de manera global, los actores sociales que se identifican por parte de la red y que tiene o pueden tener vinculación con las labores de la Red.

Para ello, partimos de las siguientes preguntas¹⁸:

1. ¿Cuál es la trayectoria de la organización en función del marco filosófico de la Red de Boyeros(as) y Artesanos de Costa Rica?
2. A partir de la trayectoria, ¿qué capacidad instalada tiene la organización?
3. ¿Con qué recursos cuentan o podría contar para apoyar las acciones de la Red de Boyeros(as) y Artesanos de Costa Rica?
4. ¿Qué elementos en las agendas de trabajo de las organizaciones se podrían vincular con las acciones de la Red de Boyeros(as) y Artesanos de Costa Rica?

¹⁸ Dichas preguntas se realizaron en diversos momentos (desfiles, encuentros en casas de habitación, vía telefónica, así como, información documental referenciada en el presente documento)

5. ¿Cuáles son socios estratégicos de las organizaciones que pueden ser potencialmente socios de la Red de Boyeros(as) y Artesanos de Costa Rica?
6. ¿Cuáles han sido experiencias exitosas o lecciones aprendidas de dichas organizaciones con relación a las acciones de la Red de Boyeros(as) y Artesanos de Costa Rica?

Cuadro 12.		Síntesis de la matriz de actores sociales (Primera Parte)			
Categoría de Actor Social		Tipo de Actor social	Información básica referente al Actor Social		
			Trayectoria en la comunidad	Capacidad Instalada en la Comunidad	Recursos con los que disponen
Público	Local	Municipalidades	Solo para el caso de Hojancha, Cañas, Venecia, San Jerónimo, Miramar Escazú y Sarchí se cuenta con apoyo. Fomentan la realización de desfiles y la promoción artística u cultural de las comunidades que la conforman.	Cuentan con Infraestructura, Salones comunales, redondeles, Salas de Reuniones. Incidencia en otras instituciones para la gestión de permisos	Cuentan con personal técnico de apoyo. Cuentan con presupuesto para apoyar acciones en la que los grupos de boyeros participan.
	Regional	Oficinas Regionales de Cultura	No existe un vinculo entre las acciones de las oficinas y el trabajo de la red	Tiene instalaciones para la gestión administrativa de la oficina	No presentan presupuesto ni infraestructura. Su personal técnico se aboca a trabajo administrativo
		Oficinas Regionales del MAG	Apoya acciones de índole agropecuaria	Tiene instalaciones para la gestión administrativa de la oficina	No presentan presupuesto ni infraestructura. Su personal técnico se aboca asistencia técnica animal y agrícola
	Nacional	Ministerio de Cultura.	El centro de patrimonio tiene a cargo el comité de seguimiento.	Su capacidad instalada son las oficinas regionales	No presentan presupuesto ni infraestructura. Su personal técnico se aboca a trabajo administrativo
		Ministerio de Agricultura y Ganadería	No tiene	Su capacidad instalada son las oficinas regionales	No presentan presupuesto ni infraestructura. Su personal técnico se aboca asistencia técnica animal y agrícola
	Internacional	UNESCO	Fomentó por medio de la Proclama y el Plan de Acción del Boyero y La Carreta la salvaguarda y revitalización de la misma	En la actualidad no existe capacidad instalada	No se tiene claridad si se tiene recursos humanos o financieros para apoyar la tradición
Privado	No empresarial	NO reconocieron	-	-	-
	Empresarial	Banco Nacional de Costa Rica	Ha sido socio estratégico en diferentes comunidades por medio de su programa de proyección social	Sus gerentes de sucursales son el enlace con las organizaciones comunitarias	Apoya con patrocinio dependiendo de la actividad
		Banco Crédito Agrícola	Ha sido socio estratégico en diferentes comunidades por medio de su programa de proyección social	Sus gerentes de sucursales son el enlace con las organizaciones comunitarias	Apoya con patrocinio dependiendo de la actividad
		Banco de Costa rica	Ha sido socio estratégico en	Sus gerentes de sucursales	Apoya con patrocinio

			diferentes comunidades por medio de su programa de proyección social	son el enlace con las organizaciones comunitarias	dependiendo de la actividad
Sociedad civil	Gremiales	No reconocieron	-	-	-
	De interés social	Organizaciones de desarrollo local	En cada comunidad se articulan con diferentes fuerzas vivas como lo son los comités de la iglesia, comités municipales y asociaciones de desarrollo	Son actores sociales claves para el desarrollo de actividades de índole comunal.	Tiene de vez en cuando presupuestos para apoyar acciones. Infraestructura como salones comunales, fincas o administración de redondeles
		Organizaciones Artísticas y Culturales	Dependiendo de la comunidad se realiza trabajo mancomunado con las organizaciones de danza (principalmente folclóricas), teatro y música (cimarronas o bandas)	Son actores sociales claves para el desarrollo de actividades de índole comunal.	No cuentan con presupuestos y es casi nula la infraestructura. En algunos casos se cuenta con apoyo técnico para la promoción de actividades
	Sin fines de lucro	No reconocieron	-	-	-
Observaciones	La información que se despliegue en cada columna está sujeta a los criterios de relevancia de los actores sociales involucrados				

Fuente: Elaboración Propia.

La información que se desarrolla en la matriz se generó en diversos momentos (desfiles, encuentros en casas de habitación, vía telefónica, así como, información documental referenciada en el presente documento)

El siguiente cuadro desarrolla la continuación del cuadro anterior.

Cuadro 13.		Síntesis de la matriz de actores sociales (Segunda parte)				
Categoría de Actor Social	Tipo de Actor social	Agendas de trabajo	Información básica referente al Actor Social			Experiencias exitosas y lecciones aprendidas
			Socios estratégicos			
			En la comunidad	Externos		
Público	Local	Municipalidades	Se plante en su plan operativo anual acciones para apoyar el desarrollo de celebración de efemérides.	Asociaciones de desarrollo Grupos artísticos Sucursales de bancos Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica	IFAM Red de Municipios	Logran generar las actividades comunales, pero su manejo y control siempre generan conflictos en la mayoría de las veces para devolver dineros o cobrar dineros Experiencias no vinculadas a la agenda resultan un fracaso o solo se queda en el papel
	Regional	Oficinas Regionales de Cultura	No presentan acciones con relación a la tradición	Grupos artísticos	MCJ	-
		Oficinas Regionales del MAG	No presentan acciones con relación a la tradición	No reconocieron	No reconocieron	-
	Nacional	Ministerio de Cultura.	Por medio del Centro de patrimonio tiene la coordinación del comité de seguimiento	Oficinas Regionales de Cultura	UNESCO	Su accionar de maneja por medio de consultores, son trabajos puntuales que no generan continuidad en las acciones
		Ministerio de Agricultura y Ganadería	No presentan acciones con relación a la tradición	No reconocieron	No reconocieron	-
Internacional	UNESCO	No reconocieron	No reconocieron	No reconocieron	Siempre de administradores de dineros para pagar las consultorías que contratan en conjunto con el MCJ	
P	No	NO reconocieron	-	-	-	-

Sociedad civil	empresarial					
	Empresarial	Banco Nacional de Costa Rica	Tiene presupuestado dineros para la proyección social en su programa de responsabilidad social empresarial	Asociaciones de desarrollo Grupos artísticos Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica	No reconocieron	En el momento que participan de algún proyecto o acciones, siempre se realiza con diligencia y entregan lo que ofrecen o lo que se logra negociar. Contratan servicios externos para cumplir con el patrocinio.
		Banco Crédito Agrícola	Tiene presupuestado dineros para la proyección social en su programa de responsabilidad social empresarial	Asociaciones de desarrollo Grupos artísticos Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica	No reconocieron	En el momento que participan de algún proyecto o acciones, siempre se realiza con diligencia y entregan lo que ofrecen o lo que se logra negociar. Contratan servicios externos para cumplir con el patrocinio.
		Banco de Costa Rica	Tiene presupuestado dineros para la proyección social en su programa de responsabilidad social empresarial	Asociaciones de desarrollo Grupos artísticos Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica	No reconocieron	En el momento que participan de algún proyecto o acciones, siempre se realiza con diligencia y entregan lo que ofrecen o lo que se logra negociar. Contratan servicios externos para cumplir con el patrocinio.
	Gremiales	No reconocieron	-	-	-	-
	De interés social	Organizaciones de desarrollo local	Su agenda de trabajo está supeditada a la confluencia de acciones de las demás fuerzas vivas y del municipio	Municipalidad Grupos artísticos Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica	No reconocieron	No hay claridad con el orden y la manera de ejecutar las acciones. El control siempre es acaparado o coordinado por la municipalidad.
	Organizaciones Artísticas y Culturales	Su agenda de trabajo está supeditada a la confluencia de acciones de las demás fuerzas vivas y del municipio	Municipalidad Asociaciones de desarrollo Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica	No reconocieron	Se desarrollan solo en su rango de acción. Siempre realizan las actividades que les competen.	
	Sin fines de lucro	No reconocieron	-	-	-	
Observaciones		La información que se despliegue en cada columna está sujeta a los criterios de relevancia de los actores sociales involucrados				

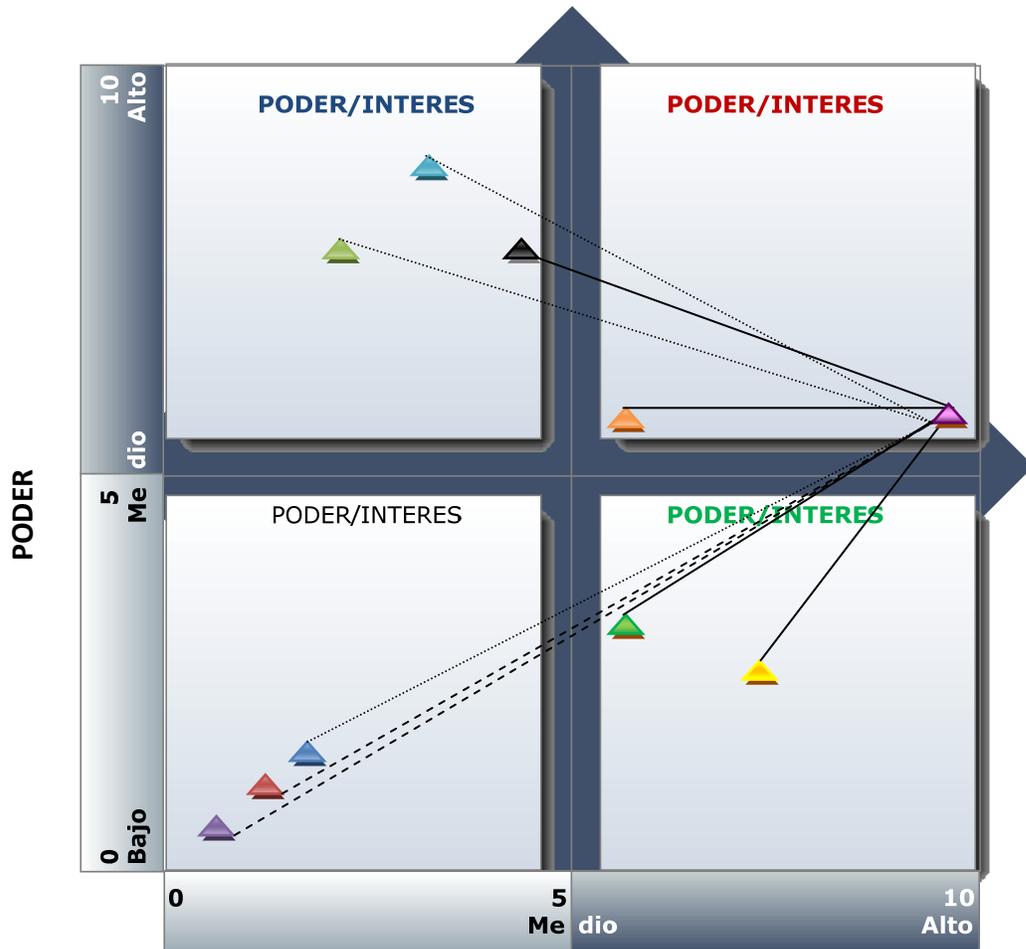
Fuente: Elaboración Propia.

La información que se desarrolla en la matriz se generó en diversos momentos (desfiles, encuentros en casas de habitación, vía telefónica, así como, información documental referenciada en el presente documento)

Partiendo esta matriz de identificación de actores se presenta a continuación el análisis de involucrados para establecer elementos claves de intereses, las expectativas y la influencia de los actores sociales que sirvan de insumos para la construcción de la metodología. Si bien la intención es establecer como confluyen los actores sociales en función de proyectar las acciones de la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica para el cumplimiento de su marco filosófico como organización, la pregunta central es:

¿Cómo se establecen las relaciones de poder/interés, poder/influencia e influencia/cambio para establecer el planeamiento, ejecución y control de una acción dentro de la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica?

Para ello además se establecen las relaciones coordinación y colaboración, relaciones débiles y puntales y la no existencia de relaciones entre actores sociales en función de la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica y algunas otras entre actores que la misma Red considera importante.



- INTERES**
- Municipalidades
 - Oficinas Regionales de Cultura
 - Oficinas Regionales del MAG
 - Ministerio de Cultura.
 - Ministerio de Agricultura y Ganadería
 - UNESCO
 - Banca estatal
 - Organizaciones de desarrollo local
 - Organizaciones Artísticas y Culturales
 - Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica
 - Relaciones de Coordinación y Colaboración
 - Relaciones Débiles y Puntuales
 - No entablan relaciones



Fuente: Elaboración propia.

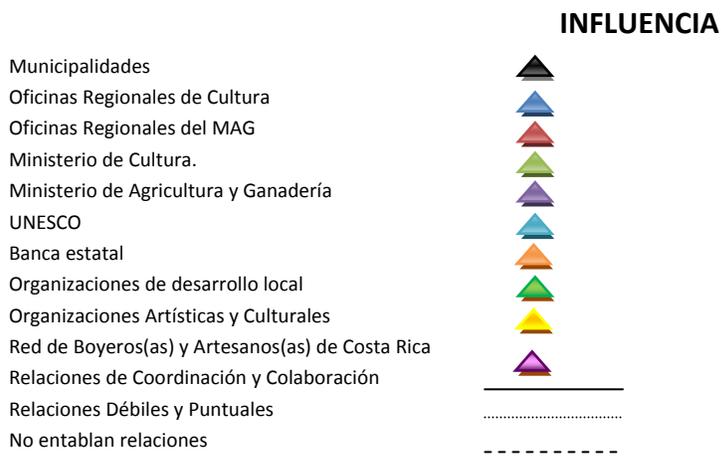
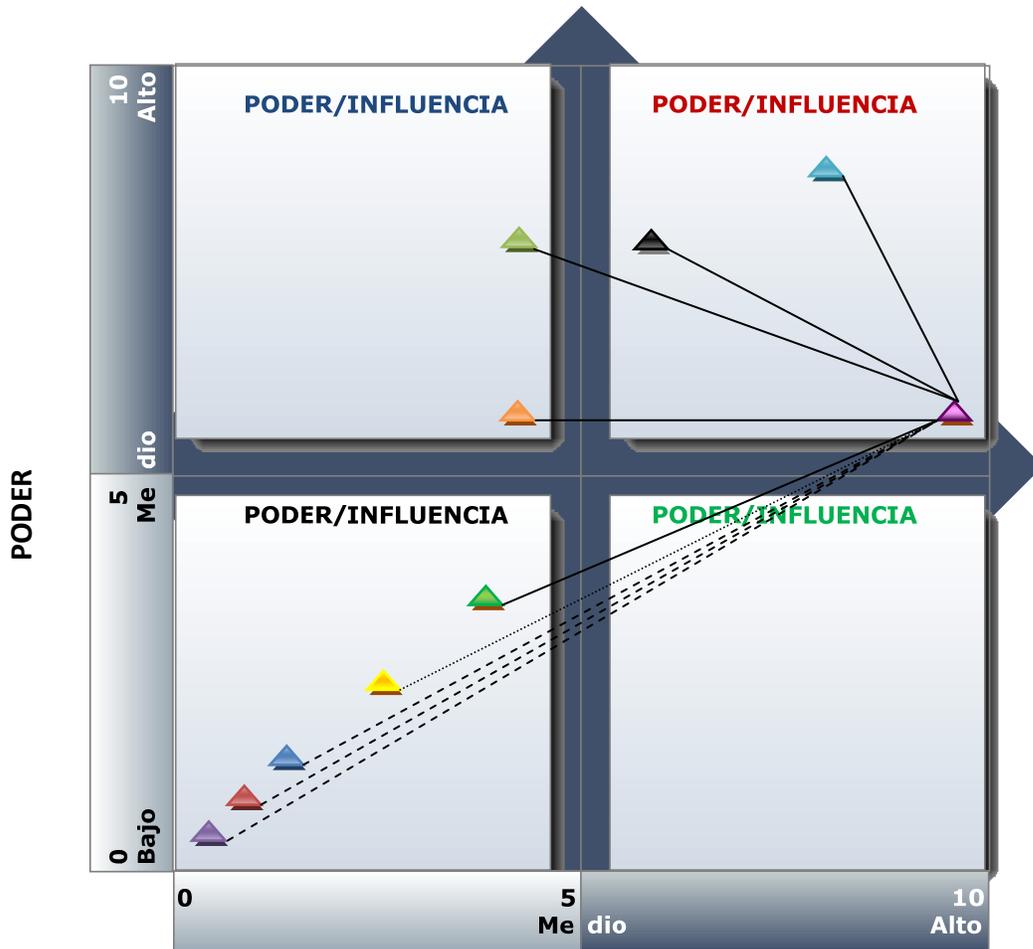
La información que se desarrolla en la matriz se generó en diversos momentos (desfiles, encuentros en casas de habitación, vía telefónica, así como, información documental referenciada en el presente documento)

Figura 6. Matriz de Poder vs. Interés

Matriz Poder/interés. La Red tiene un alto grado de interés con un poder de carácter medio dentro del mapa de actores sociales identificados. Dicho interés medio responde a que existe una debilidad en términos de organización por la falta fortalecerla por medio de estrategias e instrumentos que mejoren su accionar en el sector.

Mantiene relaciones de coordinación y colaboración con los entes municipales que tiene un alto grado de poder pero un interés medio. Con la banca estatal (que se encuentra en el centro de ambas relaciones) las asociaciones de desarrollo y los grupos artísticos y culturales que tienen un interés mayor pero no superan la media en lo que es poder para ejecutar sus acciones.

En lo que respecta a las relaciones débiles y puntales, se encuentra la UNESCO y el Ministerio de Cultura, las cuales tiene un nivel de poder superior, pero un nivel de menor interés. Así mismo, las relaciones con las oficinas regionales de cultura se mantiene similares con la variación que estas tiene un nivel de poder inferior.



Fuente: Elaboración propia.

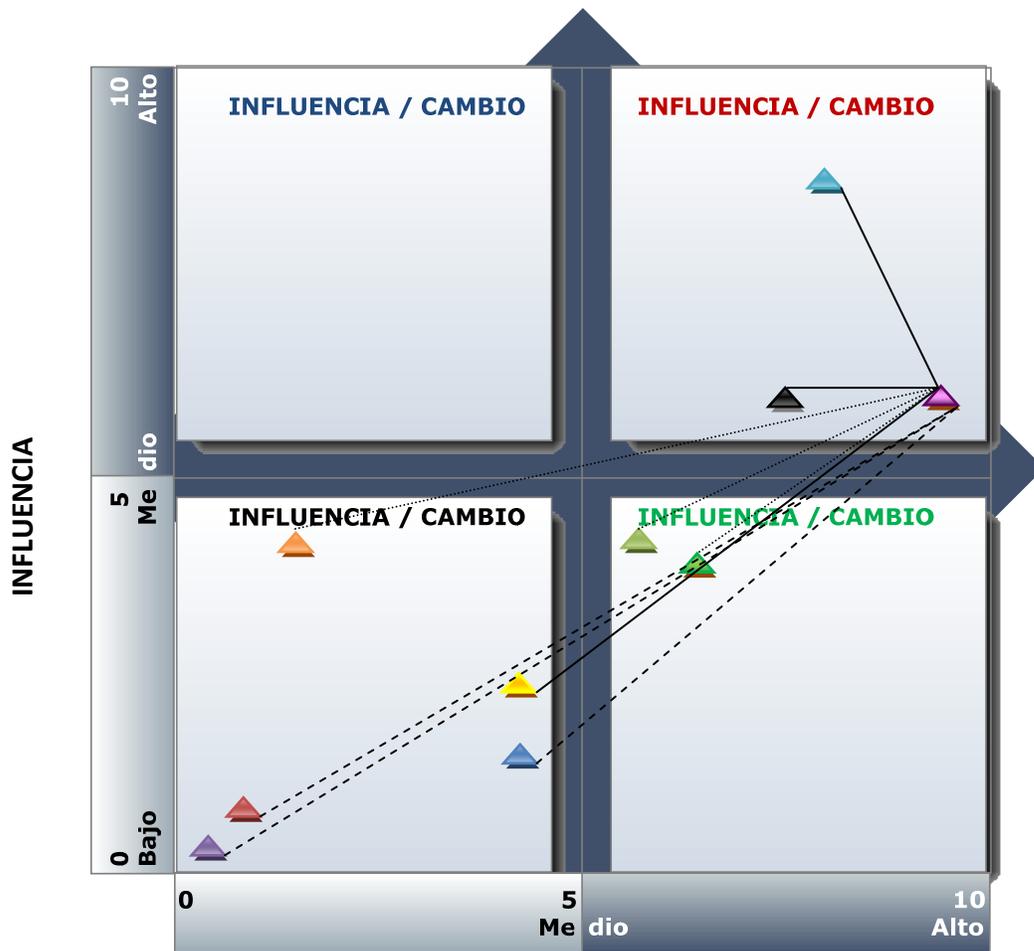
La información que se desarrolla en la matriz se generó en diversos momentos (desfiles, encuentros en casas de habitación, vía telefónica, así como, información documental referenciada en el presente documento)

Figura 7. Matriz de Poder vs. Influencia

Matriz Poder/Influencia. La Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica, tiene un grado de influencia alto y a como se menciona anteriormente tiene un grado de poder intermedio. Su relación con los otros actores sociales mantiene una relación de coordinación y colaboración con la UNESCO, la cual tiene un alto grado de poder y de influencia. De igual manera mantiene este tipo de relaciones con las municipalidades y con el Ministerio de Cultura y Juventud, pero estos tienen un nivel de poder un poco menor que el de UNESCO.

La banca estatal se mantiene en el intermedio de ambas fuerzas, sosteniendo una relación de colaboración y coordinación con la Red, así como con menor grado de poder lo mantienen las asociaciones de desarrollo local.

En lo que respecta a las relaciones débiles y puntuales en dicha relación de poder/influencia se identifican únicamente a los grupos artísticos y culturales los cuales tiene un grado de poder e influencia menor. Por último sobre esta contraposición, las organizaciones que no entablan relaciones con la Red son las Oficinas Regionales de Cultura, las Oficinas Regionales del MAG y el Ministerio de Agricultura y Ganadería.



CAMBIO

- Municipalidades
- Oficinas Regionales de Cultura
- Oficinas Regionales del MAG
- Ministerio de Cultura.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería
- UNESCO
- Banca estatal
- Organizaciones de desarrollo local
- Organizaciones Artísticas y Culturales
- Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica
- Relaciones de Coordinación y Colaboración
- Relaciones Débiles y Puntuales
- No entablan relaciones



Fuente: Elaboración propia.

La información que se desarrolla en la matriz se generó en diversos momentos (desfiles, encuentros en casas de habitación, vía telefónica, así como, información documental referenciada en el presente documento)

Figura 8. Matriz de Influencia vrs. Cambio

Matriz Influencia/cambio. El grado de influencia de la Red es intermedio, pero su grado de cambio es muy alto. Mantiene relaciones de coordinación y colaboración con la UNESCO la cual presenta un alto grado de influencia y un grado alto de cambio, de igual manera las municipalidades tienen una relación de este estilo pero con un grado intermedio de influencia.

En lo que respecta a las relaciones débiles puntuales en este encruzamiento entre influencia y cambio, se dan tres tipos de intercambio. Entre el Ministerio de Cultura y Juventud, las Organizaciones de desarrollo local y la banca estatal; las cuales mantienen un grado intermedio tendiente hacia abajo de influencia y con un grado intermedio de cambio tendiente hacia arriba.

En lo que respecta a las organizaciones que no entablan relaciones se mencionan a las oficinas regionales de cultura, las oficinas regionales del MAG y al Ministerio de Agricultura y Ganadería, las cuales tienen niveles muy bajos de influencia y cambio sobre el accionar de la RED.

En síntesis, se puede observar en las matrices tres aspectos;

Poder: la UNESCO, las municipalidades y el Ministerio de Cultura y Juventud tienen un grado de poder significativo dentro del accionar de la Red ya que sus características como organizaciones tienen una capacidad de decisión sobre lo que debe acontecer y hacia adonde debe dirigirse u orientarse las acciones con relación a la tradición del Boyeo y La Carreta

Urgencia: organizaciones como la Banca estatal, las Organizaciones de Desarrollo local y las Municipalidades son tendientes a resolver y a dar respuesta inmediata o efectiva ante el accionar de la Red, dando soluciones a corto plazo y resolviendo situaciones críticas.

Legitimidad: en este sentido las organizaciones que tienen mayor legitimidad son la propia Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica, así como las municipalidades y la

banca estatal dado que su grados de poder, influencia y cambio se encuentran por encima de la media en lo que respecta al accionar de la red.

Considerando dicha información se realiza la construcción de ideas de estrategias para gestionar por medio de la Guía de proyectos Culturales, con el objetivo de ir valorando los elementos que debe considerar la guía, así como, ir planteando estrategias que nos permitan acercar y establecer relaciones entre actores que en su actualidad no interactúan, con el fin de ir generando cohesión social entre los diversos actores sociales.

4.3. Metodología para el Planeamiento, Ejecución y Control de Proyectos Culturales.

Con base a la síntesis del diagnóstico organizacional y el mapeo de actores sociales, se desarrolla paso a paso una metodología que logre construir un proyecto de índole cultural siguiendo las buenas prácticas del PMI.

Para ello, se retomarán algunos elementos ya expuestos como esos pasos claves para concretar el planeamiento de un proyecto que sea factible para su ejecución y control, así como las técnicas y herramientas claves de la Guía de Fundamentos de Proyecto del PMI.

4.3.1. ¿Qué necesitamos para hacer un Proyecto?

Para la presente metodología necesitamos tener claros varios conceptos o aspectos antes de aventurarnos en el planeamiento, ejecución y control de un proyecto, y en nuestro caso, de proyectos de índole cultural, el cual nos hace obligatoriamente decantar un proceso acondicionado y adaptado para los ejecutores y actores involucrados en el mismo.

En primer lugar, debemos establecer cuáles elementos nos implican desarrollar un proyecto, es decir cuáles son;

Los conocimientos: que debemos saber previamente para hacer el proyecto, con cuál información debemos contar o cuál información debemos buscar para desarrollar el proyecto.

Los procesos hacer: cuáles son esos pasos que debemos seguir para completar un ciclo de proyecto desde su inicio hasta su cierre para cumplir los objetivos y hacer el resultado, producto o servicio alcanzar.

Las herramientas a utilizar, cuales son herramientas que nos permitirán construir el proyecto.

Las técnicas, cuáles son esas destrezas o guías para utilizar de la mejor manera las herramientas.

4.3.2. ¿A partir de las acciones que planteamos como organización, en qué debemos pensar para hacer realidad esas acciones?

Primeramente debemos de pensar para cada acción que planteamos cuál es, o cuáles son los objetivos que debemos planearnos para hacerlas realidad, así como cuál es la relevancia de nuestras acciones para fundamentar esos objetivos a alcanzar. Esta reflexión es necesaria en la medida que nos permitir establecer consecuentemente objetivos en función de nuestras acciones o estrategias a desarrollar y en función de nuestro marco filosófico.

Es decir, si nuestra acción es fomentar el uso de los bueyes para el arado y siembra de cultivos cortos como la papa, la cebolla, o el frijol, como una manera de aumentar la productividad, reducir el costo y evitar la contaminación del terreno, no vamos a implementar un proyecto de mecanización de los cultivos por medio del uso de maquinaria industrial, la cual nos puede aumentar la productividad y mejorar nuestros rendimientos económicos, pero esto no sería consecuente con la estratégica, que es mantener la tradición del Boyeo, lo cual es parte esencial de la razón de nuestra organización.

Otro aspecto fundamental es la importancia de entender que no todo lo podemos hacer de una sola vez, si no que debemos de buscar la lógica adecuada para lograr con éxito nuestro objetivos. Por ejemplo, no podemos sembrar un terreno si no primero preparamos el terreno para la siembra (arrancamos maleza, removemos el suelo por medio de la maquina¹⁹ o el arado, eliminamos obstáculos como piedras o raíces) o abonarlo sin haber esperado que la semilla germine.

Siguiendo ese sentido lógico, lograr nuestras acciones tiene un principio de inicio, planificación, ejecución seguimiento y control y cierre. Cuando hablamos de inicio en un proyecto que queremos impulsar, es tomar las acciones o iniciativas de la organización y darle formalidad para empezar, es decir, tomar las decisiones necesarias a partir de esas acciones para darle el visto bueno a una idea de proyecto que queremos hacer.

La planificación es como pensar de manera clara cómo vamos a impulsar esas decisiones que hemos tomado. Es definir el alcance y aclarar el o los objetivos. Es decir, si en nuestra comunidad vamos a celebrar el cantonato y nuestro alcance es realizar el desfile de boyeros como parte de la celebración, nuestro proyecto no puede tener como parte de nuestra planeación, la organización de todas las actividades del cantonato (el turno, las ferias de artesanías, las actividades de promoción cultural y artísticas, los actos protocolarios, entre otras), pero si, las actividades propias del desfile, que son la recolección de fondos para los premios, coordinar los hogares que van a recibir a los boyeros de otras comunidades, preparar las zonas de carga-descarga de yuntas y carretas, zonas de pastoreo para los bueyes, los alimentos y concretados para alimentar a los animales, las actividades del Sesteo²⁰, la gestión de permisos para realizar el desfile

¹⁹ Artefacto cuadrangular de 2 m² con 16 puntas metálicas de 30 cm orientadas hacia el suelo que utiliza un contrapeso según la necesidad de escarbar el terreno para el cultivo, el cual es jalonado por una yunta de bueyes. Regularmente el contrapeso para remover el terreno suele ser el peso de uno o dos personas según el cultivo o la necesidad de limpiar el terreno.

²⁰ La coordinación con otros actores para departir con actividades artísticas y culturales, bailes, alimentación, infraestructura para realizar el sesteo, etc.

(permisos de salubridad, municipal y de tránsito), así como la bendición de yuntas, la premiación y la actividad de cierre²¹.

La ejecución de nuestro proyecto deberá de cumplir con las actividades y objetivos planeados en nuestra planeación. Un proyecto exitoso se establece en la medida que cumplamos en orden lógico nuestras actividades, en el tiempo estimado, utilizando los recursos disponibles y cumpliendo dichas actividades planificadas en el tiempo estimado.

El seguimiento y el control del proyecto buscar regular y velar que dichas actividades ejecutadas se realicen de la mejor manera, para ver cuando necesitamos en la marcha cambiar o mejorar nuestras actividades para lograr nuestros objetivos y hacer de nuestro producto algo mejor. Así mismo, todo proyecto tiene que tener un final, si pensamos en nuestro desfile de boyeros para celebrar el cantonato de nuestra comunidad, debemos de velar que todas las actividades que planeamos, ejecutamos y controlamos, se hayan realizado y terminado para tener un desfile de boyeros exitoso.

Teniendo claro las ideas anteriores, que hacemos para que nuestras acciones y estrategias planteadas en nuestra organización se vuelvan proyectos y podamos ejecutarlas de la mejor manera. *¿Qué debemos hacer?*

A continuación tenemos que desarrollar varias actividades como organización que nos permitirán tener los conocimientos necesarios las herramientas más útiles y las técnicas más adecuadas para llevar a cabo un proyecto de índole cultural de principio a fin.

4.3.3. ¿Qué debemos saber antes de iniciar un proyecto, qué trabajo tenemos que hacer?

Nuestra metodología de planeamiento ejecución y control de proyectos culturales contempla el desarrollo de seis instrumentos fundamentales para poder ejecutar un

²¹ Suele ser un almuerzo intercalado con música y actividades artísticas y culturales.

proyecto de índole cultural, los cuales son el acta de constitución del proyecto, un plan de Gestión del proyecto, un cronograma de actividades, un presupuesto, un plan de gestión del recurso humano y un plan de gestión de las comunicaciones.

La construcción de esos 6 instrumentos que planteamos como guía para la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) para desarrollar sus acciones y estrategias, es necesario contar con un conjunto de conocimientos y aspectos claros de la organización y su contexto en el cual se desenvuelven.

Para ello retomaremos como insumo para el desarrollo de la metodología los elementos de cómo recolectar y sistematizar información necesaria para elaborar estos instrumentos con el objetivo de construir proyectos de índole cultural.

4.3.4. Nuestro pasos para construir los instrumentos de un proyecto cultural

La recolección de información para formular proyectos dentro de una organización – y en nuestro caso de una organización de índole social y cultural – debe de ser de carácter abierto, democrático y participativo. Es de vital importancia que esta sea con las personas y grupos que de una u otra manera estarán relacionadas con las acciones que se quieren emprender para desarrollar el proyecto, lo cual permitirá el involucramiento de varios actores sociales a las iniciativas de la Red.

La participación debe de comprenderse como la acción conjunta, activa y libre de uno o varios grupos de actores sociales que comparte intereses, objetivos y metas comunes en pro de un modelo de desarrollo cultural propio y acorde a sus identidades; fundamentado en su relación histórica de su comunidad y las coyunturas actuales que los atañen en un marco nacional.

4.3.4.1. Conocimiento mi contexto y organización

En primer término, se establecen algunas nociones de las cuales es fundamental para comprender el contexto de la comunidad o comunidades, así como de la

organización a la que pertenecemos. Se debe tomar en cuenta el sentido de arraigo y referencia que hacen las organizaciones a sus comunidades y regiones, y su reciprocidad en el sentido de grupo organizado. Para ello debemos tener claro dos conceptos:

Concepto de Comunidad: se trata de un grupo social dinámico, histórico y culturalmente constituido y desarrollado, pre-existente a la presencia de los investigadores o de los promotores sociales, que comparte intereses, objetivos, necesidades y problemas, en un espacio y un tiempo determinado y que genera colectivamente identidades, así como formas organizativas, desarrollando y empleando recursos para lograr sus fines como grupo. (Montero, 2004).

Grupo organizado: conjunto de personas que comparten intereses, objetivos, metas y sueños, y que al igual que la comunidad genera colectivamente diversas identidades, así como formas organizativas, desarrollando y empleando recursos para lograr sus fines; sus miembros podrían o no pertenecer a la misma comunidad, o una comunidad poseer diferentes tipos de grupos organizados según sus intereses comunes e individuales.

Partiendo de estas dos distinciones, se presenta una seguidilla de pasos a que debemos hacer para obtener la información para desarrollar los instrumentos que conforman un proyecto de índole cultural:

PASO 1. Reconocimiento mi comunidad

- Realicemos una agenda de gira de reconocimiento de la o las comunidades de las cuales estarán involucradas en la generación del proyecto
- Elaborar una lista de posibles contactos o tipos de organizaciones que se pueden visitar para la recolección de información de las mismas.
- Elaborar un guion de intenciones y objetivos del proceso a realizar. Es decir para que estamos recolectando la información y cuál es la acción o estrategia que queremos concretar por medio de un proyecto.

- Elaborar una guía de entrevista corta para recolectar información general: a) Recolectar información básica de los actores sociales.
 - o Quién es el representante de la organización,
 - o cuáles son los teléfonos de contacto,
 - o dónde se puede localizar físicamente,
 - o cuántos miembros conforman la organización, entre otras que se consideren pertinentes.
- Elaborar una agenda tentativa para establecer una reunión con los actores sociales involucrados. La idea es poder explicarles cuál sería la función de recolectar esta primera información sobre las condiciones de la comunidad y/o comunidades y de las organizaciones que coexisten en ella.

PASO 2. Reunidos para un bien común.

Recolectando dicha información y analizándola, se plantea y convoca una reunión con los representantes de las organizaciones para analizar cuáles son nuestras visiones, misiones y objetivos como organización – es decir nuestro marco filosófico como organizaciones – con el fin de orientar y justificar las acciones que se irán implementado en la aplicación de la guía de formulación, ejecución y control de proyecto culturales.

¿Qué que necesitamos respondernos para saber cuál es nuestro marco filosófico como organización o como hacer uno para nuestra comunidad?

- **La visión de desarrollo cultural que se quiere:** acorde a los sueños, necesidades y propósitos de la comunidad u organización.
- **La o las misiones:** mecanismos y estrategias a construir para alcanzar esa visión.
- **Los Valores:** con los cuales los involucrados en el proceso de gestión cultural seguirán para lograr el proyecto cultural.
 - o ¿Cómo conceptualizan valores como la solidaridad, responsabilidad, equidad, inclusión el diálogo cultural, diversidad cultural, colaboración, entre otros, según consideren la comunidad que se deban plantear?

- **Principios:** que acompañen y den nociones de cómo poner en práctica los valores identificados y conceptualizados: reconocimiento de saberes individuales, locales, regionales y nacionales, promoción del respeto de la interculturalidad, respeto a la diversidad y a la condición humana, promoción de la participación activa en la toma de decisiones y procesos de gestión cultural y sostenibilidad económica, social y ambiental.

PASO 3. Acercamiento con las organizaciones y actores sociales involucrados:

- Tener claro cuál ha sido nuestro avance en términos de nuestro marco filosófico.
- Tener claro la información general del propósito del acercamiento y del proceso de construcción del proyecto cultural que queremos construir.
 - o Plantear una estrategia de discusión de la información presentada. Puede ser un conversatorio, una sesión de presentación con sesión de comentarios y dudas o alguna otra técnica que se considere pertinente.
- Concertación de compromisos con el proceso de formulación del proyecto: coordinar una agenda de trabajo preliminar para el desarrollo del proceso (próximas reuniones, talleres de trabajo organizacional, entre otras)

Cuadro 14. Elementos a considerar para realizar una Agenda de trabajo					
Actividad	Objetivo	Descripción del procedimiento	Responsable	Materiales	Tiempo
Se indica el nombre de la actividad	Se define el objetivo que se desea alcanzar con dicha actividad	Se describen los pasos a seguir para la realización de la actividad	Se señala la persona a cargo de dirigir la actividad	Se indican todos los recursos necesarios para implementar la actividad.	Se indica el tiempo aproximado de duración

Fuente Elaboración propia

PASO 4. Analicemos las condiciones de los Actores Sociales y de Recursos potenciales para el proyecto

El mapeo de actores sociales es una técnica de suma utilidad que nos permite visualizar y analizar los intereses y las dinámicas de relaciones de los actores sociales, así

como, aquellos que tienen potencial de vincularse a las iniciativas de formulación, ejecución y control de proyectos culturales locales, regionales y nacionales. Esto nos permitirá entender en grupo los vínculos o relaciones sociales que se han establecido (como también las que se puede establecer a futuro) y como estas se estructuran y funcionan.

La técnica de mapeo de actores sociales, más allá de ser un listado de contactos e información de los actores sociales y organizaciones, que estén o pueden participar en una iniciativa, es el de poder contar con información que nos permita conocer sus acciones y de los objetivos de su participación. (Sepúlveda, 2008)

Partiendo de esto, la técnica se torna sumamente práctica para iniciar procesos de cohesión y participación real de los grupos organizados, con el fin de ir sumando más actores a los procesos de gestión que se están realizando. (Pozo, 2007)

PASO 5. Identificación previa de actores sociales involucrados.

- Con base al desarrollo del paso 1. específicamente “Elaborar una lista de posibles contactos o tipos de organizaciones que puede visitar en el reconocimiento”, se elabora una matriz con categorías de actores sociales la información²².
- Seguidamente se presenta la matriz de actores sociales para su discusión. Por medio de la técnica de lluvia de ideas se establecen cuáles son los actores sociales que no están mencionados en la matriz y cuáles no deben de estar.

²² Ver cuadro 12 y 13 del presente capítulo.

Cuadro 15.		Relevancia de Actores Sociales para nuestro proyecto cultural	
Actores sociales	Relevancia de su análisis y participación	Motivos por los cuales no debe de considerarse en el mapeo.	
1.			
2.			
3.			

Fuente Elaboración propia

Posterior a esto se inicia por medio de un plenario, utilizando alguna otra técnica de taller o cruce de información recolecta con fuentes secundarias, la confirmación o cambios sobre la información sobre la trayectoria, capacidad de gestión recursos con los que cuenta, agendas de trabajo, socios estratégicos y principales experiencias que han tenido dentro de la organización o a título personal.

PASO 6. Análisis de actores sociales vinculados al proyecto

Con base a la información sintetizada y sistematizada en la matriz, se realiza un análisis de los involucrados (actores sociales). Este análisis consiste en analizar de manera sistemática las informaciones plasmadas en la matriz, a fin de determinar qué intereses particulares deben tenerse en cuenta, así como, el de identificar los intereses, las expectativas y la influencia de los actores sociales, y los relación con la finalidad del PFG, con el fin de que se puedan aprovechar para crear alianzas y acuerdos de trabajo conjunto en *pro* de la consecución exitosa del proceso de la guía de proyectos culturales a diseñar. (PMI, 2008)

Para eso se debe considerar el impacto o apoyo potencial que cada actor social podría generar, y clasificarlos para definir una estrategia de abordaje. Para ello se pueden hacer los siguientes cruces de relaciones con la información:

- **La matriz de poder/interés:** agrupa a los actores sociales basándose en su nivel de autoridad (“poder”) y su nivel de preocupación (“interés”)
- **La matriz de poder/influencia:** agrupa a los actores sociales basándose en su nivel de autoridad (“poder”) y su participación activa (“influencia”).

- **La matriz de influencia/impacto:** agrupa a los actores sociales basándose en su participación activa (“influencia”) en el proyecto y su capacidad de efectuar cambios a la planificación o ejecución.
- **El modelo de prominencia:** describe clases de actores sociales basándose en su poder (capacidad de imponer su voluntad), urgencia (necesidad de atención inmediata) y legitimidad (su participación es apropiada), Con el fin de aprovechar alguna oportunidad coyuntural.

Es recomendable aplicar dos o tres de estas matrices para determinar el nivel de involucramiento de los actores sociales, según el impacto o apoyo potencial de cada actor social. Al contrastar las dos o tres matrices (dependiendo de la necesidad de la información recolectada anteriormente) se contraponen las mismas para establecer sus grados de influencia, impacto y poder que pueden ejercer en el proceso formulación de la guía de proyectos culturales y cuáles serían las mejoras formas de utilizarlo.²³

PASO 7. Estrategias a tratar a partir del análisis de actores

Considerando dicha información se realiza la construcción de ideas de estrategias para gestionar por medio de la Guía de proyectos Culturales, con el objetivo de ir valorando los elementos que debe considerar la guía, así como, ir planteando estrategias que nos permitan acercar y establecer relaciones entre actores que en su actualidad no interactúan, con el fin de ir generando cohesión social entre los diversos actores sociales.

²³Ver figuras 6, 7 y 8 del presente capítulo.

Cuadro 16. Matriz para sintetizar estrategias para proyectos culturales				
Estrategia				
Objetivos				
Componente	Actividades a cumplir	Métodos a utilizar	Recursos a utilizar	Responsables
1.				
2.				
3.				
Resultado de la aplicación de la estrategia	1.			
	2.			
	3.			

Fuente Elaboración propia

PASO 8. Análisis de los recursos potenciales para las iniciativas de proyectos culturales

Teniendo claro el mapeo y análisis de actores, así como las estrategias aplicar para ejecutar el proceso de un proyecto cultural, se hace necesario, establecer cuál es el aporte (económico, recurso humano, conocimientos, materiales, infraestructura) que pueden dar los actores sociales involucrados en una eventual generación del proyecto cultural.

Este proceso depende de un alto grado de sensibilidad y tacto por parte de los actores sociales involucrados ya que este puede interpretarse de manera negativa sobre quién o quiénes son los que tiene poder dentro del proceso del mismo y que no se malinterprete que se vaya a ejecutar algún proyecto. La intención es generar un ejercicio de cómo se debe realizar el análisis de los recursos dentro de la Red en el momento que se vaya a formular el proyecto.

¿Cómo sería este análisis?

- Se establece como punto de agenda la profundización sobre la lógica que debe tener la guía de proyectos culturales, esto con base al plan de gestión del mismo.
- Seguidamente se hace un inventario de los recursos que puede aportar todos los actores sociales involucrados, con el fin de establecer en cuales actividades se pueden utilizar dichos recursos.
- Posterior a ese inventario, se aplica al criterio de los involucrados la construcción de una discusión con base a las siguientes preguntas:

- ¿En cuáles actividades se pueden aprovechar de la mejor manera los recursos que tenemos en el inventario?
 - ¿Cómo vamos a utilizar el recurso en esas actividades?
 - ¿Quién o quiénes son responsables de gestionar el recurso?
- Para ello se sintetiza la información en la siguiente matriz

Cuadro 17. Matriz para analizar los recursos existentes							
Actividades	Tipo de recurso					Orientaciones de Uso	Responsable de gestionarlo
	Humano	Materiales	Conocimientos	Infraestructura	Económico		
1.							
2.							
3.							
...							

Fuente Elaboración propia

¿Considerando lo anterior, cómo construimos los 6 instrumentos para hacer un proyecto cultural?

4.3.4.2. Instrumento UNO: Acta de constitución del proyecto cultural.

A continuación se presenta los elementos que deben de contemplarse como instrumento uno acta de constitución de un proyecto cultural, donde paso a paso se explica que debe de contener la misma y haciendo aclaraciones para poder llenarla con satisfacción.

En el cuadro 18. Se presenta la plantilla del instrumento uno, acta de constitución del proyecto con sus respectivas especificaciones para su desarrollo.

Cuadro 18.		ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto		
<i>Se debe indicar la fecha en la cual se elaboró el instrumento 1 acta de constitución</i>	<i>Se debe elaborar en grupo el nombre del proyecto, el cual debe de englobar una idea clara pero concisa de lo que se trata del proyecto</i>		
Director de Proyecto		Organización a la que pertenece	
<i>Persona seleccionada por parte de la organización u organizaciones que deberá de velar por la gestión del proyecto. Esta persona no quiere decir que será la responsable de ejecutar todo el proyecto, sino que será la persona que estará a cargo de velar que las actividades se cumplan y que todos los involucrados realicen sus funciones y objetivos. La selección de dicha persona podrá utilizar algún mecanismo de votación o consenso ya instaurado en la organización.</i>		<i>Referencia a que organización pertenece y si es necesario el puesto dentro de la organización.</i>	
Instrumentos	Explicación de los instrumentos		
	<i>Esto se refiere a una pequeña descripción de los instrumentos a utilizarse en la realización del proyecto, es decir, el plan de gestión general, el cronograma, el presupuesto, el plan de recursos humanos y el plan de comunicaciones, los cuales se explicaran más adelante.</i>		
Fecha de inicio del proyecto		Fecha tentativa de finalización del proyecto	
<i>dd/mm/año</i>		<i>dd/mm/año</i>	
<i>Consiste en establecer con base al cronograma cuales será la fecha de inicio del proyecto y cuando se pretende acabar el proyecto.</i>			
Objetivos del proyecto (general y específicos)			
Objetivo General	<i>Define un qué queremos hacer y para que lo queremos hacer, estableciendo quién o quiénes son los involucrados o beneficiarios del proyecto.</i>		
Objetivos Específicos	<i>Define los objetivos que logran alcanzar el objetivo general del proyecto.</i>		
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)			

Esto es un elemento de importancia porque define la relevancia del proyecto en función de las expectativas de los actores sociales involucrados, cual es la importancia de hacer el proyecto y cuáles son los motivos por los cuales queremos hacer el proyecto.

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

Consiste en describir detalladamente que queremos construir por medio del proyecto. Es decir, poder explicar cuál es el resultado de hacer a cabalidad los objetivos del proyecto.

Exclusiones

Restricciones

Estos elementos establecen el límite de lo que puede ser el producto, servicio o resultado que pretendemos hacer por medio del proyecto, son exclusiones aspectos que no se van hacer pero que tienen relación con el producto. Las restricciones es lo que se puede y no se puede lograr con el proyecto.

Actores sociales involucrados en el proyecto

<i>Región</i>	<i>Involucrados</i>

Consiste en mencionar cuales son los actores sociales involucrados en el proyecto, así como los que tiene una participación activa dentro del mismo.

Antecedentes del proyecto

Se mencionan las acciones que se han realizado con experiencias pasadas y que nos pueden servir para mejorar o replicar en el actual proyecto.

4.3.4.3. Instrumento DOS: Plan de Gestión del proyecto cultural.

¿En qué consiste el Plan de Gestión del proyecto Cultural? El plan de gestión de un proyecto tiene como punto de partida nuestra acta de constitución, así como una síntesis de los demás instrumentos que vamos a utilizar para gestionar nuestro proyecto. En su punto medular se encuentra el desarrollo del alcance del proyecto. Consiste en documentar de una manera más detallada los elementos que vamos a gestionar por medio del proyecto. Dicho instrumento consiste en:

Descripción del proyecto: dicho apartado debe de considerar información relevante de la organización u organizaciones ejecutoras del proyecto, abordando sus antecedentes, cual es marco filosófico, cuáles son sus principales acciones que ejecutan en la actualidad, así como los argumentos generales que fundamentan la puesta en marcha del presente proyecto.

Requerimientos del proyecto: el primer requerimiento del proyecto es la *justificación* del porqué es importante desarrollar el presente proyecto, es decir, porqué surge la necesidad de hacer el proyecto, cuál es el bienestar que va a generar el proyecto y cómo este va a aportar a resolver un problema o situación particular que es de interés directo para la organización en nuestro caso la Red, así como, para otras organizaciones (que conforman la misma red así como los actores sociales que se identificaron en el mapeo de actores).

El segundo requerimiento es la *definición de los beneficiarios*, los cuales van a ser directos e indirectos. Es decir, con la puesta en marcha del proyecto y con el logro satisfactorio de los objetivos y el desarrollo adecuado del producto, servicio o resultado esperado del proyecto, cuál sería la población o poblaciones (organizaciones, actores sociales, gremios, sectores de la sociedad) que se ven beneficiados directamente, así como, cuáles serían los que se beneficiarían indirectamente.

El tercer requerimiento es lo que se denomina *estrategia*. Esto responde a cómo le damos legitimidad o respaldo social o legal al proyecto. Es decir, debemos encontrar la manera de viabilizar o darle un sentido adecuado a nuestro proyecto. Un ejemplo de esto es cuando realizamos un desfile de boyeros en una comunidad para celebrar el Santo, en donde una estrategia es negociar con los actores sociales involucrados en la celebración del patrono de la comunidad – en este caso la parroquia – es contar con el apoyo del cura párroco, el concejo económico de la iglesia, así como el comité organizados del santo patrono.

Objetivo del Proyecto. Estos pueden ser objetivo general y objetivos específicos, tal cual se explica en el instrumento uno, acta de constitución.

Definición del alcance: con base a la información anterior, se detalla de manera explicativa el alcance del proyecto. Es decir, define con claridad cuáles son los procesos necesarios para desarrollar el proyecto, explica todo lo que incluye el proyecto

(únicamente lo que se va hacer en el proyecto) y cuál sería el trabajo requerido dentro del proyecto. Para ello se debe de definir:

- ¿Cuál es el **alcance del producto**, servicio o resultado que queremos alcanzar con el proyecto? Hay que caracterizar en qué consiste el producto. Es decir, si nuestro producto es generar una feria artesanal para promover la elaboración de carretas y decoración de las mismas, hay que explicar en qué consistirá dicha feria, así como sus funciones (cuál es propósito de la feria)
- ¿Cuál es el **alcance del proyecto** a ejecutar? Cuál es el trabajo que debemos de desarrollar para desarrollar el producto, servicio o resultado esperado del proyecto; especificando cuales son las características de ese trabajo, y sus funciones.
- ¿En qué consisten los **Entregables** del proyecto? Es la explicación detallada de los diferentes elementos que construirían el producto, servicio, o resultado del proyecto. Es decir, detallar de manera clara como se concretizan los productos que se quieren desarrollar en el proyecto.
- ¿En qué consisten las **Exclusiones** del proyecto? Se detalla claramente que no entra en el proyecto. Es decir, se mencionan aquellos elementos que quedan fuera del proyecto pero que son potencialmente intereses y expectativas de los actores involucrados. Es una manera de aclarar y delimitar con claridad hasta donde llega el accionar del proyecto y por consiguiente del o los productos a desarrollar en el mismo.
- ¿En qué consisten las **restricciones** del proyecto? Establece según el alcance del proyecto cuales son las restricciones en los diferentes procesos del proyecto, es decir, cual es la limitación de presupuesto existente, cuál es el tiempo que se tiene para desarrollar el proyecto, cuales son aspectos significativos que condicionan el

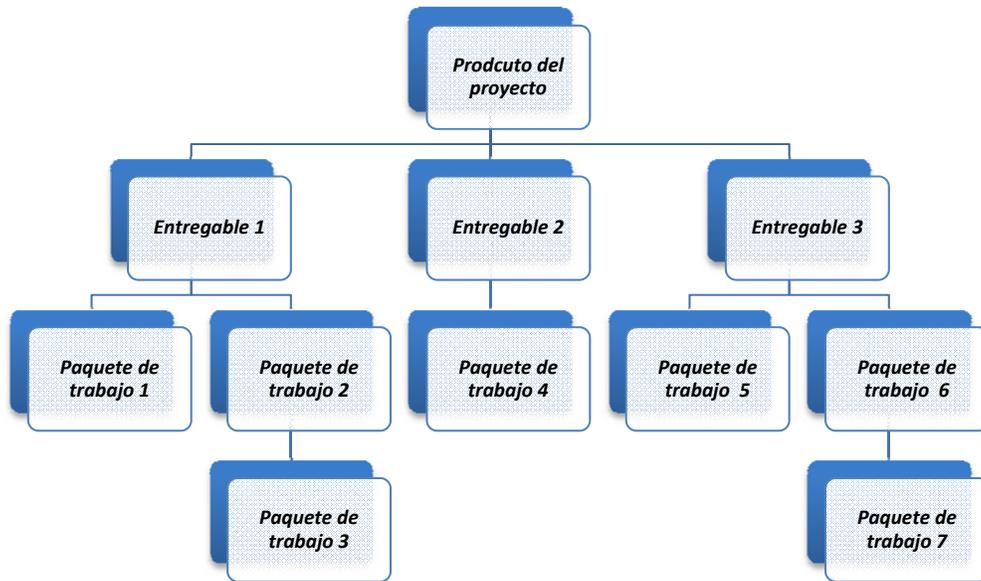
desarrollo del proyecto y cuáles son las condiciones de los actores sociales involucrados en el proyecto para hacer el mismo.

- ¿En qué consisten **los supuestos** del proyecto? Son todas aquellas condiciones que podrían suceder y que tendrían una incidencia positiva o negativa en el desarrollo del proyecto. Los supuestos nos sirven para prever cual sería el accionar del equipo ejecutor del proyecto para desarrollar el producto, servicio o resultado del proyecto. Un ejemplo de supuesto en un proyecto para desarrollar un desfile de boyeros, es la posibilidad de que se les deniegue los permisos de la oficina de tránsito de cierre de calles para realizar el circuito del desfile de boyeros en la comunidad para dar mayor seguridad a los boyeros y a los espectadores del desfile.

La creación de la estructura de desglose de trabajo: ¿en qué consiste? La estructura de desglose de trabajo (EDT) es una manera de descomponer de manera gráfica el producto planteado en el proyecto, fundamentado en los entregables de la definición del alcance. Esto se hace como una forma para el mejor manejo a la hora de desarrollar los productos en la lógica del proyecto.

La lógica para construir una EDT es del producto principal – el más grande – a productos más pequeños y puntuales, para desarrollar paquetes de trabajo que se operacionalizaran para luego desarrollar una secuencia lógica de actividades.

Teniendo desarrollado una EDT, se debe desarrollar el diccionario de la misma, que consiste en colocar en forma descendiente (de arriba para abajo) los paquetes de trabajo y sus respectivos entregables para describir detalladamente en qué consiste cada uno de ellos. Es realizar la misma actividad que realizamos en la descripción del producto principal al inicio de este instrumento. Para ello presentamos una figura de una EDT y un cuadro que muestra la estructura del Diccionario de la EDT.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 9. Ejemplo de diagrama de la EDT

Para la creación del diccionario de la EDT se debe contar el desarrollo de la siguiente información:

Cuadro .19		Diccionario de la Estructura del Desglose de Trabajo	
Proyecto		<i>Se indica el nombre del proyecto al igual que se hizo en el acta de constitución</i>	
Fecha		<i>Se indica la fecha de realización del cuadro de funciones y responsabilidades</i>	
Código ²⁴	Producto/entregable	Descripción	Actividades
0	Producto del proyecto	<i>Consiste en la explicación detallada de cada entregable y subproducto a desarrollar para cumplir los objetivos del proyecto.</i>	<i>Consiste en descomponer las principales actividades a ejecutar para llevar a cabo el logro de los entregables y subproductos planteados en la EDT.</i>
1	Entregable 1		
1.1.	Paquete de trabajo 1		
1.2.	Paquete de trabajo 2		
1.2.1.	Paquete de trabajo 3		
2.	Entregable 2		
2.1.	Paquete de trabajo 4		
3.	Entregable 3		
3.1.	Paquete de trabajo 5		
3.2.	Paquete de trabajo 6		
3.2.1.	Paquete de trabajo 7		

Fuente: Elaboración propia

4.3.4.4. Instrumento TRES. Construcción del cronograma del proyecto.

Siguiendo el orden lógico de planeamiento para la ejecución y control de un proyecto de índole cultural, se presenta a continuación los elementos básicos para la confección del cronograma de trabajo del proyecto.

Este proceso es de suma importancia ya que nos permitirá administrar y controlar el desarrollo de las actividades para la realización del proyecto en el tiempo estimado en el alcance del mismo.

¿Qué debemos de hacer para desarrollar el cronograma del proyecto? Con base a la EDT y el Diccionario se deben de especificar todas aquellas actividades que necesitamos para cumplir con cada entregable.

²⁴Numeración secuencial que nos permite llevar el orden y lógica de nuestras acciones.

Teniendo identificadas cada una de las actividades se debe de realizar un ejercicio de establecer el orden lógico para secuenciar las actividades, con el fin de establecer las relaciones entre las mismas para desarrollar los productos esperados del proyecto. Este orden lógico supone cuales actividades deben de comentar primero, y cuales son sucesoras de estas, cuales pueden comenzar al mismo tiempo y cuáles de estas deben de terminar al mismo tiempo.

Teniendo claro las actividades y las secuencias de las mismas, se debe de asignar los recursos:

Cuadro20.		Listado de recursos	
Proyecto	<i>Se indica el nombre del proyecto al igual que se hizo en el acta de constitución</i>		
Fecha	<i>Se indica la fecha de realización del cuadro de funciones y responsabilidades</i>		
Nombre del Recurso	Capacidad Máxima o cantidad	Costo del recurso	Disponibilidad del Recurso
Recurso Humano <i>Cuántas personas se necesitan y cuál es su inversión de esfuerzo para hacerlo. (un ejemplo de eso es decir cuántas horas, días o semanas necesita esa persona o grupo de personas para realizar la actividad)</i>			
Recurso económico <i>Cuánto dinero se necesita gastar para realizar la actividad.</i>			
Materiales y Suministro. <i>Qué tipo y qué cantidad de materiales se necesitan para realizar la actividad.</i>			
Fuente: Elaboración propia			

Se debe contar con una lista del recurso humano (equipo de actores sociales ejecutores del proyecto) un presupuesto el cual es un monto de dinero destinado para

desarrollar el proyecto (el cual se verá en el instrumento cuatro) y un listado de materiales disponibles para ejecutar el proyecto.

Posterior a esto, se realiza lo que se denomina estimar la duración de cada actividad, es decir asignarle un tiempo (horas, días, meses) que se va a durar realizando la actividad hasta cumplirla. Por último, la finalidad del cronograma consiste en controlar el desarrollo de las actividades en el tiempo estipulado dentro del periodo que dure el proyecto. A continuación se presenta un cuadro con la manera de construir un cronograma.

Cuadro 21.		Construcción del cronograma					
Proyecto		<i>Se indica el nombre del proyecto al igual que se hizo en el acta de constitución</i>					
Fecha		<i>Se indica la fecha de realización del cuadro de funciones y responsabilidades</i>					
Código	Entregable/ actividad	Duración	Fecha Inicio	Fecha final	Predecesoras	Sucesoras	Recursos
	<i>Consiste en descomponer las principales actividades a ejecutar para llevar a cabo el logro de los entregables y paquetes de trabajo planteados en la EDT.</i>	<i>Tiempo que se estima para la actividad.</i>	<i>Según las fechas de inicio y finalización del proyecto y la duración de la actividad se concretan las fechas de inicio y fin.</i>		<i>Establecen el orden lógico de las actividades.</i>		<i>Se asignan los recursos necesarios para cada actividad</i>

Fuente: Elaboración propia

4.3.4.5. Instrumento CUATRO. Estimación de costos del proyecto

Un aspecto determinante para el desarrollo de un proyecto se encuentra en la estimar, presupuestar y controlar los costos. *¿En qué consisten estos tres aspectos?*

Si bien en el instrumento anterior identificamos la necesidad de indicar el costo de la actividad, es en este proceso en el cual se realizan dichos cálculos para estimar los recursos financieros necesarios para cada actividad y entregable. Determinar el presupuesto consiste en la sumatoria de los costos de las actividades para establecer y aprobar un presupuesto para el proyecto en sí. El control de los costos, consiste en monitorear y actualizar el presupuesto con base al desarrollo de las actividades y el cambio de condiciones del mismo en el tiempo.

Para realizar este instrumento es necesario contar algunas consideraciones sobre los costos los cuales son el nivel de exactitud para establecer el costo de la actividad, considerar la unidad de medida de ese costo, como horas o días de trabajo de una persona para realizar la actividad.

A continuación se presenta a manera de ilustración la estimación de presupuesto, el presupuesto del proyecto y el control del presupuesto. Se debe aclarar que los siguientes datos son de uso ilustrativo no representa el cálculo real de un proyecto de la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica.

Tabla 1.	Estimación de Presupuesto del Proyecto		
Entregables y actividades	Recursos por actividad	Costo unitario	subtotal
Entregable A	12 Hrs. de técnico A	4000.00	48000.00
	3 Hrs. de tecnico C	2000.00	6000.00
	5 uds. de material B	12000.00	60000.00
	25 uds. de material C	7000.00	175000.00
	15% de costo indirecto A	500000.00	75000.00
	Subtotal ACT. A		364000.00
Entregable B			
Actividad B1	5 Hrs. de técnico A	4000.00	20000.00
	12 Hrs. de tecnico B	3000.00	36000.00
	10 uds. de material A	10000.00	100000.00
	8 uds. de material C	7000.00	56000.00
	10% de costo indirecto B1	500000.00	50000.00
	Subtotal ACT. B1		262000.00
Entregable B2			
Actividad B2 – 1	10 Hrs. de tecnico A	4000.00	40000.00
	8 uds. de material A	10000.00	80000.00
	15 uds. de material B	12000.00	180000.00
	5 uds. de material C	7000.00	35000.00
	15% de costo indirecto B1	500000.00	75000.00
	Subtotal ACT B2 -1		410000.00
Actividad B2 – 2	10 Hrs. de técnico A	4000.00	40000.00
	15 Hrs. de tecnico B	3000.00	45000.00
	10 uds. de material A	10000.00	100000.00
	15 uds. de material B	12000.00	180000.00
	5% de costo indirecto B1	500000.00	25000.00
	Subtotal ACT B2 -2		390000.00
Subtotal ACT B			1062000.00
Entregable C	8 Hrs. de técnico A	4000.00	32000.00
	6 Hrs. de tecnico B	3000.00	18000.00
	15 uds. de material A	10000.00	150000.00
	15 uds. de material B	12000.00	180000.00
	5% de costo indirecto B1	500000.00	25000.00
	Subtotal ACT C		405000.00
Entregable D	5 Hrs. de técnico A	4000.00	20000.00
	12 Hrs. de tecnico C	2000.00	24000.00
	10 uds. de material A	10000.00	100000.00
	35 uds. de material B	12000.00	420000.00
	10% de costo indirecto D1	500000.00	50000.00
	Subtotal ACT C		614000.00
Costo Total de Actividades		2445000.00	

Fuente: Elaboración Propia

Con base a la información de los instrumentos anteriores se establece el costo para cada tipo de recurso que necesita la actividad, o entregable para ello es necesario contar con un listado del costo de cada uno de los recursos. Es decir, si necesitamos el apoyo de

un veterinario, el costo (pagarle a dicho veterinario) debemos tenerlo claro cuánto cuesta ya sea por hora, por día, por atención por animal, por semana, o por mes, ya que si tenemos que contar con los servicios del veterinario en diferentes momentos o actividades, no puede costar un unas mas y en otras menos.

Con esto se realiza una sumatoria completa de los costos por actividad para saber en cuanto se estima el costo total del proyecto por actividades, subproductos, y en general del producto a desarrollar con el proyecto.

Tabla 2.	Presupuesto del proyecto.				
	Flujo de Caja				
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
Entregable A	50%	50%			
Ingresos	182000.00	182000.00			
Egresos	40000.00	65000.00	50000.00		
Entregable B					
Actividad B1		100%			
Ingresos		262000.00			
Egresos		50000.00	25000.00		
Actividad B2-1		50%	50%		
Ingresos		205000.00	205000.00		
Egresos		60000.00	50000.00		
Actividad B2-2			50%	50%	
Ingresos			195000.00	195000.00	
Egresos			30000.00	0.00	
Entregable C				50%	50%
Ingresos				202500.00	202500.00
Egresos			20000.00	0.00	0.00
Entregable D					100%
Ingresos					614000.00
Egresos					0.00
ingresos totales acumulado	182000.00	831000.00	1231000.00	1628500.00	2445000.00
egresos totales acumulado	40000.00	215000.00	390000.00	390000.00	390000.00

Fuente Elaboración propia

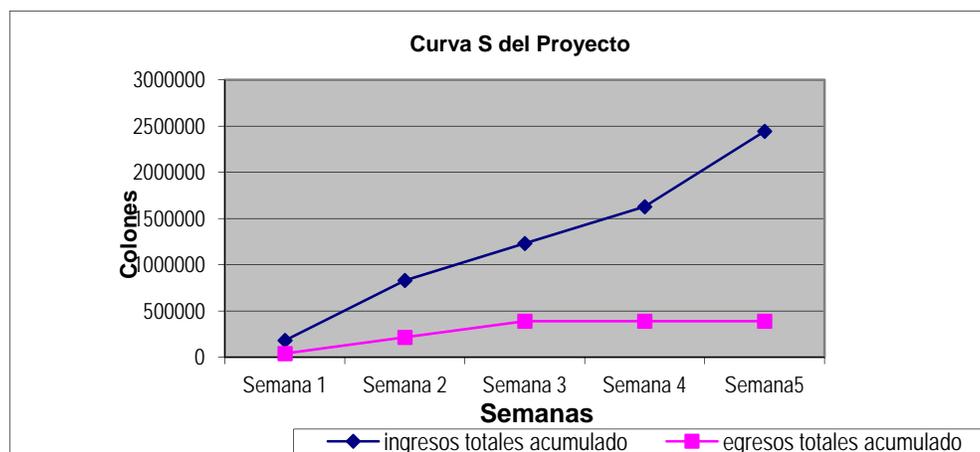
Tomando en consideración la estimación de costos del proyecto, se desarrollo el presupuesto del mismo. Este consiste en establecer a partir del costo de la actividad o entregable, como esta se va ir desembolsando el dinero de los diferentes recursos. Por lo general cuando se planea un proyecto para la ejecución el dinero que se cuenta para

hacerlo no se desembolsa de una sola vez, si no este se realiza por tractos según la puesta en marcha del cronograma.

Es decir si necesitamos ejecutar una actividad que dura dos semanas, tenemos que saber cuánto se ocupa de dinero para cubrir todos los costos de la misma por semana para poder administrar y realizar los desembolsos contra cumplimiento de la actividad.

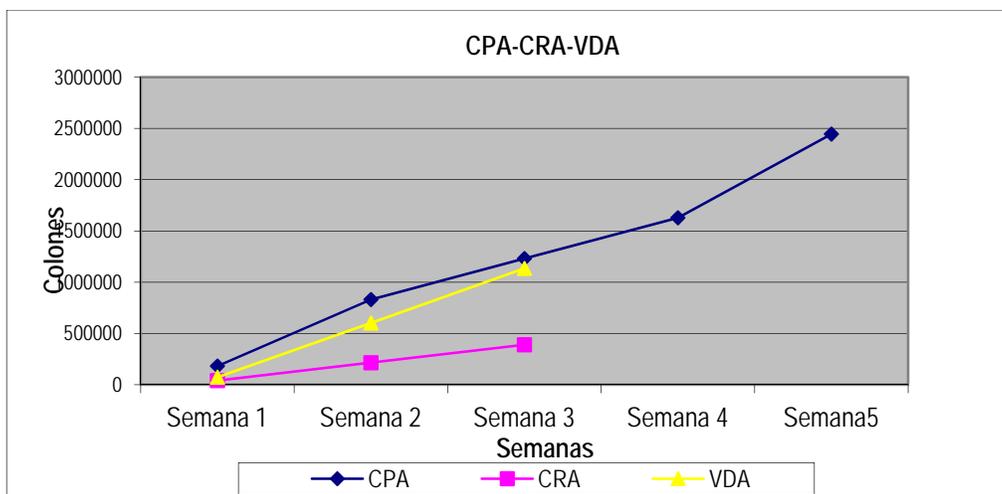
Tabla 3.	CTP, CPR, CR, CRA, VDA del proyecto				
Periodo	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana5
Costo Total del Proyecto	182000.00	649000.00	400000.00	397500.00	816500.00
Costo pronosticado	182000.00	831000.00	1231000.00	1628500.00	2445000.00
Costo Real	40000.00	175000.00	175000.00	0	0
Costo Real Acumulado	40000.00	215000.00	390000.00	0	0
Valor devengado Acumulado	72800.00	602900.00	1134000.00	0	0

Fuente Elaboración propia



Fuente Elaboración propia

Figura 10. Curva S del Proyecto



Fuente Elaboración propia

Figura 11. Costo pronosticado vrs. Costo real acumulado y Valor Devengado acumulado del proyecto

Con base a la realización del presupuesto del proyecto podemos establecer por medio de graficas como se va gestionando el costo del proyecto.

4.3.4.6. Instrumento CINCO Plan de Recursos Humanos

¿Qué debemos hacer para realizar un plan de recursos humanos para la formulación, ejecución y control de un proyecto de índole cultural?

El plan de gestión del recurso humano para el proyecto consiste en desarrollar una estrategia de organizar gestionar y conducir al equipo responsable de ejecutar el proyecto. Lo que busca es asignar los roles y responsabilidades a las personas que estarán a cargo de ejecutar las acciones que llevaran a cumplir con los objetivos y los productos esperados para el proyecto.

Para ello se deben de realizar las siguientes tareas para conformar el plan de gestión de recurso humano.

Organigrama: este organigrama debe de realizarse en función de quienes serán los responsables de planificar, ejecutar y controlar el proyecto. El organigrama de recursos humanos de un proyecto debe ser consecuente con la estructura de trabajo (productos y

subproductos del proyecto) para definir quién o quiénes son los responsables de los mismos para asignarle recursos y responsabilidades.

Dicho organigrama deberá de tener al menos el nombre del responsable general del proyecto, al encargado o encargados de los principales productos, servicios o resultado a desarrollar y según la cantidad de actividades de cada uno de estos productos, la cantidad de personas necesarias para ponerla en marcha.

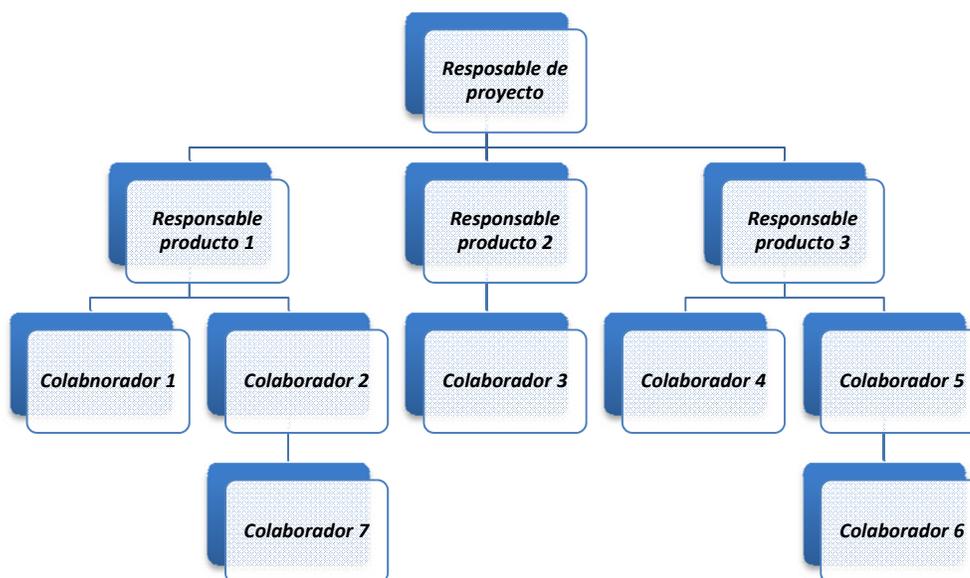


Figura 12. Ejemplo de un organigrama de personal de un proyecto

Parte de adquirir el recurso humano necesario para la ejecución de proyectos culturales por parte de la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica a diferencia de otras organizaciones más formales, instituciones o empresas, las cuales se basan en la contratación de personal o reasignación de personal a otras áreas dentro de la organización; la red se fundamenta en la participación activa de sus miembros sin remuneración o formalización laboral. En ese sentido, la asignación de personal se da de manera voluntaria y asumida como un compromiso individual de la persona con la organización. Dada esta condicionante de la asignación, queda a criterio y las personas que se ofrezcan a ejecutar las actividades del proyecto, el tiempo que van a dedicar al mismo.

Partiendo del hecho de que se cuenta con el equipo de personas necesarias para ejecutar el proyecto, se debe de establecer la descripción de cada recurso humano disponible para el proyecto según sus destrezas y habilidades con relación a sus responsabilidades y funciones dentro del proyecto. Para ello se debe de considerar

Cuadro 22. Descripción de Funciones y Responsabilidades			
Proyecto	<i>Se indica el nombre del proyecto al igual que se hizo en el acta de constitución</i>		
Fecha	<i>Se indica la fecha de realización del cuadro de funciones y responsabilidades</i>		
Rol	Descripción	Funciones	Responsabilidades
<i>Cuál es el papel que ejercerá en la ejecución del proyecto, como por ejemplo, coordinador(a) del sesteo, coordinador(a) de la alimentación, coordinador(a) de el cuidado de animales, etc.</i>	<i>La descripción del rol implica establecer cuáles son las destrezas o habilidades que debe de tener esa persona para poder ejercer ese rol.</i>	<i>A partir de rol que desempeñan se establecen las principales funciones a ejercer dentro del proyecto.</i>	<i>A partir de las funciones asignadas y los productos esperados del proyecto se debe de establecer cuáles serán las responsabilidades asumir.</i>
Fuente: Elaboración propia			

Tomando como referencia el cuadro de descripción de funciones y responsabilidades los actores involucrados en el proyecto deberán de desarrollar con base a la estructura de desglose de trabajo y el cronograma (instrumentos anteriormente planteados) un cuadro de asignación de roles y responsabilidades para la ejecución, es decir, asignarle a cada actividad un nivel de responsabilidad de parte de los involucrados en el proyecto.

Para ello se establece los siguientes códigos para asignarlos según actividad y actor social involucrado en el proyecto

E: Ejecuta

P: Participa

C: Coordina

R: Revisa

La idea es cruzar el rol del actor social involucrado en el proyecto con la actividad desarrollada en la estructura de desglose de trabajo.

Cuadro 23.		Descripción de Funciones y Responsabilidades										
Proyecto												
Fecha												
		Recurso Humano										
Producto	Actividades	Responsable del Proyecto	Responsable 1	Responsable 2	Responsable 3	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	Colaborador 5	Colaborador 6	Colaborador 7

Con base al avance de trabajo ejecutado en el proyecto se analizará el cumplimiento de la función y de la responsabilidad de cada uno de los ejecutores del proyecto. Esta herramienta es fundamental para gestionar el plan de comunicaciones, así como el avance de cumplimiento del proyecto en general.

Llevando el control del recurso humano por parte del responsable del proyecto este podrá de manera individual como grupal, retroalimentación sobre el accionar de cada uno de los colaboradores para

- Resaltar fortalezas de la persona o grupo de trabajo.
- Resaltar aspectos por mejorar de la persona o grupo de trabajo.
- Proponer un plan de acción para mejorar dichos aspectos, se recomienda plantearlo en conjunto.

Esta labor dentro del proyecto conlleva en algunos casos a resolver conflicto y atender diferencias para lograr el cometido del proyecto. Es por eso que debemos aprender a gestionar los conflictos ya que estos son parte de nuestro entorno personal y laboral. Como indica textualmente el PMBOOK *“Los conflictos resultan inevitables en el ambiente de un proyecto. Entre las fuentes de conflicto, se encuentran la escasez de*

recursos, las prioridades del cronograma y los estilos personales de trabajo. Las reglas básicas del equipo, las normas de grupo y las prácticas de dirección del proyecto sólidas, como la planificación de las comunicaciones y la definición de roles, reducen la cantidad de conflictos.” (PMI, 2008: 208)

Para poder gestionar los conflictos y evitar que éstos nos afecten para el éxito de un proyecto debemos de dar a conocer las técnicas existentes para la resolución de conflictos, pero sobre todo ponerlas en práctica. Podemos mencionar las siguientes técnicas para la gestión de conflictos como las que debemos adoptar:

La conciliación: una persona, neutral, que ayuda en la situación de conflicto, a que las personas solucionen sus diferencias, tomando acuerdos que no afectaran el desarrollo del proyecto.

La colaboración: que exponen distintos puntos de vista de la situación por resolver, escuchar otras opiniones nos ayuda a llegar a un consenso y a comprometernos con la posible solución a la que llegaremos. Es posible que entre las mismas persona en conflicto se solucione sin embargo muchas veces es necesario una persona mediadora.

Es necesario que el encargado del proyecto tenga la habilidad de resolver conflictos, ya que esto lo veremos repercutir directamente en el éxito del proyecto.

4.3.4.7. Instrumento SEIS Plan de Comunicaciones

¿En qué consiste un plan de comunicaciones? Uno de los factores de éxito de un proyecto se encuentra en poder informar y comunicar de manera efectiva lo que se ha hecho para desarrollar las actividades y productos, lo que se está haciendo y lo que se está por hacer, para lograr de la mejor manera un proyecto.

Además, otro aspecto del plan de comunicaciones es la importancia de comunicar el cómo se están haciendo las actividades, y cómo va avanzando el desarrollo del producto a construir en el proyecto. Parte fundamental de este plan es poder documentar la

información relevante de las actividades y productos del proyecto para informarlo a los actores sociales involucrados en el mismo.

¿Qué gestionamos en este plan de comunicaciones? Como insumo importante para el desarrollo del plan de comunicación es la identificación de los actores sociales involucrados para saber a quién y qué se le va a informar y comunicar del proyecto.

Es decir que necesitamos informarles a los actores sociales involucrados para establecer el medio de comunicación más eficiente y saber qué tipo de información es la que le vamos a comunicar, con el fin de gestionar las expectativas y las necesidades de los involucrados, así como informar del desempeño del proyecto en su avance y proyección a culminar satisfactoriamente.

Partiendo de esto es importante establecer cuáles serán los medios de comunicación para realizar esa gestión de la comunicación e información. La selección de estos medio tiene que ser consecuente con la facilidad y efectividad que tendrán acceso los actores involucrados.

Para nuestro caso los medios de comunicación de acceso para los actores sociales que están en la red de boyeros serán: vía teléfono, vía fax, reuniones presenciales, afiches e panfletos y cartas formales. Considerando esos medios a utilizar, se deben de establecer los criterios generales que regirán para comunicar la información, que entre los principios básicos serán:

- Comunicar solamente hechos reales que estén vinculados directa o indirectamente con el proyecto.
- Lograr la satisfacción del interés informativo de los interesados del proyecto.
- La manera de informar a los involucrados será de igual manera para los actores internos a la organización, a los actores externos a la organización y

a la sociedad en general como una manera de mantener la transparencia de las acciones de la organización.

- Se le comunicará con mayor detalle la información que sea necesaria a los actores sociales involucrados y que se les tenga que rendir cuentas por el uso de recursos o por la adquisición de compromisos
- Promover una imagen de responsabilidad y transparencia de la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) a lo interno y a lo externo de la misma.

Considerando estos elementos se establece una matriz de comunicación la cual tiene como criterios para su formulación:

Cuadro 24.		Matriz de comunicaciones		
Proyecto	<i>Se indica el nombre del proyecto al igual que se hizo en el acta de constitución</i>			
Fecha	<i>Se indica la fecha de realización del cuadro de comunicación</i>			
Director del proyecto	<i>se indica igual al que se mencionó en el acta de constitución</i>			
¿Qué se comunica?	¿Quién lo comunica?	¿A quién lo comunica?	¿Cuándo lo comunica?	¿Cómo lo comunica?
<i>En esta columna se indica cual es la información, según el producto o actividad que se planteo en proyecto.</i>	<i>Con base a la asignación de responsables para planear y ejecutar las actividades, así como el responsable de los subproductos del proyecto, se establece quien tiene la responsabilidad de informar el estado de avance, rendir cuentas y cuál fue el resultado de la actividad o producto</i>	<i>Dependiendo del tipo de información de la columna anterior se seleccionan a los actores sociales involucrados vinculados directa o indirectamente para que sean informados.</i>	<i>Es importante que en los equipos de trabajo para realizar las actividades del proyecto se definan cuando se informará el avance de la o las actividades, cuando se rendirá cuantas y cuál es el resultado obtenido</i>	<i>Con base a los medios de comunicación que se establecieron anteriormente como los más comunes para utilizar en la red</i>

Elaboración propia.

Partiendo de esto, se establece según lo requieran los actores sociales del proyecto una forma de registrar la información de comunicación para llevar un registro que se ha informado con el fin de llevar un control y de rendimiento del plan de comunicaciones.

Este aspecto es importante para establecer el ritmo de flujo de información a comunicar, así como llevar un control de rendimiento dicho formato contiene la siguiente información:

Cuadro 25.	Síntesis de información comunicada
Nombre del proyecto	<i>Se indica el nombre del proyecto al igual que se hizo en el acta de constitución</i>
Fecha de reporte	<i>Se indica la fecha de realización del cuadro de comunicación</i>
Estructura	Tipo de Información
INFORMACION DEL PROYECTO:	<i>Se colocan los aspectos generales más relevantes a informar para los actores sociales involucrados en el proyecto.</i>
INFORMACION DE LA EJECUCION DEL PROYECTO	<i>Se describen en qué fase o etapa se encuentra en proyecto en su momento de generar el reporte.</i>
INFORMACIÓN DEL DESARROLLO DEL PRODUCTO:	<i>Se explica en qué estado de avance se encuentra el producto que se planteo en el proyecto</i>
ACTIVIDADES REALIZADAS EN OBRA.	<i>Se especifica cuáles de las actividades están ejecutas al 100%</i>
EN QUE ESTAMOS	<i>Se describe a partir del personal que tiene responsabilidades en el proyecto, que está realizando actualmente en función de las actividades que están en su responsabilidad</i>
CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS	<i>Para nuestro caso, se establece el estado de avance están los requisitos, permisos o aprobación de contrapartes del proyecto para poder ejecutar las actividades del proyecto.</i>
Aspecto económico del proyecto.	<i>Rendición de cuentas de los recursos económicos gastados a la fecha en relación a lo que se había planificado y se contaba al inicio del proyecto.</i>
Fuente: Elaboración Propia	

En la medida que vamos informando y comunicando cómo va el avance del proyecto, es de importancia valorar el aprovechamiento de los diversos conocimientos adquiridos de los actores sociales involucrados en el proyecto para valorar las lecciones aprendidas y las experiencias exitosas para proyecto futuros. La retroalimentación de la información por parte de todos nos da cabida al mejoramiento continuo y a la capacidad de cambiar y mejorar acciones futuras dentro del proyecto para lograr cumplirlo a cabalidad.

5. CONCLUSIONES

A modo de conclusiones del presente proyecto final de graduación, se establecen las siguientes aseveraciones a la luz de los objetivos planteados:

Con relación a realizar un diagnóstico sobre la condición actual de la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica para identificar las necesidades y expectativas, se logra avanzar en caracterizar las condiciones actuales, como funciona los principales mecanismos de las relaciones sociales y culturales, concretar de manera más puntual el marco filosófico como instrumento de posicionamiento y orientación de la organización; y se logra establecer un primer avance de la estructura y funcionamiento de la Red en términos del alcance y definición como organización.

No obstante, en términos de las condiciones actuales y los mecanismos de las relaciones sociales y culturales, la información que se recolectó en campo por medio de visitas a casas de habitación de líderes dentro de la red, así como, la participación de varios desfiles de boyeros, no permitió profundizar en estas temáticas por medio de las técnicas planteadas. Esta situación se debe principalmente a que las actividades en las que se participa y son las que utiliza la Red para reunirse, como por ejemplo los desfiles de boyeros, no permiten o dan espacio para desarrollar actividades que logren conseguir este tipo de información.

Una de las debilidades más fuertes que se expone como un reto para desarrollar un diagnóstico más profundo y detallado, es la inexistencia de espacios para discutir, construir y fortalecer la organización como tal, sino que los espacios de convivencia y de compartir tiene como prioridad su accionar como boyeros o como artesanos y no su gestión y administración como organización.

En lo que respecta al mapeo de actores sociales y el análisis de involucrados se logra identificar los actores internos dentro de la Red, así como los actores sociales externos a la organización. Además se tiene una claridad sobre el tipo de relación que

sostienen estos actores sociales tanto como Red, así como organizaciones individuales que la conforman. Sin embargo, es importante puntualizar, que existe un desconocimiento sobre cuáles son las funciones y razones de ser de estas organizaciones, además los espacios que han existido y los que se mantiene vigentes para relacionarse e interactuar con estos actores externos a la Red, no cuentan con espacios necesarios para fortalecer y mejorar las condiciones de la Red.

Otro aspecto importante a mencionar con relación al análisis que surge del mapeo de actores es lo difuso o complejo de establecer las expectativas – a diferencia de las necesidades – tanto a lo interno de la Red, como a lo externo, en función de poner en marcha las acciones y estrategias por medio de un modelo de proyecto de índole cultural.

Con respecto a la generación de una metodología para el planeamiento, ejecución y control de proyectos de índole cultural se desarrolla una estrategia metodológica inicial que permita a futuro a la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as), construir por sus propios medios los insumos necesarios para construir un proyecto. Ligado a esto y con base a los requerimientos del acta de constitución del proyecto final de graduación, se construyen seis instrumentos para el planeamiento, ejecución y control de proyectos y en este caso, acondicionados a las particularidades de los tipos de proyectos que pretende desarrollar la Red.

Cabe mencionar que si bien los procesos se desarrollaron con base a las buenas prácticas del PMI, estas se han orientado y acondicionado a las particularidades de la Red, en términos de que dichos conocimientos, técnicas e instrumentos sean viables de aplicar de manera satisfactoria en las condiciones ambientales de la Red.

Es importante mencionar que inicialmente se consideró establecer un proceso auto gestionado de parte de la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) para poner en práctica la presente metodología, pero las condiciones actuales de la organización, así como la falta consolidación de la Red generan la necesidad de contar con un proceso de acompañamiento técnico en administración de proyectos que logre transferir a partir de

la puesta en marcha de la metodología por medio del planeamiento y ejecución de un proyecto real (lecciones aprendidas y experiencias exitosas) un acervo de conocimientos relacionados con la administración de proyectos.

En síntesis, es necesario enmarcar que dicho esfuerzo por establecer una metodología de planeamiento, ejecución y control de proyectos de índole cultural, es un primer paso por establecer buenas prácticas en la administración de proyectos en el ámbito cultural y social y que dicho esfuerzo en el contexto en que se desarrolla, es el primer paso de muchos más por mejorar la calidad de proyectos de índole cultural que buscan salvaguardar y revitalizar la tradición del Boyeo y la Carreta.

6. RECOMENDACIONES

Para el presente proyecto final de graduación se establecen las siguientes recomendaciones:

Fomentar y darle continuidad al tema de proyectos culturales por medio de las buenas prácticas del PMI para el mejoramiento y fortalecimiento de la Gestión Sociocultural de las organizaciones de la sociedad civil.

Poner en práctica por medio de un proyecto real de la Organización para valorar la viabilidad y sostenibilidad de los instrumentos en el contexto cultural

La necesidad de fomentar la utilización metodologías de otras disciplinas de manera complementarias y que son ajenas a las metodologías de administración de proyecto para aportar y potenciar la utilización de las buenas prácticas que plantea el PMI.

Formular un mecanismo de evaluación y monitoreo de las implementaciones de las buenas prácticas del PMI en proyecto de índole cultural.

Avanzar por medio de otras experiencias – ya sea por PFG o medio de cursos de la maestría – en adaptar y acondicionar otras áreas de conocimiento y sus respectivos grupos de procesos que no se abordaron en el presente proyecto final de graduación.

7. BIBLIOGRAFIA

- Campos, P. (2010) *Plan de gestión de proyecto para realizar un diagnóstico situacional y proponer alternativas para actualizar el equipamiento médico en la región pacífico central, C.C.S.S.* Universidad para la Cooperación internacional. San José, Costa Rica
- Comité de Seguimiento del Plan de Acción para la Salvaguarda y Revitalización de la Tradición del Boyeo y la Carreta en Costa Rica. (2008) *“La Carreta Viajera”:* Material educativo para la capacitación de Boyeros, Artesanos y actores sociales vinculados a la tradición del Boyeo y la Carreta. Comité de Seguimiento del Plan de Acción para la Salvaguarda y Revitalización de la Tradición del Boyeo y la Carreta en Costa Rica. San José – Costa Rica.
- Congreso Constitucional de la Republica de Costa Rica. Ley de Asociaciones Nº 218. En sitio Web.
http://www.pgr.go.cr/scij/scripts/TextoCompleto.dll?Texto&nNorma=32764&nVersion=34576&nTamanoLetra=10&strWebNormativa=http://www.pgr.go.cr/scij/&strODBC=DSN=SCIJ_NRM;UID=sa;PWD=scij;DATABASE=SCIJ_NRM;&strServidor=\\pgr04&strUnidad=D:&strJavaScript=NO
- Congreso Constitucional de la Republica de Costa Rica. Ley de Fundaciones Nº 5338. En sitio Web.
http://www.pgr.go.cr/scij/scripts/TextoCompleto.dll?Texto&nNorma=32764&nVersion=34576&nTamanoLetra=10&strWebNormativa=http://www.pgr.go.cr/scij/&strODBC=DSN=SCIJ_NRM;UID=sa;PWD=scij;DATABASE=SCIJ_NRM;&strServidor=\\pgr04&strUnidad=D:&strJavaScript=NO
- Congreso Constitucional de la Republica de Costa Rica. Ley de asociaciones cooperativas y creación del Instituto Nacional de Fomento cooperativo Nº 6756. En sitio Web:
<http://coopronaranjorl.com/art/leycoop.pdf>
- Eyssautier, M. (2002). *Metodología de la Investigación: Desarrollo de la Inteligencia.* (4ta Edición). Lugar, editorial.
- Gómez, A. (2009) *Propuesta de un plan de gestión de proyectos para la construcción y puesta en operación del hospital de trauma del instituo Nacional de seguro.* Universidad para la Cooperación internacional. San José, Costa Rica.
- Grajales, T. (sin fecha) *Tipos de investigación.* Extraído 24 de Noviembre 2010.
<http://tgrajales.net/investipos.pdf>
- Hernández S. Roberto, C. Fernández y P. Baptista. (2000). *Metodología de la Investigación.* México: Mc.Graw Hill.
- Méndez, R. (2010) *Metodología para la aplicación de la administración de proyectos en la empresa ARTECO S.A.* Universidad para la Cooperación internacional. San José, Costa Rica.
- Mora, A. (2009) *Metodología para administración de proyectos de fortalecimiento de servicios de salud. Dirección de proyección de servicios de salud de la CCSS.* Universidad para la Cooperación internacional. San José, Costa Rica.
- PMI (2008) *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos.* (4 ed.) Pennsylvania, EE.UU.:Project management Institute Inc.

- Presidencia de la Republica de Costa Rica (1988). *Decreto ejecutivo 18483-C de 1988: Día Nacional del Boyero*. Gobierno de Costa Rica.
- Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica (2007 -2011) *Calendario de Actividades culturales y Desfiles de Boyeros en Costa Rica*. Ministerio de Cultura y Juventud – Dirección de Patrimonio. San José – Costa Rica: MCJ.
- Sepúlveda, S. (2008) *Gestión del Desarrollo Sostenible en Territorios Rurales: Métodos de Planificación*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. San José - Costa Rica: IICA
- UNESCO (2006) *Proclamada Obra Maestra del Patrimonio oral e Inmaterial de la Humanidad del Boyeo y la Carreta*. Oficina de Educación, Ciencia y Cultura. París – Francia: UNESCO
- UNESCO (2007a) *Plan de Acción para la Salvaguarda y Revitalización de la Tradición del Boyeo y la Carreta en Costa Rica. Proclamada Obra Maestra del Patrimonio oral e Inmaterial de la Humanidad*. Oficina de Educación, Ciencia y Cultura. San José – Costa Rica: UNESCO
- UNESCO (2007b) Proyecto: “*Capacitación en gestión cultural por medio de pasantías de grupos organizados de boyeros con el fin de formar capacidades para la salvaguardia y revitalización de la tradición*”. Oficina de Educación, Ciencia y Cultura. San José – Costa Rica: UNESCO
- UNESCO (2007c) Proyecto: “*Diagnóstico y acciones de fortalecimiento del diálogo intergeneracional de practicantes de la Tradición del Boyeo y la Carreta*”. Oficina de Educación, Ciencia y Cultura. San José – Costa Rica: UNESCO
- UNESCO (2008) *Informe de Acciones cumplidas del Plan de Acción para la Salvaguarda y Revitalización de la Tradición del Boyeo y la Carreta en Costa Rica. Proclamada Obra Maestra del Patrimonio oral e Inmaterial de la Humanidad*. Oficina de Educación, Ciencia y Cultura. San José – Costa Rica: UNESCO

8. ANEXOS

Anexo 8.1. ACTA DEL PROYECTO

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO		
Fecha	Nombre de Proyecto	
7 de noviembre 2010	"Metodología para el planeamiento, ejecución y control de Proyectos Culturales para el fortalecimiento de las organizaciones que conforman la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica".	
Directo de Proyecto	Área Funcional	
Pedro José Avendaño Soto	Asesoría de Grupos Culturales vinculados al Gremio de Boyeros y artesanos de Costa Rica	
Áreas de conocimiento / procesos:		Área de aplicación (Sector / Actividad):
Integración	Desarrollo del Acta de Constitución	Sector Cultura –sub sector organizaciones socioculturales – gremio de boyeros y artesanos de Costa Rica
	Desarrollo del Plan de gestión del proyecto	
Alcance	Recolección de requerimientos	
	Definición del alcance	
	Creación de la EDT	
Tiempo	Definición de Actividades	
	Secuencia de Actividades	
	Estimación de Recursos para las actividades	
	Estimación de Duración para las Actividades	
Costo	Desarrollo del Calendario	
	Estimación de Costos	
	Determinación del presupuesto	
Recursos Humanos	Elaboración del Plan de Recursos humanos	
	Identificación de los involucrados	
Comunicaciones	Plan de Comunicaciones	
Fecha de inicio del proyecto		Fecha tentativa de finalización del proyecto
3 de noviembre del 2010		30 de abril 2011
Objetivos del proyecto (general y específicos)		
Objetivo General	Elaborar con base a las necesidades y expectativas de las organizaciones socioculturales que conforman la Red Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica una propuesta metodológica para el planeamiento, ejecución y control de gestión de proyectos culturales vinculados a la tradición del Boyeo y la Carreta con el fin de salvaguardar la tradición en un tiempo de 98 días hábiles a medio tiempo en un plazo no mayor a cinco meses.	

Objetivos Específicos	Actualizar el diagnóstico organizacional la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica para identificar las necesidades y expectativas.
	Realizar un mapeo de actores sociales vinculados a la tradición del boyeo y la carreta para establecer las relaciones de poder, interés, influencia, impacto y capacidad de cambio para analizar la condición actual Red de boyeros(as) y artesanos(as) de Costa Rica.
	Desarrollo de una propuesta de metodología para el planeamiento, ejecución y control de proyectos culturales utilizando como base las buenas prácticas del Project Management Institute (PMI, 2008), para fortalecer la gestión de acciones, estrategias e inversiones de la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as).

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

El sector cultura, específicamente el sub-sector organizaciones socioculturales, gremio de boyeros(as) y artesanos(as), presenta una debilidad en su capacidad de planear, ejecutar y controlar sus acciones e iniciativas, tanto como organizaciones socioculturales, así como, de sus proyectos (individualmente, o en coordinación con otras organizaciones); dado que no cuentan con instrumentos o procedimientos de gestión y administración de proyectos que se ajusten a la naturaleza de sus proyectos culturales.

En general, estas organizaciones ejecutan sus proyectos y estrategias de organización a partir de sus experiencias o con base a cumplimientos de requisitos legales o de normativas institucionales, las cuales no se acoplan o no son las mejores para ejecutar sus funciones ni proyectos.

Por otro lado, a partir de la declaratoria, se generó un crecimiento de alianzas y creación de redes de apoyo y trabajo en conjunto entre organizaciones y actores institucionales; no obstante, los métodos de trabajo o la carencia de estos para ejecutar proyectos, han generado que la puesta en marcha de acciones, estrategias y iniciativas, no alcancen o satisfagan las expectativas de las organizaciones.

La alta dependencia de la capacidad instalada de instituciones vinculadas al sector para desarrollar sus proyectos (Ministerio de Cultura y Juventud por medio del Centro de Patrimonio y Direcciones de Cultura, Comités de Cultura o Alcaldías Municipales principalmente), como el desconocimiento de los actores institucionales sobre el sentido o alcance que quieren las organizaciones obtener; generan proyectos fallidos, con falta de continuidad, poca participación de las organizaciones y la no existencia de registros de experiencias y lecciones aprendidas.

Si bien las organizaciones presentan un gran potencial de organización y de ejecución, éstas no se potencian u optimizan a la hora de generar los proyectos, tanto locales como nacionales, en los que participan o les gustaría impulsar. La falta de estrategias de planeación de los alcances con un sentido más participativo, la delegación de funciones y responsabilidades, así como, de estrategias de coordinación y comunicación son una de las principales limitantes para dar un salto cualitativo para proyectar y hacer cumplir su principal propósito como gremio de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica: Salvaguardar y Revitalizar la Tradición del Boyeo y la Carreta.

La iniciativa de formular la metodología nace de una necesidad sentida de varias organizaciones de la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica, específicamente de la Asociación de Boyeros de San Antonio de Escazú, Asociación Amigos de San Antonio de Escazú, Comité de Boyeros de Tablón del Guarco y Tobosi y Comité Cívico y Cultural de Cañas.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto		
Una metodología para el planeamiento, ejecución y control de proyectos culturales utilizando la guía del PmBook 2008 como base, ajustandola a las necesidades y expectativas de las organizaciones que conforman la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica.		
Exclusiones		
<ul style="list-style-type: none"> – Se realizará una propuesta metodológica para el planeamiento, ejecución y control de proyectos culturales, pero no se ejecutará ningún proyecto en concreto con la propuesta; – Se establecerán lineamientos para el fortalecimiento de la estructura de las organizaciones para que cada organización involucrada, que ejecuten a futuro sus acciones, estrategias e inversiones respectivas; pero no se ejecutaran dentro de la gestión de los procesos del proyecto dichas acciones – El PFG no se enmarcará en ninguna acción o estrategia institucional oficial de los actores institucionales vinculados en el sector para su gestión (Comité de Seguimiento del Plan de Acción, Centro de Patrimonio del Ministerio de Cultura y Juventud o de la Sección de Cultura de UNESCO, o alguna Dirección o Comité de Cultura de orden municipal), si no recupera un sentir e iniciativa de parte de la organización que conforma la Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica en la actualidad. 		
Restricciones		
<ul style="list-style-type: none"> – El proyecto se culminará a finales de abril del 2011 – No se tiene un presupuesto aprobado para ejecutar el proyecto – El proyecto esta sujeto a la aprobación de la Universidad para la Cooperación Internacional 		
Asuntos, Riesgos y problemas		
Área de Conocimiento	Del Seminario de Graduación	Del Proyecto
Alcance	<ul style="list-style-type: none"> – No poder identificar con exactitud las necesidades y expectativas relacionadas con el grupo de procesos de control y seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> – Riesgo de no tener continuidad en las acciones de fortalecimiento organizativo del gremio de boyeros y artesanos de Costa Rica
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> – La situación actual con la crisis nacional generada por los desastres naturales pueden provocar: <ul style="list-style-type: none"> – Cancelación de eventos culturales programados en las cuales son vitales para recolectar información. – El traslado por el territorio nacional es más complicado por el cierre de carreteras 	<ul style="list-style-type: none"> – La situación de luto por el fallecimiento de boyeros y sus familias vinculadas al gremio – La convocatoria para reuniones está sujeta a los eventos y actividades culturales de cada organización, por ende, la convocatoria de reuniones para el planeamiento del proyecto esta supeditado a la calendarización de las organizaciones.

Costo	– No se cuenta con financiamiento concreto para planear el proyecto. Se tienen intenciones de apoyar de manera individual o por organización con recursos (transporte, generación de reuniones, suministros para talleres (alimentación y materiales))	–
Recursos Humanos	–	– Debilidad de organización y establecimiento de alianzas entre organizaciones sociales, culturales, cívicas y patronales.
Comunicaciones	–	– Los actores institucionales vinculados al gremio por legislación no tienen como prioridad apoyar las acciones de las organizaciones del gremio boyero y artesano de Costa Rica. – Pugnas personales y entre organizaciones pueden frenar el planeamiento del proyecto.

Proyectos Precedentes

El Plan de Acción para la Salvaguarda y Revitalización de la Tradición del Boyero y la Carreta en Costa Rica, constó de 56 acciones distribuidas en 3 componentes:

- Componente de Difusión y Educación: 19 acciones (92% de acciones ejecutadas)
- Fortalecimiento organizativo: 24 acciones (75% de acciones ejecutadas)
- Investigación: 13 acciones (67% de acciones ejecutadas)

En lo que se refiere al componente de “Fortalecimiento organizativo para la salvaguarda y revitalización de la tradición”, se ejecutó en su totalidad un 75% aproximadamente de acciones planeadas para el fortalecimiento de las organizaciones culturales, sociales, cívicas y patronales vinculadas al gremio de boyeros, boyeras y artesanos, con el fin de mejorar la gestión administrativa, sociocultural y técnica de dichas organizaciones para la salvaguarda y revitalización de la tradición. El componente de fortalecimiento organizativo consta de cinco subcomponentes en las cuales se distribuyen las acciones ejecutadas:

- I. Hacer reuniones con los distintos actores involucrados, para validar el plan de acción e incorporar iniciativas en pro de la salvaguarda y revitalización de la tradición que se estén realizando en el país.
- II. Consolidar alianzas entre los distintos actores comprometidos con la salvaguarda y revitalización de la tradición con el fin de consolidar una red nacional y buscar mecanismos de acción conjunta para la salvaguarda y revitalización de la tradición.
- III. Establecer alianzas con actores clave para buscar respaldo en las actividades de seguimiento del plan de acción y procurar el apoyo para facilitar la ejecución de

acciones para la salvaguarda de la tradición.

- IV. Fortalecer la participación de las nuevas generaciones de practicantes mediante el fomento del diálogo intergeneracional.
- V. Apoyar a las organizaciones de boyeros y artesanos en el diseño de proyectos y la gestión de recursos para la realización de actividades que promuevan el uso de tecnologías apropiadas, o el desarrollo de actividades culturales para la salvaguarda y revitalización de la tradición. (UNESCO, 2007)

Si bien se dieron estas labores entre 2006 al 2008, el informe de labores del plan de acción señala la importancia de generar nuevas acciones para mejorar y fortalecer el accionar de gestión y administración de las organizaciones vinculadas al gremio de boyeros y artesanos para darle sostenibilidad a la tradición, por medio de nuevos instrumentos de gestión y administración. (UNESCO, 2008)

Información histórica relevante

UNESCO (2006) *Proclamada Obra Maestra del Patrimonio oral e Inmaterial de la Humanidad del Boyeo y la Carreta*. Oficina de Educación, Ciencia y Cultura. París – Francia: UNESCO

UNESCO (2007) *Plan de Acción para la Salvaguarda y Revitalización de la Tradición del Boyeo y la Carreta en Costa Rica. Proclamada Obra Maestra del Patrimonio oral e Inmaterial de la Humanidad*. Oficina de Educación, Ciencia y Cultura. San José – Costa Rica: UNESCO

UNESCO (2007) Proyecto: “*Capacitación en gestión cultural por medio de pasantías de grupos organizados de boyeros con el fin de formar capacidades para la salvaguarda y revitalización de la tradición*”. Oficina de Educación, Ciencia y Cultura. San José – Costa Rica: UNESCO

UNESCO (2007) Proyecto: “*Diagnóstico y acciones de fortalecimiento del diálogo intergeneracional de practicantes de la Tradición del Boyeo y la Carreta*”. Oficina de Educación, Ciencia y Cultura. San José – Costa Rica: UNESCO

Red de Boyeros(as) y Artesanos(as) de Costa Rica (2007 -2011) *Calendario de Actividades culturales y Desfiles de Boyeros en Costa Rica*. Ministerio de Cultura y Juventud – Dirección de Patrimonio. San José – Costa Rica: MCJ.

UNESCO (2008) *Informe de Acciones cumplidas del Plan de Acción para la Salvaguarda y Revitalización de la Tradición del Boyeo y la Carreta en Costa Rica. Proclamada Obra Maestra del Patrimonio oral e Inmaterial de la Humanidad*. Oficina de Educación, Ciencia y Cultura. San José – Costa Rica: UNESCO

Comité de Seguimiento del Plan de Acción para la Salvaguarda y Revitalización de la Tradición del Boyeo y la Carreta en Costa Rica. (2008) “*La Carreta Viajera*”: *Material educativo para la capacitación de Boyeros, Artesanos y actores sociales vinculados a la tradición del Boyeo y la Carreta*. Comité de Seguimiento del Plan de Acción para la Salvaguarda y Revitalización de la Tradición del Boyeo y la Carreta en Costa Rica. San José – Costa Rica.

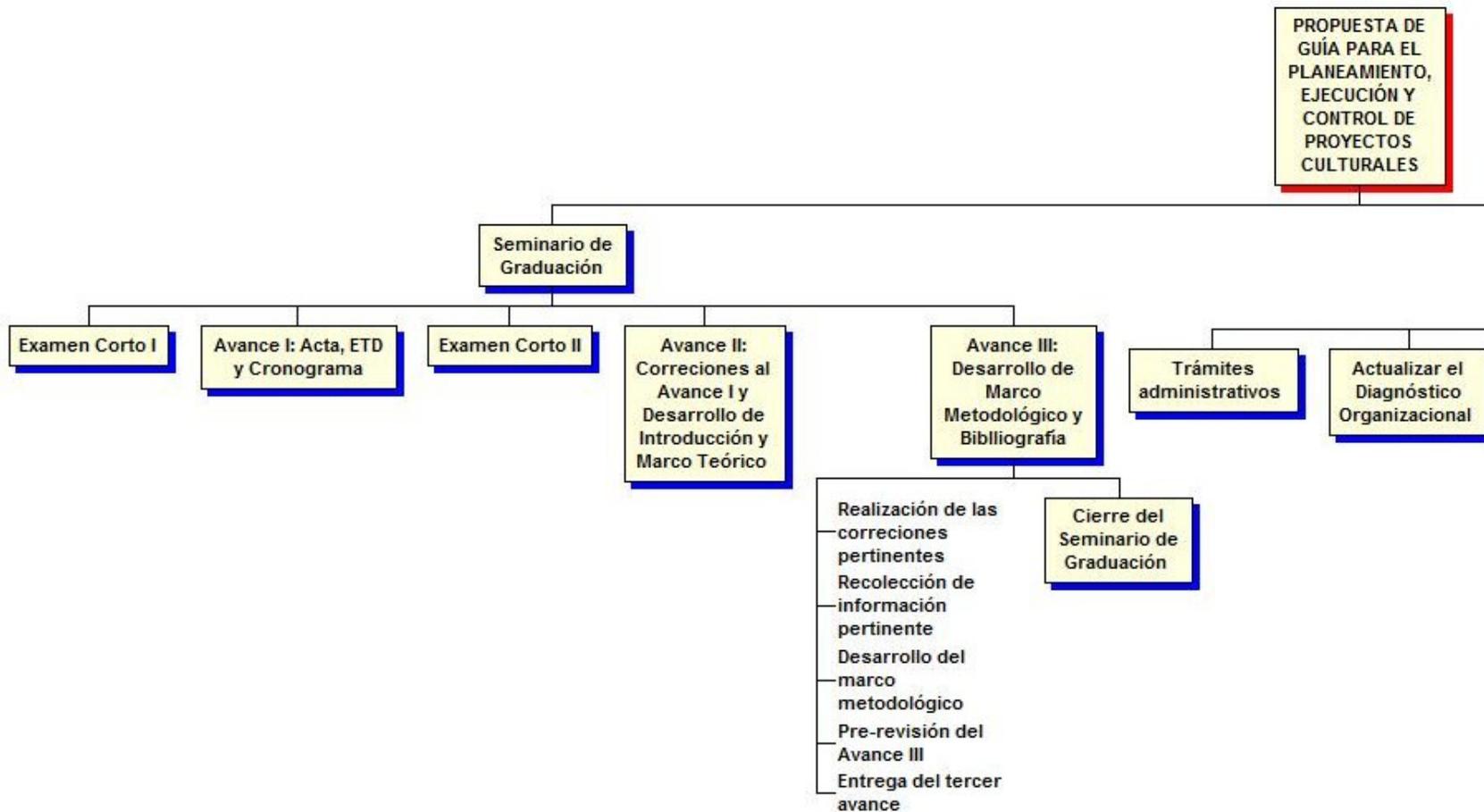
Informe de labores anual de las agrupaciones de carácter cultural vinculadas al gremio de Boyeros y Boyeras de Costa Rica:

- Asociación de Boyeros de Nicoya
- Comité Cívico y Cultural de Cañas
- Asociación de Boyeros de Venecia de San Carlos
- Asociación de Boyeros de Oromontana –Miramar de Puntarenas
- Asociación de Boyeros de San Antonio de Escazú
- Asociación Amigos de San Antonio de Escazú

Identificación de grupos de interés (Stakeholders)		
Cliente(s) directo(s):	Región	Involucrados
	<u>Guanacaste:</u>	<ul style="list-style-type: none"> – Comité de Boyeros de Hojancha – Asociación de Boyeros de Nicoya – Comité Cívico y Cultural de Cañas
	<u>Zona Norte</u>	<ul style="list-style-type: none"> – Asociación de Boyeros de Maquencal y Katíra de Guatuso – Asociación de Boyeros de Venecia de San Carlos
	<u>Puntarenas</u>	<ul style="list-style-type: none"> – Asociación de Boyeros de Oromontana –Miramar de Puntarenas – Grupo de Boyeros de Lepanto
	<u>Heredia:</u>	<ul style="list-style-type: none"> – Movimiento de Jóvenes Boyeros y Boyeras de San Isidro de Heredia
	<u>Cartago:</u>	<ul style="list-style-type: none"> – Comité de Boyeros de Tablón del Guarco y Tobosi – Comité de Boyeros de Llano Grande de Cartago – Comité de Boyeros de Tierra Blanca
	<u>San José</u>	<ul style="list-style-type: none"> – Comité de Boyeros de San Jerónimo – Asociación de Boyeros de San Antonio de Escazú – Asociación Amigos de San Antonio de Escazú – Comité de Boyeros de San Pablo de León Cortés – Fundación Nacional de Boyeros de Costa Rica – Fundación del Museo de La Carreta (Desamparados)
	<u>Alajuela</u>	<ul style="list-style-type: none"> – Movimiento de Artesanos de Sarchí – COOPEARSA.S.A.
	Sector	Involucrados
	<u>Sociedad Civil</u>	<ul style="list-style-type: none"> – Comité de Seguimiento del Plan de Acción para la Salvaguarda y Revitalización de la Tradición del Boyeo y la Carreta en Costa Rica. Proclamada Obra Maestra del Patrimonio oral e Inmaterial de la Humanidad. – Museo de la Carreta
	<u>Público</u>	<ul style="list-style-type: none"> – Ministerio de Cultura – Centro de Patrimonio Histórico – Museo Nacional de Costa Rica – Departamento de Producción – Municipalidades de Hojancha (Oficina del alcalde), Nicoya (comisión de Cultura), Cañas (comisión de Cultura), Guatuso (Oficina del alcalde), Ciudad Quesada (comisión de Cultura), Mirarmar (Oficina del alcalde), Jicaral (comisión de Cultura), San Isidro de Heredia (Oficina del alcalde), Cartago (comisión de Cultura), Moravia (comisión de Cultura), Coronado (Departamento Social), Escazú (Dirección de Cultura), Desamparados (Unidad de Gestión Sociocultural y de Turismo) Sarchí (comisión de Cultura), San José (Comisión de Cultura, Dirección de Cultura) – Casa de la Ciudad de Cartago
<u>Ogr. Internacional</u>	<ul style="list-style-type: none"> – UNESCO – Sección de Cultura 	

Director del proyecto	Firma	Fecha
Pedro Avendaño Soto		15 de diciembre del 2010
Aprobado por	Firma	Fecha
Ramiro Fonseca Macrini		15 de diciembre del 2010

Anexo 8.2. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)





Anexo 8.3. Cronograma

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
0		0 PROPUESTA DE GUÍA PARA EL PLANEAMIENTO, EJECUCIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS CULTURALES	80 días	03/11/10	09/02/11
1	1	Seminario de Graduación	24 días	03/11/10	26/11/10
2	1.1	Examen Corto I	5 días	03/11/10	07/11/10
3	1.1.1	Revisión de anexos del sitio de la UCI	1 día	03/11/10	03/11/10
4	1.1.2	Realización de síntesis	1 día	05/11/10	05/11/10
5	1.1.3	Entrega de síntesis	1 día	07/11/10	07/11/10
6	1.2	Avance I: Acta, ETD y Cronograma	7 días	03/11/10	09/11/10
7	1.2.1	Desarrollo del Acta de Constitución	1 día	03/11/10	03/11/10
8	1.2.2	Desarrollo del EDT	1 día	05/11/10	05/11/10
9	1.2.3	Desarrollo del Cronograma	1 día	07/11/10	07/11/10
10	1.2.4	Pre-revisión del Avance I	1 día	08/11/10	08/11/10
11	1.2.5	Entrega del primer avance	1 día	09/11/10	09/11/10
12	1.3	Examen Corto II	5 días	03/11/10	07/11/10
13	1.3.1	Revisión de bibliografía	2 días	03/11/10	04/11/10
14	1.3.2	Desarrollo del examen corto II	1 día	06/11/10	06/11/10
15	1.3.3	Entrega de examen corto II	1 día	07/11/10	07/11/10
16	1.4	Avance II: Correcciones al Avance I y Desarrollo de Introducción y Marco Teórico	14 días	03/11/10	16/11/10
17	1.4.1	Realización de las correcciones pertinentes	2 días	15/11/10	16/11/10
18	1.4.2	Recolección de información pertinente	2 días	03/11/10	04/11/10
19	1.4.3	Desarrollo de la introducción	2 días	06/11/10	07/11/10
20	1.4.4	Desarrollo del marco teórico	2 días	06/11/10	07/11/10
21	1.4.5	Pre-revisión del Avance II	1 día	08/11/10	08/11/10
22	1.4.6	Entrega del segundo avance	1 día	09/11/10	09/11/10
23	1.5	Avance III: Desarrollo de Marco Metodológico y Bibliografía	24 días	03/11/10	26/11/10
24	1.5.1	Realización de las correcciones pertinentes	2 días	15/11/10	16/11/10
25	1.5.2	Recolección de información pertinente	2 días	03/11/10	04/11/10
26	1.5.3	Desarrollo del marco metodológico	2 días	06/11/10	07/11/10
27	1.5.4	Pre-revisión del Avance III	1 día	10/11/10	10/11/10

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
28	1.5.5	Entrega del tercer avance	1 día	11/11/10	11/11/10
29	1.5.6	Cierre del Seminario de Graduación	10 días	17/11/10	26/11/10
30	5.6.1	Documento final integrado y en formato solicitado por la UCI	8 días	17/11/10	24/11/10
31	5.6.2	Acta corregida, firmada y escaneada por el estudiante y firmada por el profesor del Seminario	1 día	26/11/10	26/11/10
32	2	Inicio de Actividades para Desarrollar PFG	62 días	03/11/10	22/01/11
33	2.1	Trámites administrativos	4 días	02/12/10	07/12/10
34	2.1.1	Asignación de Tutores para el PGF	1 día	02/12/10	02/12/10
35	2.1.2	Definición de Estrategia de Revisión de Avances del PGF	3 días	03/12/10	07/12/10
36	2.2	Actualizar el Diagnóstico Organizacional	42 días	03/11/10	17/12/10
37	2.2.1	Actualización de Directorio de organizaciones	10 días	03/11/10	12/11/10
38	2.2.2	Desarrollo de estrategia de trabajo en talleres por región para actualizar diagnóstico organizacional	3 días	03/11/10	05/11/10
39	2.2.3	Elaboración de instrumentos de recolección de información	3 días	09/11/10	11/11/10
40	2.2.4	Programación de tres talleres con organizaciones	3 días	16/11/10	18/11/10
41	2.2.5	Realización de tres talleres	10 días	22/11/10	01/12/10
42	2.2.6	Sistematización de información	5 días	03/12/10	09/12/10
43	2.2.7	Síntesis y análisis de información	5 días	13/12/10	17/12/10
44	2.3	Realizar un Mapeo de Actores Sociales del Sector Cultura –Sub Sector Organizaciones Socioculturales	43 días	18/11/10	18/01/11
45	2.3.1	Desarrollo de estrategia para realizar el mapeo de actores sociales	3 días	18/11/10	20/11/10
46	2.3.2	Elaboración de instrumentos de recolección de información	3 días	22/11/10	24/11/10
47	2.3.3	Estrategia de Recolección de Información	3 días	26/11/10	28/11/10
48	2.3.4	Trabajo de campo para el desarrollo del mapeo de actores sociales	15 días	30/11/10	17/12/10
49	2.3.5	Sistematización de información	5 días	08/01/11	12/01/11
50	2.3.6	Síntesis y análisis de información	5 días	14/01/11	18/01/11
51	2.4	Propuesta de Planeamiento, Formulación y Ejecución Autogestionada de Proyectos Culturales	25 días	03/11/10	27/11/10
52	2.4.1	Revisión de información generada en el proceso	5 días	03/11/10	07/11/10
53	2.4.2	Actualización del acta de constitución	3 días	09/11/10	11/11/10
54	2.4.3	Actualización del EDT	3 días	13/11/10	15/11/10
55	2.4.4	Desarrollo del plan de gestión del alcance	3 días	17/11/10	19/11/10

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
56	2.4.5	Desarrollo del plan de gestión tiempo	3 días	20/11/10	22/11/10
57	2.4.6	Desarrollo del plan de gestión costo	3 días	20/11/10	22/11/10
58	2.4.7	Desarrollo del plan de gestión de recursos humanos	3 días	20/11/10	22/11/10
59	2.4.8	Desarrollo del plan de gestión de comunicaciones	3 días	20/11/10	22/11/10
60	2.4.9	Integración de las áreas de conocimiento para la formulación de la propuesta	5 días	23/11/10	27/11/10
61	2.5	Defensa	32 días	03/12/10	22/01/11
62	2.5.1	Integración de documento PFG	15 días	03/12/10	05/01/11
63	2.5.2	preparación de la PPT del PFG	5 días	07/01/11	11/01/11
64	2.5.3	Estrategia de defensa del PFG	2 días	09/01/11	10/01/11
65	2.5.4	Coordinación de fechas y hora para la defensa del PFG	15 días	06/01/11	20/01/11
66	2.5.5	Realización de la Defensa	1 día	22/01/11	22/01/11
67	3	Cierre del PFG	17 días	24/01/11	09/02/11
68	3.1	Tramites administrativos del PFG para graduación	15 días	24/01/11	07/02/11
69	3.2	Graduación	1 día	09/02/11	09/02/11

Id	EDT	Predecesoras	Sucesoras	Nombres de los recursos
0	0			
1	1			
2	1.1			
3	1.1.1		4FC+1 día	Director de Proyecto [50%]
4	1.1.2	3FC+1 día	5FC+1 día	Director de Proyecto [50%]
5	1.1.3	4FC+1 día		Tutor [25%], Director de Proyecto [25%]
6	1.2		27	
7	1.2.1		8FC+1 día	Director de Proyecto [50%]
8	1.2.2	7FC+1 día	9FC+1 día	Director de Proyecto [50%]
9	1.2.3	8FC+1 día	10	Director de Proyecto [50%]
10	1.2.4	9	11	Director de Proyecto [25%], Tutor [25%]
11	1.2.5	10	17FC+5 días	Tutor [25%], Director de Proyecto [25%]
12	1.3			
13	1.3.1		14FC+1 día	Director de Proyecto [50%]
14	1.3.2	13FC+1 día	15	Director de Proyecto [50%]
15	1.3.3	14		Tutor [25%], Director de Proyecto [25%]
16	1.4			
17	1.4.1	11FC+5 días		Director de Proyecto [50%]
18	1.4.2		19FC+1 día, 20FC+1 día	Director de Proyecto [50%]
19	1.4.3	18FC+1 día		Director de Proyecto [50%]
20	1.4.4	18FC+1 día	21	Director de Proyecto [50%]
21	1.4.5	20	22	Director de Proyecto [25%], Tutor [25%]
22	1.4.6	21	24FC+5 días	Tutor [25%], Director de Proyecto [25%]
23	1.5			
24	1.5.1	22FC+5 días		Director de Proyecto [50%]
25	1.5.2		26FC+1 día	Director de Proyecto [50%]
26	1.5.3	25FC+1 día		Director de Proyecto [50%]
27	1.5.4	6	28	Tutor [25%], Director de Proyecto [25%]

Id	EDT	Predecesoras	Sucesoras	Nombres de los recursos
28	1.5.5	27	30FC+5 días	Tutor [25%], Director de Proyecto [25%]
29	1.5.6			
30	1.5.6.1	28	31FC+1 día	Director de Proyecto [50%]
31	1.5.6.2	30	34FC+5 días	Tutor [25%]
32	2			
33	2.1			
34	2.1.1	31	35	Lector 2[25%], Director de Proyecto [25%], Lector 1[25%], Tutor [25%]
35	2.1.2	34		Lector 2[25%], Director de Proyecto [25%], Lector 1[25%], Tutor [25%]
36	2.2			
37	2.2.1		40FC+3 días, 45FC+5 días	Director de Proyecto [50%]
38	2.2.2		39FC+3 días	Director de Proyecto [50%]
39	2.2.3	38		Director de Proyecto [50%]
40	2.2.4	37	41FC+3 días	Director de Proyecto [50%]
41	2.2.5	40	42FC+1 día	Director de Proyecto [50%]
42	2.2.6	41	43FC+2 días	Director de Proyecto [50%]
43	2.2.7	42		Director de Proyecto [50%]
44	2.3			
45	2.3.1	43	46FC+1 día	Director de Proyecto [50%]
46	2.3.2	45	47FC+1 día	Director de Proyecto [50%]
47	2.3.3	46	48FC+1 día	Director de Proyecto [50%]
48	2.3.4	47	49FC+5 días	Director de Proyecto [50%]
49	2.3.5	48	50FC+1 día	Director de Proyecto [50%]
50	2.3.6	49		Director de Proyecto [50%]
51	2.4			
52	2.4.1		53FC+1 día	Director de Proyecto [50%]
53	2.4.2	52	54FC+1 día, 56, 57, 58, 59	Director de Proyecto [50%]
54	2.4.3	53	55FC+1 día, 56, 57, 58, 59	Director de Proyecto [50%]
55	2.4.4	54	56, 57, 58, 59	Director de Proyecto [50%]

Id	EDT	Predecesoras	Sucesoras	Nombres de los recursos
56	2.4.5	55		Director de Proyecto [50%]
57	2.4.6	56		Director de Proyecto [50%]
58	2.4.7	57		Director de Proyecto [50%]
59	2.4.8	58	60	Director de Proyecto [50%]
60	2.4.9	59	62FC+5 días	Director de Proyecto [50%]
61	2.5			
62	2.5.1	60	63FC+1 día, 64FC+3 días, 65	Director de Proyecto [50%]
63	2.5.2	62		Director de Proyecto [50%]
64	2.5.3	63		Director de Proyecto [50%], Tutor [25%], Lector 1[25%], Lector 2[25%]
65	2.5.4	64	66FC+1 día	Director de Proyecto [50%], Unidad Administrativa UCI[10%]
66	2.5.5	65	68FC+1 día	Director de Proyecto [50%], Lector 1[25%], Lector 2[25%], Tutor [25%]
67	3			
68	3.1	66	69FC+1 día	Director de Proyecto [50%], Tutor [25%]
69	3.2	68		Director de Proyecto [50%]

8.3.1. Diagrama de Grantt

