

1º Edición

GUÍA PARA EL DISEÑO Y DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Una aproximación al sector cultural

**BASADA EN LA METODOLOGÍA DEL
PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI)**

Autora: Eliana Rosas Sagüez



Guía para el diseño y dirección de proyectos

**Basada en la metodología del Project Management Institute.
Una aproximación al sector cultural.**

**Guía de retribución al proyecto Fondart ámbito nacional 2011 del
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Valdivia, Los Ríos, Chile
2011.**

Eliana Rosas Sagüez.

Contadora.

Diplomada en Gestión Cultural Universidad de Chile.

Diplomada en Gerencia de Proyectos, Universidad Diego Portales.

Creadora de Valditoons (@valditoons / www.valditoons.cl)

Registro de Propiedad Intelectual N° 209.581

ISBN: Obra independiente 978-956-345-633-2

Todos los derechos reservados.

**Se autoriza su reproducción parcial para fines periodísticos,
académicos y bibliográficos, debiendo mencionarse la fuente
autoral.**

Está prohibida su venta. Guía de uso gratuito.

1° Edición 2011

Índice

Prólogo para una nueva Guía	4-5
Introducción: Una Mirada de contexto	7-13
Capítulo 1: ¿Qué es la metodología PMI?	15-18
Capítulo 2: El diseño de proyectos y la dirección de proyectos según el PMI	20-26
Capítulo 3: Los cinco grupos de procesos	28-45
Capítulo 4: Las nueve áreas del conocimiento	47-68
Anexo 1: Sobre la gestión de riesgos	70-73
Anexo 2: Ejemplo sobre la gestión de calidad	75
Glosario de términos	77-81
Bibliografía	82

Prólogo para una nueva Guía

La gestión cultural –sistematizada académica y profesionalmente– no tiene más de 20 años en Chile. Por cierto que antes existieron connotadas personas que empíricamente ejercieron el oficio, pero es en las dos últimas décadas cuando éste ha cobrado mayor presencia, tanto en el ámbito público como privado. La situación no ha sido tan diferente a nivel internacional, aunque en Europa y EEUU su sistematización data por lo menos de 40 a 50 años atrás, principalmente a partir de la post-guerra.

Décadas más décadas menos, igualmente el oficio de la gestión cultural es nuevo, en pleno desarrollo en Chile y el mundo. En tal sentido, las experiencias adquiridas –con sus naturales ensayos y errores– han permitido ir construyendo un conocimiento y una expertise que poco a poco han ido adquiriendo mayor cuerpo y consistencia, mejorando así las herramientas de trabajo, efectividad y pertinencia, tanto en sus acciones como en sus resultados.

Como parte de este proceso, sin duda que la creación de nuevos textos es imprescindible, lo cual en nuestro país enhorabuena ha estado ocurriendo durante los últimos años. En este contexto, la publicación de la presente Guía constituye un valioso aporte, por cuanto, basada en las experiencias y conocimientos adquiridos en otros oficios, agrega valor y contenidos a la gestión en el ámbito del diseño y dirección de proyectos culturales. Por ejemplo, ello se logra sistematizando los procedimientos según una secuencia lógica de cinco etapas principales, cuales son: (1) Iniciación, (2) Planificación, (3) Ejecución, (4) Seguimiento y Control y (5) Cierre. Además se profundiza en base a 9 áreas de conocimientos específicos, que participan en la mayoría de los proyectos y que, por lo tanto, se articulan con las cinco etapas antes indicadas.

Así entonces, Eliana Rosas Sagüez, autora de la presente Guía, a partir de la metodología del Project Management Institute (PMI), hace un notable trabajo de “traducción y adaptación” –en lenguaje, terminología y tecnicismos amigables–, cuyo resultado final se expone en las siguientes páginas, entregándonos un nuevo y valioso aporte al desarrollo metodológico de la elaboración, ejecución y seguimiento de proyectos culturales. No cabe dudas de que sus contenidos –explicados con gran claridad y prolijidad–, si se suman orgánicamente a una visión antropológica y sociológica de los procesos culturales –junto a un eficiente uso de las herramientas de administración y economía–, van a contribuir a elevar el nivel de los proyectos que se realicen en nuestro país en el ámbito de la cultura. Lo importante es articularlos entre sí con metas de corto, mediano y largo plazo (enfoque tridimensional), tal que nos permitan avanzar hacia una gestión cada día más pertinente y respetuosa con la diversidad cultural que nos caracteriza –nuestro “Chile profundo”–, contribuyendo con ello a un mejor desarrollo cultural a nivel local y nacional y, consecuentemente, a una mejor proyección internacional.

Gabriel Matthey Correa.

Profesor, Facultad de Artes de la Universidad de Chile.

INTRODUCCIÓN: UNA MIRADA DE CONTEXTO

Introducción: una mirada de contexto

En nuestro país, la creación del Fondo para el Desarrollo de las Artes, en el año 1992, instaló en el sector cultural un modelo de formulación teórica que buscó traspasar al papel las ideas y propuestas de creación, exhibición, producción y difusión de las disciplinas artísticas, del patrimonio y la acción cultural en general; que requieren del necesario financiamiento para ser ejecutadas.

Este modelo, que para la época se constituyó en una fórmula novedosa y necesaria para la selección y posterior administración de los recursos estatales disponibles, no estuvo exento de críticas desde la comunidad cultural, que con reticencia se fue acostumbrando a este tipo de modelo de sistematización de las ideas culturales.

Esta importante fuente de financiamiento, más conocida como Fondart, fue la primera de varias otras que comenzaron a crearse, con el fin de ordenar la entrega de recursos estatales, vía postulaciones, a los sectores artísticos y proporcionar diferentes líneas de apoyo de acuerdo a los requerimientos de cada expresión artística. En el año 1993 nace el Fondo de Fomento del Libro y la Lectura. El año 2004 se crean el Fondo de Fomento Audiovisual y el Fondo de Fomento de la Música Nacional.

A meses de que el Fondart cumpla 20 años de existencia, mucha agua ha pasado bajo el puente de la enseñanza, el aprendizaje, la experiencia y la evaluación de uno o más métodos para formular proyectos que permitan lograr con éxito el impacto que los actores culturales buscan con su idea.

En estos 20 años hemos pasado desde la simple formulación del proyecto en una ficha hasta la gestión de financiamiento para proyectos en organizaciones culturales, que han tomado el pulso y el ritmo de la amplia gama de financiamiento hoy existente para el sector, que busca ser aprehendida y administrada en forma eficiente y efectiva.

Como toda acción teórica que se va convirtiendo en disciplina, en los últimos 20 años, el acercamiento del mundo de la cultura nacional a disciplinas como la economía, y el surgimiento de nuevos conceptos para el sector(*) han permitido ampliar la visión sobre las competencias que hoy debe tener un actor cultural, de acuerdo a su rol y a su misión.

En esta amplia gama de alternativas de financiamiento para el sector, tanto concursos públicos como privados, se constata que uno de los criterios importantes a la hora de evaluar y adjudicar propuestas es la búsqueda del impacto que puede significar o no la producción de un proyecto. Impacto que justifica el uso de los recursos, sobre todo, públicos.

Dependiendo del concurso, este criterio toma distintos nombres. Por ejemplo, en el Fondart se denomina “Impacto y proyección artística, cultural y social”. En el Fondecyt se llama “Potencial de impacto y novedad científica”. En Becas Chile se menciona como “Las razones en que el candidato funda la postulación y cartas de recomendación” (**).

() Como Industrias Creativas, Industrias Culturales, Emprendimiento Cultural cuyas definiciones aparecen en el glosario de esta guía.*

*(**) “Proyectos en Artes y Cultura”, Criterios y Estrategias para su formulación. María Inés Silva y Alejandro Vera, ediciones PUC 2010.*

La diversidad en la nomenclatura de estos ítems es un ejemplo de lo heterogéneo de este acercamiento hacia la formulación de proyectos, que también está presente en las diferencias de formularios y en las distintas definiciones de conceptos presentes en las bases; que por cierto es hoy una debilidad conceptual del sector cultural que forma parte de un proceso normal, que de a poco se irá suavizando a medida que estos temas entran en la discusión crítica y a medida que surgen los lenguajes y vocabularios comunes, que motiven la creación de léxicos propios del sector para su mejor comprensión.

Por otra parte, otro fenómeno interesante y requerido que está surgiendo en el sector, es la profesionalización que de a poco se está dando en los niveles de creación, producción, exhibición y distribución de los bienes y servicios culturales, y que ha permitido la aparición de un “actor” que integre y sirva de observador y articulador de ideas, personas y recursos. Esta figura denominada “gestor cultural” viene a dar respuesta a la urgencia de contar con un profesional que sea una especie de “director de orquesta” capaz de informar, conocer, administrar y levantar recursos.

En los últimos años, esta figura del “gestor cultural” ha entrado también en un proceso de formulación y reformulación de sus competencias técnicas y tareas. Saber ¿Qué actividades debe cumplir un gestor?, ¿En qué parte de la denominada cadena de valor de la cultura participa?, ¿Cuál es su rol específico dentro del sector cultural?; son preguntas que hoy están en pleno proceso de respuesta y contra repuesta, lo que da cuenta de este fenómeno de construcción activa del sector.

Otro elemento que se suma al complejo quehacer del sector cultural, es el acercamiento que en la última década (al menos en Chile) ha tenido el sector de la cultura con áreas como la economía, sector que también está sufriendo de un proceso de reformulación de sus áreas productivas, en una economía nacional e internacional, donde los recursos naturales pueden acabarse y se buscan nuevas fuentes de ingresos financieros, esta vez, basados en el conocimiento, la creatividad, la innovación y, por cierto, la cultura.

Este acercamiento, para algunos un poco forzado, está agregando a la compleja trama del quehacer cultural un nuevo ingrediente, que otorga nuevos roles, tareas y retos a los actores culturales y, especialmente, a la figura de este “gestor cultural”, que ahora entra a “competir” con otros actores de la llamada “economía creativa” en la búsqueda del financiamiento para ejecutar proyectos y en el efectivo impacto en la ciudadanía.

Hoy, en algunos lugares del mundo, e incluso en Chile, la figura del “gestor cultural” se ha ido ampliando más hasta convertirlo en un “emprendedor cultural”, en una suerte de profesional múltiple, capaz de unir el mundo de la cultura con el sector de la economía. ¿Moda? o ¿Necesidad real? es una discusión que hoy se plantea frente a estos fenómenos que tienen un ritmo vertiginoso. Aún no sabemos bien qué hace un gestor cultural y ya se habla que éste debe ser un emprendedor.

Mientras esta discusión continúa en busca de respuestas concretas, lo específico es que la figura de este “gestor cultural” o “productor cultural” o “director de proyectos culturales” plantea entre sus habilidades la urgencia de contar con competencias técnicas para levantar recursos financieros, vía concursos públicos o privados; y de conocer muy bien metodologías para diseñar y dirigir dichos proyectos con éxito.

Se ha mencionado lo complejo que es actualmente tener un vocabulario común y una metodología común para formular proyectos en el sector cultural, pero a sólo 20 años de la creación de su principal fuente de financiamiento estatal los expertos saben que dos décadas de ejercicio teórico en estas materias no son suficientes para lograr la madurez que exige con urgencia el mercado de las llamadas “economías creativas”, “emprendimientos culturales” e “Industrias Creativas”.

No obstante, la necesidad de dar respuesta a estos fenómenos vertiginosos, hace necesario introducir y ampliar las competencias técnicas de los actores culturales, sobre todo en materia de formulación y dirección de proyectos, para ir abriendo nuevas vías de financiamiento, tanto nacionales como extranjeras, tanto públicas como privadas.

Hoy, la bibliografía da cuenta de una amplia variedad de modelos de formulación y/o diseño de proyectos(*), tan heterogénea y distinta entre sí, que exige al actor cultural un aprendizaje específico, dedicado y lento. Quienes han tomado la vía de este aprendizaje saben muy bien que el camino es largo, complejo y ondulante frente a la gama de modelos existentes, que de a poco han comenzado a acercarse y a simplificarse para ser introducidos en el sector cultural. Ejemplos concretos de bibliografía en el país son textos como “Modelo de Gestión Cultural” de Gabriel Matthey Correa; “Proyectos en Artes y Cultura”, de María Inés Silva y Alejandro Vera; y “Cultura: ¿Quién paga”, de Arturo Navarro.

Los desafíos que enfrenta hoy el actor cultural y, en específico, la figura del “gestor cultural”, lo colocan frente a la necesidad de ampliar sus competencias técnicas en temas como marketing, comunicación, políticas culturales, normativa legal del sector (entre otros) y, en especial, en la búsqueda de financiamiento a través del diseño y dirección de proyectos.

Esta guía sólo pretende introducir al actor cultural y, en específico, al gestor cultural en una metodología cuyas buenas prácticas han sido probadas internacionalmente, porque son diseñadas y ejecutadas por profesionales que han dedicado su vida al diseño de modelos para elaborar y dirigir proyectos.

Este modelo estandarizado permite contar con una nomenclatura común en el mundo y con acciones sistematizadas, muy sencillas, pero cuyo orden aplicado otorga un alto porcentaje de éxito en su ejecución.

En un quehacer donde la cultura y la economía se acercan para abrir espacios de trabajo conjunto, se hace indispensable el manejo de metodologías que ayuden a proyectar las propuestas del quehacer cultural en sus múltiples ámbitos. Esta guía que aborda una metodología específica, elaborada por el Project Management Institute (PMI), es sólo una de las muchas propuestas de métodos existentes. Su recomendación radica en la capacidad que tiene este método para acomodarse a los diferentes sectores y rubros, y además porque su actualización constante de buenas prácticas la hace flexible ante las necesidades de documentar los proyectos culturales, siempre tan complejos en su transmisión desde lo simbólico al texto.

Esta Guía pretende entregar un modelo adaptado al sector cultural, con el objetivo de aportar al desarrollo de las competencias técnicas del “gestor cultural”. Su acercamiento al sector cultural significó también adaptar la terminología técnica, el vocabulario, y simplificar la estructura para hacerla más amena al lector.

Esta Guía presenta también el desafío de ser un primer acercamiento de este modelo al sector cultural, al menos en Chile.

Espero sinceramente que este aporte sencillo y honesto sea útil para quienes tengan en sus manos esta guía, que entrega un método muy detallado que puede ser profundizado por quien se interese.

Cordialmente,

Eliana Rosas Sagüez

CAPÍTULO 1: ¿QUÉ ES LA METODOLOGÍA PMI?

¿Qué es la Metodología PMI?

La metodología del Project Management Institute, más conocido como PMI, es un modelo de diseño y dirección de proyectos estándar, aceptado por diversos países del mundo que ha sido traducida a once idiomas. La metodología PMI provee de un léxico común y una estructura consistente conocida en todo el mundo, entrega también los fundamentos de la gestión de proyectos que son aplicables a un amplio rango de proyectos, en diversas áreas y disciplinas.

La primera guía sobre esta metodología fue publicada el año 1987 con el nombre de Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) elaborada en un intento por documentar y estandarizar información y prácticas generalmente aceptadas en la gestión de proyectos.

Esta metodología comprende dos grandes secciones: la primera aborda los procesos y los contextos de un proyecto. Se trata de cinco grupos de procesos básicos que se deben diseñar y ejecutar. Dichos procesos interactúan (se relacionan) a través del proyecto, tanto en su diseño como en su ejecución. Los cinco grupos básicos de procesos son:

- 1) Iniciación**
- 2) Planificación**
- 3) Ejecución**
- 4) Seguimiento y Control**
- 5) Cierre**

La segunda sección de esta metodología aborda las áreas del conocimiento específico que participan en el diseño de un proyecto. Son nueve áreas de conocimiento comunes a casi todos los proyectos y se denominan de la siguiente forma:

- 1) Gestión de Integración**
- 2) Gestión del Alcance**
- 3) Gestión del Tiempo**
- 4) Gestión de los Costos**
- 5) Gestión de Calidad**
- 6) Gestión de RRHH**
- 7) Gestión de las Comunicaciones**
- 8) Gestión de Riesgos**
- 9) Gestión de Adquisiciones**

Esta guía permite el uso de un vocabulario común, elemento esencial en cualquier norma y/o metodología.

¿Por qué usar esta metodología?

El valor de esta metodología radica en su reconocimiento internacional y en su capacidad de proponer un modelo estándar, que recoge practicas validadas en la gestión de proyectos a nivel internacional, que han sido creadas por profesionales expertos y dedicados a la dirección de proyectos en diferentes disciplinas y rubros.

Otra característica esencial de esta metodología es que se fundamenta en experiencias reales e innovadoras, aplicadas en miles de diseños de proyectos en el mundo. Las mejores prácticas son traspasadas a esta metodología, aumentando así las posibilidades de éxito.

Una particularidad de esta metodología es su flexibilidad y dinamismo, puesto que el modelo se va actualizando y adaptando a las necesidades de diseño y ejecución de proyectos, a medida que los expertos van incorporando nuevos elementos, evaluando los existentes y manteniendo o reformando los procesos que forman parte de este método.

La metodología PMI es, por tanto, una norma a la cual los directores de proyectos se certifican y se integran a una red de conocimiento mundial, que es transmitido y validado entre los pares de diversas disciplinas y rubros.

Al ser dinámica se convierte en una metodología capaz de ser traspasada a diversos sectores, entre ellos al sector de la cultura, que con su constante movimiento y dinamismo plantea el desafío de contar con un modelo estandarizado y sistematizado, pero a la vez flexible y que sea un modelo adaptable a la realidad del sector.

Actualmente en el país no se conocen experiencias de diseño y dirección de proyectos en el sector cultural bajo esta metodología, por lo cual su puesta en marcha se convierte en una tarea atractiva.

CAPÍTULO 2: EL DISEÑO DE PROYECTOS Y LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS SEGÚN EL PMI

El diseño de proyectos y la dirección de proyectos según el PMI

De acuerdo a la definición que entrega el Project Management Institute (PMI), **un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, un servicio o un resultado único(*)**. Se entiende que es temporal porque posee un comienzo y un final definido. Se entiende también que este producto, servicio o resultado único es cuantificable, o sea se puede medir. A su vez, este producto, servicio o resultado único puede corresponder a un elemento terminado o a un componente de otro elemento. Por último, un proyecto concluye cuando se alcanzan sus objetivos específicos.

¿Cómo surge un proyecto? ¿Cómo nace?

Un proyecto surge como resultado de diversos factores: Como una necesidad del entorno o de una organización, como una demanda de una determinada comunidad, territorio o sector. Como la solicitud de una persona, institución, organización, etc. O como necesidades para resolver un problema, causado por diversos motivos.

De ahí que casi todos los proyectos se diseñen, planifiquen e implementen en un contexto social, económico y ambiental; logrando impactos positivos y negativos, deseados y no deseados.

(*) *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK) Cuarta Edición.*

Cuando hablamos de contextos nos referimos, por ejemplo, al entorno cultural, es decir, cómo afecta el proyecto a las personas y cómo afectan las personas al proyecto. También hablamos de un entorno político, es decir, cuáles son las leyes, normas de carácter comunal, regional y nacional que debemos conocer y aplicar.

Además se refiere a un entorno social, o sea, la geografía física, el territorio donde se ejecutará el proyecto. Sólo por mencionar algunos contextos.

De acuerdo a la definición que entrega el Project Management Institute (PMI), ***la Dirección de Proyectos significa aplicar conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para ejecutar con éxito sus objetivos específicos.***

La Dirección de Proyectos se logra mediante la integración de los cinco grupos básicos de procesos antes mencionados:

- 1) Iniciación**
- 2) Planificación**
- 3) Ejecución**
- 4) Seguimiento y Control**
- 5) Cierre**

El responsable de alcanzar los objetivos del proyecto es el denominado “Director de Proyectos”.

Estos cinco grupos básicos de procesos permiten ejecutar las tareas inherentes a la dirección de proyectos. ¿Cuáles son?: identificar los requisitos, formular los objetivos en forma clara y realizable, equilibrar las exigencias y expectativas del equipo participante, aplicar las demandas de calidad, lograr las tareas en el tiempo establecido y a los costos definidos y responder a las expectativas e inquietudes de los públicos a los cuales nos dirigimos con nuestro proyecto.

Los procesos de dirección de proyectos se aplican globalmente y a todos los grupos de industrias y /o sectores. Se ha demostrado que la aplicación de los procesos de dirección de proyectos aumenta las posibilidades de éxito del resultado final.

Esto no significa que los conocimientos, habilidades y procesos descritos deban aplicarse siempre de la misma manera en todos los proyectos. Para un proyecto determinado, el director del proyecto - en colaboración con el equipo del proyecto - siempre tiene la responsabilidad de determinar cuáles son los procesos apropiados, así como el grado de rigor adecuado para cada proceso.

Generalmente los denominados “gestores culturales” y, en otros casos, “Directores de Proyectos” hablan de una triple restricción: alcance, tiempo y costos. Variables que siempre están en juego para el logro de los objetivos trazados.

Por eso, para facilitar el diseño de un proyecto, su dirección y el logro de sus metas, los proyectos se suelen dividir en fases, interrelacionadas en la práctica, pero diseñadas en forma separada en una primera etapa.

Este conjunto de fases se conoce como ciclo de vida de un proyecto, donde se mencionan:

¿Qué actividades hacer en cada fase?, ¿En qué momento se diseñan los productos y/o servicios entregables?, ¿Cuándo se revisan y se validan ante los públicos?, ¿Quién o quiénes participan en cada fase? y ¿Cómo se controla, evalúa y se aprueba cada fase?. Los resultados de una fase son entradas para la siguiente fase.

El ciclo de vida de un proyecto es un conjunto de fases, generalmente secuenciales y, en ocasiones, superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de quienes participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación.

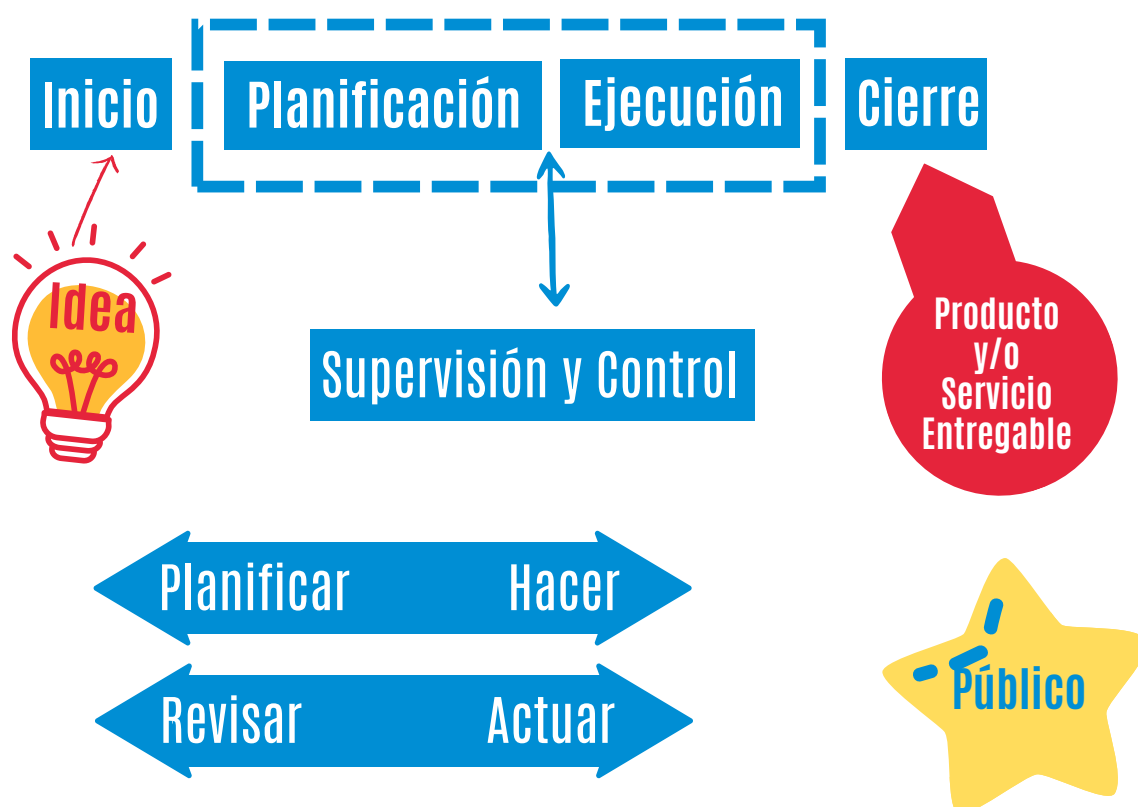
Un ciclo de vida puede documentarse con ayuda de una metodología. Mientras que cada proyecto tiene un inicio y un final definidos, los entregables (*) específicos y las actividades que se llevan a cabo entre éstos variarán ampliamente de acuerdo con el proyecto.

El ciclo de vida proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado.

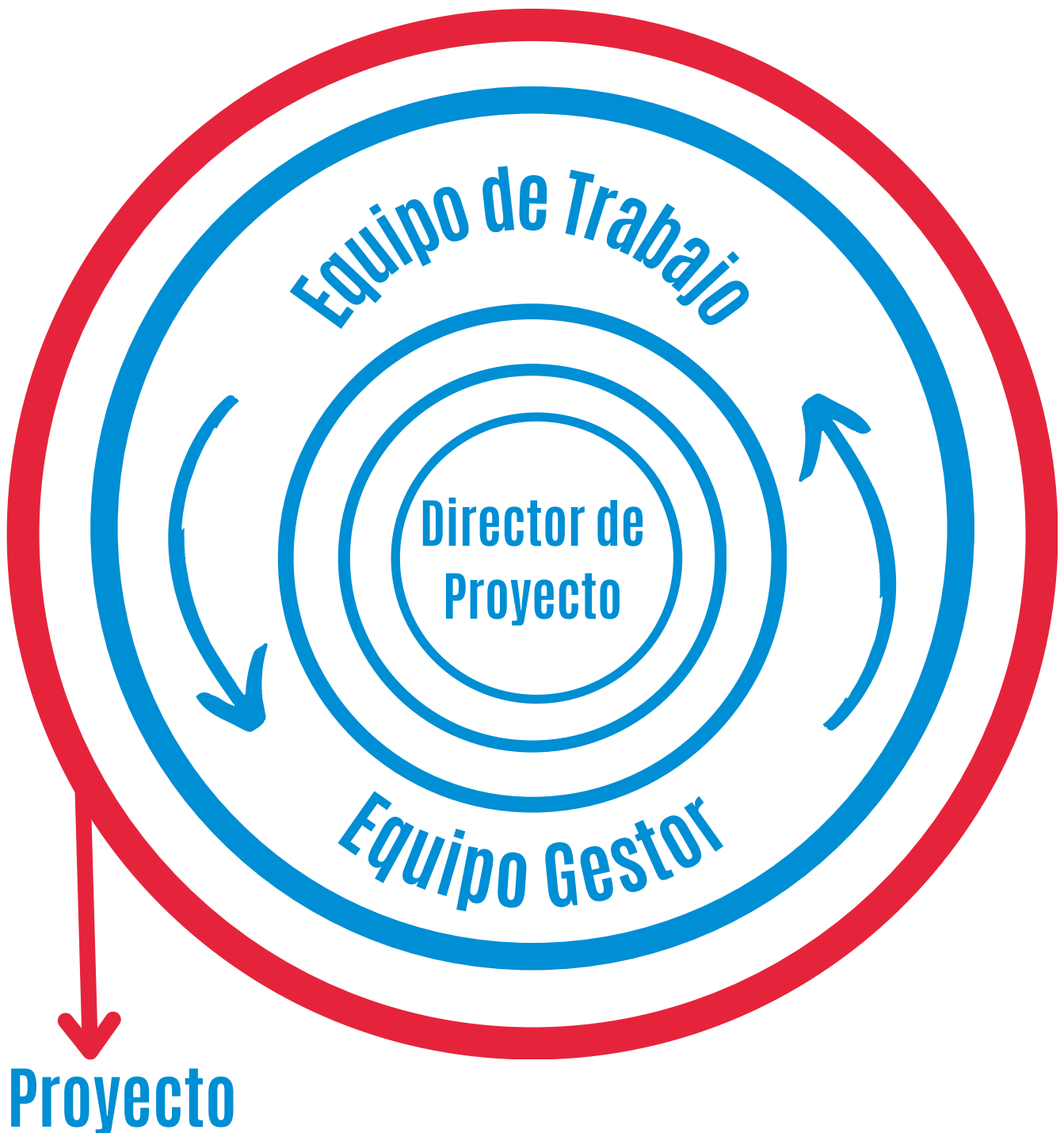
() Cualquier producto o resultado verificable que debe producirse al finalizar un proceso, fase o proyecto.*

Las fases del proyecto son divisiones dentro del mismo proyecto, donde es necesario ejercer un control adicional para gestionar eficazmente la conclusión del proyecto. Las fases del mismo suelen completarse de manera secuencial, pero en determinadas situaciones pueden superponerse. El número de fases, la necesidad de establecerlas y el grado de control aplicado dependen del tamaño, la complejidad y el impacto potencial del proyecto.

Todos los proyectos, sin importar cuán pequeños o grandes, o cuán sencillos o complejos sean, pueden configurarse dentro de la siguiente estructura del ciclo de vida:



Actores que intervienen en la Dirección de Proyectos



En la Metodología PMI, los públicos (stakeholders) relacionados directa y/ o indirectamente al proyecto se denominan “interesados”. Los interesados son personas u organizaciones, que participan activamente en el proyecto o cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente por la ejecución o fin del proyecto.

Los interesados también pueden ejercer influencia sobre el proyecto y los miembros del equipo. El equipo de la dirección del proyecto debe identificar tanto a los interesados internos como externos, con objeto de determinar los requisitos del proyecto y las expectativas de todas las partes involucradas. Más aún, el director del proyecto debe gestionar la influencia de los diversos interesados con relación a los requisitos del proyecto, para asegurar un resultado exitoso.

Clientes / Usuarios:

Son personas / organizaciones que usarán el producto, servicio o resultado del proyecto. Pueden ser internos o externos a la organización ejecutante.

Patrocinador:

Es la persona o grupo que proporciona los recursos financieros, en efectivo o en especie, para el proyecto.

Equipo del proyecto:

Está conformado por el director, el equipo de dirección y otros miembros que desarrollan el trabajo: personas procedentes de diferentes grupos, con conocimientos en una materia específica o con un conjunto de habilidades específicas.

CAPÍTULO 3: LOS CINCO GRUPOS DE PROCESOS

Los 5 grupos de procesos

Recordemos que esta metodología comprende dos grandes secciones:

La primera aborda los procesos y los contextos de un proyecto. Se trata de cinco grupos de procesos básicos que se deben diseñar y ejecutar. Dichos procesos interactúan (se relacionan) a través del proyecto, tanto en su diseño como en su ejecución.

Los cinco grupos básicos de procesos son:



Los procesos de dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías conocidas como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos:

1

**Grupo del proceso de
Iniciación:**

Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente.

2

**Grupo del Proceso de
Planificación:**

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

3

**Grupo del Proceso de
Ejecución :**

Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan, a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.

4

**Grupo del Proceso de
Seguimiento y
Control:**

Aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y desempeño del proyecto, donde se identifican las áreas en las que el plan requiera cambios.

5

**Grupo del Proceso de
Cierre:**

Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Estos cinco grupos de procesos cuentan con dependencias bien definidas **(están interrelacionados y dependen el uno del otro. Ej: No se puede hacer el control de una actividad, si ésta no ha sido planificada y ejecutada previamente)** y normalmente se los ejecuta en la misma secuencia en cada proyecto. **Estos cinco grupos de procesos siempre estarán presentes en cualquier proyecto que se diseñe y ejecute, porque corresponden a la lógica básica de todo proyecto.**

Ahora comienza la identificación y descripción de los cinco grupos de procesos necesarios en todo proyecto.

1

Grupo del Proceso
de Iniciación

2

Grupo del Proceso
de Planificación

3

Grupo del Proceso
de Ejecución

Estás aquí

4

Grupo del Proceso
de Seguimiento y
Control

5

Grupo del Proceso
de Cierre

1. Grupo del Proceso de Iniciación

Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente.

**¿Qué tareas
debo
realizar?**

1. Definir el alcance inicial ("lo que se debe y no se debe hacer". NO dejar nada al azar).
2. Comprometer los recursos financieros iniciales.
3. Identificar a los interesados (públicos) internos y externos que van a participar y ejercer alguna influencia en el resultado global del proyecto.
4. Documentar (escribir en papel) la información relevante relativa a los intereses, participación e impacto en el proyecto.
5. Escribir esta información en un acta de constitución del proyecto y hacer el registro de interesados.
6. Documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados.
7. Una vez documentada esta información y aprobada por el equipo y las partes interesadas, el proyecto se considera listo para comenzar su diseño y posterior ejecución.



2. Grupo del Proceso de Planificación

Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance (Ver glosario) del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos.

¿Qué tareas debo realizar?

1. Desarrollar el plan: significa documentar (escribir) las acciones para definir, preparar, integrar y coordinar las tareas. Este plan será la fuente principal de información para la planificación del proyecto, que luego se ejecutará y posteriormente se supervisará y controlará.
2. Definir el alcance: hacer una descripción detallada de lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer, para evitar errores, mal entendidos y deducciones poco precisas.
3. Escribir los documentos que se usarán durante el proyecto (protocolos). Y escribir las necesidades de los interesados para cumplir con sus objetivos.
4. Recopilar información necesaria para el proyecto (Bibliografía).
5. Crear la estructura del Desglose del Trabajo (EDT): significa subdividir el plan en actividades y tareas más pequeñas y fáciles de controlar.
6. Monitorear el proceso de la planificación, pueden suceder cambios en el plan que hagan reconsiderar algunas tareas de la iniciación. Esto se denomina “planificación gradual”, para indicar que la planificación y la documentación son procesos repetitivos y continuos.

**¿Qué otras
tareas debo
realizar?**

7. Definir (escribir) las actividades: redactar todas las actividades, es decir, las acciones específicas que se realizarán para lograr los objetivos del proyecto.

8. Secuenciar las actividades: significa darles a cada actividad una prioridad en el tiempo, teniendo en cuenta que el fin de una actividad es el inicio de otra.

9. Estimar los recursos de las actividades: determinar el tipo y la cantidad de materiales, personas, equipos y/o suministros que se usarán en cada actividad definida en el plan.

10. Estimar la duración de las actividades: implica establecer cuánto tiempo durará cada actividad, con los recursos estimados.

11. Desarrollar el cronograma: aquí el director del proyecto y su equipo deben planificar el orden de las actividades, coordinar su duración, definir los recursos y requisitos para ejecutar cada actividad. De esta forma se crea la llamada "Carta Gantt".

12. Estimar los costos: en esta acción hay que definir el valor de cada actividad presente en el cronograma.

**¿Qué otras
tareas debo
realizar?**

13. Determinar el presupuesto: esta importante acción significa sumar los valores financieros reales (lo que cuesta de verdad) de cada actividad, con el fin de determinar el piso base del costo total del proyecto.

14. Planificar la calidad: identificar los requisitos de calidad. Esto significa describir las características reales del producto y/o servicio que generará el proyecto. Por ejemplo: si se elabora un diario impreso, se debe definir el tamaño, el gramaje del papel, los colores, tipo de letra, etc.; y esas características deben cumplirse y medirse durante el proceso de control de calidad del proyecto. Lo anterior es para que se cumpla lo escrito en la planificación del proyecto.

(Ver detalle del ejemplo sobre planificación de calidad en el anexo 2).

15. Desarrollar el plan de RR.HH: significa identificar y documentar los roles, responsabilidades y tareas de cada persona integrante del equipo.

16. Planificar las comunicaciones: aquí el director del proyecto determina las necesidades de información de los interesados externos (públicos) y los interesados internos (equipo) sobre el proyecto y la forma cómo se irá comunicando (difundiendo) el proyecto a dichos interesados.

17. Planificar la gestión de riesgos: en esta parte se define cómo se abordarán los posibles riesgos y/o imprevistos que pueden aparecer durante la planificación y posterior ejecución del proyecto.

18. Identificar los riesgos: es importante escribir un listado de los posibles riesgos que pueden afectar la planificación y la ejecución del proyecto. Por ejemplo: la salida de un integrante del equipo.

19. Hacer el análisis cualitativo de los riesgos: tomar la lista escrita con los riesgos identificados y darles una prioridad (o sea del más riesgoso, al menos riesgoso; o también dándole niveles de riesgo. Por ejemplo: alto riesgo, riesgo medio, bajo riesgo).



**¿Qué otras
tareas debo
realizar?**

**¿Qué otras
tareas debo
realizar?**

20. Hacer el análisis cuantitativo de los riesgos: una vez priorizada la lista de riesgos bajo el análisis cualitativo, hay que valorizar en dinero dichos riesgos (saber cuánto nos puede costar cada riesgo identificado). Además hay que definir un porcentaje de ocurrencia de dichos riesgos, es decir cuál es la probabilidad de que realmente ocurra. **Por ejemplo:** es más probable la partida de un integrante del equipo que un terremoto y éste es más probable que ocurra a la caída de un OVNI.

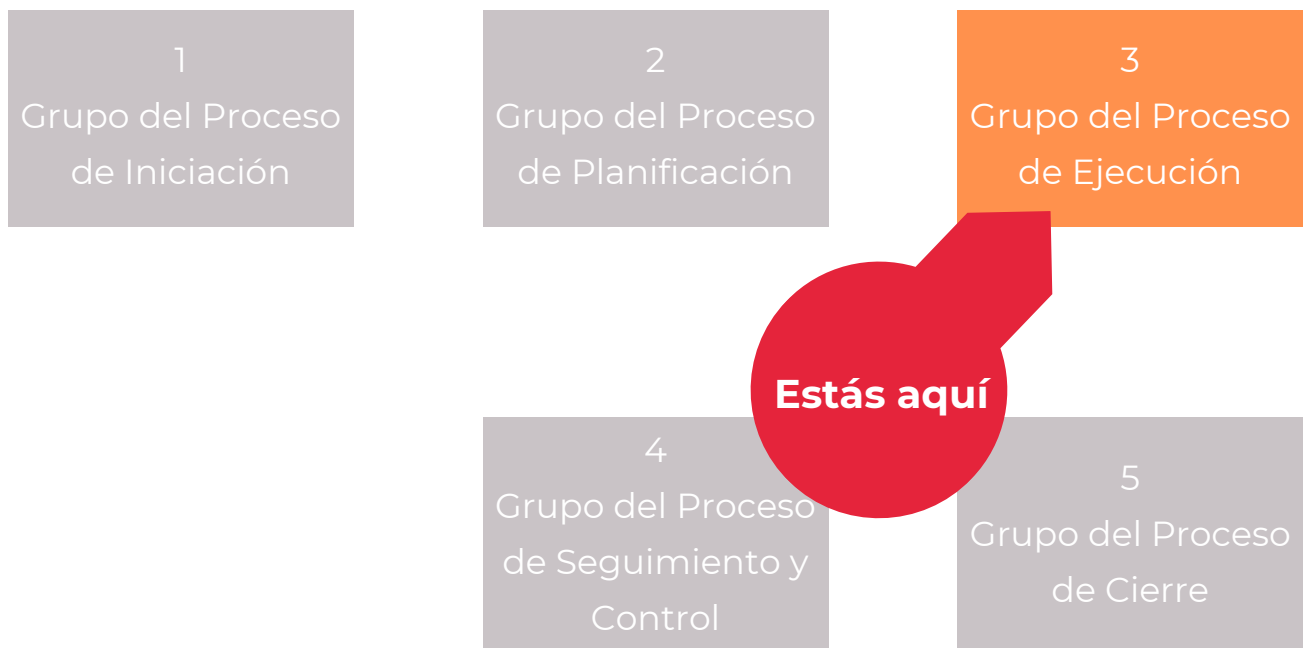
(Ver detalle del ejemplo sobre riesgos negativos y positivos en el anexo 1).

21. Planificar la respuesta a los riesgos: significa preparar las soluciones (respuestas) a los riesgos antes escritos, para minimizar (disminuir) las amenazas de estos riesgos en el proyecto.

22. Planificar las adquisiciones: aquí hay que documentar (escribir) las decisiones de compra (lo que vamos a comprar) para el proyecto.

Los cinco grupos de procesos

Recuerda que estos cinco grupos de procesos cuentan con dependencias bien definidas **(están interrelacionados y dependen el uno del otro. Ej: No se puede hacer el control de una actividad, si ésta no ha sido planificada y ejecutada previamente)** y normalmente se los ejecuta en la misma secuencia en cada proyecto. **Estos cinco grupos de procesos siempre estarán presentes en cualquier proyecto que se diseñe y ejecute, porque corresponden a la lógica básica de todo proyecto.**



3. Grupo del Proceso de Ejecución

Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan, a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.

¿Qué tareas debo realizar?

1. Gestionar las tareas: significa iniciar la ejecución de las actividades definidas en el proceso de planificación del proyecto, con el fin de cumplir los objetivos del mismo.
2. Realizar el aseguramiento de la calidad: en esta acción hay que auditar (revisar de manera crítica) los requisitos de calidad (las características definidas para el producto y/o servicio que entregará el proyecto) y sus resultados. Se audita a partir de las medidas de control de calidad, para asegurar que se usen la operaciones y normas correctas.
3. Contratar al equipo del proyecto: implica confirmar a las personas definidas para el equipo de trabajo, llamarlas y formar el equipo.
4. Desarrollar el equipo de trabajo: significa mejorar las competencias técnicas y habilidades de las personas, a través de un ambiente grato para que el desempeño sea óptimo.
5. Dirigir el equipo: aquí el director del proyecto debe supervisar el desempeño del equipo de trabajo, resolver problemas, gestionar cambios si se necesita y retroalimentar información y motivar.

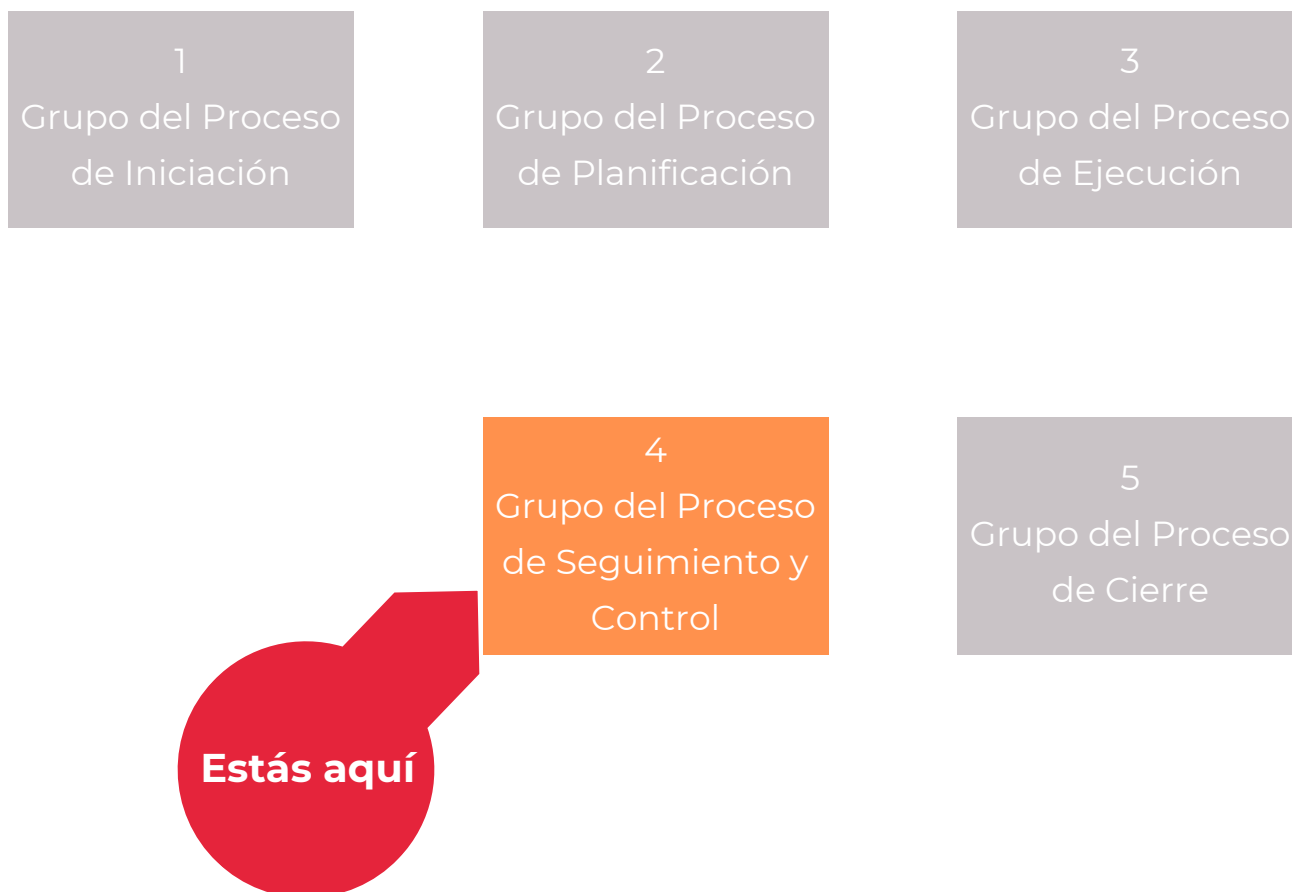
6. Distribuir información: significa poner la información relevante a disposición de los interesados (públicos) del proyecto.

7. Gestionar las expectativas de los interesados: implica comunicarse en forma permanente con los públicos (internos y externos) para satisfacer sus necesidades (resolver dudas, responder consultas) y abordar los problemas que se presenten.

8. Efectuar adquisiciones: en esta acción hay que identificar los proveedores que voy a necesitar para el material, los equipos y/o servicios que debo ejecutar para cumplir con el proyecto. Luego escoger a él o los proveedores y efectuar la compra.



**¿Qué tareas
debo
realizar?**



4. Grupo del Proceso de Seguimiento y Control

Aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y desempeño del proyecto, donde se identifican las áreas en las que el plan requiera cambios.

**¿Qué tareas
debo
realizar?**

1. Seguir y controlar: significa revisar, analizar y regular el avance para cumplir con el plan y posterior objetivos del proyecto. El director del proyecto debe hacer informes sobre el alcance (lo que se debe y no se debe hacer), el cronograma, los costos, recursos, la calidad y los riesgos. También debe hacer mediciones y proyectar el avance del proyecto.

2. Hacer el control integrado de cambios: implica revisar todas las solicitudes de posibles cambios en el proyecto, aprobarlos y gestionar dichas modificaciones en los productos y/o servicios que serán entregados por el proyecto. Dichos cambios deben documentarse e incorporarse en el plan del proyecto.

3. Verificar el alcance: aquí hay que formalizar la aceptación de los entregables (productos y/o servicios del proyecto) que se han cumplido. Por ejemplo: documentar la entrega de la maqueta del periódico que se imprimirá.

4. Controlar el alcance: significa hacer el seguimiento al estado del alcance (lo que se debe y no se debe hacer). Si hay que hacer cambios, se gestionan con el equipo.

5. Controlar el cronograma: hay que revisar el avance de los tiempos y las actividades de la Carta Gantt, actualizarla y gestionar los cambios si se necesitan.

6. Controlar costos: en esta acción se hace el seguimiento de los gastos realizados y por realizar, para actualizar el presupuesto y gestionar los cambios si se necesitan.

7. Realizar el control de calidad: significa hacer la revisión (seguimiento) de los resultados de la calidad de las actividades (cómo se están haciendo y si cumplen las características descritas en el plan), para saber si se aplican correctamente o gestionar los cambios si se necesitan.

8. Informar el desempeño: significa que se debe recopilar y distribuir la información al equipo sobre el desempeño del proyecto, incluyendo los informes sobre el estado de avance, las mediciones efectuadas y las proyecciones del proyecto hasta su finalización.

9. Dar seguimiento y controlar los riesgos: en esta acción se debe implementar un plan de respuesta a los riesgos descritos durante el proceso de planificación. A su vez hay que hacer el seguimiento y control de aquellos riesgos que ocurrieron y que no ocurrieron. Por último hay que identificar los riesgos que sucedieron pero no estaban identificados en la lista. De esta forma se valida la efectividad del proceso.

10. Administrar las adquisiciones: significa gestionar las compras con los proveedores identificados, que suministrarán los servicios y/o productos necesarios para el proyecto. Además se supervisa este proceso de compra y se efectúan cambios si es necesario.

Nota: Todas las modificaciones que gestionen en este proceso de Seguimiento y Control deben documentarse (escribirse) en el Proceso de Planificación (es decir en el plan). No se debe borrar el plan anterior, pues es importante tener el historial. Lo que se debe hacer es crear un documento con el plan actualizado.

Los cinco grupos de procesos

Recuerda que estos cinco grupos de procesos cuentan con dependencias bien definidas **(están interrelacionados y dependen el uno del otro. Ej: No se puede hacer el control de una actividad, si ésta no ha sido planificada y ejecutada previamente)** y normalmente se los ejecuta en la misma secuencia en cada proyecto. **Estos cinco grupos de procesos siempre estarán presentes en cualquier proyecto que se diseñe y ejecute, porque corresponden a la lógica básica de todo proyecto.**

1

Grupo del Proceso
de Iniciación

2

Grupo del Proceso
de Planificación

3

Grupo del Proceso
de Ejecución

4

Grupo del Proceso
de Seguimiento y
Control

5

Grupo del Proceso
de Cierre

Estás aquí

5. Grupo del Proceso de Cierre

Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

**¿Qué tareas
debo
realizar?**

1. Cerrar el proyecto o fase: significa finalizar todas las actividades, a través del término de las acciones de todos los grupos de procesos antes descritos. De esta manera se formaliza el cierre del proyecto o de una fase del mismo.
2. Cerrar las adquisiciones: en esta acción se terminan las adquisiciones o compras asociadas a proyecto. Por ejemplo: término de contratos con proveedores.
3. Documentar las lecciones aprendidas.
4. Archivar todos los documentos relevantes del proyecto, para ser usados después como datos históricos.

CAPÍTULO 4: LAS NUEVE ÁREAS DEL CONOCIMIENTO.

Las 9 áreas del conocimiento

Recordamos que la segunda sección de esta metodología aborda las áreas del conocimiento específico que participan en el diseño de un proyecto. Son nueve áreas de conocimiento comunes a casi todos los proyectos y se denominan de la siguiente forma:

- 1) Gestión de Integración**
- 2) Gestión del Alcance**
- 3) Gestión del Tiempo**
- 4) Gestión de los Costos**
- 5) Gestión de Calidad**
- 6) Gestión de RRHH**
- 7) Gestión de las Comunicaciones**
- 8) Gestión de Riesgos**
- 9) Gestión de Adquisiciones**

La Metodología PMI agrupa los cinco procesos de un proyecto en nueve áreas del conocimiento, con el objetivo de realizar una gestión adecuada, porque se debe profundizar sobre qué áreas del conocimiento se abordan en cada proceso.

Relación entre áreas del conocimiento y procesos

	Proceso Iniciación	Proceso Planificación	Proceso Ejecución	Proceso Seguimiento y Control	Proceso Cierre
1. Gestión de la Integración	1.1 Hacer el acta de constitución 1.2 Escribir el enunciado del alcance (lo que se debe y no se debe hacer) del proyecto preliminar	1.3 Elaborar el plan de gestión del proyecto	1.4 Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto	1.5 Supervisar y controlar el trabajo del proyecto 1.6 Hacer el control integrado de los cambios	1.7 Cerrar el proyecto
2. Gestión del alcance		2.1. Planificar el alcance 2.2 Definir el alcance 2.3 Crear la Estructura de Desglose del Trabajo		2.4 Verificar el alcance 2.5 Controlar el alcance	
3. Gestión del Tiempo		3.1 Describir las actividades. 3.2 Hacer la secuencia de las actividades. 3.3 Estimar los recursos de las actividades. 3.4 Estimar la duración de las actividades. 3.5 Elaborar el cronograma.		3.6 Controlar el cronograma (Carta Gantt)	

Relación entre áreas del conocimiento y procesos

	Proceso Iniciación	Proceso Planificación	Proceso Ejecución	Proceso Seguimiento y Control	Proceso Cierre
4. Gestión de los Costos		4.1 Estimar los costos 4.2 Preparar el presupuesto de los costos		4.3 Controlar los costos	
5. Gestión de la Calidad		5.1 Planificar la calidad	5.2. Realizar el aseguramiento de la calidad	5.3 Realizar el control de la calidad	
6. Gestión de los RR.HH		6.1 Planificar el equipo del proyecto	6.2 Contratar al equipo de trabajo 6.3 Desarrollar las competenci as técnicas del equipo	6.4 Revisar y control el desempeño del equipo del proyecto.	
7. Gestión de Comunicaciones	7.1 Identificar a los interesados (públicos)	7.2. Planificar las acciones de comunicaciones internas y externas	7.3 Elaborar los protocolos para distribuir la información	7.4 Informar sobre el rendimiento del proyecto a los públicos. 7.5 Gestionar las expectativas de los interesados (públicos)	

Relación entre áreas del conocimiento y procesos

	Proceso Iniciación	Proceso Planificación	Proceso Ejecución	Proceso Seguimiento y Control	Proceso Cierre
8. Gestión de los Riesgos		8.1 Planificar los riesgos 8.2 Identificar los riesgos 8.3 Hacer el análisis cualitativo 8.4 Hacer el análisis cuantitativo 8.5 Elaborar las respuestas (soluciones) a los riesgos		8.6 Hacer el seguimiento y control a los riesgos ocurridos y no ocurridos	
9. Gestión de Adquisiciones		9.1 Planificar las compras. 9.2 Planificar la contratación	9.3 Solicitar respuestas de los proveedores. 9.4 Seleccionar a los proveedores	9.5 Administrar la compra y/o contrato	9.6 Cierre del contrato

Las 9 áreas del conocimiento

Ahora comienza la descripción de las 9 áreas del conocimiento que participan en un proyecto.

**Estás
aquí**

(1) Gestión de la Integración.	(2) Gestión del Alcance.	(3) Gestión del Tiempo.
(4) Gestión de los Costos.	(5) Gestión de Calidad.	(6) Gestión de RRHH.
(7) Gestión de las Comunicaciones.	(8) Gestión de Riesgos.	(9) Gestión de las Adquisiciones.

(1) Gestión de la integración del proyecto

Define los procesos y actividades que integran los diversos elementos de la Dirección de Proyectos.

¿Qué tareas debo realizar?

1. Desarrollar el acta de constitución del proyecto: significa elaborar un documento donde se da inicio formal al proyecto o a una fase de un proyecto más grande. Se documentan (escriben) los requisitos que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados (públicos).
2. Desarrollar el plan para la Dirección de Proyectos: consiste en documentar todas las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar los planes subsidiarios.
3. Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto: en esta acción hay que ejecutar el trabajo escrito en el plan, para cumplir con los objetivos del proyecto.
4. Monitorear y controlar el trabajo del proyecto: significa revisar y regular el avance del proyecto, para cumplir con los objetivos definidos en el plan.
5. Realizar el control integrado de los cambios: significa revisar las solicitudes de cambios posibles, aprobarlos y gestionar su realización, tanto en los entregables (productos y/o servicios del proyecto), como en los documentos.
6. Cerrar el proyecto o una fase de este. hay que finalizar las actividades asociadas al proyecto o a la fase de este, en todos los grupos de procesos indicados, para cerrarlo formalmente.

**Estás
aquí**

(1) Gestión de la Integración.	(2) Gestión del Alcance.	(3) Gestión del Tiempo.
(4) Gestión de los Costos.	(5) Gestión de Calidad.	(6) Gestión de RRHH.
(7) Gestión de las Comunicaciones.	(8) Gestión de Riesgos.	(9) Gestión de las Adquisiciones.

(2) Gestión del alcance del proyecto

Garantiza que el proyecto incluya todo (y únicamente) el trabajo requerido para completarlo exitosamente.

¿Qué tareas debo realizar?

1. Recopilar requisitos: significa definir y documentar (escribir) las necesidades de los interesados (públicos) para cumplir los objetivos del proyecto.
2. Definir el alcance: hay que describir en forma detallada lo que se debe y no se debe hacer.
3. Crear la Estructura de Desglose del Trabajo: significa subdividir las actividades del plan en componentes más pequeños y fáciles de manejar.
Por ejemplo: 1. Imprimir periódico, 1.1 Diseñar maqueta, 1.2 Enviar maqueta a imprenta, etc.
4. Verificar el alcance: aquí se formaliza la entrega de productos y/ o servicios del proyecto.
5. Controlar el avance: significa monitorear el estado del alcance del proyecto y gestionar cambios si se necesitan.

Cada proceso puede implicar el esfuerzo de una o más personas, dependiendo de las necesidades del proyecto.

Cada proceso se ejecuta por lo menos una vez en cada proyecto.

Aunque en la metodología los procesos se presentan como acciones diferenciadas, separadas; en la práctica estas acciones se ejecutan como un todo integrado.

El objetivo principal de la Gestión del Alcance es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.

**Estás
aquí**

(1) Gestión de la Integración.	(2) Gestión del Alcance.	(3) Gestión del tiempo.
(4) Gestión de los Costos.	(5) Gestión de Calidad.	(6) Gestión de RRHH.
(7) Gestión de las Comunicaciones.	(8) Gestión de Riesgos.	(9) Gestión de las Adquisiciones.

(3) Gestión del tiempo del proyecto

Se concentra en los procesos que se usan para garantizar la conclusión a tiempo del proyecto.

¿Qué tareas debo realizar?

1. Definir las actividades: significa identificar las acciones específicas que serán realizadas en el proyecto.
2. Secuenciar las actividades: implica detallar el orden de dichas actividades y documentar (escribir) sus acciones relacionadas.
3. Estimar los recursos de las actividades: aquí el director del proyecto debe describir los tiempos, las cantidades de materiales, las personas, equipos, suministros que se usarán para ejecutar cada actividad.
4. Estimar la duración: significa establecer la cantidad de tiempo que se ocupará en cada actividad.
5. Desarrollar el cronograma: implica analizar la secuencia de actividades, su duración, requisitos y recursos asociados, para elaborar lo que también se conoce como Carta Gantt.
6. Controlar el cronograma: significa hacer el seguimiento sobre el avance de los tiempos y sus actividades y gestionar cambios si se necesitan.

Conforme se van ejecutando las actividades del proyecto, la mayor parte del esfuerzo en esta área del conocimiento se realizará durante el proceso de Controlar el Cronograma para asegurar que el trabajo del proyecto se complete de manera oportuna.

Se busca controlar su avance para actualizarlo y gestionar cambios a la línea base del cronograma, si es que se necesitan.

(1) Gestión de la Integración.	(2) Gestión del Alcance.	(3) Gestión del Tiempo.
(4) Gestión de los Costos.	(5) Gestión de Calidad.	(6) Gestión de RRHH.
(7) Gestión de las Comunicaciones	(8) Gestión de Riesgos.	(9) Gestión de las Adquisiciones.

**Estás
aquí**

(4) Gestión de los costos del proyecto

Describe los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos, para completar el presupuesto aprobado.

¿Qué tareas debo realizar?

1. Estimar los costos: significa aproximar el valor de los recursos financieros (cuánto costará), necesarios para completar las actividades del proyecto.
2. Determinar el presupuesto: en esta acción hay que sumar dichos costos detallados para conocer el valor total del presupuesto que se debe tener para el proyecto.
3. Controlar los costos: implica monitorear las actividades del proyecto para revisar si el presupuesto se cumple o si se debe actualizar y gestionar cambios si se necesitan.

En algunos proyectos, especialmente en aquellos de alcance más pequeño, la estimación de costos y la preparación del presupuesto de costos están tan estrechamente ligados que se consideran un solo proceso, que puede realizar una sola persona en un período de tiempo relativamente corto.

La capacidad de influir en los costos es mucho mayor en las primeras etapas del proyecto, lo que hace que la definición temprana del alcance del proyecto sea crítica.

(1) Gestión de la Integridad.	(2) Gestión del Alcance.	(3) Gestión del Tiempo.
(4) Gestión de los Costos.	(5) Gestión de Calidad.	(6) Gestión de RRHH.
(7) Gestión de las Comunicaciones.	(8) Gestión de Riesgos.	(9) Gestión de las Adquisiciones.

(5) Gestión de la calidad del proyecto

Describe los procesos involucrados en planificar, seguir, controlar y garantizar que se cumpla con los requisitos de calidad.

¿Qué tareas debo realizar?

1. Planificar la calidad: significa que se deben identificar los requisitos (características) de calidad que forman parte del proyecto, como también las normas; documentando la forma cómo se demostrará dicho cumplimiento de la calidad. (Ver anexo 2).

2. Realizar el aseguramiento de calidad: implica auditar (revisión crítica) los requisitos de calidad (características definidas) y sus resultados, para asegurar que se usen las normas de calidad apropiadas.

3. Realizar el control de calidad: aquí se debe monitorear y registrar (escribir) los resultados de las acciones ejecutadas para controlar la calidad. Así se evalúa el desempeño y se recomiendan cambios de ser necesario.

No cumplir los requisitos de calidad puede tener consecuencias negativas graves para algunos interesados (público interno y externo). Por ejemplo:

A) Hacer que el equipo del proyecto trabaje en exceso, ocasionando un importante desgaste de las personas o cometer errores.

B) Realizar apresuradamente las inspecciones de calidad planificadas puede generar errores no detectados.

La prevención antes que la inspección. Uno de los preceptos fundamentales de la gestión moderna de la calidad establece que la calidad se planifica, se diseña y se integra (y no se inspecciona). Por lo general, el costo de prevenir errores es mucho menor que el de corregirlos.

La mejora continua. El ciclo planificar-hacer-revisar-actuar es la base para la mejora de la calidad.

La responsabilidad de la dirección. El éxito requiere la participación de todos los miembros del equipo del proyecto, pero proporcionar los recursos necesarios para lograr dicho éxito sigue siendo responsabilidad de la dirección.

(1) Gestión de la Integración.	(2) Gestión del A 	(3) Gestión del Tiempo.
(4) Gestión de los Costos.	(5) Gestión de Calidad.	(6) Gestión de RRHH.
(7) Gestión de las Comunicaciones.	(8) Gestión de Riesgos.	(9) Gestión de las Adquisiciones.

(6) Gestión de RR.HH del proyecto

Describe los procesos involucrados en la planificación, adquisición, desarrollo y gestión del equipo del proyecto.

¿Qué tareas debo realizar?

1. Desarrollar el plan de RR.HH: significa identificar y documentar (escribir) los roles y las responsabilidades de cada persona del equipo.
2. Contratar el equipo: implica confirmar a las personas, formar el equipo y asignar las responsabilidades.
3. Desarrollar el equipo: en esta acción se instalan las competencias técnicas dentro de un ambiente grato que permita que cada persona entregue lo mejor de sí.
4. Dirigir el equipo. Significa dar seguimiento al desempeño de cada persona, proporcionando recursos materiales, físicos y económicos, retroalimentando la información y resolviendo problemas si suceden. Además de gestionar cambios si se necesitan.

Un director de proyecto debe estar atento a los factores de recursos humanos que podrían tener un impacto en el proyecto e influenciarlos cuando sea posible.

Esto incluye: el ambiente de equipo, la ubicación geográfica de los miembros del equipo, la comunicación entre los interesados, las políticas internas y externas, los asuntos de índole cultural, la singularidad de la organización y otros factores humanos que podrían alterar el desempeño del proyecto.

A su vez, un director de proyecto debe estar atento a que todos los miembros del equipo adopten un comportamiento ético, suscribirse a ello y asegurarse de que así sea.

(1) Gestión de la Integración.	(2) Gestión del Alcance.	(3) Gestión del Tiempo.
(4) Gestión de los Costos.	(5) Gestión de Calidad.	(6) Gestión de RRHH.
(7) Gestión de las Comunicaciones.	(8) Gestión de Riesgos.	(9) Gestión de las Adquisiciones.

**Estás
aquí**

(7) Gestión de comunicaciones del proyecto

Identifica los procesos involucrados en la generación, recopilación, distribución, almacenamiento y disposición final de la información del proyecto.

¿Qué tareas debo realizar?

1. Identificar a los interesados: es decir a los públicos internos (equipo) y externos del proyecto; personas y/u organizaciones, documentarlos en una lista (escribirlos) y agregar información relevante a sus intereses, su participación e impacto en el proyecto.
2. Planificar las comunicaciones: determinar las necesidades de información de los interesados y definir cómo se entregarán a ellos.
3. Distribuir la información: significa poner la información relevante a disposición de los interesados, de acuerdo a un plan de vías de entrega.
4. Gestionar las expectativas de los interesados: significa comunicar y trabajar en conjunto con ellos para satisfacer sus necesidades y abordar los problemas que se tengan.
5. Informar el desempeño: implica recopilar y distribuir información sobre el desempeño del proyecto, incluyendo informes de avance, mediciones del alcance y proyecciones.

Las dimensiones posibles de la actividad de comunicación son, (entre otras):

- Interna (dentro del proyecto) y externa (cliente, otros proyectos, medios de comunicación, público).
- Formal (informes, memorandos, instrucciones) e informal (correos electrónicos, conversaciones ad hoc).
- Vertical (hacia arriba y abajo dentro de la organización) y horizontal (entre colegas)
- Oficial (boletines, informe anual) y no oficial (comunicaciones extraoficiales).
- Escrita y oral.
- Verbal y no verbal (inflexiones de voz, lenguaje corporal).

(1) Gestión de la Integración.	(2) Gestión del Alcance.	(3) Gestión del Tiempo.
(4) Gestión de los Costos.	(5) Gestión de Calidad.	(6) Gestión de RRHH.
(7) Gestión de las Comunicaciones.	(8) Gestión de Riesgos.	(9) Gestión de las Adquisiciones.



(8) Gestión de riesgos del proyecto

Describe los procesos involucrados en la identificación, análisis y control de los riesgos para el proyecto.

¿Qué tareas debo realizar?

1. Planificar la gestión de riesgos: es decir se define cómo se realizarán las actividades para gestionar las posibles situaciones que afecten el proyecto.

2. Identificar los riesgos: implica hacer un listado de riesgos posibles que puedan afectar al proyecto, integrando sus características.

3. Hacer el análisis cualitativo de los riesgos: es decir, tomar la lista escrita con los riesgos identificados y darles una prioridad (o sea del más riesgoso, al menos riesgoso; o también dándole niveles de riesgo).

4. Hacer el análisis cuantitativo de los riesgos: una vez priorizada la lista de riesgos bajo el análisis cualitativo, hay que valorizar en dinero dichos riesgos (saber cuánto nos puede costar cada riesgo identificado). Además hay que definir un porcentaje de ocurrencia de dichos riesgos, es decir cuál es la probabilidad de que realmente ocurra.

5. Planificar las respuestas: es decir identificar las soluciones a ejecutar para reducir las amenazas y mejorar las oportunidades del proyecto.

6. Monitorear y controlar los riesgos: significa hacer el seguimiento a las soluciones preparadas para cada riesgo. Además se revisan los riesgos ya ocurridos y los aún no sucedidos y se identifican los riesgos ocurridos y no contemplados en el plan original.

Los riesgos de un proyecto se ubican siempre en el futuro. Un riesgo es un evento o condición incierta que, si sucede, tiene un efecto en por lo menos uno de los objetivos del proyecto.

Un riesgo puede tener una o más causas y, si sucede, uno o más impactos.

(1) Gestión de la Integración.	(2) Gestión del Alcance.	(3) Gestión del Tiempo.
(4) Gestión de los Costos.	(5) Gestión de Calidad.	(6) Gestión de RRHH.
(7) Gestión de las Comunicaciones.	(8) Gestión de Riesgos.	(9) Gestión de las Adquisiciones.



(9) Gestión de las adquisiciones del proyecto

Describe los procesos involucrados en la compra de productos, servicios o resultados para el proyecto.

¿Qué tareas debo realizar?

1. Planificar las adquisiciones: significa documentar (escribir) las decisiones de compra de productos y/o servicios necesarios para hacer el proyecto, especificando la forma de hacerlo e identificando a los proveedores.
2. Efectuar las adquisiciones: implica conocer a los proveedores, acercarse a ellos, seleccionarlos y hacer el contrato.
3. Administrar las adquisiciones: aquí se debe gestionar el proceso de compra, monitorear la respuesta de los proveedores, monitorear el correcto ejercicio de los contratos y hacer cambios y correcciones si se necesitan.
4. Cerrar las adquisiciones: es cuando se completan todas las compras asociadas al proyecto.

Es responsabilidad del director del proyecto asegurar que todas las adquisiciones satisfagan las necesidades específicas del proyecto.

Según el área de aplicación, los contratos también pueden denominarse acuerdos, convenios, subcontratos u órdenes de compra.

En todos los casos, el objetivo principal del proceso de revisión y aprobación es asegurar que el lenguaje del contrato describa los productos, servicios o resultados que satisfarán la necesidad identificada del proyecto.

ANEXO 1: SOBRE LA GESTIÓN DE RIESGOS

Anexo 1: Sobre la gestión de riesgos

➔ Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas

Las tres estrategias siguientes abordan normalmente las amenazas o los riesgos que pueden tener impactos negativos sobre los objetivos del proyecto. La cuarta estrategia, denominada aceptar, puede utilizarse tanto para riesgos negativos o amenazas, como para riesgos positivos u oportunidades. Estas estrategias, descritas a continuación, consisten en evitar, transferir, mitigar o aceptar los riesgos.

Evitar: Significa eliminar por completo la amenaza.

Transferir: Significa trasladar a un tercero (a otra persona u organización) todo o parte del impacto negativo de una amenaza, junto con su respuesta (o solución). La transferencia de un riesgo simplemente confiere a una tercera persona la responsabilidad de su gestión; no lo elimina.

Mitigar: Significa reducir a un umbral aceptable la probabilidad y/o el impacto de un evento adverso. Adoptar acciones tempranas para reducir la probabilidad de ocurrencia de un riesgo y/o su impacto sobre el proyecto, a menudo es más efectivo que tratar de reparar el daño después de ocurrido el riesgo.

Aceptar: Esta estrategia se adopta porque rara vez es posible eliminar todas las amenazas de un proyecto. Esta estrategia indica que el equipo del proyecto ha decidido no cambiar el plan para la dirección del proyecto con tal de hacer frente a un riesgo, o no ha podido identificar ninguna otra estrategia de respuesta adecuada.

Anexo 1: Sobre la gestión de riesgos

➔ Estrategias para Riesgos Positivos u Oportunidades

Para tratar los riesgos positivos u oportunidades se sugiere usar las siguientes estrategias: explotar, compartir, mejorar o aceptar.

Explotar: Esta estrategia puede seleccionarse cuando la organización desea asegurar que la oportunidad se haga realidad. Esta estrategia busca eliminar la incertidumbre asociada con un riesgo positivo particular, asegurando que la oportunidad definitivamente se concrete.

Compartir: Implica asignar todo o parte de la propiedad del riesgo a un tercero mejor capacitado para capturar la oportunidad de dicho riesgo en beneficio del proyecto.

Mejorar: Esta estrategia se utiliza para aumentar la probabilidad y/o los impactos positivos de una oportunidad.

Aceptar: Aceptar una oportunidad consiste en tener la voluntad de tomar ventaja de ella si se presenta, pero sin buscarla de manera activa.

A continuación se entregará un ejemplo de riesgo positivo y negativo; y la forma en la cual se estima un presupuesto adicional al presupuesto inicial, para tenerlo en caso de la ocurrencia de riesgos en el proyecto.

Anexo 1: Sobre la gestión de riesgos

Para cualquier proyecto existen por ejemplo los siguientes riesgos latentes:

- a) Accidentes de trabajo
- b) Pérdida del personal clave
- c) Aumento de los costos durante el proceso
- d) Incumplimiento de proveedores
- e) Que aparezca un competidor.

Identificado los riesgos se procede con los siguientes pasos:

Primero: Realizar el Análisis Cualitativo y asignar la calificación.

Riesgo	Calificación
Accidentes de trabajo	Baja
Pérdidas del personal clave	Alta
Aumento de los costos durante el proceso	Moderada
Incumplimiento de proveedores	Alta
Que aparezca un competidor	Baja

Anexo 1: Sobre la gestión de riesgos

Segundo: Realizar el Análisis Cuantitativo.

Los riesgos se clasifican por orden de prioridad de acuerdo a sus potenciales efectos sobre los objetivos del proyecto. El método típico para priorizar los riesgos consiste en utilizar una Matriz de Probabilidad e Impacto.

Riesgo	Tipo de riesgo	Probabilidad	Impacto	Resultado
Accidentes de trabajo	(-)	20 %	1.500.000	+ 300.000
Pérdida del personal clave	(-)	10 %	2.000.000	+ 200.000
Aumento de los costos durante el proceso	(-)	10 %	1.000.000	+ 100.000
Incumplimiento de proveedores	(-)	20 %	2.000.000	+ 400.000

Nota: El Resultado del análisis cuantitativo se obtiene multiplicando la probabilidad por el impacto.

Ejemplo: $1.500.000 \times 20\% = 300.000$. El signo + significa que debo Sumar estos 300.000 al presupuesto inicial del proyecto.

Si el presupuesto inicial era de 10 millones de pesos, luego del análisis cuantitativo, se demuestra que es necesario solicitar 1 millón de pesos adicionales, por lo tanto, el presupuesto final del proyecto es de 11 millones de pesos.

Nota: Si el riesgo es positivo, se realiza el mismo cálculo pero el resultado se resta al presupuesto inicial (-).

Nota: El % de probabilidad y el impacto son definidos por el director del proyecto o bien busca asesoría al respecto.

ANEXO 2: EJEMPLO SOBRE LA GESTIÓN DE CALIDAD

Anexo 2: Sobre la gestión de calidad

Definición	Unidad de Medida	Especificaciones	Frecuencia	¿Cómo controlar?	¿Cuándo Controlar?	Responsable
Ejemplares	Unidades a imprimir	1.500	Mensual	Contar ejemplares	Al momento de retirar ejemplares	Directora
Tipo de papel	Papel de diario	Entre 40 y 52 gramos	Mensual	Dar visto bueno a la muestra antes de imprimir el total de ejemplares	Al día siguiente de enviada la maqueta a imprenta	Diseñadora
Tamaño	Formato	Tabloide	Mensual	Supervisar la muestra antes de imprimir el total de ejemplares	Al día siguiente de enviada la maqueta a imprenta	Diseñadora
Páginas	Cantidad de páginas	20 (incluye portada y contraportada)	Mensual	Contar ejemplares y su respectiva compaginación	Al momento de retirar ejemplares	Directora
Colores	Paleta de colores	Full color	Mensual	Comparar con paleta matriz de colores	El día en que se supervise la muestra antes de imprimir el total de ejemplares	Diseñadora

Nota: Esta tabla es un ejemplo de cómo el Director de Proyecto puede planificar la calidad del proyecto. Cada director puede elaborar su propio diseño de tabla. Esta es una sugerencia.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Glosario

- Alcance: Los rasgos y funciones que caracterizan a un producto, servicio o resultado.
- Análisis Cualitativo: Proceso que consiste en priorizar los riesgos.
- Análisis Cuantitativo: Proceso que consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.
- Auditar: Examen crítico y sistemático que se realiza a una persona, grupo de personas, procesos y/o procedimientos.
- Adquisiciones: Son las Compras.
- Carta Gantt: Es un sistema de cronograma del proyecto. Proporciona detalladamente el tiempo de duración de las actividades.
- Cultura: La cultura es el conjunto de valores, costumbres, creencias y prácticas que constituyen la forma de vida de un grupo específico. (Fuente: Terry Eagleton. "La idea de cultura". Paidós, Barcelona, 2001, p. 58).
En su sentido más amplio, la cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social. Ella engloba (además de las artes y las letras) los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. Da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos las opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones y crea obras que lo trascienden. (Fuente: UNESCO, "Declaración de México sobre políticas culturales", 1982).

Glosario

- **Economía:** Es la ciencia social que estudia el comportamiento económico de agentes individuales, producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios, entendidos estos como medios de satisfacer necesidades humanas y resultado individual o colectivo de la sociedad.

- **Emprendimiento:** Es una manera de ver las cosas y un proceso para crear y desarrollar actividades económicas con base en el riesgo, la creatividad y la innovación, al gestionar una organización nueva o una ya existente. (Fuente: "L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques", L'OCDE 2003).

- **Emprendimiento Cultural:** Es una estrategia constituida por la creación, la innovación y la puesta en marcha de un proyecto o empresa cultural, a partir de una idea de negocio, que se caracteriza por tomar a la cultura como recurso y valor central en la generación de productos, bienes y servicios, con el propósito de mejorar los ingresos y la calidad de vida de las comunidades, teniendo como condición fundamental el reconocimiento de la diversidad y la valoración del patrimonio cultural de las mismas. (Fuente: Ángel Moreno, Ministerio de Cultura de Colombia, (2011).

Puede generar crecimiento económico, empleos y ganancias por exportación y al mismo tiempo promover la inclusión social, diversidad cultural y el desarrollo humano. (Fuente: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). En "Informe de Economía Creativa", Geneve: UNCTAD. 2008).

- **Economía Creativa:** Es un concepto en evolución, basado en la potencialidad de bienes creativos para generar crecimiento económico y desarrollo. Puede generar crecimiento económico, empleos y ganancias por exportación y al mismo tiempo promover la inclusión social, diversidad cultural y el desarrollo humano. (Fuente: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). En "Informe de Economía Creativa", Geneve: UNCTAD. 2008).

Glosario

- **Entregables:** Cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto.
- **Gestor:** El término gestor se utiliza principalmente en los ámbitos administrativos, judiciales o económicos para hacer referencia a aquella persona que tiene como principales actividades las de gestar diferentes tipos de acciones o medidas en el rubro al que pertenezca.
- **Gestor Cultural:** Se entiende por gestor cultural aquel profesional que motivado por la inquietud y el interés en la cultura, e independientemente del área de conocimiento de su formación académica, opta por dedicarse a promover, incentivar, diseñar y realizar proyectos culturales desde cualquier ámbito. Como su propio término indica, el gestor cultural es aquel que tiene que tomar decisiones entre un conjunto de recursos, posibilidades, técnicas e instrumentos que se ponen a disposición de un objetivo final vinculando éste al desarrollo de su comunidad desde una óptica sociocultural.
- **Gestión Cultural:** Conjunto de estrategias utilizadas para facilitar un adecuado acceso al patrimonio cultural por parte de la sociedad. Estas estrategias contienen en su definición una adecuada planificación de los recursos económicos y humanos, así como la consecución de unos claros objetivos a largo y corto plazo que permitan llevar a cabo dicha planificación. La gestión cultural ha de redundar necesariamente en el progreso general de la sociedad, teniendo como principios prioritarios el de servir como instrumento fundamental para la redistribución social y para el equilibrio territorial.
- **Industria:** Es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados.

Glosario

- **Industrias Creativas:** El término industria creativa supone un conjunto más amplio de actividades que incluye a las industrias culturales más toda producción artística o cultural, ya sean espectáculos o bienes producidos individualmente. Las industrias creativas son aquellas en las que el producto o servicio contiene un elemento artístico o creativo substancial e incluye sectores como la arquitectura y publicidad. (Fuente: “Comprender las Industrias Creativas. Las estadísticas como apoyo a las políticas públicas”. Documento de UNESCO).
- **Industria Cultural:** Son aquellos sectores productivos donde se conjugan creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural, generalmente protegidos por el derecho de autor. (Fuente: UNESCO – UNCTAD).
- **Léxico:** El léxico puede significar una lista de palabras; las palabras utilizadas en una región específica, las palabras de un idioma, o incluso de un lenguaje de programación.
- **Metodología:** Es una de las etapas específicas de un trabajo o proyecto que nace a partir de una posición teórica y conlleva a una selección de técnicas concretas (o métodos) de cómo se van a realizar las tareas asociadas a la investigación, trabajo o proyecto (Fuente: Wikipedia).
- **Norma:** Una norma es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades. (Fuente: www.Wikanda.es).
- **Proceso:** Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

Glosario

- Stakeholders: se traduce al español como Interesado: Personas y organizaciones como clientes, patrocinadores, organización ejecutante y el público, involucrados activamente con el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa por la ejecución o conclusión del proyecto.
- Secuenciar: Ordenar sucesivamente una serie de elementos que guardan relación entre sí.

Bibliografía

- Project Management Institute. “Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). Cuarta edición. Estados Unidos 2008.
- Gabriel Matthey Correa. “Modelo de Gestión Cultural para unidades territoriales de Chile”. Facultad de Artes Universidad de Chile. Santiago 2010.
- María Inés Silva y Alejandro Vera. “Proyectos en artes y cultura”. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago 2010.
- David Roselló Cerezuela. “Diseño y Evaluación de Proyectos Culturales”. Cuarta edición. Editorial Ariel. España 2008.

Agradecimientos

Al Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2011) por financiar el Diplomado en Gerencia de Proyectos que me permitió aprender la metodología que se adaptó en esta guía.

A los profesores Giorgio Perucca y Rafael Rodríguez de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Diego Portales por sus consejos y sugerencias para realizar esta guía.

Al profesor Gabriel Matthey Correa de la Facultad de Artes de la Universidad de Chile por su constante apoyo, aclaración de conceptos, conversaciones enriquecedoras y amistad.

Gracias a todos quienes han creído en mí y me han apoyado en esta vida para seguir creciendo y avanzando.

Eliana Rosas Sagüez

contacto

soyelianarosas@gmail.com

@ soyelianarosas