

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

PLAN DE GESTIÓN PARA LA APERTURA DEL TEATRO ILUSIONES
DE MÁLAGA DREAMS CORPORATION, COSTA RICA

KAJI GONENASHVILI TALIASHVILI

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

La Valeta, República de Malta

MARZO, 2015

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION 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

Tutora: MSc. Lorena Alpizar Marín

Lector 1: Fabio Muñoz Jiménez

Lectora 2: Carolina Campos Solís

Kaji Gonenashvili Taliashvili
SUSTENTANTE

"Cada hombre es una criatura del tiempo en que vive y pocos son capaces de elevarse sobre esas ideas."

François-Marie "Voltaire" Arouet

DEDICATORIA

A mi hermana y mis padres, quienes me han apoyado incondicionalmente en cada etapa de esta vida, y quienes me han motivado a ser la persona que soy hoy en día.

"Seremos niños otra vez y las primeras canas entrarán en la memoria, la peor amenaza de la muerte sería noticia lejana, y el temor de perder nuestras raíces se ocultaría en pequeños insignificantes dibujos."

Seremos niños otra vez y cada lágrima en nuestras mejillas se verterá, ya no ahogaremos los ojos ni sofocaremos las almas. Y dormiremos y soñaremos con fantasías inimaginables para luego despertar creyendo en ellas.

Seremos niños otra vez y cada palabra valdría la pena, inclusive los que no logramos descifrar. Nuestra fortuna por la vida sería la fe y la esperanza, para olvidar nuestros errores y comenzar de nuevo, para así borrar las arrugas de la frente y las heridas de vida.

Seremos niños otra vez pero esta vez sin arruinarnos, sin olvidarnos, sin decepcionarnos, para correr otra vez por el prado y ver a nuestros padres a lo lejos mientras nos sonrían encantados, ocultando su dolor.

Por eso te prometo, seremos niños otra vez, y nos tomaremos de la mano y recorreremos el pasto de los senderos de la vida, para volver a ser felices, juntos tú y yo.

Extracto de "Seremos Niños" escrito por el autor.

"No camines delante de mí, puede que no te siga. No camines detrás de mí, puede que no te guíe. Camina junto a mí y sé mi amigo."

Albert Camus

AGRADECIMIENTOS

A los miembros de la Junta Directiva de Málaga Dreams Corporation S.A. por incluirme en un proyecto tan constructivo para la comunidad.

A mis compañeros del grupo de trabajo de la UCI por recibir y acogerme en su núcleo: Angerline, Geimy, Cristina, Luis y Gary.

A la profesora María Lorena Alpízar Marín, mi tutora, quien me asesoró durante la creación del presente trabajo a pesar de las barreras de salud, tiempo y distancia.

A todos los funcionarios de la UCI que hacen posible llevar a cabo estos estudios, desde Francisco por su recomendación para el estudio de posgrado, hasta Don Ramiro por su buena voluntad siempre a atender las consultas.

A Vanessa, nuestra asistente académica, por siempre apoyar en cada proceso de avance y ser una guía ejemplar para cumplir cada requisito en todo momento, en especial en esos donde la paciencia no existía.

A mis mejores amigos Roy, Andrés, David y Rodolfo por siempre encontrar palabras de motivación y aliento.

A mi hermana y mis padres, por su confianza y apoyo incondicional.

A todos quienes creen en mi persona y de alguna manera desean el bien en mi vida.

INDICE

HOJA DE APROBACIÓN.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
INDICE.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
INDICE DE CUADROS.....	viii
RESUMEN EJECUTIVO.....	ix
1. INTRODUCCION.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Problemática.....	2
1.3 Justificación del problema.....	2
1.4 Objetivo general.....	3
1.5 Objetivos específicos.....	3
2. MARCO TEORICO.....	4
2.1 Marco institucional.....	4
2.1.1 Antecedentes de la Institución.....	4
2.1.2 Misión y visión.....	4
2.1.2.1 Misión.....	4
2.1.2.2 Visión.....	5
2.2 Estructura organizativa.....	5
2.3 Productos que ofrece.....	6
2.3.1 Variante cultural.....	6
2.3.2 Variante literaria.....	6
2.3.3 Reclutamiento artístico.....	7
2.4 Teoría de administración de proyectos.....	7
2.4.1 Proyecto.....	7
2.4.2 Administración de proyectos.....	8
2.4.3 Ciclo de vida de un proyecto.....	8
2.4.4 Procesos en la administración de proyectos.....	9
2.4.5 Áreas del conocimiento de la administración de proyectos.....	9
2.5 Otras teorías propias del tema de interés.....	13
2.5.1 La economía naranja.....	13
2.5.2 El teatro como negocio.....	13
2.5.3 El teatro y su función socio-cultural.....	14
3. MARCO METODOLOGICO.....	16
3.1 Fuentes de información.....	16
3.1.1 Fuentes primarias.....	16
3.1.2 Fuentes secundarias.....	17
3.2 Métodos de investigación.....	18
3.2.1 Método analítico-sintético.....	18
3.2.2 Método de observación.....	19
3.3 Herramientas de investigación.....	20
3.4 Entregables.....	21
4. DESARROLLO.....	22
4.1 Enunciado de trabajo.....	22

4.2	Identificación de los interesados	24
4.2.1	Historial de intervenciones artísticas	24
4.2.2	Descripción de intervenciones artísticas.....	25
4.2.3	Experiencias de desarrollo cultural y artístico de Málaga Dreams Corporation ...	26
4.2.4	Justificación	28
4.3	Plan de Gestión del Alcance	29
4.3.1	Proceso de recopilación de requisitos	30
4.3.2	Proceso de definición de alcance	36
4.3.3	Proceso de crear la EDT	38
4.3.4	Diccionario de la EDT	41
4.3.5	Proceso de verificación del alcance del proyecto	43
4.3.6	Control del alcance del proyecto	45
4.4	Plan de Gestión del Tiempo	48
4.4.1	Definición de las actividades	49
4.4.2	Proceso de secuenciación de las actividades	51
4.4.3	Proceso de estimación de los recursos de las actividades	53
4.4.4	Estimación de la duración de las actividades	54
4.4.5	Desarrollo del cronograma	56
4.4.6	Control del cronograma	60
4.5	Plan de Gestión de los Recursos Humanos	64
4.5.1	Planificar la gestión de los recursos humanos	64
4.5.2	Roles y responsabilidades	65
4.5.3	Organigrama del proyecto	69
4.5.4	Proceso para la adquisición del equipo del proyecto	70
4.5.5	Dirigir el equipo del proyecto	72
4.6	Plan de Gestión de las Comunicaciones	73
4.6.1	Planificación de las comunicaciones	74
4.6.2	Distribución de la información	76
4.7	Plan de Gestión de Riesgos	78
4.7.1	Planificar la gestión de riesgos	78
4.7.2	Identificación de riesgos	79
4.7.3	Análisis cualitativo de los riesgos	82
4.7.4	Análisis cuantitativo de los riesgos	85
4.7.5	Planificar la respuesta a los riesgos	86
4.7.6	Monitorear y controlar los riesgos	90
5.	CONCLUSIONES	92
6.	RECOMENDACIONES	94
7.	BIBLIOGRAFIA	96
	ANEXOS	98
	Anexo 1: Acta del proyecto	98
	Anexo 2: EDT: Estructura de desglose del trabajo del PFG	99
	Anexo 3: Cronograma del PFG	99
	Anexo 4: Ruta Crítica del Proyecto.....	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizativa de Málaga Dreams Corporation S.A.	6
Figura 2 Línea del tiempo – Ciclo de vida de un proyecto	8
Figura 3 Áreas de conocimiento de la administración de proyectos	10
Figura 4 Esquema de Plan de Gestión del proyecto	23
Figura 5 Identificación de los interesados del proyecto	24
Figura 6 EDT del Plan de Gestión del proyecto	40
Figura 7 Cronograma del proyecto	57
Figura 8 Organigrama del proyecto	70
Figura 9 Estructura de desgloce de riesgos (RBS)	81

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Correlación entre grupos de procesos y áreas de conocimiento	11
Cuadro 2 Fuentes de información utilizadas en el proyecto	17
Cuadro 3 Métodos de investigación utilizadas para el desarrollo del proyecto	19
Cuadro 4 Herramientas y entregables del proyecto	21
Cuadro 5 Intervenciones teatrales y agentes en Área Metropolitana de Costa Rica	28
Cuadro 6 Acta de Constitución del proyecto	30
Cuadro 7 Interesados, características, problemas, intereses, expectativas y requisitos	33
Cuadro 8 Plan de gestión de requisitos para la apertura del teatro	35
Cuadro 9 Enunciado del alcance del proyecto	37
Cuadro 10 Diccionario de la EDT del proyecto	41
Cuadro 11 Plantilla de lista de chequeo de verificación del proyecto	44
Cuadro 12 Plantilla de verificación y aprobación del alcance del proyecto	45
Cuadro 13 Plantilla de medición de desempeño de trabajo	46
Cuadro 14 Plantilla de control de cambios de actividades del proyecto	47
Cuadro 15 Plantilla de solicitud de cambios del proyecto	48
Cuadro 16 Actividades del proyecto	50
Cuadro 17 Red de predecesoras y sucesoras de las actividades del proyecto	51
Cuadro 18 Calendario de recursos para las actividades del proyecto	53
Cuadro 19 Estimación de duración de las actividades del proyecto	55
Cuadro 20 Control del cronograma del proyecto	60
Cuadro 21 Plantilla de control del cronograma del proyecto	63
Cuadro 22 Roles, responsabilidades y competencias del proyecto	65
Cuadro 23 Matriz de roles y responsabilidades del proyecto	66
Cuadro 24 Calendario de recursos del proyecto	71
Cuadro 25 Plantilla de evaluación del desempeño del equipo	72
Cuadro 26 Comunicación y herramientas del proyecto	75
Cuadro 27 Matriz de comunicaciones del proyecto	75
Cuadro 28 Plantilla de registro de reuniones	77
Cuadro 29 Lista de registro de riesgos	81
Cuadro 30 Escala de impacto de los riesgos identificados del proyecto	83
Cuadro 31 Criterio de probabilidad e impacto de los riesgos	84
Cuadro 32 Matriz de probabilidades por impacto	84
Cuadro 33 Matriz de riesgos del proyecto	84
Cuadro 34 Cálculo de valor esperado para riesgos de probabilidad alta y media	86
Cuadro 35 Matriz de respuesta a los riesgos del proyecto	88
Cuadro 36 Matriz de monitoreo y control de los riesgos del proyecto	90

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente la cultura se consolida como un elemento indispensable dentro de la temática del desarrollo social, en especial cuando trata de aspectos comunitarios a través de la combinación de la educación no formal y el proceso de intervención que reta las mayores necesidades de aprendizaje descentralizado.

El arte, como fundamento de la cultura, se convierte así en el mecanismo para canalizar secuencias de transformación social y lejos de confrontar la tecnología como amenaza de la subsistencia de las ortodoxas tradiciones en sus distintas ramas, entre ellas el teatro, busca más bien establecer un vínculo mediante la incitación al valor agregado y al constructivismo como psicología social.

En la última década, distintos estudios realizados por el Banco Interamericano de Desarrollo en América Latina, indican que el arte está muy desvalorado a pesar de su potencial adquisitivo en el hemisferio y establecen la complejidad a la hora de adoptar nuevos retos de desarrollo en las comunidades nacionales por la falta de tendencia de una corriente cultural.

El proyecto de Plan de Gestión para la apertura del Teatro Ilusiones surge como parte del programa de desarrollo que ha implementado en la Gran Área Metropolitana la empresa local Málaga Dreams Corporation, la cual cuenta con varios años de experiencia en el área cultural con importantes colaboradores de los sectores público y privado en todo el país.

Para llevar a cabo este proyecto se establecieron los siguientes objetivos específicos: desarrollar los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y control que permitan diseñar el plan de gestión del proyecto “Apertura del Teatro Ilusiones de Málaga Dreams Corporation” de acuerdo con lo sugerido por la guía PMBOK, identificar y adecuar herramientas y técnicas pertinentes que faciliten las entradas y salidas para incrementar la eficiencia en el desarrollo de los diferentes

planes subsidiarios del PFG, y desarrollar los planes subsidiarios: alcance, tiempo, costos, recursos humanos, calidad, riesgos, interesados y adquisición de acuerdo a requerimientos del plan de gestión, con el fin de que éste cumpla con los intereses de los actores del proyecto en términos de costos, tiempo y alcance.

Basado en lo anterior, se diseña un plan de gestión del alcance, un plan de gestión del tiempo, un plan de gestión de los recursos humanos, un plan de gestión de comunicaciones y un plan de gestión de riesgos.

La investigación se basó en los métodos analítico-sintético y el de la observación, la información, fue recolectada a través de entrevistas y encuestas a varios interesados, reuniones con involucrados del proyecto y juicio de expertos; y el plan de gestión se elaboró con base en los lineamientos de que desarrolla la Guía de PMBOK 5ª versión, que sirvió como base para estructurar el desarrollo de los procesos y sus respectivas áreas de conocimiento en la administración del proyecto.

Como conclusión primordial se puede indicar que a través de los lineamientos del PMBOK se pudo desarrollar el plan de gestión en todas sus componentes para un proyecto como éste que tuvo matices culturales.

Para efectos del éxito del proyecto se recomienda el desarrollo de una propuesta de continuidad, el mantener un diálogo sustancial y continuo con todos los interesados y fomentar la iniciativa junto a otras empresas que tienen el interés de participar proyectos similares pero carecen de competencias desarrolladas en gestión de proyectos.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

La empresa Málaga Dreams Corporation ha sido forjada sobre las raíces de una fundación, que bajo el nombre de Fundación Ciudad de Cuentos, desarrolló varias campañas de atracción de capital para beneficiar proyectos del sector artístico y cultural en el Área Metropolitana de Costa Rica.

Dicha empresa, ubicada en las residencias de Málaga en uno de los cantones más influyentes de la capital - Montes de Oca - cuenta con una Junta Directiva cuyos miembros representan los intereses de Responsabilidad Social de otras empresas. Éstos han involucrado un grupo de profesionales para poner en funcionamiento sus proyectos.

La realidad histórica de los teatros en el área metropolitana del país es el bajo nivel de incorporación de la literatura clásica en sus propuestas escénicas, y las únicas referencias a esta literatura son las participaciones moderadas y sin mayor auge de artistas en festivales que se organizan eventualmente en el país.

El sector teatral costarricense se ha esmerado más en dirigir sus obras al arte posmoderno, la sátira y a la comedia urbana, de tal modo que no se reproducen ni se promocionan o difunden novelas o ensayos de la literatura clásica dejando un vacío en el cumplimiento de la misión del teatro en cualquier país del mundo.

Ante la situación previamente mencionada, Málaga Dreams Corporation realizó una encuesta a estudiantes de grado en tres universidades de la capital y concluyó que existe la necesidad de desarrollar un proyecto que promueva la puesta en escena de obras del teatro clásico, lo cual a su vez responderá a las aspiraciones de los interesados en el sector artístico y académico nacional.

1.2 Problemática

A nivel nacional no existe interés por parte de las diferentes empresas de teatro para reproducir o poner en escena obras de literatura clásica, lo que hace del teatro costarricense estar por debajo del nivel de las sociedades igualmente desarrolladas alrededor del mundo, lo que desemboca en una incapacidad del teatro como herramienta para la difusión de la cultura clásica mundial, agravado con la condición de que Costa Rica es uno de los países con menos lectores de literatura de la región.

A pesar de que Málaga Dreams Corporation cuenta con experiencia en el desarrollo de proyectos de teatro clásico en otros países, es necesario informar que es una empresa que recientemente hace gestiones de inscripción como sociedad anónima.

1.3 Justificación del problema

La rentabilidad de proyectos de operaciones se fundamenta en el cumplimiento de una serie de elementos limitados entre tiempo, costos y calidad, y a su vez un trabajo de coordinación entre estos elementos.

Por ello el PFG que aquí se propone nace de la necesidad de aumentar la eficiencia de una empresa inmersa dentro de la economía naranja o bien la economía de la cultura con un plan de gestión que optimice las operaciones y permita reducir los riesgos en sus campos de acción.

Por medio de la aplicación de los procesos del *Project Management Institute* se pretende generar un plan de gestión para el proyecto “APERTURA DEL TEATRO ILUSIONES DE MÁLAGA DREAMS CORPORATION”, que a su vez actúe de guía metodológica para los diferentes proyectos que Málaga Dreams Corporation vaya a desarrollar en el futuro.

1.4 Objetivo general

Diseñar un plan de gestión del proyecto apertura del Teatro Ilusiones de Málaga Dreams Corporation a través de los lineamientos del PMBOK de PMI, con el fin de activar un teatro para promover y difundir el arte, la educación y la cultura en el área metropolitana de Costa Rica, con base en la literatura clásica general.

1.5 Objetivos específicos

- Desarrollar los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y control que permitan diseñar el plan de gestión del proyecto “Apertura del Teatro Ilusiones de Málaga Dreams Corporation” de acuerdo con lo sugerido por la guía PMBOK.
- Identificar y adecuar herramientas y técnicas pertinentes que faciliten las entradas y salidas para los principales procesos, para incrementar la eficiencia en el desarrollo de los diferentes planes subsidiarios del PFG.
- Desarrollar los planes subsidiarios: alcance, tiempo, costos, recursos humanos, riesgos e interesados de acuerdo a requerimientos del plan de gestión, con el fin de que éste cumpla con los intereses de los actores del proyecto en términos de costos, tiempo y alcance.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco institucional

2.1.1 Antecedentes de la institución

Málaga Dreams Corporation es una sociedad anónima que apoya las iniciativas de la Fundación Ciudad de Cuentos como parte de las acciones de responsabilidad social empresarial de varias cooperativas bancarias y comunales en Costa Rica.

La Fundación promueve y brinda asesorías para el desarrollo de eventos culturales de impacto nacional como el Festival Internacional de las Artes y Teletón Costa Rica desde el año 2011.

Sin embargo, con el fin de contar con otra figura legal de mayor plasticidad jurídica y financiera, se creó Málaga Dreams Corporation como un aliado comercial y financiero para dotar de recursos los proyectos de la Fundación.

2.1.2 Misión y visión

2.1.2.1 Misión

“Promover y difundir la literatura clásica en el área metropolitana del país a través de una propuesta innovadora de teatro, de acceso no restringido en idioma español y con actores nacionales, que contribuya con el florecimiento del desarrollo cultural nacional con identidad universal.” (A. Mendoza, comunicación personal, 16 de junio, 2014).

2.1.2.2 Visión

“Ser un espacio para una propuesta innovadora de cultura clásica en el área metropolitana de Costa Rica, donde se pueda explorar y experimentar la majestuosidad del arte escénico, la cultural y los valores de universalidad social del mundo, sin límite de restricción.” (A. Mendoza, comunicación personal, 16 de junio, 2014).

2.2 Estructura organizativa

La estructura organizativa de Málaga Dreams Corporation S.A. se establece de una forma muy ortodoxa. La Junta Directiva y la Gerencia General incluye a todos los inversionistas de la empresa, tres miembros cumplen las funciones en el Consejo Administrativo, donde se incluye al Director de los cinco departamentos establecidos en la compañía.

Primeramente la Dirección General de Control y Medios es la encargada de las cuestiones protocolarias de los proyectos, la Dirección de Planificación Estratégica desarrolla los planes de proyectos a desarrollar y es el departamento encargado de la contratación y diseñar los mecanismos para cumplimiento de metas.

La Dirección de Finanzas se establece bajo el liderazgo del contador privado, quien se encarga del manejo de los fondos que se dirigen a la empresa y los enlista a la Dirección de Control y Medios para asignaciones trimestrales.

Y la Dirección de Coordinación y Comunicaciones es la encargada de generar mecanismos de seguimiento y comunicación una vez que los proyectos se encuentran en desarrollo, y la Dirección de Recursos Humanos que organiza los colaboradores en cada uno de los proyectos, así como la gestión de los servicios profesionales tercerizados.

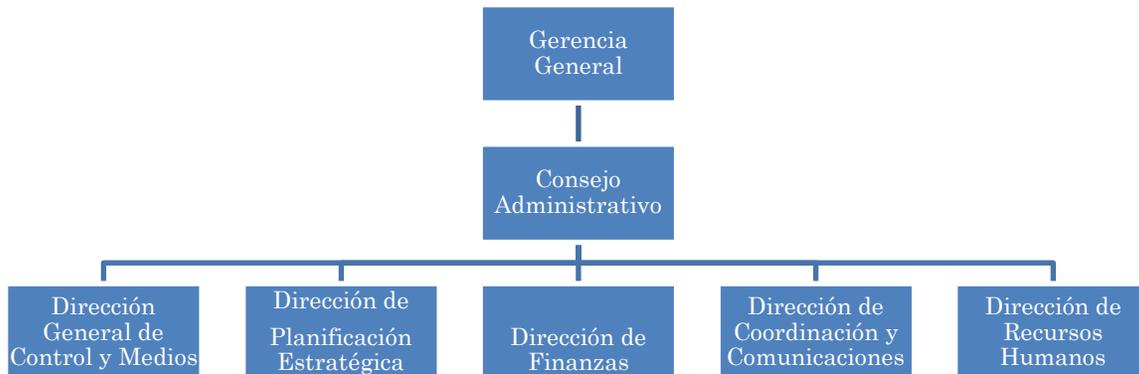


Figura No. 1 Estructura organizativa de Málaga Dreams Corporation S.A

Fuente: Elaboración de Autor.

2.3 Productos que ofrece

Málaga Dreams Corporation es una empresa, registrada ante la ley como sociedad anónima, que ofrece distintos productos en el área de proyectos además del que se desarrollará en el presente documento:

2.3.1 Variante cultural

Enfocado en el desarrollo de actividades culturales en la comunidad del área metropolitana de Costa Rica, entre ellos, la organización de eventos para escuelas y colegios.

2.3.2 Variante literaria

Málaga Dreams Corporation tiene las facilidades para establecer alianzas con distintas librerías en el mercado nacional e internacional con el fin de dinamizar el

mercado de obras literarias universales en cinco idiomas que posteriormente podrían ser traducidos en el país con la intervención de editoriales como Uruk, Lanzallamas y Edisa.

2.3.3 Reclutamiento artístico

Málaga Dreams Corporation desarrolla y gestiona diferentes oportunidades en el sector cultural del país, donde se da seguimiento al desarrollo de talentos en universidades y talleres.

2.4 Teoría de administración de proyectos

2.4.1 Proyecto

Según el PMI, los proyectos poseen una serie de cualidades elementales, entre ellas su temporalidad, lo que indica que todo proyecto tiene un inicio y un final, éste último determinado por el alcance de los objetivos preestablecidos, aunque existe la posibilidad de un cierre previo a alcanzar la madurez del proyecto, entre palabras los proyectos responden a un ciclo de vida definido por el inicio y el final. Además otros elementos importantes de los proyectos son que tienen uno o varios objetivos, por lo general implican varios departamentos o profesionales, es común que nunca se hayan realizado antes por lo que tienen un carácter innovador, y por supuesto tienen requerimientos específicos de tiempo, costo y desempeño.

Lo indispensable de un proyecto es que debe verse como una herramienta o metodología que viabiliza las ideas a través de una estructura sencilla y fácilmente repetible, con metas claras definidas y con una estrategia clara que permite los controles y seguimientos necesarios.

2.4.2 Administración de proyectos

Se interpreta como una unificación de habilidades, herramientas y técnicas en las distintas actividades del proyecto en su afán por cumplir las metas objetivas. Será relevante entonces poseer un fundamento sólido en la administración de proyectos puesto que será ésta la única garantía de cumplir de forma satisfactoria con el ciclo de vida de cualquier proyecto.

2.4.3 Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de un proyecto consiste en todas las fases desde el momento de identificación hasta el cumplimiento del objetivo. El proceso del proyecto es considerado como un ciclo por sus fases de naturaleza interdependiente como se muestra en la figura 2.

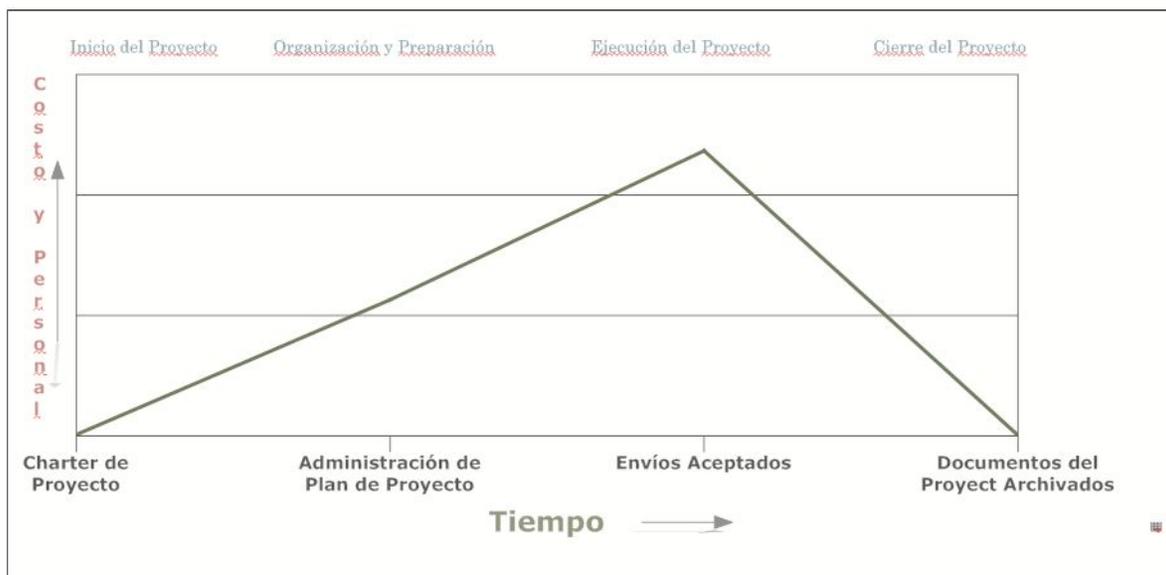


Figura No. 2 Línea del tiempo - Ciclo de vida de un proyecto.

Fuente: Elaboración de Autor.

2.4.4 Procesos en la administración de proyectos

Los procesos en la administración de proyectos determinan el éxito para alcanzar los objetivos; es necesario definir el más eficiente enfoque adaptado al cumplimiento de las condiciones, entre ellos lo exigido por los interesados, y las demandas de tiempo, alcance, costo, recursos, riesgos, calidad, adquisiciones y comunicaciones..

El PMI se refiere al término como un conjunto de acciones con una relación en común dirigido a un resultado, donde cada proceso se representa por entradas, herramientas y técnicas, y salidas.

Según las áreas del conocimiento del PMBOK (PMI, 2013), los procesos son los siguientes:

- Procesos de iniciación: define y autoriza el proyecto o una fase.
- Procesos de planificación: define y afirma los objetivos, planifica el curso de acción de cumplimiento y alcance pretendido.
- Procesos de ejecución: incluye a recursos físicos y materiales para llevar a cabo el Plan de Gestión del Proyecto.
- Procesos de control: supervisa el avance respecto al Plan de Gestión del Proyecto.
- Procesos de cierre: acepta el producto o servicio, y termina el proyecto o una fase.

2.4.5 Áreas del conocimiento de la administración de proyectos

Para la buena práctica en la dirección de proyectos, es indispensable dominar las diez *Áreas de Conocimiento* que se asignan a los 47 procesos. Cada área es un conjunto de prácticas que determinan un ámbito profesional.

Estas áreas son interdependientes a como lo indica la siguiente figura:



Figura No. 3 Áreas de Conocimiento de la Administración de Proyectos.

Fuente: Elaboración de Autor.

La relación entre los grupos de procesos y las áreas de conocimiento de la administración de proyectos se alinearán a continuación.

Cuadro No. 1 Correlación entre grupos de procesos y las áreas de conocimiento de acuerdo con los lineamientos del PMI.

Grupo de Procesos en la Administración de Proyectos					
Áreas de Conocimiento de PMBOK	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
Gestión de la Integración del Proyecto	✓ Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	✓ Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	✓ Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	✓ Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto ✓ Realizar el Control Integrado de Cambios	✓ Cerrar el Proyecto o Fase
Gestión del Alcance del Proyecto		✓ Planificar la Gestión del Alcance ✓ Recopilar Requisitos ✓ Definir el Alcance ✓ Crear la EDT		✓ Validar el Alcance ✓ Controlar el Alcance	
Gestión del Tiempo del Proyecto		✓ Planificar la Gestión del Cronograma ✓ Definir Actividades ✓ Secuenciar las actividades ✓ Estimar los Recursos de las actividades ✓ Estimar la duración de las actividades ✓ Desarrollar el Cronograma		✓ Controlar el Cronograma	
Gestión de los Costos del Proyecto		✓ Planificar la Gestión de los Costos ✓ Estimar los Costos ✓ Determinar el presupuesto		✓ Controlar los Costos	

Gestión de la Calidad del Proyecto		✓ Planificar la Gestión de Calidad	✓ Realizar el Aseguramiento de Calidad	✓ Controlar la Calidad	
Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		✓ Planificar la Gestión de los RRHH	✓ Adquirir el Equipo del Proyecto ✓ Desarrollar el Equipo de Proyecto ✓ Dirigir el Equipo de Proyecto		
Gestión de los Recursos de la Comunicación del Proyecto		✓ Planificar la Gestión de las Comunicaciones	✓ Gestionar las Comunicaciones	✓ Controlar las Comunicaciones	
Gestión de los Riesgos del Proyecto		✓ Planificar la Gestión de los Riesgos ✓ Planificar los Riesgos ✓ Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos ✓ Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos ✓ Planificar la Respuesta a los Riesgos		✓ Controlar los Riesgos	
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		✓ Planificar la Gestión de las Adquisiciones	✓ Efectuar las Adquisiciones	✓ Controlar las Adquisiciones	✓ Cerrar las Adquisiciones
Gestión de los Interesados del Proyecto	✓ Identificar Interesados	✓ Planificar la Gestión de los Interesados	✓ Gestionar la Participación de los Interesados	✓ Controlar la Participación de los Interesados	

Fuente: PMI, 2013

2.5 Otras teorías propias del tema de interés

2.5.1 La economía naranja

La *economía naranja* es una teoría económica desarrollada por John Howkins mediante el cual intenta alegar que sectores tales como la arquitectura, artes visuales, artes escénicas, artesanías, cine, diseño, juego, juguetes, moda, música, publicidad, programas y videojuegos son expresiones de propiedad intelectual integradas como exponentes de cultura en una economía creativa.

El concepto viene tomando mucha fuerza recientemente en América Latina, en especial cuando se presentó el estudio estadístico de la *economía naranja* que permitía transformar ideas creativas en bienes y servicios con alto valor agregado.

En el libro que lanzó el Banco Interamericano de Desarrollo, mediante los autores Felipe Buitrago e Iván Duque, titulado: “La Economía Naranja – una oportunidad infinita”, se estimula la temática de la creatividad como una contribución constructiva al desarrollo en América Latina y el Caribe.

Este texto complementó las ideas originales de Hawkins en cuanto a la *economía naranja* adaptando ciertos factores socio-culturales de la región a las posibilidades de incluir la creatividad dentro de las máximas cualidades institucionales de las naciones de la región, con indicación de propuestas, fórmulas y conceptos ejecutables.

2.5.2 El teatro como negocio

Está claro que el desarrollo de la tecnología se ha convertido en un contrapeso a distintos sectores artísticos a nivel mundial. Si por ejemplo la única experiencia de interactuar con el conocimiento en otras generaciones se presentaba mediante las distintas expresiones artísticas, tenían un costo que permitía su sostenibilidad. Sin

embargo en las recientes décadas, el auge de instrumentos de acceso público se han convertido en barreras para las ramas artísticas, en especial en aquellos países donde el arte no está sellado entre sus tradiciones.

A pesar del previo hecho, la investigación realizada por Felipe Buitrago e Iván Duque dentro del desarrollo de la *economía naranja* denota que las limitantes del sector cultural aún son competitivas en un marco de capitales. Y así lo denotan en su estudio estadístico, donde toman dicha economía como una nación funcional en el mundo contemporáneo, éste automáticamente se ubica como cuarta economía y cuarta fuerza laboral del mundo, y por si el balance económico queda en duda - noveno país como exportador de bienes y servicio.

Así lo ha publicado el portal en línea El País, en términos generales los estudios del Banco Interamericano de Desarrollo indican que “las ideas creativas en bienes y servicios con alto valor agregado” en América Latina, “generan más de 177.000 millones de dólares anuales” y “dan empleo a más de 10 millones de personas” (Buitrago, 2014).

De esta forma, es posible que el sector artístico y cultural, no sean una moda contemporánea en el hemisferio, pero continúa representando un poderoso mercado urgido de proyectos que atraigan inversiones con la seguridad de éxito y progreso con cada reto que emerja, en especial en uno de sus mayores exponentes como lo es el teatro.

2.5.3 El teatro y su función socio-cultural

Como se mencionó previamente, la función del teatro ha sido limitada por la ruptura de barreras culturales que ha realizado el acceso a plataformas tecnológicas, sin embargo en los países que han tenido una trascendencia estable en dicha rama cultural continúa existiendo un enorme apoyo.

El verdadero reto del teatro como pionero en acciones socio-culturales se da en países como Costa Rica donde no se dio la oportunidad de integrar el teatro en la cultura del costarricense. De esta forma, en un mundo abierto en el teatro, el aficionado contemporáneo se ha saltado varias etapas que son indispensables rescatar.

Hay que retomar los inicios del teatro, cuando aún representaba una ciencia de desafío y de exposición de ideas, un método de expresión entre máscaras e historias sin que pudiera ser tomado como un movimiento social. El teatro expone ideas, sentimientos y complejidad de géneros que invitan a la reflexión acerca de distintas realidades.

El rol del teatro es enseñar y transmitir mensajes contemplados desde distintas emociones para que el seguidor tenga la capacidad de transportarse al momento y a las circunstancias, y posteriormente poder comparar con su vida. La finalidad, inspirar interrogantes al entorno en que se habita, con la capacidad de generar respuestas en otros entornos no tan similares.

En un país como Costa Rica, el máximo auge de un teatro sería volver a los fundamentos básicos e invitar a obras clásicas mediante las cuales no solamente se promuevan los valores que a través de los años distintos escritores han ofrecido a la humanidad, sino también, incitar a la lectura de dichas obras y al desarrollo de la imaginación de cada concepto creando una dependencia directa al funcionamiento corporal y bloqueando la tendencia de visualidad que han generado los medios de comunicación.

La formación de generaciones inclinadas a la lectura y al pensamiento, es un aporte único que se puede fomentar a través de la promoción y desarrollo teatral.

3. MARCO METODOLÓGICO

El Marco Metodológico del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, así como las técnicas y procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado. (Universidad de Nueva Esparta, 2012).

A continuación se definirán los métodos de investigación a utilizar para el desarrollo del presente proyecto:

3.1 Fuentes de información

La fuente de información es el lugar donde se encuentran los datos requeridos, que posteriormente se pueden convertir en información útil para el investigador. Los datos son todos aquellos fundamentos o antecedentes que se requieren para llegar al conocimiento exacto de un objeto de estudio. (Eyssautier, 2002).

3.1.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias son aquellas que se obtienen de trato directo con los involucrados en la cuestión, o bien definido como: “los datos obtenidos de “primera mano”, por el propio investigador o, en el caso de búsqueda bibliográfica, por artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializadas originales, no interpretados.” (Hernández, 2010).

Desglosado lo anterior, la presente complementa el instrumento investigativo en el marco de la metodología mediante un trato directo entre el investigador y los participantes activos, o bien, agentes del ámbito. Se aplicaron las entrevistas a los representantes de distintas organizaciones del sector cultural costarricense.

El desarrollo de este elemento en el proyecto expone variables de interés, como la perspectiva de futuros proyectos desde una visión realista contemporánea y que ofrezca una continuidad.

3.1.2 Fuentes secundarias

Se refieren a todos aquellos portadores de datos e información que han sido previamente retransmitidos o grabados en cualquier documento, y que utilizan el medio que sea. Esta información se encuentra a disposición de todo investigador que la necesite. (Eyssautier, 2002).

De esta forma, las fuentes secundarias representan los datos recopilados que han sido transmitidos o grabados en algún otro documento. Para ello se utilizan bases de datos y reportes oficiales.

Las fuentes de información que se utilizarán en el presente proyecto para cada objetivo se exponen en el siguiente cuadro:

Cuadro 2 Fuentes de información utilizadas en el proyecto.

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Desarrollar los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y control que permitan diseñar el plan de gestión del proyecto “Apertura del Teatro Ilusiones de Málaga Dreams Corporation” de acuerdo con lo sugerido por la guía PMBOK.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizadores de eventos culturales. ▪ Escuelas de teatro. ▪ Ministerio de Cultura, Juventud y Deporte. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tesis. ▪ Artículos. ▪ Publicaciones. ▪ Guía del PMBOK.
Identificar y adecuar herramientas y técnicas pertinentes, que faciliten las entradas y salidas para incrementar la eficiencia en el desarrollo de los diferentes planes subsidiarios del PFG.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizadores de eventos culturales. ▪ Escuelas de teatro. ▪ Ministerio de Cultura, Juventud y Deporte. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guía del PMBOK. ▪ Administración de Proyectos, (Lledó, 2013). ▪ Director de Proyectos (Lledó, 2011).

<p>Desarrollar los planes subsidiarios: alcance, tiempo, costos, recursos humanos, calidad, riesgos, interesados y adquisiciones de acuerdo a requerimientos del plan de gestión, con el fin de que éste cumpla con los intereses de los actores del proyecto en términos de costos, tiempo y alcance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizadores de eventos culturales. ▪ Escuelas de teatro. ▪ Ministerio de Cultura, Juventud y Deporte. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guía del PMBOK. ▪ Administración de Proyectos, (Lledó, 2013). ▪ Director de Proyectos (Lledó, 2011).
---	---	--

Fuente: Elaboración de autor.

3.2 Métodos de investigación

Los métodos de investigación son procedimientos ordenados que se siguen para establecer el significado de los hechos y fenómenos hacia los que se dirige el interés para encontrar, demostrar, refutar, descubrir y aportar el conocimiento. Existen muchas versiones de métodos, y en general implican procesos de análisis, síntesis, inducción y deducción. (Jurado, 2002).

Se han seleccionado dos métodos a utilizar para la presente investigación, uno denominado analítico sintético, y el método de observación.

3.2.1 Método analítico – sintético

Descompone una cuestión en modalidades sencillas y los analiza por separado, llevando a una reagrupación constructiva.

Es la observación y examen de hechos. Este método distingue los elementos de un fenómeno y permite revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado, para luego establecer leyes universales (UCI, 2014).

El método se compone de siete pasos elementales: observación, descripción, examen crítico, descomposición de elementos, enumeración de las partes, ordenación y clasificación.

3.2.2 Método de observación

Tiene en dos sub raíces, primeramente la observación directa que permite el estudio del objeto de forma directa, mediante un análisis de sus datos, hechos y fenómenos.

La segunda, la observación por entrevista, “consiste en el intercambio conversacional en forma oral entre dos personas, con la finalidad de obtener información, datos o hechos. El método de la entrevista puede ser informal, estructurado o no estructurado.” (UCI, 2014). A continuación un resumen general de los métodos de investigación a utilizar por objetivo del proyecto.

Cuadro 3 Métodos de investigación utilizadas para el desarrollo del proyecto

Objetivos	Métodos de Investigación	
	Analítico – Sintético	Observación
Desarrollar los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y control que permitan diseñar el plan de gestión del proyecto “Apertura del Teatro Ilusiones de Málaga Dreams Corporation” de acuerdo con lo sugerido por la guía PMBOK.	Se utiliza al descomponer los elementos de cada uno de los procesos	A través de entrevistas con involucrados en el área teatral.
Identificar y adecuar herramientas y técnicas pertinentes, que faciliten las entradas y salidas para incrementar la eficiencia en el desarrollo de los diferentes planes subsidiarios del PFG.	Se utiliza al analizar las herramientas y técnicas disponibles(análisis) con el fin de generar las entradas y salidas pertinentes para cada plan	Al describir y caracterizar cada una de las herramientas y técnicas para su selección y uso
Desarrollar los planes subsidiarios: alcance, tiempo, costos, recursos humanos, calidad, riesgos, interesados y adquisiciones de acuerdo a requerimientos del plan de gestión, con el fin de que éste cumpla con los intereses de los actores del proyecto en términos de costos, tiempo y alcance.	Se utiliza este método cuando se descomponen los elementos (análisis) de los elementos para cada uno de los planes subsidiarios desarrollados apropiadamente (síntesis).	Al caracteriza cada componente de los planes subsidiarios desarrollados.

Fuente: Elaboración de autor.

3.3 Herramientas de investigación

Una herramienta se define como algo “tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado.” (PMI, 2013).

Para el presente proyecto es importante una consciente aplicación de las herramientas. Las que se utilizarán se mencionan a continuación:

- a. Juicio experto: es realizada sobre la base de la experiencia en un área de aplicación o de conocimiento en específico. La misma puede ser proporcionada por una persona, o un grupo de personas, que cuenten con la educación, conocimiento y experiencia valorable del caso.
- b. Mapa conceptual: reúne y acomoda las ideas que surgen mediante el avance de reuniones y la investigación.
- c. Organigramas y descripciones de cargos: son distintos formatos para documentar los roles y las responsabilidades de los miembros del equipo con la finalidad de asegurar que cada paquete de trabajo tenga un responsable y que todos los miembros sean conscientes de su rol en el proyecto.
- d. Diafragmas de flujo: es una denotación gráfica de las relaciones entre las diferentes etapas del proceso. Hay distintas formas de diagramas, sin embargo, tienen en común la búsqueda de exposición de actividades, puntos de decisión y el orden del desarrollo.
- e. Entrevistas: se obtiene información, de manera formal o informal, de los interesados, a través de un diálogo directo con ellos.
- f. Cuestionarios y encuestas: son una serie de preguntas con respuestas encasilladas o que permiten canalizar las opiniones de grupos masivos de personas, y facilitan el análisis estadístico.

3.4 Entregables

Se define un entregable como “cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto.” (PMI, 2013).

Cuadro 4 Herramientas y entregables del proyecto

Objetivos	Herramientas	Entregables
Desarrollar los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y control que permitan diseñar el plan de gestión del proyecto “Apertura del Teatro Ilusiones de Málaga Dreams Corporation” de acuerdo con lo sugerido por la guía PMBOK.	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio experto. - Mapa conceptual. - Entrevistas. - Cuestionarios. - Encuestas. - Diagramas de flujo 	<ul style="list-style-type: none"> - Enunciado de Trabajo. - Diccionario de la EDT. - Pautas para el desarrollo de cada proceso - Flujogramas de procesos - Matrices de cumplimiento de procesos.
Identificar y adecuar herramientas y técnicas pertinentes, que faciliten las entradas y salidas para incrementar la eficiencia en el desarrollo de los diferentes planes subsidiarios del PFG.	<ul style="list-style-type: none"> - Mapa conceptual. - Diagrama de flujo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cronograma del Proyecto. - Técnicas ajustadas al proyecto - Herramientas ajustadas para el proyecto. - Controles de insumos y salidas.
Desarrollar los planes subsidiarios: alcance, tiempo, costos, recursos humanos, calidad, riesgos, interesados y adquisiciones de acuerdo a requerimientos del plan de gestión, con el fin de que éste cumpla con los intereses de los actores del proyecto en términos de costos, tiempo y alcance.	<ul style="list-style-type: none"> - Organigramas. - Mapa conceptual. - Entrevistas. - Diagrama de flujo. - Encuestas. - Cuestionarios. - Juicio experto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Gestión de los Recursos Humanos. - Matriz de Interesados. - Plan de Gestión de Alcance. - Plan de Gestión de Tiempo. - Plan de Gestión de Costos. - Matriz de Comunicaciones. - Plan de Gestión de Riesgos. - Plan de Gestión de Adquisiciones.

Fuente: Elaboración de autor.

4. DESARROLLO

En este capítulo se presentará el desarrollo del plan de gestión del proyecto con una base en los procesos y sus áreas de conocimiento en la administración de proyectos, con el fin de definir los paquetes de trabajo que establezcan la secuencia de las actividades a ejecutar y el control de cumplimiento.

4.1 Enunciado de trabajo

El plan de gestión del proyecto pretende proyectizar el desarrollo de las operaciones de apertura de un teatro para la puesta en escena de temas de la literatura clásica en el área metropolitana de Costa Rica, para promover el arte y la educación con base en la literatura clásica.

Con la finalidad de establecer una visión estructurada, se construye un diagrama que demuestra los procedimientos y diferentes etapas seguidas.

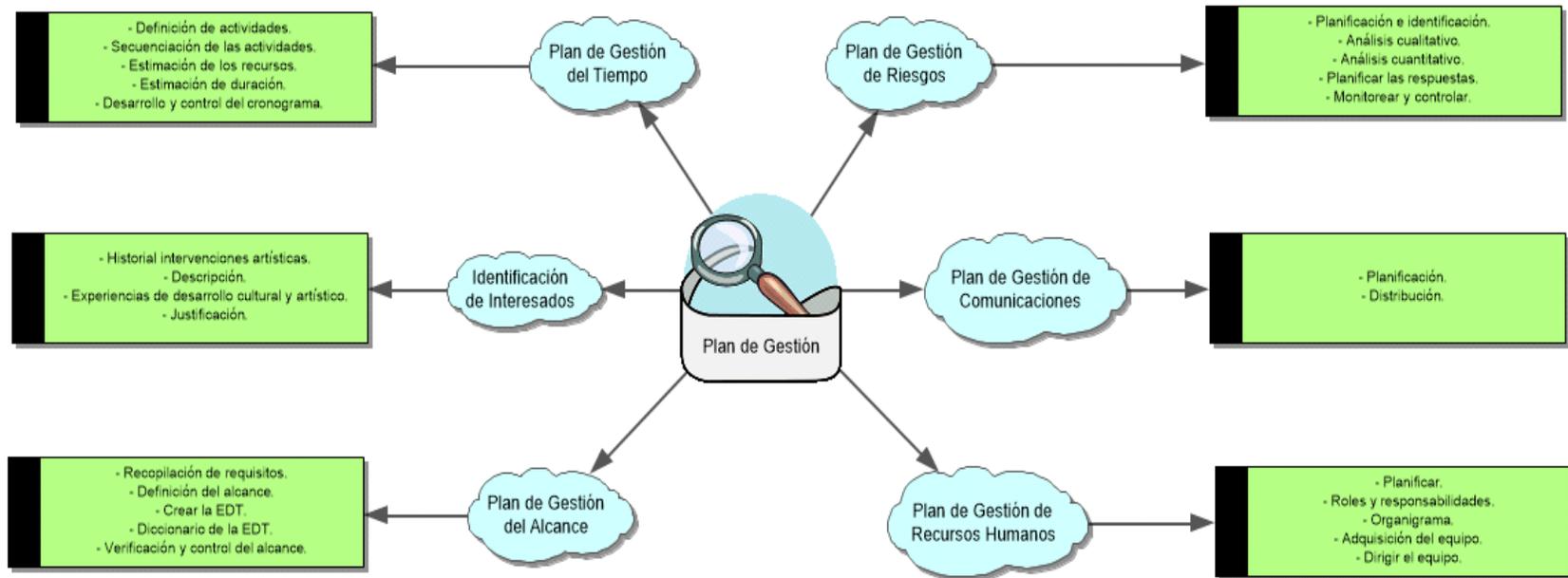


Figura No. 4 Esquema de Plan de Gestión del Proyecto.

Fuente: Elaboración de Autor.

4.2 Identificación de los interesados

Basados en los lineamientos del PMBOK (PMI, 2013) el proyecto debe tener claramente identificados todos los interesados. Éstos se resumen en la figura 5, de los cuales la Junta Directiva de Málaga Dream Corporation eventualmente será el actor con mayor peso en este proyecto.



Figura No. 5 Identificación de los interesados del proyecto.

Fuente: Elaboración de Autor.

4.2.1 Historial intervenciones artísticas.

En el análisis del proyecto se deben tomar elementos de información general para efectos de cumplimiento de objetivos. Es de carácter prioritario conocer las previas experiencias de intervenciones artísticas en la región para formalizar y conceptualizar el ámbito cultural en que se desarrolla el presente proyecto.

4.2 2 Descripción de intervenciones artísticas.

La finalidad del proyecto nace como iniciativa de Málaga Dreams Corporation de mostrarse como un ente colaborador en el desarrollo cultural y artístico de la máxima conglomeración demográfica de Costa Rica. Dicho proceso es considerado como un vínculo constructivo para dinamizar la transformación que se genera en distintos focos sociales.

A como se mencionó previamente, la raíz de esta idea fue la Fundación Ciudad de Cuentos, que es originaria a una idea clásica en las políticas socialistas de la segunda mitad del siglo XX, y aunque los miembros activos de la Fundación descubrieron que no alcanzarían sus objetivos bajo esa índole en el país, no desprestigia los logros que se tuvieron en sus años fuera de las fronteras costarricenses.

De esta forma la idea original intenta emular los eventos que en distintos países de Europa del Este se aplicaron durante varias décadas y que beneficiaron en la formación a la mayoría de los inversionistas al proyecto.

Consecuentemente se puede exponer que hay varios tipos de intervenciones artísticas, y que en su desarrollo en el exterior cumplían con todos:

Intervención social: introduce a la idea de mejorar las condiciones de vida, inclinado más en un beneficio educacional, de desarrollo local y formación de lazos entre comunidades.

Intervención urbana: formación de espacios públicos con el fin de dotar a las comunidades para que puedan fortalecer su propio baluarte cultural, mediante la donación de equipo y conocimientos.

Intervención de índole político: en una estructura radicalista es necesario dotar de conocimiento general y beneficioso desde los primeros escalones de la formación

comunitaria – factor que fue pilar en el desarrollo de estos planes en los países pertenecientes a la cortina de hierro, bajo la fidelidad de las más profundas políticas marxistas que encaminan a la construcción social, desde los niveles bajos en la estructura comunitaria.

De acuerdo a lo analizado previamente, el plan del proyecto se enfoca principalmente en el ámbito social, enfoque que será desarrollado con un análisis de involucrados, una vez que esté definido el alcance del proyecto. Las otras dos modalidades de intervención no corresponden a los intereses ni los objetivos del proyecto en esta instancia.

4.2.3 Experiencias de desarrollo cultural y artístico de Málaga Dreams Corporation.

Hay varios órganos que destacan en el enfoque al desarrollo cultural y artístico en el Área Metropolitana, especialmente con intervención en distintos escenarios, metodologías y disciplinas.

Málaga Dreams Corporation tuvo la experiencia de trabajar en distintas intervenciones dentro de su área de especialización, teatro de literatura clásica, en eventos tales como Teletón y Festival Internacional de las Artes, aunque aún sostenía su naturaleza de fundación y no una empresa, a como se presenta en la actualidad. Sin embargo hay que resaltar que sostienen sus principios, doctrinas y la mayor parte del equipo fundador y operativo.

Durante todos los festivales se promovió, con mucho auge y presión a los entes organizadores, la presentación de obras literarias de autores tales como William Shakespeare, Alejandro Dumas y Julio Verne, logrando el presente año la presentación de la obra “20 mil leguas de viaje submarino” en teatro con el FIA 2014.

Entre los principios que mueven e impulsan la funcionalidad de Málaga Dreams Corporation resaltan los siguientes:

- Creación de una identidad colectiva y forjada en conocimiento.
- Constructivismo social, con aporte de todos los sectores interesados.
- Herramienta educativa que promueve la educación entre comunidades.
- Fomento de nuevas formas de participación social en el arte.
- Trabajo conjunto a instituciones públicas, ONG's y asociaciones.
- Apropiación de la literatura clásica a principios costarricenses.

En el ámbito nacional de Málaga Dreams Corporation se presentan varios proyectos basados en formación y desarrollo de teatros en el área metropolitana, sin embargo no personalizan su identidad en un marco de literatura clásica a como indica en sus objetivos Málaga Dreams Corporation para el presente proyecto.

A continuación se presenta un análisis general de la realidad artística teatral más relevante en el área de estudio en los últimos tres años, los entes que los promueven y su impacto ideal, con la finalidad de comprender la realidad nacional en cuanto al sector que busca incursionar el proyecto.

Cuadro 5 Intervenciones teatrales y agentes en Área Metropolitana de Costa Rica.

Intervenciones teatrales y agentes				
Órgano	Naturaleza	Consistencia	Promedio Público Meta	Ciudad
Teatro Nacional	Variada	Eventual	500 - 3500	San José
Teatro Melico Salazar	Variada	Eventual	100 - 800	San José
Teatro Arlequin	Urbana	Semanal	10 - 100	San José
Teatro Torres	Urbana	Semanal	10 - 100	San José
Cine Magaly	Variada	Annual	10 - 120	San José
Teatro El Triciclo	Urbana	Semanal	10 - 100	San José
F.I.A.	Variada	Annual	100 - 500	Variada
Teatro La Aduana	Variada	Eventual	50 - 300	San José
Teatro La Esquina	Variada	Semanal	10 - 100	San José
Teatro Metropolitano	Variada	Quincenal	20 - 200	San José
Teatro Expresivo	Variada	Quincenal	20 - 150	San José
Bellas Artes UCR	Variada	Eventual	10 - 350	San José
Eugene O'Neill	Variada	Eventual	50 - 300	San José
Teatro Giratablas	Urbano	Semanal	10 - 100	San José
Teatro CENAC	Danza	Quincenal	10 - 150	San José
Lucho Barahona	Urbano	Semanal	10 - 80	San José

Fuente: Elaboración de autor.

4.2.4 Justificación.

La empresa Málaga Dreams Corporation requiere de un plan de operaciones para la apertura de un teatro clásico en el área metropolitana, el cual incluye los focos de mayor importancia de las ciudades cabeceras de provincia como lo son San José, Heredia, Alajuela y Cartago.

Si bien la empresa tiene experiencia en la promoción y el desarrollo de actividades culturales por su historial como fundación basada en este tipo de soporte a diferentes órganos privados y públicos, en esta etapa mantiene una personalidad única y diseño de estrategias exclusivo y autónomo, lo cual responde a su nueva formalidad y estructura.

Lo previo desencadena una serie de necesidades que dicha empresa requiere para poner a prueba sus capacidades, y entre ellas surge la solicitud del proyecto como plan de operaciones.

Los demás interesados, pueden verse beneficiado en mayor o menor medida por el eventual éxito del proyecto. La Municipalidad de San José se beneficia no solo por los asuntos relacionados con patentes y similares, sino que de forma indirecta al contar con un nueva opción de esparcimiento y cultura eventualmente se puede incrementar la visitación al Cantón, con el concomitante erogación que haría el visitante en transporte, alimentación, hospedaje etc.

El Ministerio de Cultura así como los otros interesados como las casas de estudio (Universidades, El Conservatorio de Castella y similares) eventualmente amplían sus posibilidades y oportunidades para la educación y el fomento de cultura entre los usuarios que atienden. La puesta en escena de obras literarias clásicas facilitará los procesos de enseñanza-aprendizaje de las artes y la literatura.

4.3 Plan de Gestión del Alcance.

El plan de gestión del alcance tiene como finalidad garantizar que los objetivos del proyecto se cumplan. Mediante su utilización se permite definir y controlar los procedimientos y procesos necesarios para llegar al éxito planeado.

Incluye cinco procesos básicos y elementales que se mencionan a continuación con una breve descripción:

- ✓ Recopilar requisitos: definición y documentación de los interesados.
- ✓ Definir el alcance: descripción detallada del proyecto y del producto.
- ✓ Crear la Estructura de Desglose de Trabajo - EDT: consiste en subdividir los entregables del proyecto y sus distintos paquetes de trabajo.
- ✓ Verificar el alcance: formaliza la aceptación de los entregables.

- ✓ Control del alcance del proyecto: monitorea el estado del alcance del producto y del proyecto, y gestiona los cambios en el alcance.

4.3.1 Proceso de recopilación de requisitos.

4.3.1.1 Entradas:

- ❖ **Acta de constitución del proyecto o chárter.**

Esta acta autoriza formalmente un proyecto, o bien, la línea base de un proyecto queda establecida en lo que se conoce como su Acta de Constitución. La misma se complementó mediante reuniones sostenidas con los involucrados directos del proyecto

Cuadro 6: Acta de Constitución del Proyecto

Acta del Proyecto	
Fecha: Febrero, 2015	Nombre del Proyecto: Apertura del Teatro Ilusiones de Málaga Dreams Corporation
Procesos / Áreas de Conocimiento	Sector / Actividad
Iniciación, planificación, alcance, tiempo, riesgos, comunicaciones y recursos humanos.	Cultural.
Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
Febrero, 2015	Octubre, 2015
Localización	
San José, Costa Rica	
Enfoque del Proyecto	
Descripción: El proyecto consiste en desarrollar un plan para la apertura del Teatro Ilusiones de Málaga Dreams Corporation en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica. Para ello es necesario establecer una estrategia que equilibre los intereses de los involucrados y las posibilidades e hitos deseados de la empresa.	

Objetivo del proyecto:	
Llevar a escena obras adaptadas y adecuadas de la literatura clásica para el público de teatro de la Gran Área Metropolitana, con el fin de contribuir con su divulgación y promoción como parte de la misión del Teatro Ilusiones de Málaga Dreams Corporation.	
Objetivos específicos del proyecto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Construir una estrategia con su plan de acción para la apertura del Teatro Ilusiones, que permita a los interesados determinar y analizar el comportamiento que pueda adquirir la comunidad de la región una vez implementado el proyecto. • Realizar un repertorio cultural que sea inducido para elaborar la estrategia de apertura del Teatro Ilusiones. • Confeccionar un programa de integración para agentes de sectores culturales del Gran Área Metropolitana, sobre los contenidos de la estrategia y plan de acción para la apertura del Teatro Ilusiones. 	
Declaración del Alcance del Proyecto	
Entregable Final: Estrategia de promoción del Teatro Ilusiones.	Aceptación: Estrategia aprobada.
Entregable 1: Estrategia y plan de acción para la inducción del proyecto a la comunidad.	Aceptación: Estrategia y plan de acción entregados y aprobados.
Entregable 2: Repertorio cultural del Teatro Ilusiones.	Aceptación: Repertorio entregado y aprobado.
Entregable 3: Programa de integración para agentes de sectores culturales.	Aceptación: Programa entregado y aceptado.
Restricciones y limitantes	
<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto debe ajustarse a un presupuesto y a recursos humanos limitados. • Desinterés de las entidades gubernamentales por participar en la incentivación, por lo que no cuenta con fondos públicos a su disposición. 	
Supuestos	
<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración activa de la comunidad. • Participación e interés de grupos teatrales autónomos, públicos y privados. • Apoyo logístico de parte del Ministerio de Cultura. 	
Autoriza: Málaga Dreams Corporation S.A.	Director del Proyecto: Kaji Gonenashvili Taliashvili

Fuente: Elaboración de autor.

❖ **Registro de interesados.**

Para enfatizar en los interesados en el proyecto, se presenta una matriz de interesados del proyecto con sus debidos intereses, requisitos, problemas y expectativas. La razón de este procedimiento es cumplir con el objetivo propuesto en el proyecto que busca documentar las necesidades y expectativas de cada interesado. Recopilar esta información, con la mejor calidad posible, permitirá gestionar de tal manera que al final todos se vean favorecidos.

La información mencionada se detalla en el cuadro a continuación.

4.3.1.1 Salidas:

❖ **Recopilar requisitos.**

El cuadro 7 resume las características, expectativas, problemas, intereses y requisitos de los interesados identificados del proyecto.

Cuadro 7 Interesados, características, problemas, intereses, expectativas y requisitos.

Interesados	Características	Problemas	Intereses	Expectativas	Requisitos
Directiva de Málaga Dreams Corporation	Contratistas y patrocinadores del proyecto.	Se requiere mayor formación en la administración de proyectos.	Desarrollo de plan para apertura de Teatro Ilusiones.	Tener un plan de acción objetivo.	Propuesta de inicio de teatro definida.
Municipalidades (San José, Heredia, Alajuela y Cartago).	Órganos gubernamentales.	Carecen de interés para participar en cualquier proyecto que requiera financiamiento o promoción.	Fomentar el desarrollo cultural, artístico y educativo en sus regiones.	Contar con un plan de desarrollo que esté acorde a la ley y no requiera financiamiento.	Sistema de control del proyecto.
Ministerio de Cultura, Juventud y Deporte	Ministerio responsable de cuestiones del sector artístico en la República de Costa Rica.	Necesidad de politizar cada procedimiento lo cual lleva a limitaciones en el accionar.	Busca incentivar campañas artísticas en el país mediante actividades e intervención directa de sus funcionarios.	Creación de un teatro que marque la diferencia en el desempeño artístico nacional.	Participación social y sistema de control del proyecto.
Universidades Públicas.	La Universidad de Costa Rica y la Universidad Nacional cuentan con carreras artísticas dirigidas al teatro.	Carecen de medios y recursos para proyectarse.	Participación en proyectos culturales, mejores oportunidades como profesionales para sus estudiantes y egresados.	Existencia de Teatro Ilusiones para extender oportunidades en proyectos teatrales.	Inicio de teatro definido.
Asociaciones de Comunidades de Desarrollo Artístico y Cultural.	Asociaciones de personas profesionales y no profesionales apasionadas con el tema del teatro.	Muestran desconfianza por el desinterés que han recibido de la comunidad a la hora de ellos desarrollar sus proyectos.	Oportunidades para desenvolverse.	Existencia del Teatro Ilusiones para afianzar lazos mediante proyectos colectivos.	Inicio del teatro definido.
Compañía Nacional de Teatro	Encargado del sector teatral del país.	Cierta preferencia por arte como responsabilidad social y de apertura pública, más allá de privado.	Atizar un nuevo movimiento teatral en la Gran Área Metropolitana.	Inculcar el teatro como campaña de enseñanza en la comunidad.	Inicio del teatro definido y participación social.

Profesionales en Literatura y Actores Independientes	Personas relacionadas a la literatura clásica y al teatro.	Poca experiencia en proyectos masivos y teatralización de obras literarias clásicas.	Obtener mayor participación en programas de desarrollo cultural en el país, y mejores oportunidades laborales dentro de su profesión.	Tener mejores herramientas para desenvolver con su profesionalismo.	Inicio del teatro definido.
Escuelas Artísticas de Universidades Privadas	Algunas universidades del sector privado que cuentan con escuelas de teatro.	Buscan medios de desarrollo en el extranjero por la falta de credibilidad al sector en el país.	Apertura de oportunidades en el sector teatral en Costa Rica.	Ofrecer a sus estudiantes y egresados oportunidades de denotar sus capacidades.	Inicio del teatro definido y participación social.
Representantes de Primaria y Secundaria	Representantes, docentes y funcionarios del Ministerio de Educación.	Ausencia de planes de desarrollo cultural que respondan a las demandas artísticas de la comunidad.	Inculcar en las jóvenes generaciones la literatura y el teatro.	Existencia de un teatro como cuna de enseñanza de la literatura a través del lenguaje corporal.	Convenios con el Ministerio de Educación.
Conservatorio Castella	Institución educativa pública esmerada en la formación artística.	Carecen de oportunidades de desarrollo en el ámbito nacional.	Ofrecer básica y profesional del arte en su mayor expresión.	La apertura de un teatro que fomente, una cultura artística diferente – activa y de inclusión.	Inicio del teatro y convenios con el Ministerio de Educación.
ONG's	Varias Organizaciones No Gubernamentales interesados en los proyectos sociales.	No son consistentes en su apoyo hacia los proyectos culturales, y su participación usualmente es solamente en espera de resultado.	Ejecución de proyectos de desarrollo cultural.	La formalización de un teatro tradicional clásico inexistente en el país.	Participación social.
Medios de comunicación.	Todo lo relacionado con Relaciones Públicas.	Extremadamente críticos y quisquillosos en la temática.	Generar impacto con noticias de innovación.	Éxito total del proyecto.	Inicio del teatro.

Fuente: Elaboración de autor.

❖ Plan de gestión de requisitos.

El plan de gestión de requisitos documenta la manera en que se analizarán, documentarán y gestionarán los requisitos. Ante la necesidad de evaluar y priorizar los requisitos de los interesados, se diseñaron los siguientes instrumentos.

Cuadro 8: Plan de gestión de requisitos para la apertura del teatro

Requisitos	Planificación	Rastreo	Información
Propuesta de inicio de teatro definida.	Elaboración de planes de acción	Control de indicadores de gestión para el plan de acción	Conformar un archivo consecutivo de las notas generadas en el proyecto
Sistema de control del proyecto	Establecer roles y responsables de verificar las acciones y procesos	Verificación del control mediante plantillas y firmas de los responsables	Redacciones de circulares donde se socializa los mecanismos de control y verificación
Participación social y sistema de control del proyecto	Registro del interesados y el rol dentro del proyecto	Verificación de asistencia a actividades	Publicación de boletín electrónico donde se abren foros de participación de interesados
Tramitología y permisos	Inventario de obligaciones legales (ministerio de salud, cultural, Municipalidad, CNE, etc)	Diagrama de Gantt para el control y rastreo del progreso en los trámites y permisos	Archivo de documentos emitidos por las autoridades competentes
Inicio del teatro definido y participación social	Contratación de actores, directores y demás personal Ensayos de la primera obra	Contratos de talento humano, libretos y guiones de la obra, horas de ensayo, puesta en escena	Publicación de cartel para la contratación de personal. Archivo de contratos, impresiones de propaganda
Convenios con el Ministerio de Educación	Establecer acercamientos con el MEP, Redactar borradores de convenios	Minutas de reuniones, Convenios aprobados y firmados	Archivo electrónico de minutas. Archivo de convenio
Inicio del teatro	Dotar el teatro de muebles, servicios públicos, etc	Firma de contratos de adquisiciones de bienes y servicios para iniciar actividades para el público	Contratos firmados debidamente aprobados y refrendados
Funciones	Publicitar las obras a exhibir	Técnicas de mecadeo	Divulgación por varios medios de las obras a exhibir

Fuente: Elaboración de autor.

4.3.2 Proceso de definición de alcance.

En el proceso de declaración del alcance consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y se basará sobre los entregables principales se debe enfocar el trabajo a realizarse, junto a sus requerimientos, expectativas de los interesados, línea base de los datos, criterios de aceptación, entregables finales y principales exclusiones.

El producto final responde a la formulación de una *estrategia de promoción del Teatro Ilusiones* de Málaga Dreams Corporation en su inicio. Basado en ello, se establecerán actividades para un manejo ordenado y estable.

Los siguientes entregables fueron establecidos en el presente proyecto:

Entregable 1: Estrategia y plan de acción para la inducción del proyecto a la comunidad.

Entregable 2: Repertorio cultural del Teatro Ilusiones.

Entregable 3: Programa de integración para agentes de sectores culturales.

Para alcanzar las metas señaladas, se formulará una línea base de diagnóstico con la información previamente desarrollada, hasta crear una EDT, verificar el alcance y plantear mecanismos de control para el logro del mismo.

Las técnicas utilizadas son entrevistas y encuestas, entre otras.

4.3.2.1 Entradas

La definición del alcance de este proyecto usa como entradas los siguientes documentos:

- ❖ Acta de constitución del proyecto (desarrollada en el punto anterior).
- ❖ Documentación de requisitos (descrito en punto anterior).

4.3.2.2 Salidas

❖ Enunciado del alcance del proyecto:

El enunciado del alcance del proyecto indica detalladamente los entregables del proyecto y el trabajo que se requiere realizar para lograrlos. A continuación se presenta el enunciado del alcance del presente proyecto. De acuerdo con el PMBOK los elementos del alcance del proyecto requieren los siguientes elementos:

Cuadro 9 Enunciado del alcance del proyecto.

Información del Proyecto
Empresa / Organización: Málaga Dreams Corporation S.A.
Proyecto: Estrategia de promoción del Teatro Ilusiones.
Fecha de preparación: 26 de Febrero, 2015
Gerente del proyecto: Kaji Gonenashvili Taliashvili.
Alcance del producto
Producto principal: Un teatro donde se desarrollan y exhiben obras basadas en la literatura clásica, para el deleite, esparcimiento, educación e inducción a la cultura clásica, para la población costarricense.
Criterios de aceptación del proyecto
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones de los profesionales en literatura y teatro de las obras exhibidas en el teatro • Criterio emitido por las autoridades de la cultura y educación de Costa Rica. • Criterio emitido por la Comisión Nacional de Emergencia con relación a la seguridad de la sala de exhibición y el teatro en general. • Evaluaciones de los interesados en el proyecto
Hitos del Proyecto
Inicio del proyecto:

Entrega de informe de estrategia y plan de acción:		
Entrega de repertorio cultural:		
Entrega de programa de integración:		
Fin del proyecto:		
No Incluirá		
Planificación de mercadeo ni protocolo de operación de promoción.		
Restricciones y limitantes		
<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto debe ajustarse a un presupuesto y a recursos humanos limitados. • Se contará con la participación de voluntarios de sectores culturales universitarios no con personal contratado. • Desinterés de las entidades gubernamentales por participar en la incentivación. 		
Supuestos		
<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración activa de la comunidad. • Participación e interés de grupos teatrales autónomos, públicos y privados. • Apoyo logístico de parte del Ministerio de Cultura. 		
Criterio de Término de Proyecto		
Estrategia de promoción del Teatro Ilusiones.		
Aprobaciones		
Posición	Nombre	Firma
Patrocinador del proyecto.	Málaga Dreams Corporation.	
Director del proyecto.	Director del proyecto.	
Coordinador administrativo.	Equipo del proyecto.	
Coordinador de comunicaciones.	Equipo del proyecto.	
Equipo de proyecto.	Asistentes.	

Fuente: Elaboración de autor.

4.3.3 Proceso de crear la EDT.

Para facilitar la planificación del proyecto se realiza la EDT, que es una herramienta de descomposición jerárquica que consiste en dividir al proyecto en componentes más pequeños. Esta herramienta se aplica para plasmar los requerimientos de este *Plan Gestión del Alcance del Proyecto*.

4.3.3 1 Entradas:

- ❖ Enunciado del alcance (descrito anteriormente).
- ❖ Documentación de Requisitos (descrita anteriormente).

4.3.3.2 Salidas:

- ❖ **Crear la EDT.**

Para la creación de la EDT del presente proyecto fue considerado el juicio de expertos, esto indica que para la descomposición del proyecto se fundamentó en el conocimiento y la experiencia de personas capacitadas en el área.



Figura No. 6 EDT del Plan de Gestión del Alcance del Proyecto.

Fuente: Elaboración de Autor.

4.3.4 Diccionario de la EDT.

El diccionario de la EDT suministra y filtra la información de las actividades expuestas previamente, e indica al garante directo de cada acción. A como se denotará en el siguiente caso, dada la naturaleza del proyecto, el administrador tendrá la responsabilidad de la mayoría absoluta de actividades.

Cuadro 10 Diccionario de la EDT del proyecto.

Diccionario de la EDT para entregable 1		
Estrategia y plan de acción para la inducción del proyecto a la comunidad.		
Nombre de la Actividad	Descripción	Responsable
1.1 Línea estratégica de gestión de la apertura del teatro.	Elaboración de estrategia para la gestión de apertura del Teatro Ilusiones.	Director del proyecto.
1.1.1 Definición de plan de trabajo.	Definir el plan de trabajo.	Director del proyecto.
1.1.2 Denominación de roles y responsabilidades.	Definir roles y responsabilidades.	Director del proyecto.
1.1.3 Definición de costos.	Definir costos.	Director del proyecto y Directiva de Málaga Dreams Corporation.
1.2 Definición de plan de acción para inducir el proyecto.	Elaborar plan de acción.	Director del proyecto.
1.2.1 Definición de un plan de monitoreo.	Crear un plan de monitoreo.	Coordinador administrativo.
1.3 Diseño de planificación demográfica.	Definir planificación demográfica.	Coordinador de análisis.
1.3.1 Elaboración de esquema con Municipalidades.	Elaborar un plan de acción con municipalidades.	Coordinador administrativo.
1.3.2 Determinación de un punto único para el proyecto.	Establecer un punto fijo o domicilio para poder implementar el proyecto.	Director del proyecto y equipo del proyecto.

Diccionario de la EDT para entregable 2		
Repertorio cultural del Teatro Ilusiones.		
Nombre de la Actividad	Descripción	Responsable
2.1 Entorno social.	Análisis demográfico.	Director del proyecto.
2.1.1 Plan de relaciones públicas.	Estrategia de relaciones públicas en la GAM.	Coordinador de comunicaciones y relaciones públicas.
2.1.2 Convivencia con comunidades.	Estrategia de conectividad con comunidades.	Coordinador de análisis.
2.2 Entorno público.	Fomentar la cooperación con el sector político público del país.	Director del proyecto.
2.2.1 Alianza con entes gubernamentales.	Estrategias para implementar alianzas con el sector gubernamental.	Director del proyecto y coordinador administrativo.
2.2.2 Alianza con sector educación pública.	Estrategias para implementar alianzas con el sector de la educación pública.	Coordinador administrativo.
2.2.3 Alianza con Compañía Nacional de Teatro.	Estrategias para establecer una alianza con el ente regulador responsable del desarrollo teatral en el país.	Coordinador administrativo.
2.3 Entorno privado.	Fomentar alianzas con el sector privado.	Director del proyecto.
2.3.1 Alianza con sector de educación privada.	Estrategias de alianza con escuelas de enseñanza privada.	Coordinador administrativo.
2.3.2 Alianza con ONG's.	Estrategias de alianza con distintas ONG's interesadas.	Director del proyecto.
Diccionario de la EDT para entregable 3		
Programa de integración para agentes de sectores culturales.		
Nombre de la Actividad	Descripción	Responsable
3.1 Programa de educación teatral.	Creación de programa de educación teatral para la GAM.	Director del proyecto.
3.1.1 Identificar público meta.	Realizar estudio sociológico.	Coordinador de análisis.
3.1.2 Identificar necesidades	Establecer las necesidades del	Equipo del proyecto.

del público meta.	sector.	
3.1.3 Diseñar acciones complementarias.	Establecer acciones complementarias para el beneficio del proyecto.	Equipo del proyecto.
3.2 Capacitación de personal.	Proceso de capacitación para garantizar el conocimiento del área.	Directiva de Málaga Dreams Corporation.
3.2.1 Identificación de necesidades de capacitación.	Identificar las necesidades y faltantes de conocimiento del área.	Directiva de Málaga Dreams Corporation.
3.2.2 Diseño de mecanismos para capacitación.	Diseñar estrategias para fomentar la capacitación.	Director del proyecto.
3.3 Centro de información.	Organizar una sede para toda la información complementaria.	Director del proyecto.
3.3.1 Ubicación de sede de operaciones.	Establecimiento de la sede.	Directiva de Málaga Dreams Corporation y Director del Proyecto.

Fuente: Elaboración de autor.

4.3.5 Proceso de verificación del alcance del proyecto.

Mediante el proceso de verificación del alcance, se pretende verificar los requerimientos para alcanzar los objetivos deseados en el proyecto.

Este proceso asegura que cada uno de los entregables establecidos tenga una evolución adecuada. Las herramientas utilizadas para ello son revisiones de los informes de avance a raíz de cada proceso y la verificación de lista de chequeo.

4.3.5.1 Entradas:

- ❖ Documentación de requisitos (descrita anteriormente)

- ❖ Entregables validados (de acuerdo a lo señalado en el enunciado del alcance).

4.3.5.2 Salidas:

- ❖ Entregables aceptados.

Para la revisión de los entregables se utilizará una lista de chequeo definido por el coordinador del proyecto. El formato del mismo se presenta a continuación:

Cuadro 11 Plantilla de lista de chequeo de verificación del proyecto.

Informe de Actividad	Identificación: ____	EDT: ____	Responsable/es: _____
Nombre de actividad			
Descripción de acciones			
Número Consecutivo de Revisión			
Criterio a evaluar	Resultado esperado	Resultado obtenido	Observaciones
Duración de actividad			
Fecha inicio			
Fecha de cierre			
Contenido			
Avance			
<i>Solicitud de cambio</i>			
<i>Observaciones</i>			
Aprobado	()	No Aprobado	()
Justificación de Decisión			
Fecha de revisión			

Revisado por	
--------------	--

Fuente: Elaboración de autor.

Asimismo se presentará la verificación preliminar y aprobación del alcance para el primer entregable. Una vez que el proyecto esté en desarrollo, se realizará el mismo procedimiento para cada actividad sobre la siguiente plantilla.

Cuadro 12 Plantilla de verificación y aprobación del alcance del proyecto.

Actividad	ID: ____	EDT: ____
Nombre de la actividad	_____	Fecha de revisión: _____
Fecha de Inicio		
Fecha de Finalización		
Responsable de la Revisión		
<i>Observaciones</i>		
Firma de Responsable	_____	

Fuente: Elaboración de autor.

4.3.6 Control del alcance del proyecto.

El control del alcance del proyecto es un método para monitorear el estado del alcance en tiempo real de las actividades, para poder optar por cambios en el momento idóneo. Especialmente se ajusta a elementos que puedan generar un impacto en el avance de las actividades. Es un mecanismo que agiliza mediante acciones correctivas, el apego al cumplimiento de las mismas.

Es indispensable que todo cambio sea aprobado, documentado y comunicado a las partes involucradas. La herramienta utilizada para ello será el análisis de variación basada en plantillas de seguimiento y control, a través de las cuales se solicitan ajustes al enunciado del alcance del proyecto ya establecido.

4.3.6.1 Entradas:

- ❖ Documentación de requisitos (descrita anteriormente).
- ❖ Plan de gestión de requisitos (descrito anteriormente)

4.3.6.2 Salidas:

- ❖ Medición del desempeño

La medición del desempeño del trabajo se hará a través del cumplimiento de indicadores de gestión para cada una de las actividades requeridas para el alcance del proyecto.

Cuadro 13 Plantilla medición del desempeño del trabajo.

Actividad	Indicador del desempeño	Medición	Observación
Firma del responsable			Fecha:

Fuente: Elaboración de autor.

❖ Solicitudes de cambio.

Otra salida importante del control del alcance son los cambios que van generándose durante el desarrollo de las actividades de los diferentes procesos de acuerdo lo estipulado en el PMBOK. El control de cambios se hará a través de una plantilla particular.

Cuadro 14: Plantilla de control de cambios de actividades del proyecto.

<u>Actividad</u>	ID:	EDT:
Tareas Revisadas	Fecha de revisión	
Tareas por Modificar	Fecha de modificación	
Responsable de la Revisión:		
<i>Observaciones</i>		
Firma de Responsable _____		

Fuente: Elaboración de autor.

Asimismo se adjunta la plantilla para la solicitud del cambio para su aprobación por los responsables del área correspondiente y cuyo responsable es el director del proyecto.

Cuadro 15 Plantilla de solicitud de cambios del proyecto.

Información general					
<u>Informe de la Actividad</u>	ID: ____	EDT: ____		Responsable/es: _____	
Nombre de actividad					
Descripción					
Número Consecuente de Revisión					
Elementos a considerar					
<u>Criterios a evaluar</u>	Resultado esperado	Resultado obtenido	Aprobado	No Aprobado	Observaciones
Duración de actividad: ____ días.					
Fecha inicio: ____ de _____ de ____.					
Fecha de cierre: ____ de _____ de ____.					
Contenido					
Avance					
Requiere cambios				Si ____	No ____
Fecha revisión					
Revisado por	_____				

Fuente: Elaboración de autor.

4.4 Plan de Gestión del Tiempo.

En el plan de gestión del tiempo se incluye todo proceso necesario para finalizar el proyecto dentro del período establecido. Para ello abarca seis procesos del PMBOK (PMI, 2013) mencionados a continuación:

- ✓ Definir las actividades: identificación de las acciones específicas para completar los entregables.

- ✓ Secuenciar las actividades: identificación y documentación de las relación entre las actividades del proyecto
- ✓ Estimación de los recursos de las actividades: determinación del tipo y cantidad de materiales, personas, equipos y demás suministros.
- ✓ Estimación de la duración de las actividades: establece la cantidad de periodos de trabajo con los recursos establecidos para finalizar las actividades.
- ✓ Desarrollo del cronograma: análisis de la secuencia de las actividades.
- ✓ Control de Cronograma: seguimiento sobre el estado del proyecto para actualizar el avance y gestionar cambios.

4.4.1 Definición de las actividades.

Consecuente a las actividades presentadas en la estructura de desglose de trabajo, se definen mediante un identificador propio.

4.4.1.1 Entradas:

- ❖ Línea base del alcance (descrita anteriormente).

4.4.1.2 Salidas:

- ❖ Lista y atributo de actividades.

La finalidad para determinar el tiempo en que las actividades estarán terminadas, basados en la EDT del proyecto, se establece el siguiente cuadro con todas las actividades establecidas con su identificación:

Cuadro 16 Actividades del proyecto.

ID	Actividad
0	Inicio del proyecto.
1	1 Estrategia y plan de acción para la inducción del proyecto a la comunidad.
2	1.1 Línea estratégica de gestión de la apertura del teatro.
3	1.1.1 Definición de plan de trabajo.
4	1.1.2 Denominación de roles y responsabilidades.
5	1.1.3 Definición de costos.
6	1.2 Definición de plan de acción para inducir el proyecto.
7	1.2.1 Definición de un plan de monitoreo.
8	1.3 Diseño de planificación demográfica.
9	1.3.1 Elaboración de esquema con Municipalidades.
10	1.3.2 Determinación de un punto único para el proyecto.
11	2 Repertorio cultural del Teatro Ilusiones.
12	2.1 Entorno social.
13	2.1.1 Plan de relaciones públicas.
14	2.1.2 Convivencia con comunidades.
15	2.2 Entorno público.
16	2.2.1 Alianza con entes gubernamentales.
17	2.2.2 Alianza con sector educación pública.
18	2.2.3 Alianza con Compañía Nacional de Teatro.
19	2.3 Entorno privado.
20	2.3.1 Alianza con sector de educación privada.
21	2.3.2 Alianza con ONG's.
22	3 Programa de integración para agentes de sectores culturales.
23	3.1 Programa de educación teatral.
24	3.1.1 Identificar público meta.
25	3.1.2 Identificar necesidades del público meta.
26	3.1.3 Diseñar acciones complementarias.
27	3.2 Capacitación de personal.
28	3.2.1 Identificación de necesidades de capacitación.
29	3.2.2 Diseño de mecanismos para capacitación.
30	3.3 Centro de información.
31	3.3.1 Ubicación de sede de operaciones.

Fuente: Elaboración de autor.

4.4.2 Proceso de secuenciación de las actividades.

Es indispensable organizar las actividades con una interrelación de tiempo y dependencia entre ellas en general con el fin de hacer conexiones lógicas entre cada evento establecido para el proyecto y establecer una secuencia clara.

4.4.2.1 Entradas

- ❖ Lista de actividades y atributos (descrita anteriormente).
- ❖ Enunciado del alcance del proyecto (descrito anteriormente).

4.4.2.2 Salidas

- ❖ Diagrama de red del cronograma del proyecto.

El siguiente cuadro muestra la relación lógica de las actividades del proyecto y la red numérica entre unas y otras mediante la señalización de predecesores y sucesores.

Cuadro 17 Red de predecesoras y sucesoras de las actividades del proyecto.

ID	Actividad	Predecesores	Sucesores
0	Inicio del proyecto.		
1	1 Estrategia y plan de acción para la inducción del proyecto a la comunidad.		11
2	1.1 Línea estratégica de gestión de la apertura del teatro.		6
3	1.1.1 Definición de plan de trabajo.	4	
4	1.1.2 Denominación de roles y responsabilidades.	5	3, 6
5	1.1.3 Definición de costos.		
6	1.2 Definición de plan de acción para inducir el	2, 4	

	proyecto.		
7	1.2.1 Definición de un plan de monitoreo.		6
8	1.3 Diseño de planificación demográfica.		12
9	1.3.1 Elaboración de esquema con Municipalidades.	10	
10	1.3.2 Determinación de un punto único para el proyecto.		9
11	2 Repertorio cultural del Teatro Ilusiones.	1	22
12	2.1 Entorno social.	8	15
13	2.1.1 Plan de relaciones públicas.	14	
14	2.1.2 Convivencia con comunidades.		13
15	2.2 Entorno público.	12	19
16	2.2.1 Alianza con entes gubernamentales.		
17	2.2.2 Alianza con sector educación pública.		
18	2.2.3 Alianza con Compañía Nacional de Teatro.		
19	2.3 Entorno privado.	15	23
20	2.3.1 Alianza con sector de educación privada.		21
21	2.3.2 Alianza con ONG's.	20	
22	3 Programa de integración para agentes de sectores culturales.	11	
23	3.1 Programa de educación teatral.	19	27
24	3.1.1 Identificar público meta.		25
25	3.1.2 Identificar necesidades del público meta.	24	26
26	3.1.3 Diseñar acciones complementarias.	25	
27	3.2 Capacitación de personal.	23	30
28	3.2.1 Identificación de necesidades de capacitación.		29
29	3.2.2 Diseño de mecanismos para capacitación.	28	
30	3.3 Centro de información.	27	
31	3.3.1 Ubicación de sede de operaciones.		

Fuente: Elaboración de Autor.

4.4.3 Proceso de estimación de los recursos de las actividades.

Estimar los recursos de las actividades es el proceso que consiste en estimar el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada actividad

4.4.3.1 Entradas:

- ❖ Lista y atributos de actividades (descrita anteriormente).
- ❖ Calendarización de recursos.

La idea de calendarizar los recursos, que incluyen equipos, materiales y humanos disponibles, permitirá determinar el tiempo en que se dispone de cada uno. A continuación se presenta el calendario de recursos para su consideración.

Cuadro 18 Calendario de recursos para las actividades del proyecto.

Recurso Humano		Recurso Material	
<u>Recurso</u>	<u>Requisitos</u>	<u>Recurso</u>	<u>Detalle</u>
Coordinador de comunicaciones y relaciones públicas.	Licenciatura en comunicaciones y cinco años de experiencia en relaciones públicas.	USD 10.500 Dólares Americanos.	Gasto en actividades del proyecto.
Coordinador administrativo.	Estudios finalizados de administración de empresas y dos años de experiencia.	USD 12.500 Dólares Americanos.	Gasto en pago de equipo del proyecto.
Coordinador de análisis.	Estudios finalizados de sociología o estadística – con experiencia en ambas áreas.		
Voluntario 1.	Representante de la comunidad de		

	profesionales y actores independientes.	
Voluntario 2.	Representante de la comunidad de profesionales y actores independientes.	

Fuente: Elaboración de Autor.

4.4.4 Estimación de la duración de las actividades.

Para la estimación de duración de actividades, se utilizó la herramienta de juicio de expertos, para determinar la cantidad de periodos de trabajo necesarios para finalizar cada actividad con los recursos estimados.

4.4.4.1 Entradas:

- ❖ Lista de actividades y atributos (descrita anteriormente).
- ❖ Calendario de recursos (descrito anteriormente).
- ❖ Enunciado del alcance (descrito anteriormente).

4.4.4.2 Salidas:

- ❖ Duración de actividades.

Esta acción se basa en la necesidad de entablar la duración de cada actividad, por ende la proyección de períodos necesarios para concretar la programación en la planificación temporal.

Cuadro 19 Estimación de duración de actividades del proyecto.

ID	Actividad	Duración
0	Proyecto	164 días.
1	1 Estrategia y plan de acción para la inducción del proyecto a la comunidad.	40 días.
2	1.1 Línea estratégica de gestión de la apertura del teatro.	10 días.
3	1.1.1 Definición de plan de trabajo.	5 días.
4	1.1.2 Denominación de roles y responsabilidades.	5 días.
5	1.1.3 Definición de costos.	10 días.
6	1.2 Definición de plan de acción para inducir el proyecto.	15 días.
7	1.2.1 Definición de un plan de monitoreo.	15 días.
8	1.3 Diseño de planificación demográfica.	15 días.
9	1.3.1 Elaboración de esquema con Municipalidades.	7 días.
10	1.3.2 Determinación de un punto único para el proyecto.	8 días.
11	2 Repertorio cultural del Teatro Ilusiones.	67 días.
12	2.1 Entorno social.	20 días.
13	2.1.1 Plan de relaciones públicas.	12 días.
14	2.1.2 Convivencia con comunidades.	8 días.
15	2.2 Entorno público.	32 días.
16	2.2.1 Alianza con entes gubernamentales.	32 días.
17	2.2.2 Alianza con sector educación pública.	15 días.
18	2.2.3 Alianza con Compañía Nacional de Teatro.	17 días.
19	2.3 Entorno privado.	15 días.
20	2.3.1 Alianza con sector de educación privada.	10 días.
21	2.3.2 Alianza con ONG's.	5 días.
22	3 Programa de integración para agentes de sectores culturales.	57 días.
23	3.1 Programa de educación teatral.	25 días.
24	3.1.1 Identificar público meta.	5 días.
25	3.1.2 Identificar necesidades del público meta.	8 días.
26	3.1.3 Diseñar acciones complementarias.	12 días.
27	3.2 Capacitación de personal.	25 días.
28	3.2.1 Identificación de necesidades de capacitación.	11 días.

29	3.2.2 Diseño de mecanismos para capacitación.	14 días.
30	3.3 Centro de información.	7 días.
31	3.3.1 Ubicación de sede de operaciones.	7 días.

Fuente: Elaboración de Autor.

4.4.5 Desarrollo del cronograma.

A continuación, al tener ya definidas las actividades, su secuencia y estimación de duración, se puede proceder a realizar el cronograma del proyecto, el cual expone en orden las actividades, su duración, requisitos y restricciones. Las fechas planificadas que se generan corresponden a las finalmente estipuladas para el proyecto, basado esencialmente en el inicio y la finalización del mismo.

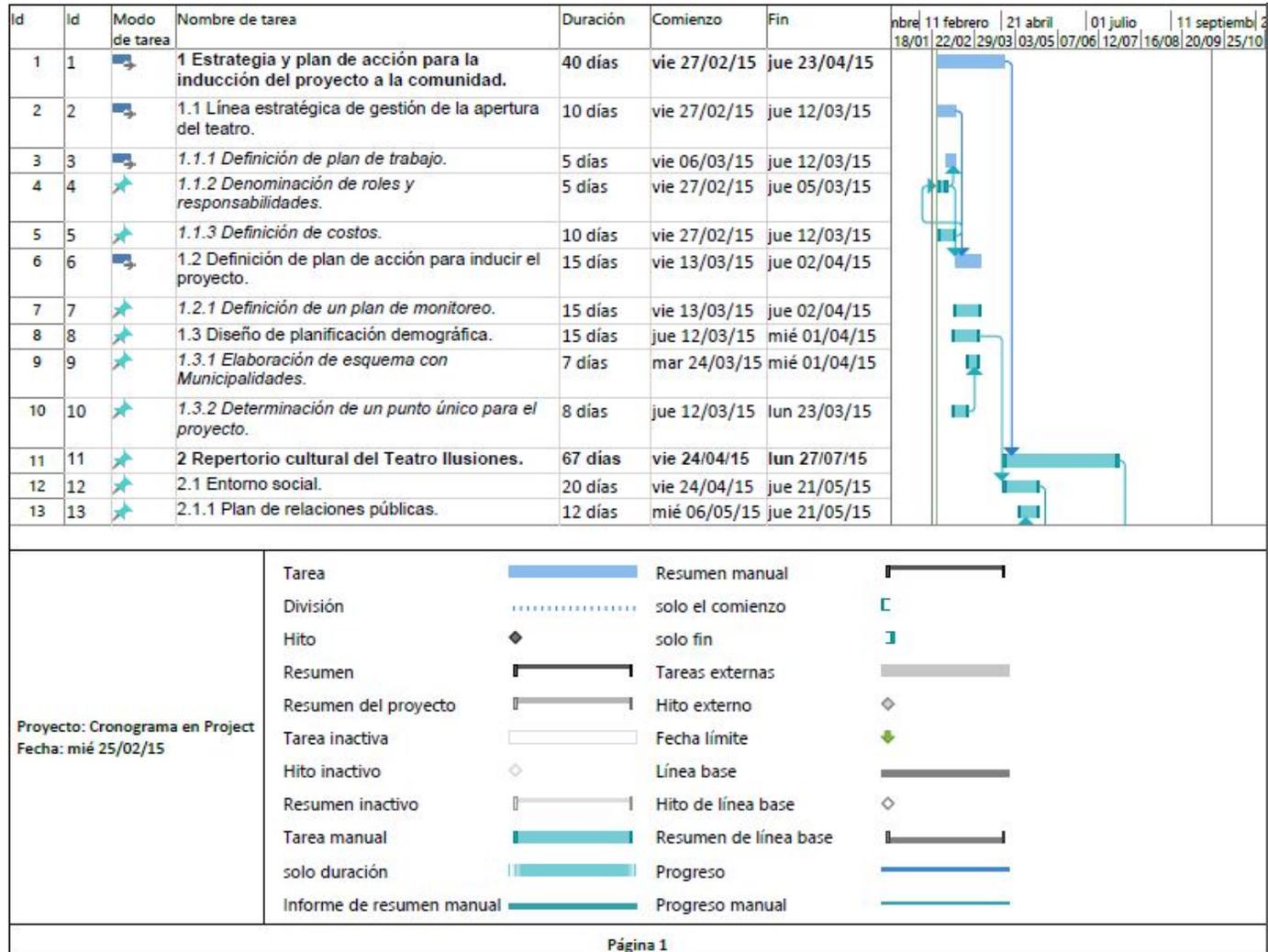
4.4.5.1 Entradas:

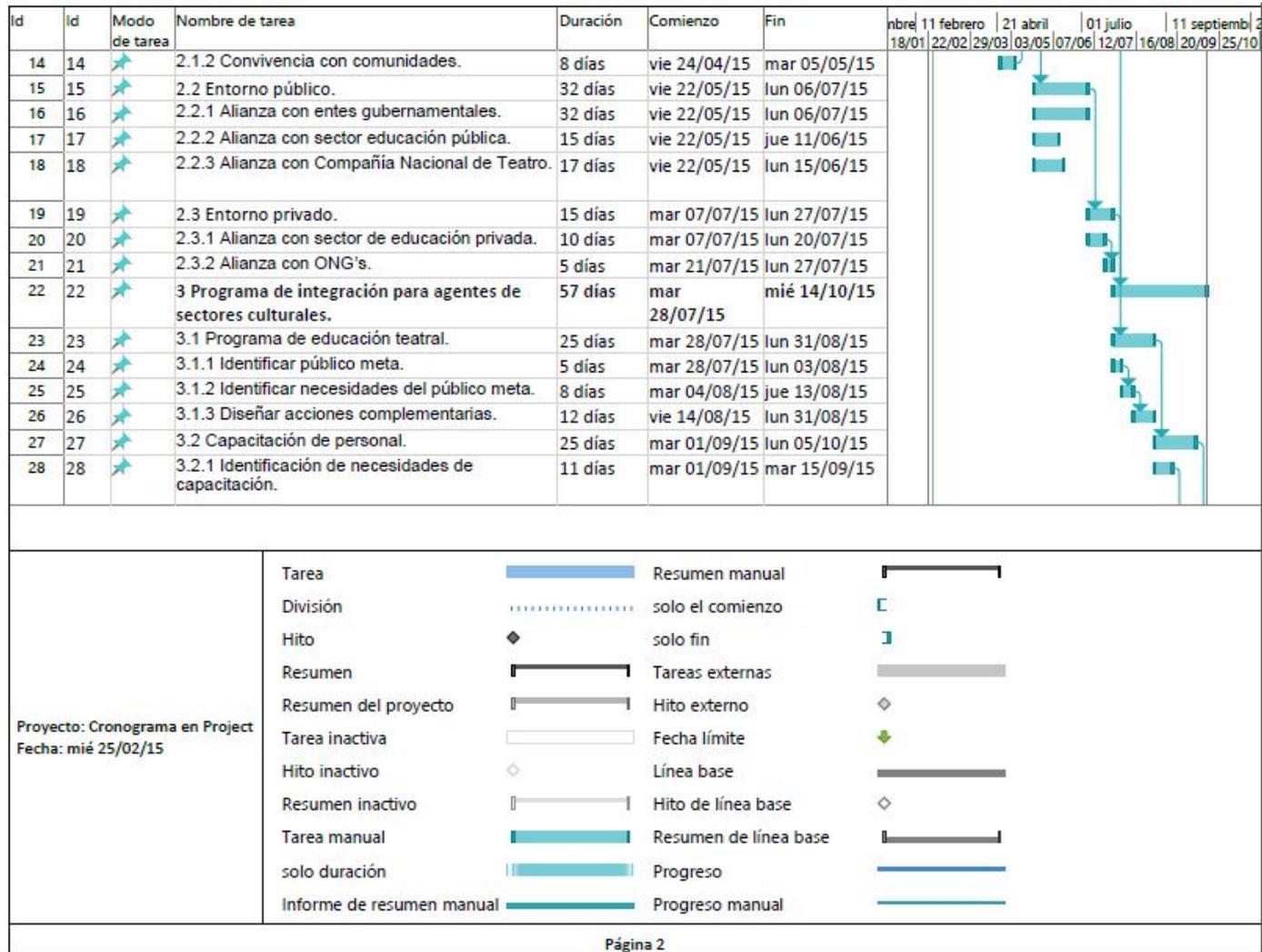
- ❖ Lista y atributos de actividades (descrito anteriormente).
- ❖ Diagrama de red del proyecto (elaborado anteriormente).
- ❖ Calendario de recursos (elaborado anteriormente).
- ❖ Estimación de duración de actividades (elaborada anteriormente).
- ❖ Enunciado del proyecto (elaborado anteriormente).

4.4.5.2 Salidas

- ❖ Cronograma del proyecto.

A continuación el cronograma de las actividades del proyecto:





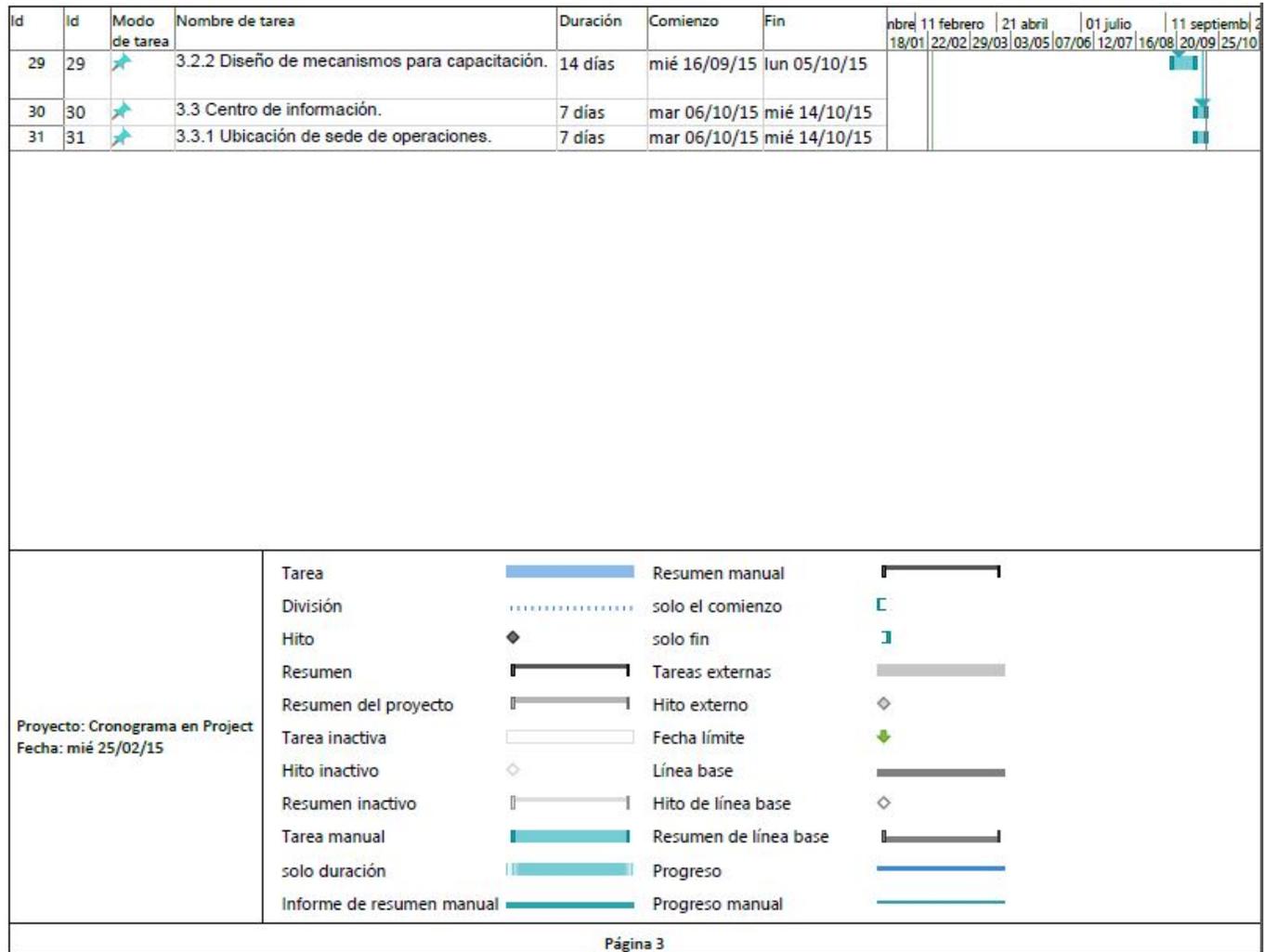


Figura No. 7 Cronograma del Proyecto.

Fuente: Elaboración de Autor.

Como complemento se adiciona el método de la ruta crítica, que es compuesta por tareas con holgura cero, o bien que no pueden ser retrasadas ya que afectarían directamente al desarrollo del tiempo del proyecto. (Ver Anexo 4).

4.4.6 Control del cronograma.

Este control describe cómo se gestiona y controlará el cronograma del proyecto. Para ello, la línea base del cronograma se compara con los resultados reales para determinar si es necesario un cambio o una acción preventiva o correctiva.

4.4.6.1 Entradas:

- ❖ Cronograma del proyecto (descrito anteriormente).

4.4.6.2 Salidas

- ❖ Plantilla de control del cronograma.

La plantilla de control del cronograma permitirá determinar el estado del cronograma en tiempo real ofreciendo un seguimiento y control a las actividades y la estimación del tiempo. Esto permitirá que en casos de cambios requeridos, se tomen la decisiones pertinentes en pro al avance del proyecto.

Cuadro 20 Control del cronograma del proyecto.

ID	Actividad	Duración	Fecha estimada de inicio	Fecha de inicio	Fecha estimada de final	Fecha de final	Duración real
0	Proyecto	164 días.	27/02/15		14/10/15		
1	1 Estrategia y plan de acción para la inducción del proyecto a la comunidad.	40 días.	27/02/15		23/04/15		

2	1.1 Línea estratégica de gestión de la apertura del teatro.	10 días.	27/02/15	12/03/15
3	1.1.1 Definición de plan de trabajo.	5 días.	06/03/15	12/03/15
4	1.1.2 Denominación de roles y responsabilidades.	5 días.	27/02/15	05/03/15
5	1.1.3 Definición de costos.	10 días.	27/02/15	12/03/15
6	1.2 Definición de plan de acción para inducir el proyecto.	15 días.	13/03/15	02/04/15
7	1.2.1 Definición de un plan de monitoreo.	15 días.	13/03/15	02/04/15
8	1.3 Diseño de planificación demográfica.	15 días.	12/03/15	01/04/15
9	1.3.1 Elaboración de esquema con Municipalidades.	7 días.	24/03/15	01/04/15
10	1.3.2 Determinación de un punto único para el proyecto.	8 días.	12/03/15	23/03/15
11	2 Repertorio cultural del Teatro Ilusiones.	67 días.	24/04/15	27/07/15
12	2.1 Entorno social.	20 días.	24/04/15	21/05/15
13	2.1.1 Plan de relaciones públicas.	12 días.	06/05/15	21/05/15
14	2.1.2 Convivencia con comunidades.	8 días.	24/04/15	05/05/15
15	2.2 Entorno público.	32 días.	22/05/15	06/07/15
16	2.2.1 Alianza con entes gubernamentales.	32 días.	22/05/15	06/07/15
17	2.2.2 Alianza con sector educación	15 días.	22/05/15	11/06/15

	pública.			
18	2.2.3 Alianza con Compañía Nacional de Teatro.	17 días.	22/05/15	15/06/15
19	2.3 Entorno privado.	15 días.	07/07/15	27/07/15
20	2.3.1 Alianza con sector de educación privada.	10 días.	07/07/15	20/07/15
21	2.3.2 Alianza con ONG's.	5 días.	21/07/15	27/07/15
22	3 Programa de integración para agentes de sectores culturales.	57 días.	28/07/15	14/10/15
23	3.1 Programa de educación teatral.	25 días.	28/07/15	31/08/15
24	3.1.1 Identificar público meta.	5 días.	28/07/15	03/08/15
25	3.1.2 Identificar necesidades del público meta.	8 días.	04/08/15	13/08/15
26	3.1.3 Diseñar acciones complementarias.	12 días.	14/08/15	31/08/15
27	3.2 Capacitación de personal.	25 días.	01/09/15	05/10/15
28	3.2.1 Identificación de necesidades de capacitación.	11 días.	01/09/15	15/09/15
29	3.2.2 Diseño de mecanismos para capacitación.	14 días.	16/09/15	05/10/15
30	3.3 Centro de información.	7 días.	06/10/15	14/10/15
31	3.3.1 Ubicación de sede de operaciones.	7 días.	06/10/15	14/10/15

Fuente: Elaboración de Autor.

4.5 Plan de Gestión de los Recursos Humanos.

En el plan de gestión de los recursos humanos se identifican los roles y las responsabilidades de los involucrados. De acuerdo con el PMBOK (PMI, 2013) se compone de cuatro procesos descritos a continuación:

- ✓ Desarrollar el *Plan de Recurso Humano*: identifica y documenta los roles, así como las relaciones de comunicación entre el equipo.
- ✓ Adquisición del equipo: mejora las competencias, la interacción de sus miembros y el ambiente para lograr el mejor desempeño en el proyecto.
- ✓ Dirección del equipo de proyecto: monitoreo, retroalimentación, resolución de problemas y gestión de cambios para optimizar el desempeño (este proceso no se desarrolla en el presente proyecto).

4.5.1 Planificar la gestión de los recursos humanos del proyecto.

Se utiliza para desarrollar el plan de gestión de los recursos humanos, incluye identificar y documentar los roles, responsabilidades y habilidades requeridas para el cumplimiento de las actividades del proyecto. Finalmente hace referencia también a canales de comunicación interna.

4.5.1.1 Entradas:

- ❖ Requisitos de recursos de la actividad (descritos anteriormente).

4.5.1.2 Salidas:

- ❖ Plan de recursos humanos del proyecto.

Al momento de desarrollar el plan de RRHH, es necesario dar respuesta a algunas preguntas esenciales para la correcta definición del equipo del proyecto. El equipo del proyecto se compone por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para llevar adelante la correcta ejecución del mismo. Por lo tanto, en esta etapa, de la gestión de RRHH, se deberá comenzar con la definición de los roles y responsabilidades necesarios para el proyecto de interés.

4.5.2 Roles y responsabilidades

Se establecen los roles y las responsabilidades de cada miembro del equipo con la finalidad de poder enfatizar con mayor eficiencia los objetivos del proyecto. Para comprender la siguiente matriz se deben aclarar los enunciados:

- Rol: parte del proyecto asignado.
- Responsabilidad: compromiso esperado.
- Competencias: capacidades para cumplir con lo requerido.

Cuadro 22 Roles, responsabilidades y competencias del proyecto.

Actores	Rol	Responsabilidades	Competencias
Directiva Málaga Dreams Corporation	Patrocinador directo del proyecto.	Dirigir y controlar el proyecto.	Compromiso y liderazgo.
Director del Proyecto	Director del Proyecto	Definir requisitos y coordinar el equipo, dirigir y controlar los avances del proyecto y los cambios pertinentes, y coordinar los recursos.	Formación en gestión de proyectos y habilidades de líder de equipo.
Coordinador de comunicaciones y relaciones públicas.	Equipo de Proyecto.	Desarrollar planes de publicidad y atracción de medios de comunicación.	Conocimiento y experiencias en medios de comunicación y estrategias de relaciones públicas.

Coordinador administrativo.	Equipo de Proyecto.	Desarrollar estrategias de negociación y formulación.	Conocimiento y experiencia en el sector de administración de empresas.
Coordinador de análisis.	Equipo de Proyecto.	Desarrollar diagnósticos demográficos.	Conocimiento y experiencia en sociología y/o estadística.
Voluntario 1.	Equipo de Voluntarios.	Aporte de esfuerzos.	Formación artística y experiencia en el entorno nacional.
Voluntario 2.	Equipo de Voluntarios.	Aporte de esfuerzos.	Formación artística y experiencia en el entorno nacional.

Fuente: Elaboración de Autor.

Posteriormente se presenta la matriz de asignaciones de responsabilidades para cada uno de los entregables del proyecto. La terminología hace referencia al nivel de participación de cada actor: responsable (R), aprueba (A), coordina (C), ejecuta (E) y participa (P).

Cuadro 23 Matriz de roles y responsabilidades del proyecto.

ID	Actividad	Directiva Málaga Dreams Corporation	Director del Proyecto	Coordinador de Comunicaciones	Coordinador Administrativo	Coordinador de Análisis
0	Proyecto	Respon	Aprueba	Coordina	Ejecutan	Participa
1	1 Estrategia y plan de acción para la inducción del proyecto a la comunidad.					
2	1.1 Línea estratégica de gestión de la apertura del teatro.					
3	1.1.1 Definición de plan de trabajo.		R/C/A			

4	1.1.2		R/C/A		P	
	Denominación de roles y responsabilidades.					
5	1.1.3	A	R	P	P	P
	Definición de costos.					
6	1.2		R/C		P	
	Definición de plan de acción para inducir el proyecto.					
7	1.2.1		A		E	P
	Definición de un plan de monitoreo.					
8	1.3		A		P	E
	Diseño de planificación demográfica.					
9	1.3.1		R/C/A	P		
	Elaboración de esquema con Municipalidades.					
10	1.3.2	A	C/E		P	P
	Determinación de un punto único para el proyecto.					
11	2 Repertorio cultural del Teatro Ilusiones.					
12	2.1		A	E/C		
	Entorno social.					
13	2.1.1	A	C	E		
	Plan de relaciones públicas.					
14	2.1.2		A	E/C		
	Convivencia con comunidades.					
15	2.2		A	E/C		
	Entorno público.					
16	2.2.1	A	C	E	P	
	Alianza con entes gubernamentales.					

17	2.2.2 Alianza con sector educación pública.	A	C	E		
18	2.2.3 Alianza con Compañía Nacional de Teatro.	A	C	E	P	
19	2.3 Entorno privado.		A	E/C	P	
20	2.3.1 Alianza con sector de educación privada.		A	E/C	P	
21	2.3.2 Alianza con ONG's.	A	C	E	P	
22	3 Programa de integración para agentes de sectores culturales.					
23	3.1 Programa de educación teatral.					
24	3.1.1 Identificar público meta.		A	P		C/E
25	3.1.2 Identificar necesidades del público meta.		A	P		C/E
26	3.1.3 Diseñar acciones complementarias.		A/E	P	P	P
27	3.2 Capacitación de personal.	A	C		P	
28	3.2.1 Identificación de necesidades de capacitación.	A	C	P		E
29	3.2.2 Diseño de mecanismos para	A	E			P

	capacitación.					
30	3.3 Centro de información.		A		E/C	
31	3.3.1 Ubicación de sede de operaciones.	A	C	P	E	P

Fuente: Elaboración de Autor.

4.5.3 Organigrama del proyecto.

Como representación del organigrama del proyecto, se determina que para el presente caso es una estructura simple donde los participantes más bajos en la jerarquía poseen responsabilidades casi nulas comparadas con las del administrador de proyectos, en términos generales su función es totalmente operativa y complementaria.



Figura No. 8 Organigrama del proyecto.

Fuente: Elaboración de Autor.

4.5.4 Proceso para la adquisición del equipo del proyecto

De una forma particular por la naturaleza del proyecto, se desarrolla durante su ejecución con el avance de las actividades y la aparición de nuevos retos. La incorporación desde el principio de miembros que tendrán participación en tareas programadas a partir de ya cumplidas las etapas iniciales, no resulta viable para los intereses pertinentes.

El perfil de cada nuevo asignado se definirá en conjunto entre el Director del Proyecto y la Directiva de Málaga Dreams Corporation.

4.5.4.1 Entradas:

- ❖ No desarrolladas en el presente proyecto por la naturaleza de sus entregables.

4.5.4.2 Salidas

- ❖ Calendario de recursos.

En el siguiente cuadro se muestra las fechas estimadas de inicio y final del equipo contratado para el proyecto que responden a la calendarización de los recursos. Esto permite al patrocinador saber cuándo debe intervenir el personal y por cuánto tiempo. Se estima dejar un espacio para los perfiles que se irá incorporando a modo temporal o variado una vez avanzado el proyecto.

Cuadro 24 Calendario de recursos del proyecto.

Actores	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
Director del Proyecto	26 de febrero de 2015	30 de octubre de 2015
Coordinador de comunicaciones y relaciones públicas.	14 de marzo de 2015	14 de octubre de 2015
Coordinador administrativo.	27 de febrero de 2015	14 de octubre de 2015
Coordinador de análisis.	1 de marzo de 2015	14 de octubre de 2015
Voluntario 1.	1 de marzo de 2015	28 de agosto de 2015
Voluntario 2.	14 de junio de 2015	14 de octubre de 2015

Fuente: Elaboración de Autor.

4.5.5 Dirigir el equipo del proyecto.

El presente punto trata del seguimiento al desempeño del equipo requerido para cumplir con éxito las actividades del proyecto. Se necesita una posición constructivista y con cualidades de liderazgo para poder atender los problemas y cambios en el momento que surjan con el fin de evitar una influencia negativa directa a la evolución de las distintas etapas.

4.5.5.1 Entradas:

- ❖ Asignación del personal (de acuerdo a las salidas del proceso de adquisición del proyecto).
- ❖ Calendario de recursos (descrito anteriormente).

4.5.5.2 Salidas:

- Evaluación del desempeño.

Para desarrollar la evaluación de desempeño del equipo del proyecto se ejecutará realizará un control y seguimiento que determine el desempeño laboral de cada activo. Se propone una plantilla, establecida en el siguiente cuadro, que será manipulada por el coordinador del proyecto durante toda la etapa.

Cuadro 25 Plantilla de evaluación del desempeño del equipo.

Evaluación de Desempeño	
Fecha:	
Nombre de miembro:	
Función:	

Evaluador:	
Rango de Calificación: (4) = Excelente (3) = Bueno. (2) = Regular. (1) = Deficiente.	
Desempeño laboral	
	Calificación
Responsabilidad	
Exactitud y calidad en el trabajo	
Orden en el trabajo	
Planificación del trabajo	
Comprensión de situaciones	
Factores de actitud	
	Calificación
Cooperación con el equipo de trabajo	
Capacidad para aceptar críticas	
Capacidad para generar sugerencias constructivas	
Disposición	
Habilidades	
	Calificación
Iniciativa	
Creatividad	
Adaptabilidad	
Capacidad de manejar múltiples tareas	
Coordinación y liderazgo	
Capacidad de aprendizaje	
Carisma	
Compromiso hacia el equipo	
Manejo de conflictos	
Áreas a mejorar:	
Observaciones:	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Firma	

Fuente: Elaboración de Autor.

4.6 Plan de Gestión de Comunicaciones.

El plan de gestión de comunicaciones incluye todos los procesos para facilitar y promover una efectiva comunicación entre todos los interesados en el proyecto. La responsabilidad del administrador de proyectos que radicará en la creación de estos vínculos entre los involucrados tanto directa, como indirectamente, será de máxima importancia ya que gran parte del éxito de los proyectos de esta índole, radica en la constructiva comunicación entre las partes.

Los procesos que desarrollan esta área son:

- ✓ Planificar las comunicaciones: determinación de las necesidades de información de los interesados del proyecto y define de métodos de abordaje.
- ✓ Distribuir la información: establecimiento de la información relevante a disposición de los interesados del proyecto.
- ✓ Informar sobre el desempeño: recopilación y distribución de la información sobre el desempeño, incluyendo los informes de estado, las mediciones del avance y las proyecciones.

4.6.1 Planificación de las comunicaciones.

Este paso permite desarrollar y planificar de las comunicaciones, con base en los requerimientos del proyecto, con las necesidades de información y comunicación de los interesados en el mismo.

4.6.1.1 Entradas:

- ❖ Registro de interesados (descrito anteriormente).

4.6.1.2 Salidas.

- ❖ Plan de gestión de las comunicaciones.

El sistema de las comunicaciones tiene como finalidad mantener informado a los interesados, sobre el avance de los procesos del proyecto, las posibles desviaciones, y ajustes y cambios necesarios. Toda esta información debe ser registrada y documentada.

En el siguiente cuadro se establecen las necesidades de comunicación según en el proceso que se esté atravesando y las herramientas sugeridas para el proyecto.

Cuadro 26 Comunicación y herramientas del proyecto.

Proceso	Herramienta
Reunión de Inicio	Acta inicial del proyecto.
Reunión de Directiva	Acta de Directiva.
Evaluación Semestral.	Informe de proyecto.
Estado del Proyecto.	Informes de situación.
Estado de Avance.	Informes de avance.
Comunicación Externa	Notas externas.
Reuniones Semanales.	Minutas de reunión.
Reunión Final.	Lecciones aprendidas.

Fuente: Elaboración de Autor.

Basado en lo anterior se puede elaborar la matriz de comunicaciones, la cual define el proceso y el canal para dirigir la información hacia los interesados en el presente proyecto.

Cuadro 27 Matriz de comunicaciones del proyecto.

Responsables de la Comunicación	Información a Comunicar	Medios de Comunicación	Destinatarios	Frecuencia
Directiva de Málaga Dreams Corporation	Estado del proyecto.	Informes de situación a través de correo electrónico.	Director del proyecto y equipo del proyecto.	Quincenal.
Director del Proyecto.	Estado de avance.	Informes de avance a través de correo electrónico.	Equipo del proyecto.	Semanal.
Director del Proyecto.	Evaluación semestral.	Informe de proyecto.	Directiva de Málaga Dreams Corporation.	Mensual.

Director del Proyecto.	Reuniones de inicio de proyecto.	Acta inicial de proyecto.	Equipo de proyecto.	Al inicio del proyecto.
Director del Proyecto.	Reunión de finalización de proyecto.	Informe de lecciones aprendidas.	Directiva de Málaga Dreams Corporation.	Al final del proyecto.
Coordinador de comunicaciones y relaciones públicas.	Comunicación externa.	Notas a través de correo electrónico.	Agentes de comunicación.	Según necesidad.
Coordinador de administración.	Reuniones semanales.	Minutas a través de correo electrónico.	Director del proyecto y equipo del proyecto.	Semanal.

Fuente: Elaboración de Autor.

De esta manera será indispensable no solamente contar con una reunión de inicio del proyecto, sino también sostener reuniones semanales para cuestiones de coordinación en el que el director del proyecto podrá interactuar y establecer prioridades para cumplimiento de metas a raíz del análisis de los avances logrados hasta ese momento, y una reunión mensual con la directiva de los patrocinadores de Málaga Dreams Corporation para exponer el estatuto del proyecto.

Cada una de las reuniones previamente mencionadas, será debidamente documentada.

4.6.2 Distribución de la información.

La distribución de la información en el presente proyecto se desarrollará mediante la recopilación de la información relevante y su entrega a los interesados. Este método se aplicará mediante el uso de difusión virtual a través de correos electrónicos, y eventualmente se podrán establecer reuniones, pero la herramienta cibernética será la prioridad absoluta, tomando en cuenta que será un canal de información que garantiza el acceso a los destinatarios sin falta.

Se establece así una plantilla que será completada en cada reunión, documentada y registrada.

Cuadro 28 Plantilla de registro de reuniones.

Nombre del Proyecto	
Organización	
Número Consecutivo	
Tema	
Fecha	
Lugar	
Asistentes	
Temas	
Decisiones	
Acciones a tomar	
Realizado por _____.	

Fuente: Elaboración de Autor.

4.7 Plan de Gestión de Riesgos.

El análisis de riesgos es una parte fundamental del proyecto que permite determinar las reservas de contingencia en el área de tiempo como de costos. Su finalidad es disminuir el impacto de los eventos negativos al avance del proyecto. Para ello se incluyen seis procesos a analizar:

- ✓ Planificar la gestión de riesgos: define cómo realizar las actividades de gestión de riesgos del proyecto.
- ✓ Identificar los riesgos: determina y documenta los riesgos que pueden afectar al proyecto.
- ✓ Análisis cuantitativo de riesgos: análisis estadístico del efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos del proyecto.
- ✓ Análisis cualitativo de riesgos: análisis de impacto y probabilidad de los riesgos identificados sobre los objetivos del proyecto.
- ✓ Planificar la respuesta a los riesgos: desarrollo de opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.
- ✓ Monitorear y controlar los riesgos: incentivación de planes de respuesta a los riesgos.

4.7.1 Planificar la gestión de riesgos.

Establece cómo se estructurará y realizará la gestión de riesgos en el proyecto. Su importancia radica en que brinda los recursos y el tiempo necesario para las actividades de la gestión de riesgo y para implementar una base para la evaluación de éstos.

Las herramientas utilizadas para obtener los riesgos fueron reuniones con la directiva de Málaga Dreams Corporation, varios expertos en el área cultural y

miembros de la comunidad teatral. Para la documentación estadística se utilizaron programas de Microsoft Office, Inspiration y CMap Tools.

4.7.1.1 Entradas:

- ❖ Enunciado del alcance del proyecto (descrito anteriormente).
- ❖ Plan de gestión del cronograma (descrito anteriormente).
- ❖ Plan de gestión de las comunicaciones (descrito anteriormente).

4.7.1.2 Salidas:

- ❖ Plan de gestión de riesgos.

Este paso detalla la estructura y el procedimiento de las actividades que se necesita elaborar a través de los siguientes procesos:

- ✓ Identificar qué riesgo afectan al proyecto,
- ✓ Realizar un análisis cualitativo y cuantitativo,
- ✓ Planificar una respuesta
- ✓ Controlar.

4.7.2 Identificación de riesgos.

4.7.2.1 Entradas:

- ❖ Plan de gestión de riesgos (elaborado anteriormente).
- ❖ Estimación de la duración de las actividades (descrita anteriormente).
- ❖ Línea base del alcance (descrita anteriormente).

- ❖ Registro de interesados (elaborado anteriormente).
- ❖ Plan de gestión del cronograma (descrito anteriormente).

4.7.2.2 Salidas:

- ❖ Registro de riesgos.

Para realizar el registro de riesgos se contó con juicios de expertos y entrevistas a personas envueltas en el área cultural especialmente teatral. Posteriormente, para la identificación de las categorías de riesgo se elaboró una estructura de desglose de riesgo (RBS), y finalmente los riesgos fueron acuñados.

Siempre se mantiene claro el hecho de que pueden existir cambios en el transcurso de los diferentes procesos del proyecto.

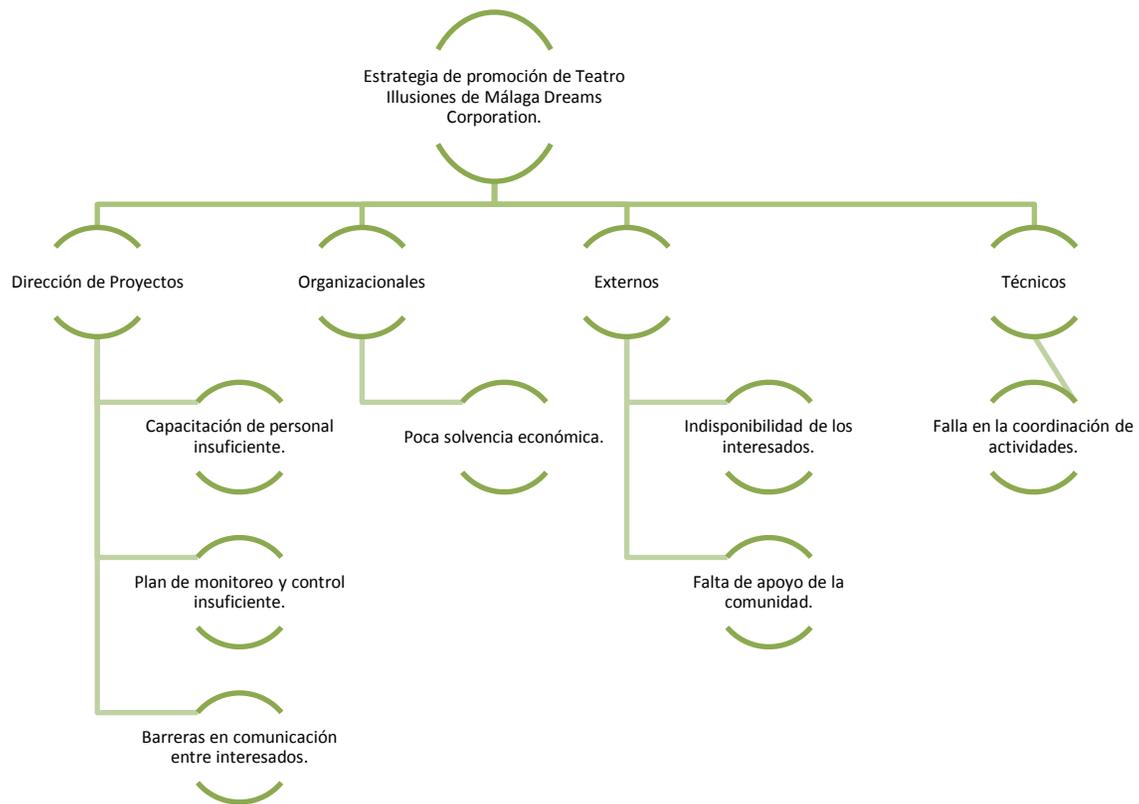


Figura No. 9 Estructura de desglose de riesgos (RBS).

Fuente: Elaboración de Autor.

En el siguiente cuadro se puede revisar la lista de registro de riesgos que se irá actualizando mediante el avance del proyecto. Su calidad y acertamiento radica en lo más próximo que puede ser a todos los posibles riesgos que existan.

Cuadro 29 Lista de registro de riesgos.

Código	Riesgo potencial
RD1.1	Capacitación de personal insuficiente.
RD1.2	Plan de monitoreo y control insuficiente.
RD1.3	Barreras de comunicación entre interesados.
RO2.1	Poca solvencia económica.
RE3.1	Indisponibilidad de los interesados.

RE3.2	Falta de apoyo de la comunidad.
RT4.1	Falla en la coordinación de actividades.

Fuente: Elaboración de Autor.

4.7.3 Análisis cualitativo de los riesgos.

El análisis cualitativo consiste en evaluar cuál es el impacto y la probabilidad de que ocurra cada uno de los riesgos identificados para el proyecto.

4.7.3.1 Entradas:

- ❖ Registro de riesgos (elaborado anteriormente).
- ❖ Plan de gestión de riesgos (elaborado anteriormente).
- ❖ Enunciado del alcance del proyecto (elaborado anteriormente).

4.7.3.2 Salidas:

- ❖ Actualización al registro de riesgos del proyecto.

En el siguiente cuadro se presenta el impacto negativo que pueden tener los riesgos identificados sobre los objetivos del proyecto. Hay que aclarar que la escala de probabilidad va desde 0.0 hasta 1.0 y se categoriza de la siguiente manera: muy poco probable, poco probable, probable, muy probable y bastante probable.

Cuadro 30 Escala de impacto de los riesgos identificados del proyecto.

Evaluación del impacto de un riesgo en los objetivos principales del proyecto					
Escala Porcentual y Relativa del Proyecto					
Objetivo del proyecto	Muy bajo 0,05	Bajo 0,1	Moderado 0,2	Alto 0,4	Muy Alto 0,8
Alcance	Reducción del alcance apenas perceptible.	Áreas menores del alcance afectadas.	Áreas mayores del alcance afectadas.	Reducción del alcance inaceptable para la comunidad.	Resultado final del proyecto, inaceptable.
Tiempo	Insignificante variación del calendario	Variación del calendario, menor	Desvío del proyecto entre 5 y 10 %	Desvío del proyecto entre 10 y 30 %	Desvío general del proyecto > 30%
RRHH	Reducción del personal apenas perceptible.	Variación del personal menor.	Trabajo afectado por personal escaso.	Personal insuficiente para el proyecto.	Personal inexistente para realizar el proyecto.
Comunicación	Insignificante variación de la comunicación	Variación de la comunicación menor	Trabajo afectado por comunicación escasa	Comunicación inaceptable para realizar el trabajo	Resultado final del proyecto inaceptable por falta de comunicación

Impacto	Muy bajo 0.05	Bajo 0.1	Moderado 0.2	Alto 0.4	Muy Alto 0.8
Costo (dólares americanos)	< 1.000	2.000	4.000	6.000	10.000
Cronograma (retraso en meses)	< 1	1	2	3	3 <

Fuente: Elaboración de Autor.

Posteriormente se priorizan los riesgos detectados mediante una relación entre la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto del mismo. Para ello, se utilizan valores de probabilidad de entre 0.0 a 1.0 del riesgo por el impacto, que se caracteriza por cifras no lineales: 0.05; 0.1; 0.2; 0.4 y 0.8 para obtener una matriz final de calificaciones repartidas entre riesgos altos (color rojo), riesgos moderados (color amarillo) y riesgos bajos (color verde).

Cuadro 31 Criterio de probabilidad e impacto de los riesgos.

Probabilidad	Escala	Impacto	Escala
Bastante probable	0,9	Muy alto	0,8
Muy Probable	0,7	Alto	0,5
Probable	0,5	Moderado	0,2
Poco probable	0,3	Bajo	0,1
Muy poco probable	0,1	Muy bajo	0,05

Fuente: Elaboración de Autor.

Cuadro 32 Matriz de probabilidades por impacto.

Probabilidad/Impacto	0,05	0,1	0,2	0,5	0,8
0,9	0,05	0,09	0,18	0,45	0,72
0,7	0,04	0,07	0,14	0,35	0,56
0,5	0,03	0,05	0,10	0,25	0,40
0,3	0,02	0,03	0,06	0,15	0,24
0,1	0,01	0,01	0,02	0,05	0,08

Verde – Riesgo Bajo (< 0,05)
Amarillo – Riesgo Moderado (0,05 – 0,15)
Rojo – Riesgo Alto (0,15 <)

Fuente: Elaboración de Autor.

Cuadro 33 Matriz de riesgos del proyecto.

Código	Riesgo potencial	Probabilidad	Impacto	Rango
RD1.1	Capacitación de personal insuficiente.	0,1	0,2	0,01
RD1.2	Plan de monitoreo y control insuficiente.	0,3	0,8	0,24
RD1.3	Barreras de comunicación entre interesados.	0,5	0,2	0,05
RO2.1	Poca solvencia económica.	0,1	0,2	0,02
RE3.1	Indisponibilidad de los interesados.	0,5	0,5	0,25
RE3.2	Falta de apoyo de la comunidad.	0,1	0,5	0,05
RT4.1	Falla en la coordinación de actividades.	0,1	0,2	0,02
Promedio		0,09		

Fuente: Elaboración de Autor.

El promedio de riesgo para el presente proyecto según el previo análisis, radica en un 0,09 considerado como riesgo moderado.

4.7.4 Análisis cuantitativo de los riesgos.

El proceso de análisis cuantitativo de riesgos analiza numéricamente el efecto de los riesgos identificados. Esto se aplica a los riesgos que fueron priorizados mediante el análisis cualitativo y que fueron aceptados durante la planificación.

4.7.4.1 Entradas

- ❖ Registro de riesgos (descrito anteriormente).
- ❖ Plan de gestión de riesgos (elaborado anteriormente).
- ❖ Plan de gestión del cronograma (elaborado anteriormente).

4.7.4.2 Salidas

- ❖ Actualización de registro de riesgos.

El análisis de riesgo cuantifica la probabilidad de ocurrencia (%) y el impacto (\$), posteriormente establece una jerarquía de riesgos según su importancia relativa. En el presente caso, el análisis cuantitativo se realizó sobre los riesgos de prioridad alta y media.

El método utilizado fue el valor esperado, basado en multiplicar la probabilidad de ocurrencia y su impacto. En este caso, y tras contar con el juicio experto, se puede premeditar el valor económico del impacto. En el siguiente cuadro se realizó este cálculo.

Cuadro 34 Cálculo de valor esperado para riesgos de probabilidad alta y media.

Código	Riesgo potencial	Probabilidad	Rango	Impacto	Valor Esperado
RE3.2	Falta de apoyo de la comunidad.	0,1	0,05	1.000	100
RD1.3	Barreras de comunicación entre interesados.	0,5	0,05	1.000	500
RD1.2	Plan de monitoreo y control insuficiente.	0,3	0,24	4.400	1.320
RE3.1	Indisponibilidad de los interesados.	0,5	0,25	4.500	2.250

Fuente: Elaboración de Autor.

Para el presente trabajo, el valor esperado es el costo total del proyecto originado en cada riesgo. A mayor valor esperado, mayor prioridad se deberá dar al riesgo identificado. Este análisis es inicial y deberá ser ajustado conforme avance el proyecto.

4.7.5 Planificar la respuesta a los riesgos.

Consiste en ofrecer una respuesta objetiva a los riesgos identificados con el fin de reducir el impacto negativo sobre el avance de los procesos del proyecto.

4.7.5.1 Entradas:

- ❖ Registro de riesgos (elaborado anteriormente).
- ❖ Plan de gestión de riesgos (elaborado anteriormente).

4.7.5.2 Salidas

- ❖ Actualizaciones al registro de riesgos.
- ❖ Acuerdos contractuales relacionados con los riesgos.
- ❖ Actualizaciones al plan de dirección del proyecto y de los documentos generales del proyecto.

Se propone como herramienta de respuesta a los riesgos: evitar, transferir, mitigar o aceptar. Por ende, con base en la probabilidad e impacto de cada riesgo identificado, se propone una matriz de respuesta a continuación – pero antes hay que aclarar que la inexistencia de riesgos positivos evita que se utilicen las herramientas para las mismas, que son: explorar, compartir, mejorar y aceptar.

Cuadro 35 Matriz de respuesta a los riesgos del proyecto.

Código	Causa	Riesgo	Acciones Preventivas	Responsable
RD1.1	Capacitación de personal insuficiente.	La falta de capacitación causa retrasos en la ejecución de las actividades.	Mitigar: formar equipo de trabajo con miembros especializados con objetivos claros.	Director del Proyecto.
RD1.2	Plan de monitoreo y control insuficiente.	La falla en el seguimiento del plan de monitoreo y control, lleva a perjudicar el alcance del proyecto.	Evitar: contratar a un especialista.	Director del Proyecto.
RD1.3	Barreras de comunicación entre interesados.	Por fallas de comunicación entre los interesados, existe la posibilidad de crecimiento de costos.	Evitar: contratar a un especialista.	Director del Proyecto.
RO2.1	Poca solvencia económica.	Si el apoyo económico al proyecto de parte de los patrocinadores no va de acuerdo a los requisitos, puede haber atrasos en el proyecto.	Transferir: adquirir línea de crédito empresarial antes de dar por iniciado el proyecto.	Directiva de Málaga Dreams Corporation.
RE3.1	Indisponibilidad de los interesados.	La falta de disponibilidad de parte de los interesados para atender las circunstancias, podrían afectar directamente el cronograma causando atrasos.	Mitigar: mejorar la comunicación e insistencia en la continuidad.	Director del Proyecto.
RE3.2	Falta de apoyo de la comunidad.	Sin el apoyo podrían incitar a restar interés a demás interesados y crear una cadena de conflictos dentro del orden de actividades.	Evitar: contratar a un especialista.	Directiva de Málaga Dreams Corporation y Director del Proyecto.

RT4.1	Falla en la coordinación de actividades.	La falta de liderazgo en esta área podría generar retrasos en el cronograma y efectos negativos en el resto del equipo.	Capacitar: . Capacitar el equipo del proyecto en temas de trabajo en equipo. Director del Proyecto.
-------	--	---	---

Fuente: Elaboración de Autor.

4.7.6 Monitorear y controlar los riesgos.

Este proceso trata de implementar los planes de respuesta a los riesgos y se origina un seguimiento a los mismos, se monitorean y se identifican nuevos riesgos, como también se evalúa la efectividad de la gestión de riesgos previamente aplicada.

Las herramientas recomendadas son las reuniones ya establecidas que permitirá al director del proyecto entrar en un proceso de evaluación directa de los hechos.

En la siguiente matriz se propone una plantilla para el monitoreo y control de riesgos durante la ejecución del proyecto, con la finalidad de determinar que los supuestos sigan siendo válidos, que los análisis muestren los cambios en los riesgos, que se respeten los procedimientos previamente establecidos y que las reservas de contingencia de costo y tiempo se adapten o modifiquen a la evaluación actualizada.

Cuadro 36 Matriz de monitoreo y control de riesgos del proyecto.

Nombre del proyecto			
Fecha			
Descripción del riesgo			
Clasificación			
Respuesta al Riesgo			
Reserva para contingencia	Es mayor	Es igual	Es menor
Efecto en el costo			
Efecto en el cronograma			

Observaciones	
<hr/> Responsable	

Fuente: Elaboración de Autor.

5. CONCLUSIONES

Al concluir la propuesta del proyecto se puede concretar que la guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK) representa ser una herramienta indispensable para un Plan de Gestión en el ámbito cultural.

Está claro que la afluyente literatura clásica no es parte de los proyectos teatrales en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica, por ende se establece el interés de distintas organizaciones como Málaga Dreams Corporation, de desarrollar proyectos que les permita fortalecer alianzas con otros interesados del sector cultural y elaborar planes de participación cultural orientados a mejorar la calidad educativa del país y ofrecer mejores oportunidades a quienes deseen involucrarse.

- ✓ Se determinó que Málaga Dreams Corporation sería pionera con la iniciativa de crear y promover el Teatro Ilusiones, designado para promover varias raíces de enseñanza fundamentado en un proyecto de desarrollo e inclusión de obras clásicas.
- ✓ Al establecer los requisitos del proyecto, se comprobó que los planes de gestión de cada área del conocimiento del PMBOK estructuralmente aplicados llevan a una planificación exitosa.
- ✓ A través del *Plan de Gestión del Tiempo* se pudieron establecer actividades con una secuencia lógica, y se definió el tiempo estimado para cada proceso del proyecto con la finalidad de medir las fechas en que se recibirán los entregables.
- ✓ Mediante la *Gestión de Recursos Humanos* se establecieron los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo en las actividades señaladas.

- ✓ La *Gestión de las Comunicaciones* permitió enfatizar los mecanismos apropiados para llevar el control de las comunicaciones.
- ✓ Mediante la *Gestión de Riesgos* se analizó cada elemento que podría considerarse como una amenaza al avance planeado de cada actividad del proyecto. Los riesgos identificados se sometieron a una calificación para determinar cuál representaba mayor amenaza, y se establecieron acciones concretas para disminuir su impacto.
- ✓ Es altamente recomendado tener en cuenta la importancia de contratar personal experimentado para cada proceso a realizar, ya que de este factor se rige el éxito de la mayoría de las actividades.
- ✓ En términos generales el proyecto requerirá 164 días, sin incluir los posibles cambios que se puedan solicitar sobre el cronograma.

6. RECOMENDACIONES

Tras tomar en cuenta los resultados del *“Plan de Gestión para la apertura del Teatro Ilusiones de Málaga Dreams Corporation”* es indispensable realizar las siguientes recomendaciones:

- ✓ Para el éxito del proyecto se recomienda a la Junta Directiva de Málaga Dreams Corporation sostener un diálogo constructivo con todos los interesados de una forma continua, con la finalidad de mantener el interés y fomentar alianzas.
- ✓ Se recomienda a la Junta Directiva de Málaga Dreams Corporation y al Director del Proyecto utilizar las plantillas presentes en el presente proyecto durante la ejecución del mismo, para mantener un orden disciplinado en la documentación del proyecto.
- ✓ Se recomienda al Director del Proyecto documentar las lecciones aprendidas a lo largo de todo el desarrollo del proyecto con la finalidad de identificar principales fortalezas y debilidades para futuros proyectos.
- ✓ Se recomienda a la Junta Directiva de Málaga Dreams Corporation realizar capacitaciones a los miembros del equipo en cuanto a temáticas culturales y artísticas.
- ✓ Se recomienda a Málaga Dreams Corporation adicionar cláusulas para la prolongación del desarrollo del proyecto una vez alcanzados los entregables, para poder medir su sostenibilidad y garantizar la respuesta de éxito a la confianza de los interesados.

- ✓ Se recomienda a la empresa fomentar la presente iniciativa en conjunto con otras empresas que estarían interesadas en desarrollar proyectos similares, ante la idea de abarcar mayor dominio y poseer un respaldo para el crecimiento a nivel nacional.

- ✓ Se recomienda a los medios de comunicación y difusión que ofrezcan iniciativas de promoción para involucrarse en el área de enseñanza cultural como parte de sus proyectos de responsabilidad social.

- ✓ Se recomienda a las municipalidades que colaboren para que la documentación y legalidad de cada proceso requerido ante la ley se realice de una forma directa y sencilla.

- ✓ Se recomienda a Málaga Dreams Corporation crear una estrategia de mercadeo agresiva para dar continuidad al proyecto y generar un vínculo de comunicación con los usuarios finales.

- ✓ Se recomienda a la Junta Directiva de Málaga Dreams Corporation permitir el avance de conversaciones del equipo del proyecto con los interesados aún mientras espera por autorizaciones y permisos, con la finalidad de lograr conllevar avances dentro de un tiempo razonable y amigable con el cronograma establecido.

- ✓ Se recomienda a la Junta Directiva de Málaga Dreams Corporation que continúen de forma vigorosa el desarrollo de procesos en otras áreas como Adquisiciones y Calidad.

7. BIBLIOGRAFIA

Buitrago, F. y Duque, I. (2013). *La Economía Naranja: Una Oportunidad Infinita*. Nueva York, Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo.

Eyssautier, M. (2002). *Metodología de Investigación. Desarrollo de la Inteligencia*. (Ed. 4°). México: Internacional Thompson Editores.

Ganem, P. (2010). *Piaget y Vygotski en el aula: el constructivismo como alternativa de trabajo docente*. México DF: Grupo Balderas Editores.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (1997). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hoyos, V. (2001). *Ética naturalizada: evolución, naturaleza humana y moralidad*. Manizales: Universidad de Caldas.

Jurado, Y. (2002). *Técnicas de investigación documental. Manual para la elaboración de tesis, monografías, ensayos e informes académicos*. Thomson, México.

Kliksberg, B. (1999). *Capital social y cultural, claves esenciales del desarrollo*. *Revista de la CEPAL*, (69), 85-102.

Kliksberg, B. (2000). *Capital social y cultural clave olvidada del desarrollo*. Buenos Aires, Argentina: Banco Interamericano de Desarrollo.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. (2011). *Atlas del desarrollo humano cantonal de Costa Rica 2011*. Universidad de Costa Rica - San José, Costa Rica.

Project Management Institute PMI (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía PMBOK*. (Ed. 5°). Project Management Institute, Inc. – Pennsylvania, Estados Unidos.

Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. (Ed. 5°). México: Editorial McGraw-Hill.

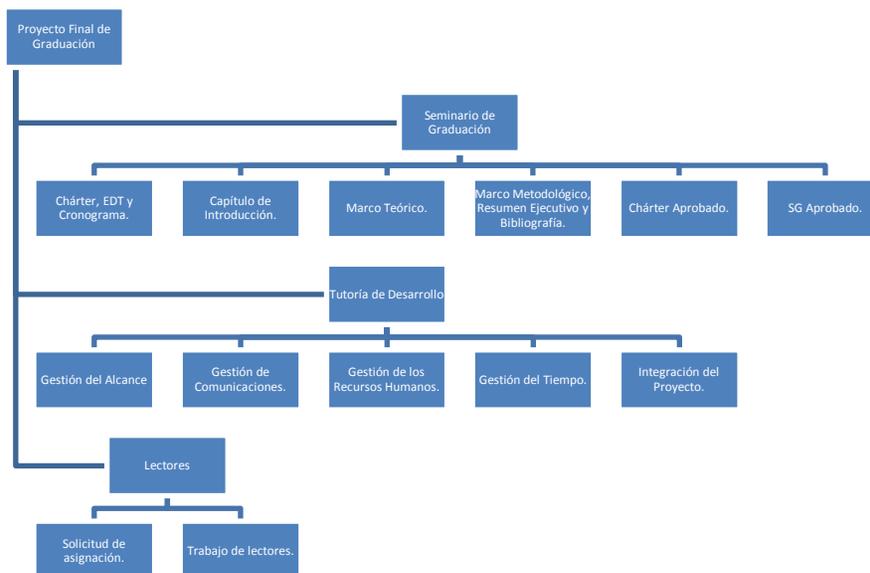
Universidad para la Cooperación Internacional (2014). *Estructura básica para elaborar el documento final del PFG*. San José, Costa Rica.

8. ANEXOS

Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
16 de Febrero de 2014.	Planificación del programa para la apertura del Teatro Ilusiones mediante la Fundación Ciudad de Cuentos en la comunidad metropolitana como iniciativa que busca promover la identidad cultural y educación.
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Alcance, tiempo, calidad, costos, comunicación, riesgo e integración.	Sector Cultural y Artístico. Dirección de Proyectos.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
Enero, 2014.	Abril, 2014.
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
Objetivo general: Desarrollar un plan de gestión para el programa de apertura del Teatro Ilusiones en la comunidad metropolitana para asegurar esta iniciativa que busca promover la identidad cultural y educación.	
Objetivos específicos:	
<ol style="list-style-type: none"> Definir los procesos necesarios para la conformación del proyecto, según los requisitos legales, para establecer la actividad formal en el desarrollo cultural comunitario. Determinar la influencia y el análisis de interesados, para constituir un programa de desarrollo eficaz. Diseñar un plan de acción del programa de intervención cultural para indagar en la logística y el alcance del mismo. Generar un plan de mercadeo mediante contactos en el sector mediático y cultural, para crear conciencia, reconocimiento y apoyo al programa y a la Fundación. 	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
<p>La Fundación Ciudad de Cuentos, tiene el ideal de realizar el plan de un programa para desarrollar presentaciones artísticas en el sector metropolitano y así apoyar el desarrollo cultural de distintas generaciones de la población costarricense.</p> <p>Si bien la Fundación carece de experiencia en el trato con el sector público costarricense, se presenta como una variante tras su prolongado estudio fundamentado en el área cultural de distintas naciones alrededor del mundo.</p> <p>La finalidad de este tipo de programas es promover una estrategia clara para incrementar el grado de educación cultural en el país, esto mediante el uso de sentidos humanos que se poseen desde la infancia, entre ellos, la incitación a la curiosidad como medio a la lectura y al desarrollo de distintas habilidades éticas y profesionales.</p>	
Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto	
<p>El entregable final del proyecto es un plan de acción para la creación de un teatro de literatura universal que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan de Gestión de Alcance. Plan de Gestión de Calidad del Proyecto. Plan de Gestión de Costes del Proyecto. Plan de Gestión de los Recursos Humanos. Plan de Gestión del Tiempo. Plan de Gestión de Comunicaciones del Proyecto. Plan de Mercadeo. 	
Supuestos	
<ul style="list-style-type: none"> Se tendrá acceso a la información legal y administrativa para la formulación del plan de gestión. La metodología de gestión desarrollada y las plantillas asociadas a la misma serán utilizadas en los próximos proyectos. 	
Restricciones	
<ul style="list-style-type: none"> Disponer de 3 meses para la realización del PFG. Indisposición de los agentes del ámbito teatral costarricense. 	
Información histórica relevante	
<p>Las naciones consideradas cuna de la cultura humana son características por su amplio conocimiento y sentido común fundamentado en la lectura de obras literarias. A raíz del conocimiento generado en la población, lejos de las aulas de estudio, permite que se pueda ofrecer un nivel de educación superior debido al fenómeno en que la sociedad es capacitada para comprender con mayor objetividad sobre los fundamentos.</p> <p>La diferencia entre las clases en los últimos siglos no radicaba solamente en las riquezas, sino en la educación – y las personas que sabían leer y escribir tenían mayor validez ante una colectividad, por su posibilidad de adquirir conocimiento tras la lectura.</p> <p>En Costa Rica existe el interés a niveles modestos por el estudio de obras literarias de carácter universal, sin embargo es necesario incentivar este sentimiento. Si bien es considerada como una de las naciones menos tradicionalistas en la lectura, los costarricenses responden de forma genérica a las grandes obras una vez que éstas poseen algún tipo de populismo – tal ha sido el caso de películas estrenadas en el cine como las sagas de Harry Potter, El Señor de los Anillos y El Hobbit. Las ventas de los libros aumentaron gradualmente una vez que las obras fueron presentadas en pantalla grande.</p> <p>El sector teatral costarricense se encuentra en condiciones marginales, y una de las razones primordiales para explotar el sector es la esperanza generada a raíz de la curiosidad somnolenta en la sociedad.</p> <p>Explícitamente un claro ejemplo radica en el auge cultural de la Unión Soviética que se dio por estrategias de enseñanza teatral en las distintas comunidades, que incrementó a niveles impecables la calidad de la educación. El caso de Ciudad de Cuentos de Tbilisi, Kiev y Chisinau, serán utilizados como ejemplares del presente plan.</p>	
Identificación de grupos de interés (Stakeholders)	
<p>Cliente(s) directo(s): Fundación Ciudad de Cuentos y Compañía Nacional de Teatro.</p> <p>Cliente(s) indirecto(s): Ministerio de Cultura y Juventud, Ministerio de Educación, egresados de artes dramáticas y danza, embajadas y consulados, asociaciones, comunidades juveniles, colegios, escuelas, universidades y público meta.</p>	
Aprobado por: Ramiro Fonseca Macrini.	Firma: 
Realizado por Kaji Gonenashvili Taliashvili.	

Anexo 2: EDT



Anexo 3: CRONOGRAMA DEL SEMINARIO

Nombre de Tarea	Duración	Inicio	Final
PFG	137,25 días	dom 05/01/14	vie 23/05/14
Seminario de Graduación	36,5 días	dom 05/01/14	lun 10/02/14
Entregables	27,75 días	dom 05/01/14	dom 02/02/14
<i>Chárter</i>	6,75 días	dom 05/01/14	dom 12/01/14
<i>Capítulo I: Introducción</i>	6 días	lun 13/01/14	dom 19/01/14
<i>Capítulo II: Marco Teórico</i>	6 días	lun 20/01/14	dom 26/01/14
<i>Capítulo III: Marco Metodológico</i>	6 días	lun 27/01/14	dom 02/02/14
Anexos	21 días	dom 12/01/14	dom 02/02/14
<i>Bibliografía</i>	21 días	dom 12/01/14	dom 02/02/14
<i>EDT</i>	6,75 días	lun 27/01/14	dom 02/02/14
<i>Cronograma</i>	6,75 días	lun 27/01/14	dom 02/02/14
Aprobación de SG	2,75 días	dom 02/02/14	mar 04/02/14
Designación Preliminar de Tutores	6 días	mar 04/02/14	lun 10/02/14
Tutoría	69,75 días	lun 10/02/14	lun 21/04/14
Entregables	69,75 días	lun 10/02/14	lun 21/04/14
<i>Tutor</i>	2 días	lun 10/02/14	mie 12/02/14
<i>Asignación</i>	1 día	lun 10/02/14	mar 11/02/14
<i>Aprobación</i>	1 día	mar 11/02/14	mie 12/02/14
Capítulo IV: Desarrollo	67,75 días	mie 12/02/14	lun 21/04/14
<i>Envío Entregables de SG</i>	1 día	mie 12/02/14	jue 13/02/14
<i>Guía de trabajo y desarrollo de tema con tutor</i>	66,75 días	jue 13/02/14	lun 21/04/14
Aprobación final del PFG	3 días	mar 15/04/14	vie 18/04/14

Lectores	16 días	vie 18/04/14	
Entregables	4 días	vie 18/04/14	mar 22/04/14
<i>Solicitud de asignación</i>	1 día	mar 22/04/14	mie 23/04/14
<i>Asignación</i>	1 día	mie 23/04/14	jue 24/04/14
<i>Comunicado de asignación</i>	1 día	jue 24/04/14	vie 25/04/14
<i>Envío de PFG a lectores</i>	1 día	vie 25/04/14	sab 26/04/14
Trabajo de Lectores	12 días	sab 26/04/14	jue 08/05/14
Lector 1	12 días	sab 26/04/14	jue 08/05/14
<i>Revisión de PFG</i>	1 día	sab 26/04/14	dom 27/04/14
<i>Envío de informe de lectura</i>	11 días	dom 27/04/14	jue 08/05/14
Lector 2	12 días	sab 26/04/14	jue 08/05/14
<i>Revisión de PFG</i>	1 día	sab 26/04/14	dom 27/04/14
<i>Envío de informe de lectura</i>	11 días	dom 27/04/14	jue 08/05/14
Tutoría	6 días	jue 08/05/14	mie 14/05/14
<i>Revisión de informes de lectores</i>	1 día	jue 08/05/14	vie 09/05/14
<i>Envío de contestación de informe de lectores</i>	5 días	vie 09/05/14	mie 14/05/14
Defensa	9 días	mie 14/05/14	vie 23/05/14
<i>Solicitud de fecha</i>	1 día	mie 14/05/14	jue 15/05/14
<i>Aprobación de fecha</i>	8 días	jue 15/05/14	vie 23/05/14

Anexo 4: RUTA CRÍTICA DEL PROYECTO

Id	Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	11 febrero 18/01	21 abril 22/02	01 julio 29/03	11 septiembre 03/05	07/06	12/07	16/08	20/09	25/10
1	1		1 Estrategia y plan de acción para la inducción del proyecto a la comunidad.	40 días	vie 27/02/15	jue 23/04/15									
2	2		1.1 Línea estratégica de gestión de la apertura del teatro.	10 días	vie 27/02/15	jue 12/03/15									
3	3		1.1.1 Definición de plan de trabajo.	5 días	vie 06/03/15	jue 12/03/15									
4	4		1.1.2 Denominación de roles y responsabilidades.	5 días	vie 27/02/15	jue 05/03/15									
5	5		1.1.3 Definición de costos.	10 días	vie 27/02/15	jue 12/03/15									
6	6		1.2 Definición de plan de acción para inducir el proyecto.	15 días	vie 13/03/15	jue 02/04/15									
7	7		1.2.1 Definición de un plan de monitoreo.	15 días	vie 13/03/15	jue 02/04/15									
8	8		1.3 Diseño de planificación demográfica.	15 días	jue 12/03/15	mié 01/04/15									
9	9		1.3.1 Elaboración de esquema con Municipalidades.	7 días	mar 24/03/15	mié 01/04/15									
10	10		1.3.2 Determinación de un punto único para el proyecto.	8 días	jue 12/03/15	lun 23/03/15									
11	11		2 Repertorio cultural del Teatro Ilusiones.	67 días	vie 24/04/15	lun 27/07/15									
12	12		2.1 Entorno social.	20 días	vie 24/04/15	jue 21/05/15									

Proyecto: Cronograma en Project Fecha: lun 13/04/15	Tarea		solo el comienzo	
	División		solo fin	
	Hito		Tareas externas	
	Resumen		Hito externo	
	Resumen del proyecto		Fecha límite	
	Tarea inactiva		Tareas críticas	
	Hito inactivo		División crítica	
	Resumen inactivo		Línea base	
	Tarea manual		Hito de línea base	
	solo duración		Resumen de línea base	
	Informe de resumen manual		Progreso	
	Resumen manual		Progreso manual	

Página 1

Id	Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	11 febrero 18/01	21 abril 29/03	01 julio 07/06	11 septiemb 20/09
13	13	✈	2.1.1 Plan de relaciones públicas.	12 días	mié 06/05/15	jue 21/05/15				
14	14	✈	2.1.2 Convivencia con comunidades.	8 días	vie 24/04/15	mar 05/05/15				
15	15	✈	2.2 Entorno público.	32 días	vie 22/05/15	lun 06/07/15				
16	16	✈	2.2.1 Alianza con entes gubernamentales.	32 días	vie 22/05/15	lun 06/07/15				
17	17	✈	2.2.2 Alianza con sector educación pública.	15 días	vie 22/05/15	jue 11/06/15				
18	18	✈	2.2.3 Alianza con Compañía Nacional de Teatro.	17 días	vie 22/05/15	lun 15/06/15				
19	19	✈	2.3 Entorno privado.	15 días	mar 07/07/15	lun 27/07/15				
20	20	✈	2.3.1 Alianza con sector de educación privada.	10 días	mar 07/07/15	lun 20/07/15				
21	21	✈	2.3.2 Alianza con ONG's.	5 días	mar 21/07/15	lun 27/07/15				
22	22	✈	3 Programa de integración para agentes de sectores culturales.	57 días	mar 28/07/15	mié 14/10/15				
23	23	✈	3.1 Programa de educación teatral.	25 días	mar 28/07/15	lun 31/08/15				
24	24	✈	3.1.1 Identificar público meta.	5 días	mar 28/07/15	lun 03/08/15				
25	25	✈	3.1.2 Identificar necesidades del público meta.	8 días	mar 04/08/15	jue 13/08/15				
26	26	✈	3.1.3 Diseñar acciones complementarias.	12 días	vie 14/08/15	lun 31/08/15				
27	27	✈	3.2 Capacitación de personal.	25 días	mar 01/09/15	lun 05/10/15				

Proyecto: Cronograma en Project Fecha: lun 13/04/15	Tarea		solo el comienzo	
	División		solo fin	
	Hito		Tareas externas	
	Resumen		Hito externo	
	Resumen del proyecto		Fecha límite	
	Tarea inactiva		Tareas críticas	
	Hito inactivo		División crítica	
	Resumen inactivo		Línea base	
	Tarea manual		Hito de línea base	
	solo duración		Resumen de línea base	
	Informe de resumen manual		Progreso	
	Resumen manual		Progreso manual	

Id	Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	11 febrero 18/01	21 abril 22/02	01 julio 29/03	11 septiembre 07/06	16/07	20/09	25/10
28	28		3.2.1 Identificación de necesidades de capacitación.	11 días	mar 01/09/15	mar 15/09/15							
29	29		3.2.2 Diseño de mecanismos para capacitación.	14 días	mié 16/09/15	lun 05/10/15							
30	30		3.3 Centro de información.	7 días	mar 06/10/15	mié 14/10/15							
31	31		3.3.1 Ubicación de sede de operaciones.	7 días	mar 06/10/15	mié 14/10/15							

Proyecto: Cronograma en Project Fecha: lun 13/04/15	Tarea		solo el comienzo	
	División		solo fin	
	Hito		Tareas externas	
	Resumen		Hito externo	
	Resumen del proyecto		Fecha límite	
	Tarea inactiva		Tareas críticas	
	Hito inactivo		División crítica	
	Resumen inactivo		Línea base	
	Tarea manual		Hito de línea base	
	solo duración		Resumen de línea base	
	Informe de resumen manual		Progreso	
	Resumen manual		Progreso manual	