

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA**

**ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS**



**Plan para la gestión del proyecto de reforzamiento estructural del  
Teatro Variedades del programa Cinemateca Nacional de Costa Rica  
del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica**

**Proyecto de graduación para optar por el grado académico de**

**Maestría en Gerencia de Proyectos.**

Realizado por:

Sergio Pacheco Salazar

Cartago, 15 de marzo del 2023

## **DEDICATORIA**

*A papá y mamá, por mantenerse en su camino, por sobre todo con bondad.*

*A JD, por quererme y considerarme.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A la profesora Alejandra Guerrero, por su guía de alto profesionalismo, paciencia y comprensión.*

*A mis colegas Mauricio Chinchilla y Karol Venegas, por formarnos en equipo y por su inspiración de constancia. Y a la colega Nicole Cerdas, por su solidaridad e interés hacia el final de este trayecto.*

*A mi socio y colega Ricardo Cubero por su compañerismo para navegar con Indefinido.*

## EPÍGRAFE

*“Creemos que la historia de la humanidad ha crecido gracias a la recopilación y el ordenamiento de su memoria, de sus proyectos y de sus anhelos”.*

María Lourdes Cortés, historiadora del cine centroamericano

*“No quiero que se me reconozcan cosas porque yo fui solo un instrumento. Una no es la finalidad de nada; una no debe ser el objeto del aplauso porque las cosas se reconocen por sí mismas; si son acertadas, tienen éxito por sí solas”.*

María de los Ángeles *Kitico* Moreno, pionera del cine costarricense

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b><i>i</i></b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b><i>ii</i></b>
<b>EPÍGRAFE.....</b>	<b><i>iii</i></b>
<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b><i>iv</i></b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b><i>ix</i></b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b><i>x</i></b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS .....</b>	<b><i>xi</i></b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS.....</b>	<b><i>xiii</i></b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b><i>xv</i></b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b><i>xvi</i></b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b><i>1</i></b>
<b>Capítulo 1 Generalidades de la investigación.....</b>	<b><i>3</i></b>
<b>1.1 Marco de referencia organizacional.....</b>	<b><i>3</i></b>
1.1.1 Estructura y marco estratégico.....	<i>4</i>
1.1.2 Proyectos en la organización.....	<i>7</i>
<b>1.2 Planteamiento del problema .....</b>	<b><i>12</i></b>
<b>1.3 Justificación del estudio.....</b>	<b><i>16</i></b>
<b>1.4 Objetivos.....</b>	<b><i>19</i></b>
1.4.1 Objetivo general.....	<i>19</i>
1.4.2 Objetivos específicos.....	<i>19</i>

<b>1.5</b>	<b>Alcance y limitaciones .....</b>	<b>20</b>
1.5.1	Alcance.....	20
1.5.2	Limitaciones.....	21
<b>Capítulo 2 Marco teórico .....</b>		<b>23</b>
<b>2.1</b>	<b>Gestión de proyectos.....</b>	<b>23</b>
2.1.1	Ciclo de vida de proyecto.....	26
2.1.2	Elementos básicos de una gestión de proyectos: partes interesadas y roles .....	29
2.1.3	Dominios de desempeño.....	32
2.1.4	Plan director de proyecto y planes subsidiarios .....	35
<b>2.2</b>	<b>Marco de buenas prácticas.....</b>	<b>37</b>
2.2.1	Marco 1: Grupos de procesos.....	38
2.2.2	Marco 2: Lecciones aprendidas.....	39
<b>2.3</b>	<b>Marco legal aplicable para gestión de proyectos públicos. ....</b>	<b>40</b>
2.3.1	Normativa legal para proyectos de inversión pública.....	40
2.3.2	Normativa legal para proyectos de inversión pública patrimonial.....	42
<b>Capítulo 3 Marco metodológico.....</b>		<b>44</b>
<b>3.1</b>	<b>Categorías de la investigación.....</b>	<b>45</b>
<b>3.2</b>	<b>Etapas de recolección de información.....</b>	<b>49</b>
3.2.1	Sujetos y fuentes de información.....	49
3.2.2	Técnicas y herramientas para la recopilación de datos.....	52
<b>3.3</b>	<b>Etapas de análisis y procesamiento de datos.....</b>	<b>55</b>
3.3.1	Productos de la investigación.....	56
3.3.2	Técnicas y herramientas de procesamiento.....	58
<b>Capítulo 4 Análisis de Resultados.....</b>		<b>1</b>

<b>4.1</b>	<b>Análisis del proyecto de Cinemateca Nacional de Costa Rica .....</b>	<b>2</b>
4.1.1	Características y objetivos del proyecto.....	2
4.1.2	Análisis normativo .....	6
<b>4.2</b>	<b>Prácticas de gestión de la organización .....</b>	<b>9</b>
4.2.1	Prácticas de gestión habituales en torno al proyecto.....	9
4.2.2	Inventario y aplicación de prácticas de gestión .....	13
<b>4.1</b>	<b>Análisis de la organización .....</b>	<b>30</b>
4.1.1	Conocimiento del recurso humano en proyectos.....	30
4.1.2	Roles y responsabilidades actuales en gestión de proyectos .....	31
	<b>Capítulo 5 Propuesta de Solución .....</b>	<b>33</b>
<b>5.1</b>	<b>Métodos o artefactos de inicio del proyecto.....</b>	<b>33</b>
5.1.1	Acta de constitución del proyecto.....	34
5.1.2	Identificación de interesados.....	39
<b>5.2</b>	<b>Métodos o artefactos de planeación del proyecto.....</b>	<b>41</b>
5.2.1	Documentación de requisitos .....	41
5.2.2	Alcance.....	44
5.2.3	Organigrama funcional de Equipo de proyecto propuesto .....	49
5.2.4	Descripción de funciones de cada integrante de Equipo de proyecto .....	50
5.2.5	Asignación de responsabilidades (matriz RACI).....	51
5.2.6	Desglose de trabajo (EDT).....	59
5.2.7	Diccionario de la EDT.....	61
5.2.8	Desglose de actividades del proyecto .....	64
5.2.9	Gestión de las comunicaciones.....	68
5.2.10	Presupuesto de línea base.....	71
5.2.11	Matriz de adquisiciones .....	75
5.2.12	Gestión de riesgos.....	76

5.2.13	Métricas de calidad.....	85
5.2.14	Cronograma de trabajo.....	88
5.2.15	Cronograma de hitos .....	89
<b>5.3</b>	<b>Métodos o artefactos de ejecución .....</b>	<b>91</b>
5.3.1	Formulario de recepción de los entregables .....	92
5.3.2	Matriz de trazabilidad de los requisitos .....	93
<b>5.4</b>	<b>Métodos o artefactos de monitoreo y control .....</b>	<b>93</b>
5.4.1	Formulario de control de cambios .....	94
5.4.2	Control de calidad de entregables .....	96
5.4.3	Modelo de informe de desempeño de proyecto.....	97
5.4.4	Modelo de minuta de reuniones.....	98
5.4.5	Modelo de plantilla de presentaciones.....	98
<b>5.5</b>	<b>Métodos o artefactos de cierre .....</b>	<b>99</b>
5.5.1	Formulario de lecciones aprendidas.....	100
5.5.2	Plantilla de informe de cierre .....	101
<b>5.6</b>	<b>Estrategia de implementación.....</b>	<b>102</b>
<b>Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones.....</b>		<b>105</b>
<b>6.1</b>	<b>Conclusiones. ....</b>	<b>105</b>
<b>6.2</b>	<b>Recomendaciones. ....</b>	<b>106</b>
<b>Capítulo 7 Referencias bibliográficas .....</b>		<b>108</b>
<b>Capítulo 8 Apéndices.....</b>		<b>113</b>
<b>8.1</b>	<b>Apéndice A: Guía entrevista semiestructurada .....</b>	<b>113</b>
<b>8.2</b>	<b>Apéndice B: Ficha revisión bibliográfica .....</b>	<b>115</b>

8.3	Apéndice C: Ficha revisión documental.....	115
8.4	Apéndice D: Guía de análisis de contenido cualitativo.....	116
8.5	Apéndice E: Matriz de buenas prácticas en gestión de proyectos.....	116
8.6	Apéndice F: Matriz de análisis de entrevistas .....	117
8.7	Apéndice G: Lista de verificación.....	117
8.8	Apéndice H: Perfil de Director de proyecto.....	117
	<b>Capítulo 9 Anexos.....</b>	<b>119</b>
9.1	Anexo 1: Project Reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades del programa Cinemateca Nacional de Costa Rica.....	119

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.1. Organigrama del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica.....</i>	<i>4</i>
<i>Figura 2.1 Relación entre principios y dominios de desempeño.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 3.1. Proceso de la investigación cualitativa.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 3.2. Proceso análisis de datos cualitativo.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 5.1. Organigrama funcional del Equipo de proyecto propuesto.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 5.2. EDT.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 5.3. Herramientas para mitigar los riesgos.....</i>	<i>77</i>
<i>Figura 5.4. Plantilla presentación de proyecto.....</i>	<i>99</i>
<i>Figura 5.5. Pasos estratégicos.....</i>	<i>103</i>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 5.1. Presupuesto de línea base.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 5.2. Distribución de costos por fase.....</i>	<i>74</i>

## ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 3.1. Categorías y subcategorías de la investigación</i> .....	47
<i>Cuadro 3.2. Sujetos de información</i> .....	49
<i>Cuadro 3.3. Fuentes de información primaria y secundaria</i> .....	51
<i>Cuadro 3.4. Métodos y herramientas para el procesamiento y análisis de la información</i> .....	57
<i>Cuadro 3.5. Metodología de recolección y procesamiento de información</i> .....	0
<i>Cuadro 4.1. Normativa aplicable al proyecto</i> .....	8
<i>Cuadro 4.2. Buenas prácticas identificadas con base en dominios de desempeño</i> .....	15
<i>Cuadro 4.3. Buenas prácticas identificadas con base en grupos de procesos</i> .....	26
<i>Cuadro 5.1. Acta de constitución del proyecto</i> .....	35
<i>Cuadro 5.2. Identificación de Interesados</i> .....	39
<i>Cuadro 5.3. Documentación de requisitos</i> .....	42
<i>Cuadro 5.4. Alcance</i> .....	45
<i>Cuadro 5.5. Funciones del equipo de proyecto</i> .....	50
<i>Cuadro 5.6. Matriz RACI</i> .....	52
<i>Cuadro 5.7. Diccionario de la EDT</i> .....	61
<i>Cuadro 5.8. Actividades del proyecto</i> .....	64
<i>Cuadro 5.9. Gestión de las comunicaciones</i> .....	69
<i>Cuadro 5.10. Matriz de adquisiciones</i> .....	75
<i>Cuadro 5.11. Valoración institucional de los riesgos Ministerio de Cultura y Juventud</i> .....	78
<i>Cuadro 5.12. Matriz de nivel de riesgo inicial</i> .....	79
<i>Cuadro 5.13. Matriz de nivel de riesgo residual</i> .....	81
<i>Cuadro 5.14. Matriz de análisis de medidas propuestas sobre la valoración de riesgos</i> .....	84
<i>Cuadro 5.15. Matriz de plan de acción para la administración de riesgos</i> .....	85
<i>Cuadro 5.16. Métricas de calidad</i> .....	86
<i>Cuadro 5.17. Hitos del proyecto de Reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades del programa Cinemateca Nacional de Costa Rica</i> .....	89

<i>Cuadro 5.18. Acta de recibido del entregable.....</i>	<i>92</i>
<i>Cuadro 5.19. Matriz de trazabilidad de los requisitos.....</i>	<i>93</i>
<i>Cuadro 5.20. Solicitud de cambios.....</i>	<i>94</i>
<i>Cuadro 5.21. Control de calidad de los entregables.....</i>	<i>96</i>
<i>Cuadro 5.22. Informe de desempeño.....</i>	<i>97</i>
<i>Cuadro 5.23. Plantilla de minuta de reuniones.....</i>	<i>98</i>
<i>Cuadro 5.24. Lecciones aprendidas.....</i>	<i>100</i>
<i>Cuadro 5.25. Informe de cierre de proyecto.....</i>	<i>101</i>

## LISTA DE ABREVIATURAS

**APICC:** Asociación de Productores Independientes de Cine de Costa Rica

**BCCR:** Banco Central de Costa Rica

**BID:** Banco Interamericano de Desarrollo

**BPIP:** Banco de proyectos de inversión pública.

**CCPC:** Centro Costarricense de Producción Cinematográfica

**CGR:** Contraloría General de la República

**CICOPAC:** Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural

**CONESUP:** Consejo Nacional de Educación Superior.

**CRFIC:** Costa Rica Festival Internacional de Cine

**IPMA:** Asociación Internacional para la Dirección de Proyectos.

**ISO:** Organización Internacional de Normalización.

**MCJ:** Ministerio de Cultura y Juventud

**MEIC:** Ministerio de Economía, Industria y Comercio

**MEP:** Ministerio de Educación

**MIDEPLAN:** Ministerio de Planificación y Política Económica de Costa Rica

**PMBok®:** *Project Management Body of Knowledge.*

**PMI®:** *Project Management Institute.*

**PMO:** Oficina de Gestión de Proyectos.

**PND:** Plan Nacional de Desarrollo.

**SNIP:** Sistema Nacional de Inversión Pública.

## RESUMEN

*La Cinemateca Nacional de Costa Rica es un programa del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica (CCPC), órgano adscrito del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), que reviste especial interés público. Este programa, entre otras cosas, pretende conservar el patrimonio arquitectónico del Teatro Variedades, uno de los edificios más antiguos y emblemáticos de la capital, San José, a la vez que estima desarrollar actividades para la formación de públicos y la preservación del archivo cinematográfico, el cual es parte de la identidad de la nación.*

*Este trabajo de investigación propone un modelo de gestión del proyecto de reforzamiento estructural del Teatro Variedades, la etapa más crítica y urgente de resolver. Al encontrarse el proyecto paralizado, se realiza un análisis de situación con base en fuentes primarias y secundarias de información y una revisión de metodologías estándar en buenas prácticas. Con dichos insumos y el juicio experto, se construye una propuesta viable de gestión que permitiría al Centro Costarricense de Producción Cinematográfica poner en marcha el proyecto, al redefinir el alcance, documentar sus requisitos, estructurar las fases de trabajo, desglosar las actividades y detallar un presupuesto y cronograma de línea base, entre otros métodos y artefactos.*

*A partir de esta propuesta de solución, se recomienda a la Dirección del CCPC avanzar con la planificación de otras etapas previstas para que el país cuente con una Cinemateca Nacional apropiada, a la vez que implemente modelos para la mejora en la administración de sus actividades.*

**Palabras Clave:** Cinemateca Nacional de Costa Rica, Teatro Variedades, Cine, Patrimonio arquitectónico, Plan de gestión de proyecto, Administración de proyectos.

## ABSTRACT

*The Cinemateca Nacional de Costa Rica is a program of the Centro Costarricense de Producción Cinematográfica (CCPC), part of the Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), which has a special public interest. This program aims to conserve the architectural heritage of the Teatro Variedades, one of the oldest and most emblematic buildings in San José, while at the same time developing activities for the training of audiences and the preservation of the film archive, which is part of the nation's identity.*

*This research work proposes a project management model for the structural reinforcement of the Teatro Variedades, the most critical and urgent stage to be solved. Upon finding the project at a standstill, a situation analysis is carried out based on primary and secondary sources of information and a review of standard methodologies in good practices. With these inputs and expert judgment, a viable management proposal is constructed that would allow the Centro Costarricense de Producción Cinematográfica to start up the project by redefining the scope, documenting its requirements, structuring the work phases, breaking down the activities and detailing a budget and baseline schedule, among other methods and artifacts.*

*Based on this proposed solution, it is recommended that the CCPC management move forward with the planning of other planned stages so that the country has an appropriate National Cinematheque, while implementing models to improve the management of its activities.*

**Key Words:** Cinemateca Nacional de Costa Rica, Teatro Variedades, Cinema, Architectural heritage, Project management plan, Project management.

## INTRODUCCIÓN

*El Modelo de gestión del proyecto de Reforzamiento Estructural del Teatro Variedades del programa Cinemateca Nacional de Costa Rica del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica, es una propuesta de especial relevancia para lograr acometer en un plazo viable y razonable dicho proyecto. El emblemático edificio Teatro Variedades, casa prevista para la Cinemateca Nacional, se encuentra en riesgo inminente de deterioro. Al ser este una infraestructura declarada patrimonio arquitectónico nacional, el Estado debe velar por su preservación. Una vez el inmueble pueda ser utilizado públicamente, algunas de las funciones previstas para la Cinemateca podrán iniciar un proceso ascendente de implementación.*

*El plan de gestión propuesto ofrece una guía práctica para que la Dirección del CCPC con el apoyo del Consejo Nacional de Cinematografía y otras dependencias e instancias del Ministerio de Cultura y Juventud, pueda alcanzar su objetivo de tener una Cinemateca Nacional.*

*Este trabajo de investigación se componen de seis capítulos. En el primero se realiza un repaso de las generalidades de la investigación, presentando el marco de referencia del CCPC, su estructura y actividades regulares. Además, se plantea el problema, se justifica el estudio, se define el objetivo general y específicos del trabajo, además de detallar los alcances y limitaciones.*

*El segundo capítulo es el marco teórico de la investigación, donde se realiza un repaso sobre conceptos base en gestión de proyectos y se considera el marco legal aplicable para la gestión de proyectos públicos.*

*En el tercer capítulo se establece un marco metodológico, estableciendo categorías de investigación, detallando las etapas de recolección de información, definiendo sujetos y fuentes, así como productos y técnicas de investigación.*

*En un cuarto capítulo se realiza un análisis de resultados, donde se presentan características y objetivos del proyecto, normativa no contemplada, un análisis de las prácticas actualmente utilizadas en la organización, así como una serie de marcos de buenas prácticas que permitieron detectar brechas y proponer alternativas de solución para el proyecto. Este capítulo también analiza el conocimiento que tiene el recurso humano de la organización sobre el proyecto, así como analiza sus roles y responsabilidades.*

*El capítulo cinco, ofrece una propuesta de solución, estructurada con base en métodos o artefactos de inicio, planeación, ejecución, monitoreo y control y cierre de proyectos.*

*Finalmente, se realiza un planteamiento de las principales conclusiones del proyecto y se presentan recomendaciones para la que el Centro Costarricense de Producción Cinematográfica pueda iniciar el proyecto de Reforzamiento estructural del edificio del programa Cinemateca Nacional de Costa Rica.*

## **Capítulo 1 Generalidades de la investigación**

En este capítulo se expone el marco de referencia del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica (CCPC) también conocido como Centro de Cine, el cual es una organización estatal donde se desarrolló el actual trabajo de investigación. Aquí se plantea el problema con la respectiva justificación del estudio, se trazan los objetivos, uno de carácter general y otros específicos, y se explican el alcance y limitaciones del proyecto.

### ***1.1 Marco de referencia organizacional***

El Centro Costarricense de Producción Cinematográfica (CCPC), es una institución adscrita al Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), que se encarga de promover la actividad audiovisual en Costa Rica.

Es la entidad cultural y técnica especializada del Estado en el campo del cine y el video nacionales, creada mediante la Ley N° 6158 del 25 de noviembre de 1977, que le otorgó personalidad jurídica de derecho público e independencia en el ejercicio de sus funciones (Ley N° 6158, 1977, p.1).

Nació en 1973 como Departamento de Cine del entonces Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes que tenía tan solo dos años de fundación. Bajo la dirección de María de los Ángeles “Kitico” Moreno, se creó bajo el lema “dar voz a quien no la tiene”.

Actualmente su presupuesto anual ordinario ronda los 1.000.000.000,00 (mil millones de colones) y cuenta con catorce plazas, todas actualmente ocupadas.

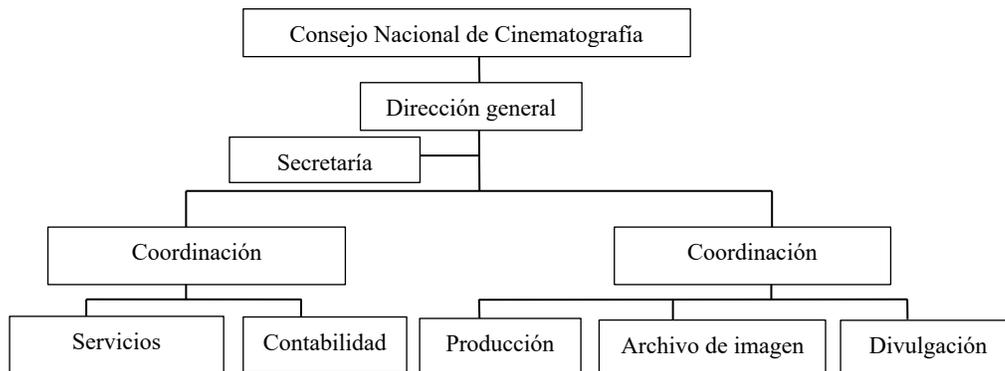
### 1.1.1 Estructura y marco estratégico.

A continuación, se presente la estructura organizacional del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica (CCPC), el cual realiza labores como entidad adscrita del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) y por ende forma parte del sector público o gubernamental de Costa Rica.

#### Estructura organizacional.

El CCPC cuenta con una estructura de trabajo sobre la base de catorce personas funcionarias, incluyendo la persona a cargo de la dirección general. Es importante señalar que el órgano directivo del CCPC se denomina Consejo Nacional de Cinematografía y está integrado por tres miembros: el Ministro(a) o Viceministro(a) de Cultura, quien preside el Consejo y dos personas más de nombramiento del Poder Ejecutivo. En la Figura 1.1. se muestra el Organigrama del CCPC.

**Figura 1.1. Organigrama del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica.**



*Nota:* El Centro Costarricense de Producción Cinematográfica posee una estructura organizacional a partir de las funciones de sus miembros. Tomado del *Informe de gestión de la Dirección General* (p. 10), por Rodríguez, 2018.

En el siguiente apartado se presenta el marco estratégico del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica (CCPC).

### **Marco estratégico.**

Desde su creación en 1977 ha sido la institución técnica y cultural especializada del Estado encargada de fomentar y desarrollar la producción y cultura cinematográfica nacional, para el fortalecimiento del sector cultural y específicamente, del sector audiovisual y cinematográfico del país.

El CCPC “ha venido desarrollando acciones, y transformando sus objetivos prioritarios en dependencia de las circunstancias socioeconómicas del país” (Del Toro, 2022, p.4).

Actualmente la institución organiza su quehacer en tres líneas programáticas: fomento, formación y preservación.

En materia de fomento sistematiza, administra, promociona y otorga diversas ayudas económicas para su inversión en la producción audiovisual costarricense. Es así como promueve la formación y consolidación de emprendimientos culturales y apoya la producción de diversas formas del quehacer audiovisual desde sus fases de desarrollo hasta su distribución local e internacional. Además de la administración del fondo de estímulo económico conocido “El Fauno” y el apoyo a cineastas costarricenses para su formación en talleres internacionales, el CCPC promueve la conexión del movimiento cinematográfico costarricense con iniciativas regionales y continentales, como el programa de estímulo a la coproducción de películas de ficción y documentales, IBERMEDIA, y el programa de fomento a la producción y teledifusión del documental latinoamericano, DOCTV Latinoamérica (Centro Costarricense de Producción Cinematográfica, 2022).

En su segunda línea programática, la de formación, el CCPC ha creado nuevas audiencias, desde la formación de públicos de todas las edades y en todas las regiones del país, hasta la organización de proyecciones continuas, muestras y festivales especiales para la exposición de cine nacional e internacional.

En tercer lugar, en el entendido que la historia de un país se construye también a partir de imágenes en movimiento, el eje programático de preservación del Centro de Cine ha considerado realizar actividades para rescatar, restaurar, catalogar y digitalizar diversos materiales audiovisuales.

Es así como la misión, visión, y objetivos estratégicos del CCPC son su pilar filosófico y operativo.

*Misión.* El CCPC ha establecido su misión de la siguiente manera: “Somos la institución cultural y técnica especializada del Estado que se encarga del rescate, conservación, fomento y difusión de la producción audiovisual costarricense” (CCPC, 2022).

*Visión.* La visión del CCPC es: “Ser el ente que dinamice la actividad audiovisual de Costa Rica, mediante alianzas estratégicas nacionales e internacionales para el crecimiento del sector” (CCPC, 2022).

### **Objetivos estratégicos.**

Los objetivos estratégicos del CCPC son:

- Fomentar la participación de proyectos audiovisuales en los programas IBERMEDIA y DOCTV y el Fondo para el Fomento Audiovisual y Cinematográfico “El Fauno”.
- Producir el Costa Rica Festival Internacional de Cine (CRFIC) para estimular la producción y participación de las obras audiovisuales nacionales e internacionales.
- Vincular a la población nacional e internacional en el CRFIC con el propósito de

crear nuevas audiencias.

- Enlazar el CRFIC con otros foros internacionales, para la difusión de las obras.
- Crear nuevos espacios de formación de públicos mediante la proyección de cine nacional e internacional (Preámbulo).
- Realizar giras de extensión cultural fuera del Gran Área Metropolitana para llevar a las comunidades festivas de cine, ciclos de cine, charlas, cine foros, así como la realización de programas de televisión que sirvan para difundir la producción de obras audiovisuales y cinematográficas nacionales e internacionales (Preámbulo Gira).
- Rescatar, conservar y difundir la memoria audiovisual costarricense por medio del Archivo de la Imagen (CCPC, 2022).

### ***1.1.2 Proyectos en la organización.***

El Centro Costarricense de Producción Cinematográfica (CCPC) desarrolla una serie de actividades alrededor de sus tres ejes programáticos: fomento, formación y preservación. Su gestión se realiza de manera exclusiva con base en los lineamientos administrativos de planificación y compras públicas del Estado costarricense.

En el más reciente informe de gestión del periodo 2020- 2022, se consignan las actividades del CCPC tal como se muestra a continuación a modo de proyectos:

**Cuadro 1.1 Proyectos actuales del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica**

<i>NOMBRE DEL PROYECTO</i>	<i>EJE PROGRAMÁTICO</i>	<i>PLAZO</i>	<i>PRESUPUESTO EN COLONES</i>
Fondo para el Fomento Audiovisual y Cinematográfico “El Fauno”.	Fomento	Los proyectos apoyados por El Fauno se gestionan administrativa y contractualmente durante 3 períodos presupuestarios, porque los contratos son a 24 meses.	2021: ₡ 145,164,800 2022: ₡ 268,300,000
Costa Rica Festival Internacional de Cine	Fomento Formación	Se realiza anualmente.	2021: ₡ 210,620,000 2022: ₡ 260,975,765
Archivo de la imagen	Preservación	No tiene plazos previamente establecidos, porque funciona bajo demanda y de manera continuada en temas de preservación.	2021: ₡ 397,800 2022: ₡ 570,159
Cinemateca Nacional de Costa Rica	Preservación Formación Fomento	Es un proyecto inscrito en el Banco de Proyectos de Inversión Pública de MIDEPLAN, pero depende de la disponibilidad financiera y no tiene plazos establecidos.	2021: ₡ 0 2022: ₡ 0
Preámbulo	Formación	Se realiza anualmente.	2021: ₡ 37,374,000 2022: ₡ 37,374,000
Programa IBERMEDIA	Fomento	Se realiza anualmente.	2021: ₡ 93,942,000 2022: ₡ 97,243,785
Extensión cultural	Formación	Se realiza anualmente y según demanda.	2021: ₡ 5,500,000 2022: ₡ 3,600,000
Premios Nacionales Amando Céspedes Marín	Fomento	Se realiza anualmente.	2021: ₡12,817,200 2022: ₡12,817, 200
Fondo excepcional de emergencia de apoyo a cortometrajistas en el marco de la pandemia por COVID-19	Fomento	Se hizo extraordinariamente solo 1 año.	2020: ₡40,000,000
Fondo excepcional de emergencia de apoyo a proyectos audiovisuales en desarrollo	Fomento	Se hizo extraordinariamente solo 1 año.	2021: ₡40,000,000

De los diez proyectos mencionados, dos de ellos fueron creados como su nombre lo evidencia, en el contexto de la pandemia por COVID-19, por lo que se mantuvieron activos hasta finalizar el año 2021. Se puede afirmar, que la labor sustantiva de la Institución se concentra en desarrollar los tres primeros proyectos consignados en el Cuadro 1.1., el primero que se concentra en atender la financiación de proyectos audiovisuales en todo el país, el segundo en gestionar un evento de gran impacto para la formación de audiencias y el intercambio entre partes interesadas

nacionales e internacionales y el tercero en conservar la memoria audiovisual de Costa Rica, mediante el resguardo de material fílmico, su curadoría y exhibición.

El programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica reviste especial importancia para el cumplimiento estratégico de los tres ejes programáticos del CCPC.

Lo mencionado resulta de especial impacto en el modelo de gestión del proyecto de reforzamiento estructural del Teatro Variedades del programa de Cinemateca Nacional, tanto por su alcance estimado, como por el tiempo requerido y presupuesto asociado. Como lo explicó el entonces director del Centro de Cine, Fernando Rodríguez (2015-2018):

“en diciembre de 2013 se adquiere el Cine Variedades y se incorpora como activo a la institución con el objeto de desarrollar la Cinemateca Nacional. Esto implica para la institución un cambio, no solo desde el punto de vista presupuestario, sino también desde la ejecución de actividades que se desarrollan hacia la formación de públicos, la preservación del patrimonio audiovisual, el otorgamiento de fondos para el desarrollo de proyectos audiovisuales y alianzas de coproducción, entre otros” (Rodríguez, 2018, p.7).

El 5 de diciembre de 2013 la Contraloría General de la República (CGR) autorizó la compra de este inmueble que es conocido como Teatro o Cine Variedades, con la finalidad de convertirlo en la casa de la Cinemateca Nacional de Costa Rica. Desde el 13 de enero de 2014 el inmueble se encuentra inscrito a nombre del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica (CCPC), entidad adscrita al Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ).

Desde la inscripción formal del inmueble, el CCPC solicitó al Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural (CICOPAC), criterio sobre el inmueble, construido entre 1851 y 1900 y declarado patrimonio arquitectónico el 30 de noviembre de 1999, vía No. Decreto 28249- C, publicado en el diario oficial La Gaceta No 232.

Este centro especializado determinó que “aunque se trata de un inmueble con declaratoria patrimonial, son pocos los elementos arquitectónicos que se consideran imprescindibles de rescatar aquí salvo la fachada. El interior del edificio ha sufrido tantas transformaciones que es poco lo que queda de sus acabados originales” (CICOPAC, 2014).

A raíz de este informe, el CCPC ejecutó dos contrataciones, a saber: la primera en ese mismo año para realizar un análisis sobre vulnerabilidad sísmica y propuesta de reforzamiento del edificio del Teatro Variedades, y la segunda en 2015 para estudios preliminares, anteproyecto, planos constructivos completos, especificaciones técnicas, presupuesto, asesoría en licitación de la construcción e inspección para adecuar el edificio.

En 2016, a raíz de recomendaciones de la segunda contratación, el CCPC procede a la compra de un terreno adyacente al Teatro Variedades, pues se diagnosticó la necesidad de contar con “al menos dos medios de egreso independientes y ubicados de forma opuesta en cada nivel” (OPB Arquitectos, 2016) que permitieran cumplir con la normativa vigente en materia de seguridad humana.

Después de varias situaciones complejas, suspensión de plazo, subsanes, reajustes de precio, entre otros, es hasta 2020 que se aprueban los estudios preliminares, el anteproyecto, los planos constructivos completos, las especificaciones técnicas y el presupuesto contratados cinco años antes.

Un escollo más fue que el presupuesto de la obra en su totalidad, tal como se planteó en la contratación descrita, asciende a ¢ 5,234,000,000 (cinco mil doscientos treinta y cuatro millones de colones).

Para noviembre de 2020, la Ministra de Cultura y Juventud (2016-2022), Sylvie Durán Salvatierra, dispuso conformar un equipo multidisciplinario para analizar la viabilidad de diversos

escenarios de avance del proyecto, ante diversos cuestionamientos por parte de la sociedad civil, específicamente del sector audiovisual nacional, así como solicitudes de información, reuniones de rendición de cuentas, y un análisis en el marco de la mesa sectorial audiovisual de la Estrategia Costa Rica Creativa y Cultural 2030.

El mencionado equipo multidisciplinario realizó varias sesiones de trabajo de diciembre de 2020 a marzo de 2021, donde se analizaron seis escenarios: 1. El anteproyecto presentado por la empresa contratada; 2. Construir la Cinemateca Nacional en el parqueo colindante al Teatro Variedades; 3. Ceder la titularidad del proyecto a otra entidad como un banco; 4. La concesión; 5. El rediseño pro-bono; y 6. Conservar el Teatro Variedades como una primera etapa de priorización por Ley y reservar las siguientes etapas para cuando exista viabilidad financiera (Del Toro, 2022, p. 48).

Analizados los supuestos formales, legales y de procedimiento de cada escenario, el consenso de este equipo multidisciplinario y de representantes del sector audiovisual fue avanzar con el escenario número seis. Es decir, el programa avanzará por etapas y con el presupuesto se conservará el Teatro Variedades.

Para poder avanzar, la dirección del Centro de Cine solicitó el 1° de octubre de 2021 a la dirección del CICOPAC interponer sus oficios, con el objetivo de que el CICOPAC brindara su apoyo al Centro de Cine para avanzar, considerando que el proyecto cuenta con un estudio de ingeniería estructural (Camacho y Mora S.A., 2015), así como una investigación histórica (CICOPAC, 2017) y una resolución administrativa con las pautas de intervención autorizada (CICOPAC, 2016).

A lo anterior, el Centro de Patrimonio respondió que “consideramos muy importante dar el paso de reforzar el inmueble pues está más que claro el deterioro en el que se encuentra y el riesgo de que por esa razón partes de la estructura puedan colapsar” (CICOPAC, 2021).

Además, recomendó “analizar los diferentes escenarios, nos parece lo más prudente que se haga una contratación abreviada a la misma empresa que elaboró la propuesta de reforzamiento, para que proceda a actualizar el diagnóstico de daños y proponga soluciones actualizadas, si se encontraran más elementos deteriorados, o mayor deterioro en lo ya analizado” (CICOPAC, 2021).

El CICOPAC también ponderó que “una vez actualizado el diagnóstico, y las propuestas de reforzamiento, se podrá pasar a la etapa de licitación de las obras propiamente dichas de reforzamiento, las cuales no deberían postergarse más pues el estudio elaborado por la empresa Camacho y Mora data del año 2015”.

Ante la recomendación técnica anterior, el Centro de Cine solicitó a la oficina de Administración de Proyectos del MCJ su apoyo, para licitar y contratar la actualización del estudio a la brevedad posible. Sin embargo, este órgano técnico ministerial rechazó *ad portas* la colaboración, debido a que como la solicitud responde a un edificio con declaratoria patrimonial, la asesoría técnica le corresponde al CICOPAC (Del Toro, 2022, p. 51).

En este contexto, es evidente que el Centro de Cine no cuenta con recursos especializados para la gestión del proyecto y los necesita.

## ***1.2 Planteamiento del problema***

El Centro Costarricense de Producción Cinematográfica (CCPC), entidad adscrita al Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), quien promueve la actividad audiovisual en nuestro país, tiene a su cargo una serie de actividades.

El CCPC rige su actividad por lo estipulado en la Ley General de la Administración Pública y la Ley de Contratación Administrativa. Sin embargo, de acuerdo con el director del CCPC (2020-2022), Raciél del Toro, es necesario fortalecer sus procesos administrativos.

“Aparte de la adquisición de todos los bienes y servicios requeridos para el buen desarrollo de los procesos sustantivos de la institución, es necesario el fortalecimiento de los procesos administrativos que garanticen el uso racional de los recursos y un adecuado control de las actividades” (Del Toro, 2022, p. 5).

La institución tiene una estructura de trabajo sobre la base de 14 funcionarios, incluyendo la Dirección General, y durante los años comprendidos entre 2020- 2021 se han realizado movimientos internos de acuerdo con las posibilidades, necesidades y competencias existentes. Antes de 2020 el CCPC solo contaba con personal técnico, actualmente, siete de los 14 funcionarios de planta (es decir, el 50%) poseen un título universitario (Del Toro, 2022, p. 5). Ninguno de estos corresponde a un experto en materia de dirección o gestión de proyectos.

Como promedio anual, entre el 15% y 18% del presupuesto anual ordinario asignado al Centro de Cine se destina al pago por concepto de remuneraciones de personal, lo que le permite que la institución pueda realizar una mayor inversión en actividades que beneficien al sector audiovisual. Sin embargo, esto “no es saludable desde un punto de vista administrativo, de gestión y de fiscalización, pues el Centro de Cine es una institución que tiene grandes debilidades en cuanto a su capacidad instalada en temas de recursos humanos” (Del Toro, 2022, p. 6).

Además, la organización tampoco cuenta con herramientas específicas de monitoreo y control gerencial, “lo más cercano a una plataforma para revisar el seguimiento de los proyectos es el Banco de Proyectos de Inversión Pública del Estado. Pero es una plataforma sumamente

básica en términos de información y bastante difícil de acceder” (Del Toro, R., comunicación personal, 30 de abril de 2022).

El programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica ha transitado por una gestión de casi diez años, pero sin lograr su concreción. De acuerdo con el director del Centro de Cine, Raciél del Toro, esta situación es consecuencia de la complejidad inherente del proyecto de restauración del Teatro Variedades, pero también responde a las debilidades organizacionales mencionadas.

Específicamente respecto a la Cinemateca, Del Toro detalló que no ha existido una planificación específica para su gestión directiva, donde se visualice de manera unificada el alcance, sus requisitos, cronograma, comunicaciones o interesados, entre otros.

Además, Del Toro (2022) agrega que “el proceso de documentación ha sido muy artesanal, básicamente un archivo en físico y otro en digital con informes y oficios. Este debe ser uno de los motivos por los cuales los plazos no se cumplían”.

Con relación al recurso humano, en efecto y como se expuso, el CCPC no cuenta con un director de proyectos, pero tampoco con un equipo de trabajo que atienda específicamente la Cinemateca como lo amplía Del Toro (2022), al asegurar que “no existen (roles ni funciones), y al revisar el expediente, se podrá notar que desde el arranque nunca existieron”.

Aunque actualmente el programa de Cinemateca Nacional es administrado por el Centro de Cine, la regencia está a cargo del Ministerio de Educación (MEP) y del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) (por medio del Banco de Proyectos de Inversión Pública (BPIP), tampoco existe un trabajo coordinado de estas partes.

Desde que surgió el proyecto de restaurar y activar el Teatro Variedades para la Cinemateca Nacional, la actividad de gestión, tanto de planificación, como de ejecución, de monitoreo y control, recayó exclusivamente en la dirección general de esta institución, ya que no existen

recursos humanos específicos para estas tareas o estos están enfocados en tareas administrativas operativas, lo cual puede considerarse como una limitación en el modelo organizacional.

Durante los últimos años, la presión ha crecido, de modo que existen partes afectadas e interesadas como la propia administración pública, la sociedad civil organizada y la prensa nacional, entre otros.

Esto se puede demostrar al recoger declaraciones o expresiones públicas que las personas ciudadanas tienen de la administración. La Asociación de Productores Independientes de Cine de Costa Rica (APICCC, 2020) comunicó públicamente su “gran preocupación y desilusión” con el poco avance del proyecto y señaló que “los hechos evidencian una mala planificación del proyecto y ausencia de dirección”.

En los medios de comunicación nacional se han publicado además titulares como “Otro pilar del cine costarricense debilitado” (El Observador, 2020), “La pesadilla de la Cinemateca Nacional continúa: su futuro es incierto 7 años después” (La Nación, 2020), “Trabajadores audiovisuales reclaman silencio e inacción del Ministerio de Cultura” (Semana Universidad, 2020).

Entonces, ante la carencia de planificación directiva, el uso de herramientas, fundamentalmente aquellas para el seguimiento y control, la indefinición de gobernanza y gestión de riesgos, el Centro de Cine ha perdido la oportunidad de concretar el proyecto de rescate y restauración del Teatro Variedades de la Cinemateca Nacional en tiempo y costos.

Por lo cual, conociendo el estado crítico de este proyecto, sobre todo en pérdida presupuestaria (de ₡ 1,200,000, mil doscientos millones de colones) y avance en el deterioro de la infraestructura adquirida el problema que tiene la organización es: ¿cuál sería una estrategia o

modelo de gestión que permitiría al Centro de Cine reactivar el proyecto de rescate y activación del Teatro Variedades del programa Cinemateca Nacional de Costa Rica?

### ***1.3 Justificación del estudio***

En consideración de la importancia de los fondos públicos gestionados por el CCPC y del programa estratégico de Cinemateca Nacional para el país, cobra relevancia los aportes que se puedan realizar al formular por medio de este trabajo de investigación, una estrategia de gestión de proyecto. El *Project Management Institute* (PMI) en *Pulse of the Profession*® indica que una adecuada estrategia regida por prácticas de dirección de proyecto “reduce los riesgos y los costos y mejora los índices de éxito de proyectos y programas” (PMI, 2015, p.6).

De manera complementaria, bien lo afirma el presidente y director ejecutivo del *Project Management Institute* cuando afirma que:

“el desempeño mejora y las ventajas competitivas se aceleran si dentro del ADN de una organización hay integrada una actitud de dirección de proyectos y programas. Es más: según nuestro estudio *Pulse of the Profession*® de 2015, los proyectos de las organizaciones de alto desempeño cumplen satisfactoriamente sus objetivos con una frecuencia 2,5 veces superior, y estas organizaciones desperdician 13 veces menos dinero que sus contrapartes de bajo desempeño” (PMI, 2015, p3.).

En *Pulse of the Profession* de 2015, el PMI sostiene que “las organizaciones de alto desempeño están respaldando la dirección de proyectos, programas y portafolios mediante la aplicación de prácticas estandarizadas de dirección de proyectos a lo largo de la organización. Además, sus proyectos están altamente alineados con la estrategia de la organización”.

En esta misma línea, la Ley General de la Administración Pública (1978) indica que “la actuación administrativa se realizará con arreglo a normas de economía, simplicidad, celeridad y eficiencia”, lo cual se confirma también en la Ley de Contratación Administrativa (1995) respecto a los principios de eficacia y eficiencia, donde se señala que “todos los actos relativos a la actividad de contratación administrativa deberán estar orientados al cumplimiento de los fines, las metas y los objetivos de la administración, con el propósito de garantizar la efectiva satisfacción del interés general, a partir de un uso eficiente de los recursos institucionales”.

De acuerdo con el director del CCPC (2020-2022), Raciél del Toro, “la Cinemateca Nacional ha sido heredada por varias administraciones del Centro de Cine, y lamentablemente no se ha podido concretar” (Del Toro, 2022, p.42).

Desde que se ejecutó la compra del Teatro Variedades en 2013, el proyecto de rescate y reactivación del inmueble para la Cinemateca entró en 2022 a su décimo año de gestión en un estado crítico, entre otras cosas, esto se puede corroborar con que el presupuesto disponible a 2021 por superávit, correspondiente a un monto de ₡ 1,200,000 (mil doscientos millones de colones), debió ser reintegrado al Estado en cumplimiento del artículo 27 del Reglamento al título IV de la Ley No. 9635, denominado Responsabilidad Fiscal de la República N° 41641 -H. Actualmente el proyecto carece de contenido presupuestario, por lo que uno de los retos estratégicos tiene que ver con dotarlo de recursos económicos para su continuidad y ejecución, lo que evidencia la inexistencia de adecuadas prácticas para la gestión de proyectos en los procesos de planificación, que permitirían haber mitigado el riesgo o evitado la pérdida presupuestaria.

Hasta el momento, el CCPC ha realizado una inversión en el proyecto de ₡ 1,919,000,000, desglosada de la siguiente manera: ₡ 957,000,000 en compra del inmueble, ₡555,000,000 en

compra del terreno colindante al Teatro Variedades, ¢ 12,000,000 en estudio de factibilidad y ¢ 395,000,000 en estudios preliminares, anteproyecto y planos constructivos.

La importancia de formular una planificación de gestión para el proyecto del programa de Cinemateca se enmarca en la estrategia del CCPC, para posibilitar que “la educación cinematográfica y el fomento audiovisual forman parte de una estrategia y proyecto país”. En el oficio No. CCPC-659-2013 la institución explicó más ampliamente la relevancia estratégica y operativa sobre el proyecto del programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica:

“Se pretende con la adquisición de este espacio, tener un lugar dónde mostrar el cine costarricense y el cine con carácter artístico-cultural, ya que es una responsabilidad del Estado, promover la exhibición de productos de alta calidad, fomentando la diversidad cultural que se le debe ofrecer al público costarricense” (CCPC, 2013).

El desarrollo del actual trabajo de investigación resultaría de beneficio para el CCPC, pues un enfoque de planificación en gestión le permitirá formular una estructuración y orden para realizarlo y alcanzar sus objetivos estratégicos, a la vez que posibilitaría adoptar conocimientos en mejoras prácticas en materia de gestión de proyectos a la realidad organizacional, seleccionando procesos, herramientas y técnicas específicas.

Al adoptar una estrategia que fortalezca la gestión del proyecto, el CCPC también potenciaría el trabajo que realiza y podría ahondar en su objetivo de contar con una Cinemateca Nacional para el país, amparado en los objetivos estratégicos de la organización de crear nuevos espacios para la formación de públicos y rescatar, conservar y difundir la memoria costarricense.

La concreción de este trabajo de investigación, al enfocar esfuerzos en el avance del proyecto de restauración y rescate del Variedades del programa de Cinemateca, permitiría promover otras actividades de beneficio social para la población costarricense como la formación

y consolidación de emprendimientos culturales y apoyar la producción de diversas formas del quehacer audiovisual desde sus fases de desarrollo hasta su distribución local e internacional, lo cual es parte de las líneas programáticas del quehacer del CCPC.

Como lo ha explicado también esta institución respecto a la Cinemateca “otro valor agregado que reviste el cine Variedades es que constituye una opción más para recuperar espacios culturales en la ciudad de San José, lo que, como en otros países del mundo, ha demostrado, contribuir a la disminución de la delincuencia, a la activación de la economía de la zona y al mantenimiento o reavivamiento de la vida social” (CCPC, 2013).

#### ***1.4 Objetivos***

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto.

##### ***1.4.1 Objetivo general.***

Desarrollar un plan para la gestión del proyecto de rescate y restauración del Teatro Variedades de la Cinemateca Nacional de Costa Rica, en atención a las necesidades y obligaciones del proyecto y buenas prácticas en el campo, para su reactivación, aumentando así las probabilidades en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica (CCPC).

##### ***1.4.2 Objetivos específicos.***

- Analizar la actual situación del proyecto de rescate y restauración del Teatro Variedades de la Cinemateca Nacional de Costa Rica por medio de una investigación de campo, que permita la identificación del punto de partida del proyecto.
- Examinar marcos de referencia de buenas prácticas en gestión de proyectos desde una investigación bibliográfica y comparativa, para la determinación de un inventario aplicable a la gestión del proyecto de rescate y restauración del Teatro Variedades de la Cinemateca Nacional de Costa Rica.
- Emplear planes subsidiarios de gestión, para la integración, estructuración y ordenamiento de la ejecución del proyecto de rescate y restauración del Teatro Variedades de la Cinemateca Nacional de Costa Rica.
- Proponer una estrategia de implementación para la gestión del proyecto de rescate y restauración del Teatro Variedades de la Cinemateca Nacional de Costa Rica, considerando partes interesadas, normativas, recursos de la organización, para que el Centro Costarricense de Producción Cinematográfica inicie la gestión del proyecto.

### ***1.5 Alcance y limitaciones***

A continuación, se presentan el alcance y las limitaciones del presente proyecto.

#### ***1.5.1 Alcance***

El actual trabajo de investigación se desarrolla en el CCPC, con particular interés en crear un plan de gestión que permita a la organización avanzar con el proyecto y re ordenar sus prioridades en torno al proyecto de rescate y restauración del Teatro Variedades de la Cinemateca Nacional de Costa Rica. Los principales entregables que derivan de este trabajo académico son:

- El análisis de situación del proyecto por medio de una investigación de campo para inventariar las prácticas que el CCPC viene realizando durante los últimos diez años

en torno al proyecto de rescate y restauración del Teatro Variedades de la Cinemateca Nacional de Costa Rica. Este documento detalla las características, valora escenarios y normativas, analiza los recursos de la organización y las posibilidades que le ofrece la Ley. Aquí se determinan los requisitos iniciales del proyecto para ser integrados en la solución.

- Una investigación de buenas prácticas en dirección de proyectos por medio de una revisión bibliográfica y comparativa, que servirá como herramienta y fuente de conocimientos para la gestión del proyecto. Estas buenas prácticas deberán ser seleccionadas con base en su funcionamiento y producción de resultados positivos comprobados por las fuentes, por lo que se constituyen como modelo exitoso, replicable y compartible.
- Un plan de dirección que considerará métodos o artefactos de inicio (el acta de constitución del proyecto y la identificación de interesados); de planeación (requisitos, alcance, organigrama del equipo de proyecto, descripción de funciones del equipo, responsabilidades, desglose del trabajo, diccionario de la EDT, desglose de actividades, comunicaciones, presupuesto, adquisiciones, riesgos, métricas de calidad, cronograma); de ejecución (modelo de recepción de entregables, trazabilidad de requisitos); de monitoreo y control (control de cambios, control de calidad, informes de desempeño, minutas, presentaciones); y de cierre (lecciones aprendidas e informe de cierre).
- Una estrategia general de implementación que considere los recursos disponibles, aspectos relevantes de la cultura organizacional en la que se desarrolla el proyecto, los riesgos e hitos y una capacitación para su posible ejecución.
- La implementación del plan y la estrategia propuestas por este trabajo de investigación, quedan bajo discrecionalidad y competencia del CCPC, por lo que se excluyen del alcance de este proyecto.

### **1.5.2 Limitaciones.**

Una primera limitación fue la tardanza en brindar información de las y los funcionarios involucrados con el proyecto. Es decir, el tiempo y oportunidad en la atención de consultas que se requirieron como insumo para orientar el desarrollo de este trabajo de investigación resultó limitante, debido a que por las múltiples actividades de algunos sujetos de información, les fue posible colaborar en periodos de respuestas de hasta cinco semanas.

Aunque este trabajo giró en torno a información de carácter público, esta se encontró dispersa y en diversos formatos. Al precisamente no existir una cultura estándar de procesos y documentación en el CCPC y por ende no encontrarse un archivo ordenado de la Cinemateca Nacional de Costa Rica, la consulta resultó engorrosa. El archivo digital existente data del año 2021 y el archivo físico son cuatro “ampos” sin ningún nivel de catalogación real y con poca información sustantiva.

## Capítulo 2 Marco teórico

En este capítulo se exponen los conceptos teóricos en los cuales se fundamenta y encuadra el presente estudio.

Se desarrollan aquí conocimientos básicos de gestión y buenas prácticas de proyectos y se hace un repaso del marco legal aplicable para gestión de proyectos públicos en específico de aquellos relacionados con proyectos de infraestructura patrimonial.

### *2.1 Gestión de proyectos.*

La gestión o dirección de proyectos es una disciplina que guía e integra procesos necesarios para culminar con éxito un proyecto. De acuerdo con el PMI, la dirección de proyectos es la “aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” y entregar así con orientación “los resultados previstos” (PMBok, 2021, p. 4).

El enfoque de dirección de proyectos en la actualidad ha encontrado que las organizaciones requieren “mover cualquier contenido sobre “cómo hacerlo” a un medio más interactivo y adaptativo, y adaptar ese contenido para reflejar mejor una serie de consideraciones basadas en la industria, el tipo de proyecto y otras características importantes” (PMBok, 2021, p. 229).

Sumado a lo anterior, a efectos de este trabajo de investigación, se debe considerar un enfoque para la promoción del desarrollo, por lo que es importante destacar lo señalado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), quien sostiene que:

“Los proyectos en el ámbito del desarrollo tienen como objetivo final la obtención de resultados concretos que permitan impulsar el desarrollo socioeconómico de un país o una

región. La implementación de proyectos para impulsar el desarrollo se basa en la premisa de que estos cumplirán sus objetivos dentro de sus limitaciones de alcance, tiempo y presupuesto. Estos proyectos se llevan a cabo bajo unos supuestos socioeconómicos que responden a una lógica de cambio gradual cuyos resultados a largo plazo solo se logran mediante la consecución de resultados intermedios. Los proyectos deben responder a esta lógica mediante la generación de resultados intermedios a lo largo de un sendero de cambio cuyo objetivo final es la obtención de resultados sostenibles en el largo plazo” (BID, 2018, p. 9).

En el entendido que “los proyectos de desarrollo constituyen los vehículos para que un país logre mejorar sus índices de desarrollo” (BID, 2018, 11), este trabajo considera la gestión de proyectos desde dicha perspectiva. Se puede rescatar lo dicho por Sapag, cuando afirma que:

“Un proyecto puede tener diferentes apreciaciones desde los puntos de vista privado y social. Por ejemplo, en el mundo no existen experiencias en torno a la construcción de un ferrocarril metropolitano de propiedad privada, pues no resultaría lucrativo desde un punto de vista financiero. No ocurre lo mismo desde una perspectiva social, conforme la cual la comunidad se vería compensada directa e indirectamente por la asignación de recursos efectuada mediante un criterio de asignación que respete prioridades sociales de inversión” (Sapag, 2014, p.7).

Para comprender conceptos clave en torno a gestión proyectos, en los siguientes sub apartados se define de manera puntual ¿qué es un proyecto y su entorno?, ¿qué se entiende por ciclo de vida del proyecto?, ¿qué son los grupos de procesos?, ¿cuáles son las partes interesadas (detallando sobre el rol del director del proyecto y la oficina de gestión de proyectos)?, ¿qué planes

deben desarrollarse antes de ejecutar un proyecto?, ¿qué herramientas deberían considerarse y qué se consideran buenas prácticas en gestión de proyectos?

### **Definición de proyecto y su entorno.**

De acuerdo con el PMI, un proyecto es “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final para el trabajo del proyecto o una fase del trabajo del proyecto” (PMBok, 2021, p.4).

Para Baca (2013), “un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana”.

Como necesidad humana, los proyectos se suceden en contextos que pueden influenciarlos, a esto es lo que se conoce como entorno del proyecto.

“Los proyectos existen y operan dentro de entornos internos y externos que tienen diversos grados de influencia en la entrega de valor. Los entornos internos y externos pueden influir en la planificación y otras actividades del proyecto. Estas influencias pueden producir un impacto favorable, desfavorable o neutral en las características del proyecto, los interesados o los equipos del proyecto” (PMBok, 2021, p.16).

Los factores internos a la organización pueden surgir de la misma organización, de un portafolio, un programa, otro proyecto o una combinación de estos. Estos factores incluyen artefactos, prácticas o conocimiento interno. El conocimiento incluye las lecciones aprendidas, así como los artefactos completados procedentes de proyectos anteriores (PMBok, 2021, p. 16).

Algunos factores internos pueden ser los activos de procesos (como herramientas, metodologías, enfoques, plantillas), documentación de la gobernanza (como políticas o procesos),

activos de datos (como bases de datos, bibliotecas, métricas), activos de conocimiento (como el que tienen algunas personas que integran los equipos), entre otros.

Por su parte, los factores externos son aquellos que “pueden mejorar, restringir o tener una influencia neutral sobre los resultados del proyecto”, como las condiciones del mercado (competencia, tendencias tecnológicas), temas socioculturales (como clima político, tradiciones, códigos de conducta), consideraciones financieras (como tasas de cambio de divisas, tasas de interés, inflación, impuestos y tarifas), entre otros (PMBok, 2021, p. 16-17).

Como lo afirma Lledó (2013), “los proyectos originados desde estructuras funcionales tradicionales suelen estar sesgados hacia el enfoque y cultura del departamento funcional que lo patrocina. Por otro lado, cada departamento funcional actúa como si fuera una isla independiente del resto de los departamentos”.

### ***2.1.1 Ciclo de vida de proyecto.***

Cada proyecto tiene un ciclo de vida determinado por una serie de fases posibles. El conjunto de esas fases es lo que conocemos como ciclo de vida, según explica el PMI.

Es así como para conectar el inicio y final de un proyecto se definen estas fases. El “conjunto de actividades del proyecto relacionadas lógicamente que culmina con la finalización de uno o más entregables” son las fases, mientras que el ciclo de vida es la “serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión” (PMBok, 2021, p.33).

La transición de una fase a otra dentro del ciclo de vida de un proyecto generalmente implica y, por lo general, está definida por alguna forma de transferencia técnica.

De acuerdo con Gido, Clements en la quinta edición de su libro Administración exitosa de proyectos:

“En la fase de inicio, los proyectos se identifican y seleccionan. Luego se autorizan mediante un documento conocido como cédula del proyecto. La fase de planeación consiste en la definición del alcance del proyecto, la identificación de recursos, el desarrollo de un programa y un presupuesto, y la identificación de riesgos, todo lo cual constituye el plan inicial para hacer el trabajo del proyecto. En la fase de ejecución se lleva a cabo el plan del proyecto y se realizan las tareas necesarias para producir todos los entregables y lograr así su objetivo. Durante esta fase, el avance del proyecto es monitoreado y controlado para asegurar que el trabajo se mantenga dentro del presupuesto y el programa previstos, el alcance se completa con base en las especificaciones y todos los entregables cumplen con los criterios de aceptación. Además, cualquier cambio debe ser documentado, aprobado e incorporado en un plan inicial actualizado, en caso necesario. En la fase de cierre se hacen las evaluaciones del proyecto, se identifican y documentan las lecciones aprendidas para ayudar a mejorar el rendimiento en proyectos futuros, y los documentos del proyecto se organizan y se archivan” (Gido, Clements, 2012, p.9).

Como explica el PMI, la mayoría de los ciclos de vida de proyectos comparten determinadas características, como que las fases son secuenciales y normalmente, están definidas por alguna forma de transferencia de información técnica o transferencia de componentes técnicos. También que el nivel de costo y de personal es bajo al comienzo, alcanza su nivel máximo en las fases intermedias y cae rápidamente cuando el proyecto se aproxima a su conclusión.

Otras características comunes del ciclo de vida del proyecto podrían ser que cuanto más avanza el proyecto, mayor probabilidad de alcanzar los beneficios o que el poder de las partes

interesadas en el proyecto para influir en las características finales del proyecto y su costo, es más alto al arranque de este y decrece gradualmente a medida que avanza.

Respecto a las fases y de acuerdo con el PMI, lo más relevante de entender es que la conclusión y la aprobación de uno o más productos entregables caracteriza a una fase del proyecto. El terminar una fase no da automáticamente aprobación para la siguiente fase, pero en definitiva da pie a iniciar un proceso de salida y de iniciación.

Ahora, es importante ahondar sobre el concepto de “enfoque de desarrollo”, que de acuerdo con el Project Management Institute “es el medio utilizado para crear y desarrollar el producto, servicio o resultado durante el ciclo de vida del proyecto. Existen diferentes enfoques de desarrollo, y diferentes industrias pueden utilizar diversos términos para referirse a los enfoques de desarrollo. Tres de los enfoques comúnmente utilizados son predictivo, híbrido y adaptativo” (PMBok, 2021, p.35).

El enfoque predictivo es un enfoque de desarrollo en el que alcance, tiempo y costos de un proyecto se determina durante las fases tempranas del ciclo de vida. Este medio se basa en la toma de decisiones informadas a la luz de los requisitos previamente establecidos para el proyecto. El equipo puede utilizar datos históricos o incluir estimaciones para ayudar a prever los costos, recursos y tiempo necesarios para completar el trabajo.

“Esto también puede ser mencionado como un enfoque en cascada. Este enfoque también se puede utilizar cuando existe una inversión significativa involucrada y un alto nivel de riesgo que puede requerir revisiones frecuentes, mecanismos de control de cambios y replanteo entre las fases de desarrollo” (PMBok, 2021, p.35).

El enfoque híbrido es un enfoque de desarrollo que combina metodologías ágiles y predictivas con el objetivo de alcanzar el resultado. El equipo puede utilizar metodologías ágiles

como Scrum o Kanban para gestionar el desarrollo iterativo y el control de versiones de un producto o servicio. Este enfoque ofrece al equipo de proyecto, flexibilidad necesaria para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, manteniendo una visión general del progreso del proyecto.

“Los enfoques híbridos a menudo utilizan un enfoque de desarrollo iterativo o incremental. Un enfoque iterativo es útil para aclarar los requisitos e investigar diversas opciones. Un enfoque iterativo puede aportar la suficiente capacidad para considerarse aceptable antes de la iteración final” (PMBok, 2021, p.36).

Por último, el enfoque adaptativo es un enfoque de desarrollo basado particularmente en el principio de incertidumbre o volatilidad. Este se puede aplicar durante cualquier momento del ciclo de vida del proyecto y se caracteriza por la habilidad de reaccionar de manera eficaz a los cambios que surgen durante el desarrollo del proyecto. Este enfoque permite al equipo considerar nuevos acontecimientos y fines para adaptarse rápidamente a los requisitos del proyecto.

De acuerdo con el PMBok (2021) “Los enfoques adaptativos utilizan enfoques iterativos e incrementales. Sin embargo, en el extremo opuesto de los métodos adaptativos, las iteraciones tienden a ser más cortas y es más probable que el producto evolucione en función de la retroalimentación de los interesados”.

### ***2.1.2 Elementos básicos de una gestión de proyectos: partes interesadas y roles***

Los interesados en el proyecto son personas y organizaciones que participan de forma activa en el proyecto o cuyos intereses pueden verse afectados como resultado de la ejecución del proyecto o de su conclusión.

Las partes interesadas pueden influir sobre los objetivos y resultados del proyecto. Entre los interesados clave de los proyectos se encuentran de acuerdo con el PMI:

- **Director del proyecto.** La persona responsable de dirigir el proyecto.
- **Ciente/usuario.** La persona u organización que utilizará el producto del proyecto. Puede haber múltiples niveles de clientes.
- **Organización ejecutante.** La empresa cuyos empleados participan más directamente en el trabajo del proyecto.
- **Miembros del equipo del proyecto.** El grupo que realiza el trabajo del proyecto.
- **Equipo de dirección del proyecto.** Los miembros del equipo del proyecto que participan directamente en las actividades de dirección del proyecto.
- **Patrocinador.** La persona o el grupo que proporciona los recursos financieros, monetarios o en especie, para el proyecto.
- **Influyentes.** Personas o grupos que no están directamente relacionados con la adquisición o el uso del producto del proyecto, pero que, debido a su posición en la organización del cliente u organización ejecutante, pueden ejercer una influencia positiva o negativa sobre el curso del proyecto.
- **Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).** Si existe en la organización ejecutante, la PMO puede ser un interesado si tiene responsabilidad directa o indirecta sobre el resultado del proyecto. (PMBok, 2017, p.550).

### **El Director de proyecto.**

Como se define en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBok®), el Director de proyecto o Project manager es aquella “persona nombrada por la organización ejecutante para liderar al equipo que es responsable de alcanzar los objetivos del proyecto” (PMBok, 2021, p. 241).

Las funciones de los directores del proyecto son variadas, facilitan el trabajo del equipo del proyecto para alcanzar los resultados y gestionan los procesos para entregar los resultados planificados.

Desde supervisar y coordinar; presentar objetivos y realimentación; facilitar y apoyar; realizar el trabajo y aportar ideas; aplicar conocimientos especializados; proporcionar orientación e información empresarial; recursos y dirección o mantener la gobernanza, son a grandes rasgos las funciones de una persona directora de proyectos.

Gido, Clements señalan algo fundamental sobre la responsabilidad de este puesto que se basa en asegurar que:

“... el cliente quede satisfecho. Esto va más allá de completar el alcance del proyecto dentro del presupuesto y a tiempo o de preguntar al cliente o patrocinador si está satisfecho al final del proyecto. Esto significa no sólo cumplir con las expectativas del cliente, sino también desarrollar y mantener una relación de trabajo excelente durante todo el proyecto. Se requiere una comunicación constante con el cliente o patrocinador para mantenerlo informado y determinar si las expectativas han cambiado” (Gido, Clements, 2012, p. 7).

Pinto (2015) añade a esta perspectiva que “el director del proyecto es la persona responsable de mantener una visión general. La esencia de las responsabilidades de la gerencia del proyecto nunca debe subestimarse, porque estas son diversas y a la vez fundamentales para el éxito del proyecto”.

Lledó (2013) pide además evitar confundir a un gerente funcional de un director de proyectos: “...el gerente funcional generalmente se dedica a gestionar algún área de la empresa y

a resolver problemas, el director del proyecto se enfoca en alcanzar los objetivos del proyecto asignado y a ser pro-activo para evitar problemas”.

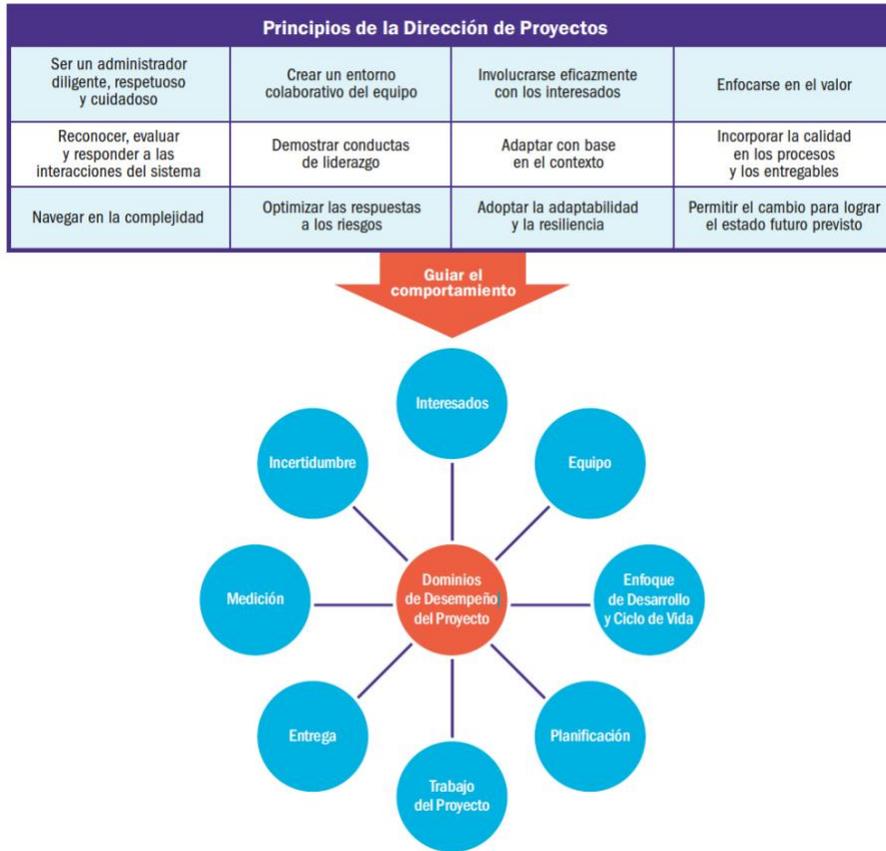
### ***2.1.3 Dominios de desempeño.***

En pasadas ediciones, la Guía del PMBok concentraba su foco en lo que se conocía como áreas de conocimiento. En su más actual edición de 2021, hace un desplazamiento a lo que denomina dominios de desempeño.

“Un dominio de desempeño es un grupo de actividades relacionadas que son fundamentales para la consecución efectiva de los resultados de los proyectos. En conjunto, los dominios de desempeño representan un sistema de dirección de proyectos de capacidades de gestión interactivas, interrelacionadas e interdependientes que funcionan al unísono para lograr los resultados deseados del proyecto. A medida que los dominios de desempeño interactúan y reaccionan entre sí, se producen cambios” (PMBok, 2021, p.13).

Los dominios de desempeño se guían por los principios de la dirección de proyectos. La siguiente Figura 2.1. muestra la relación entre principios y los ocho dominios de desempeño.

**Figura 2.1 Relación entre principios y dominios de desempeño**



*Fuente: PMBok, 2021, p.100.*

Existen como se puede observar en la anterior figura, ocho dominios de desempeño. A continuación se explica la definición de cada uno:

**Dominio de desempeño de los interesados.** Este se ocupa de las actividades y funciones asociadas a los interesados, lo que permite una relación de trabajo productiva a lo largo del proyecto, la generación de acuerdo en razón de los objetivos, y el apoyo y satisfacción de las y los interesados (PMBok, 2021, p.103).

**Dominio de desempeño del equipo.** Es el que se ocupa de actividades y funciones asociadas con las personas que son las responsables de producir los entregables del proyecto, es

decir, las que hacen realidad los resultados de la organización. Este considera la promoción del pensamiento crítico y las habilidades interpersonales. La diversidad en los estilos de liderazgos son apropiados para el contexto y el entorno del proyecto (PMBok, 2021, p.111).

**Dominio de desempeño del enfoque de desarrollo y ciclo de vida.** Este dominio aborda actividades y funciones que permiten sostener un enfoque en el desarrollo, la cadencia y las fases de ciclo de vida del proyecto. Una ejecución efectiva de este dominio de desempeño permite generar resultados positivos, al hacer evidente los entregables del proyecto, el ciclo de vida (que conecta las fases para entregar valor de negocio y valor para las partes interesadas de inicio a fin), y la generación de una cadencia en las entregas (PMBok, 2021, p.127).

**Dominio de desempeño de la planificación.** Este dominio aborda actividades y funciones de la organización y coordinación iniciales, continuas y en evolución, las que son fundamentales para generar los entregables y resultados. Una adecuada planificación considera los costos del proyecto, los recursos, esfuerzos o duraciones.

También realiza una gestión de la calidad, es decir, se realizan evaluaciones constantes para corregir desviaciones. Este dominio es donde se aplican métodos de intensificación, lo que cual ayuda a acortar la duración del cronograma o estimar con aprobación la estructura de desglose del trabajo (EDT) o cualquier actividad contemplada en el cronograma (PMBok, 2021, p.146).

**Dominio de desempeño del trabajo de proyecto.** Es el que aborda actividades y funciones de procesos del proyecto, la gestión de recursos físicos y el fomento del entorno de aprendizaje. En este dominio se gestionan las comunicaciones y por ende el involucramiento de los interesados, las adquisiciones y el aprendizaje continuo, debido a la mejora de procesos (PMBok, 2021, p. 164).

**Dominio de desempeño de la entrega.** En este dominio se consideran actividades y funciones para la entrega del alcance y la calidad. Cada proyecto que se realice debe apoyar la estrategia y objetivos organizacionales. Por esto, la entrega del proyecto se enfoca en cumplir con requisitos, alcance y expectativas de calidad para producir entregables con resultados previstos. (PMBok, 2021, p.175).

**Dominio de desempeño de la medición.** Este dominio implica actividades y funciones que permiten evaluar el desempeño del proyecto y adoptar medidas para que el desempeño esté alineado con las expectativas. Desde esta perspectiva, medir significa evaluar el desempeño del proyecto, además de implementar respuestas apropiadas que permitan un desempeño adecuado. (PMBok, 2021, p.188).

**Dominio de desempeño de la incertidumbre.** Es el asociado a actividades y funciones que permiten manejar los riesgos y la incertidumbre. Esto hace de cuenta que los proyecto se desarrollan en entornos técnicos, sociales, políticos, de mercado y económicos. Para la gestión se deben plantear respuestas que permitan atenuar los riesgos en caso de que se materialicen y con la finalidad de convertir cada riesgo negativo en un aspecto positivo para el proyecto (PMBok, 2021, p.211).

#### ***2.1.4 Plan director de proyecto y planes subsidiarios***

Se sabe que un plan es “un medio propuesto para lograr algo”, por lo que un plan global para la gestión de proyectos se compone de una serie de planes que se pueden llamar subsidiarios, que el PMI resume de la siguiente forma:

- **Plan de control de cambios.** Un plan de control de cambios es un componente del plan para la dirección del proyecto que establece el comité de control de cambios, documenta su grado de autoridad y describe cómo se ha de implementar el sistema de control de cambios.
- **Plan de gestión de las comunicaciones.** Este plan es un componente del plan para la dirección del proyecto, programa o portafolio que describe cómo, cuándo y por medio de quién se administrará y difundirá la información del proyecto.
- **Plan de gestión de los costos.** Este plan es un componente de un plan para la dirección del proyecto o programa que describe la forma en que los costos serán planificados, estructurados y controlados.
- **Plan de Iteración.** Este plan es un plan detallado para la iteración actual.
- **Plan de gestión de las adquisiciones.** Este plan es un componente del plan para la dirección del proyecto o programa que describe cómo un equipo de proyecto adquirirá bienes y servicios fuera de la organización ejecutante.
- **Plan para la dirección del proyecto.** El plan para la dirección del proyecto es un documento que describe el modo en que el proyecto será ejecutado, monitoreado y controlado y cerrado.
- **Plan de gestión de la calidad.** Este plan es un componente del plan para la dirección del proyecto o programa que describe cómo se implementarán las políticas, procedimientos y pautas aplicables para alcanzar los objetivos de calidad.
- **Plan de liberación.** Este plan establece las expectativas para las fechas, características y/o resultados que se espera obtener en el curso de múltiples iteraciones.
- **Plan de gestión de los requisitos.** Este plan es un componente del plan para la dirección de un proyecto o programa que describe cómo serán analizados, documentados y gestionados los requisitos.
- **Plan de gestión de los recursos.** Este plan es un componente del plan para la dirección del proyecto que describe cómo se adquieren, asignan, monitorean y controlan los recursos del proyecto.
- **Plan de gestión de los riesgos.** Este plan es un componente del plan para la dirección del proyecto, programa o portafolio que describe el modo en que las actividades de gestión de riesgos serán estructuradas y llevadas a cabo.

- **Plan de gestión del alcance.** Este plan es un componente del plan para la dirección del proyecto o programa que describe el modo en que el alcance será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y validado.
- **Plan de gestión del cronograma.** Este plan es un componente del plan para la dirección del proyecto o programa que establece los criterios y las actividades para desarrollar, monitorear y controlar el cronograma.
- **Plan de involucramiento de los interesados.** Este plan es un componente del plan para la dirección del proyecto que identifica las estrategias y acciones requeridas para promover el involucramiento productivo de los interesados en la toma de decisiones y la ejecución del proyecto o programa.
- **Plan de pruebas.** Este documento describe los entregables que serán probados, las pruebas que se llevarán a cabo y los procesos que se utilizarán para las mismas. Constituye la base para probar formalmente los componentes y los entregables (PMBok, 2021, p. 186- 187).

### **Herramientas para la gestión de proyectos.**

Al seleccionar, por ejemplo, una herramienta (como un *software*), los equipos deben considerar adaptarse realmente a esta. Es decir, el uso de alguna herramienta o técnica está supeditada a la cultura organizacional.

Lo que sí es preciso es que un “los enfoques y herramientas estandarizados promueven un panorama de negocio común a todos los proyectos y facilitan las decisiones que trascienden las preocupaciones individuales de los proyectos” (PMBok, 2021, p. 212).

### **2.2 Marco de buenas prácticas**

Esta sección presenta lo más relevante respecto a los marcos de buenas prácticas, tanto en lo referente a los grupos de procesos como a lecciones aprendidas.

### **2.2.1 Marco 1: Grupos de procesos.**

“Los procesos de dirección de proyectos pueden organizarse en agrupaciones lógicas de entradas, herramientas y técnicas de dirección de proyectos, y salidas que se adapten a las necesidades de la organización, los interesados y el proyecto” (PMBok, 2021, p. 170).

Los proyectos que se rigen por un enfoque basado en procesos pueden utilizar las siguientes cinco agrupaciones de procesos como estructura organizativa:

**Inicio.** Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.

**Planificación.** Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.

**Ejecución.** Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.

**Monitoreo y Control.** Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

**Cierre.** Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente un proyecto, fase o contrato (PMBok, 2021, p. 171).

Es importante señalar que este grupo de procesos no son fases del proyecto, sino que más bien interactúan dentro de cada fase del ciclo de vida de un proyecto.

### ***2.2.2 Marco 2: Lecciones aprendidas.***

Se ha encontrado que, dentro de las formas para optimizar procesos, se encuentran las lecciones aprendidas, que son un factor interno del conocimiento organizacional.

Las retrospectivas o lecciones aprendidas, “brindan una oportunidad para que el equipo de proyecto revise la forma en que funciona y sugiera cambios para mejorar el proceso y la eficiencia” (PMBok, 2021, p. 71).

También, ayudan a identificar amenazas al desempeño, a la cohesión del equipo del proyecto y para buscar mejoras o identificar prácticas para probar diferentes maneras de explotar y mejorar oportunidades (PMBok, 2021, p. 127).

El PMI enfoca su metodología estándar para la dirección en un sistema que entrega valor basado en principios. Bajo la definición de ocho dominios de desempeño: interesados, equipo, enfoque de desarrollo y ciclo de vida, planificación, trabajo del proyecto, entrega, medición e incertidumbre, este estándar permite dirigir proyectos pensando en la obtención de beneficios.

Por su parte la Organización Internacional de Normalización, ISO, orienta su metodología en el impacto que el desempeño produce en la gestión y dirección de proyectos. Mientras tanto, la Asociación Internacional para la Dirección de Proyectos, IPMA, reconoce de manera estándar que la dirección de proyectos es un método para lograr cambios con caminos claros, con base en competencias de las personas, las prácticas como aspectos técnicos y la perspectiva en razón de atender aspectos contextuales en el entorno más amplio.

### ***2.3 Marco legal aplicable para gestión de proyectos públicos.***

A continuación, se presenta lo más relevante respecto al marco general aplicable a la gestión de proyectos públicos y que resultan de especial interés para la delimitación teórica de este trabajo.

#### ***2.3.1 Normativa legal para proyectos de inversión pública.***

De acuerdo con el Manual Técnico para el Desarrollo de Proyectos de Obra Pública de Costa Rica, los órganos y entes que integran la Hacienda Pública, y los demás que se encuentren sujetos al control y a la fiscalización de la Contraloría General de la República (CGR), deben como principal requisito desarrollar los proyectos de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias que les resulten aplicables o sus normas. Sin embargo, esta primera norma del Manual señala algo fundamental sobre la necesidad de observar “un proceso de etapas sucesivas que permita una adecuada planificación, ejecución, operación y mantenimiento de las obras” (CGR, 1998, p. 8).

“Desarrollar el proyecto en etapas sucesivas tiene por objeto dar oportunidad de identificar la magnitud, complejidad e implicaciones de un proyecto, de manera que, sin incurrir en costos elevados, se puedan seleccionar alternativas de solución, modificar el proyecto o desecharlo en las primeras etapas, si este no resulta adecuado para las necesidades que se pretenden solventar, o si los beneficios no son los esperados... El desarrollo del proyecto por etapas permite identificar claramente los recursos, los métodos y la organización necesarios para llevarlo a cabo y mantenerlo en óptimas condiciones de operación durante

su vida útil; asimismo, permite corregir oportunamente cualquier desviación con respecto a los objetivos iniciales, o la rectificación de éstos” (CGR, 1998, p. 8).

Cabe señalar que la norma diez de este manual, que se debe designar un responsable para cada etapa del proyecto. “Cada una de las etapas del ciclo de vida de un proyecto, deberá estar bajo la responsabilidad de un profesional, que se encargará de coordinar o ejecutar las acciones necesarias, para alcanzar las metas de esa etapa” (CGR, 1998, p. 13).

El mencionado manual contempla la normativa general vigente, aplicable a las distintas materias que intervienen durante el desarrollo de un proyecto de obra pública, tales como la Ley 7494: Ley de la Contratación Administrativa y su Reglamento, la Ley 3663: Ley Orgánica del Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos y sus Reglamentos, la Ley 6227: Ley de la Administración Pública, la Ley 4240: Ley de Planificación Urbana, por lo que resulta sumamente útil para guiar las acciones que en un proyecto de obra pública se puedan requerir.

Además, de acuerdo con el Ministerio de Planificación y Política Económica de Costa Rica (MIDEPLAN) el marco legal de la inversión pública de tomar en consideración las siguientes leyes y decretos:

- Ley 5525: Ley de Planificación Nacional
- Ley 7010: Contratos Financiamiento Externo con Bancos Privados Extranjeros
- Ley 8131: Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos y su Reglamento
- Ley 8131: Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos y su Reglamento
- Decreto Ejecutivo 34694-PLAN-H
- Decreto Ejecutivo 35374-PLAN
- Decreto Ejecutivo 35222-H

La Ley de Planificación Nacional establece la responsabilidad del MIDEPLAN en programas de inversión pública en correspondencia a las previsiones y orden de prioridad del Plan Nacional de Desarrollo (PND) (Asamblea Legislativa, Ley 5525, 1974, Art. 9).

Por su parte, la Ley Contratos Financiamiento Externo con Bancos Privados Extranjeros, requiere de la aprobación previa del MIDEPLAN y del Banco Central de Costa Rica (BCCR), en caso de que se requiera financiamiento crediticio externos a la banca estatal (Asamblea Legislativa, Ley 7010, 1986, Art. 7).

En el caso de la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos y su Reglamento, se vuelve a señalar la importancia de obtener y aplicar recursos públicos bajo los principios de “economía, eficiencia y eficacia” (Asamblea Legislativa, Ley 8131, 2001, Art. 3).

En el Decreto Ejecutivo 34694-PLAN-H se señala el rol del MIDEPLAN como ente rector de la inversión pública (Poder Ejecutivo, 2008, Art. 9), mientras que el Decreto Ejecutivo 35374-PLAN (Poder Ejecutivo, 2009) establece las normas técnicas, lineamientos y procedimientos de inversión pública.

Por último, el Decreto Ejecutivo 35222-H corresponde al reglamento para gestionar la autorización para la contratación del crédito público de Costa Rica, que es aplicable a las entidades públicas y órganos (Poder Ejecutivo, 2009).

### ***2.3.2 Normativa legal para proyectos de inversión pública patrimonial***

Para proyectos públicos declarados patrimonio arquitectónico, debe considerarse la Ley 7555, Ley de Patrimonio Histórico Arquitectónico de Costa Rica, que define el patrimonio histórico-arquitectónico del país, como “el inmueble de propiedad pública o privada con

significación cultural o histórica, declarado así por el Ministerio de Cultura y Juventud” (Asamblea Legislativa, Ley 7555, 1995, Art. 2).

Esta Ley establece las normas que regulan la protección y conservación de los bienes inmuebles históricos reconocidos por el país. Las principales disposiciones refieren a la identificación y registro oficial de los monumentos históricos considerados patrimonio nacional; restricciones a las alteraciones o modificaciones en su forma original; y mecanismos para prevenir la destrucción completa. Además de promover la investigación sobre los edificios, también establece obligaciones para aquellas entidades públicas o privadas que dirijan obras en sitios históricos.

Aplica a efectos del presente estudio, el concepto de adaptación que recoge el reglamento de la supra citada ley, que indica que esta es la “modificación de una edificación, monumento, sitio, conjunto o centro histórico para utilizarlo en usos compatibles con su valor cultural”.

En el manual práctico para propietarios de edificios de valor patrimonial, elaborado por el CICOPAC se presentan una serie de conceptos necesarios de ponderar para el análisis del proyecto y una guía didáctica sobre los pasos a seguir antes de intervenir un edificio declarado patrimonio histórico- arquitectónico (CICOPAC, 2011, p. 19).

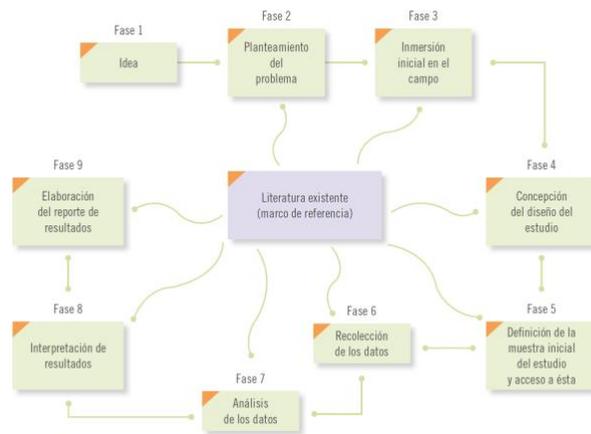
### Capítulo 3 Marco metodológico

El presente capítulo desarrolla una metodología que traza el camino para solucionar el problema de investigación planteado al responder la pregunta ¿cuál sería un plan de gestión que permita al Centro de Cine reactivar el proyecto de rescate o restauración del Teatro Variedades del programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica?

Acá se visualiza la manera práctica y concreta para atender la pregunta de investigación a la vez que los objetivos de trabajo. El foco con este marco metodológico, siguiendo a Sampieri es aplicar “procedimientos y actividades tendientes a encontrar la respuesta a la pregunta de investigación” (Sampieri, et al., 2010, p. 120).

Al presente trabajo aplica un tipo de investigación cualitativa, es decir una “acción indagatoria (que) se mueve de manera dinámica” y que requiere de adoptar un proceso en fases que interactúan entre sí, el cual se explica de modo preciso en la Figura 3.1.

**Figura 3.1. Proceso de la investigación cualitativa.**



*Nota. Adaptado de Metodología de la investigación (p.8) por Sampieri, et al., McGraw-*

*Hill*

Al aplicar un enfoque cualitativo de investigación, se define una muestra, puesto que no se pretende generalizar los resultados obtenidos, en tal sentido, se involucra “a unos cuantos sujetos porque no se pretende necesariamente generalizar los resultados del estudio”, son entonces “casos individuales, representativos no desde el punto de vista estadístico” (Sampieri, et al., 2010, p.13). En razón de los datos a recabar, se utilizan textos, narraciones o significados, considerando sean datos enriquecedores y con la finalidad de comprender a las personas y el contexto.

A continuación se definen las categorías y subcategorías de esta investigación, que permitirán darle estructura a este trabajo, tanto desde el punto de vista teórico como operativo.

### ***3.1 Categorías de la investigación.***

En el Cuadro 3.1. se definen las tres categorías generales de esta investigación: la primera enfocada en el Proyecto en sí mismo (características y normativa aplicable), la segunda sobre Gestión de proyectos (tanto las prácticas que mantiene activa la organización como las que puede aplicar para reducir brechas y encontrar soluciones) y la tercera la Organización, que refiere a los conocimientos que sobre el proyecto o sobre proyectos tienen los recursos humanos de la organización, así como sobre sus roles y responsabilidades. Estas categorías atienden el planteamiento del problema.

Dentro de la primera categoría existen dos subcategorías, que consideran las características del proyecto y sus objetivos, como la normativa aplicable. La segunda categoría contiene también la subcategoría de prácticas actuales en gestión de proyectos en la organización y los marcos de referencia de buenas prácticas en gestión de proyectos que permitirán detectar brechas y encontrar alternativas de solución.

La tercera categoría contiene la subcategoría de recursos humanos de la organización para, para precisar los conocimientos que las personas que trabajan en el Centro Costarricense de Producción Cinematográfica tiene sobre el proyecto y sus roles o responsabilidades sobre la Cinemateca Nacional de Costa Rica.

**Cuadro 3.1. Categorías y subcategorías de la investigación**

<b>Categoría</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Sub categoría</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Preguntas generadoras</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
<b>1. Proyecto Teatro Variedades del programa Cinemateca</b>	Se considera las características, objetivos y normativa aplicable al proyecto	<b>1.1. Características y objetivos</b>	Son las características y objetivos del proyecto.	¿Cuál es el alcance y requisitos que debe tener este proyecto?	Entrevista  Revisión documental	Guía semiestructurada ( <a href="#">Apéndice A</a> )  Matriz de análisis de entrevistas ( <a href="#">Apéndice E</a> )  Ficha de revisión documental ( <a href="#">Apéndice C</a> )
		<b>1.2. Normativa aplicable</b>	Son las leyes, reglamentos, decretos y manuales que aplican al proyecto.	¿Cuáles políticas gubernamentales, procedimientos o marcos sobre obra pública intervienen en este proyecto?	Revisión documental	Ficha de revisión documental ( <a href="#">Apéndice C</a> )
<b>2. Gestión de proyectos</b>	Se consideran el conjunto de prácticas para planificar y dirigir las tareas y	<b>2.1 Prácticas de gestión del proyecto en la organización.</b>	Corresponde a herramientas, procedimientos y políticas acerca de la administración de proyectos que están siendo o no funcionales al proyecto.	¿Cómo se ha gestionado el proyecto?	Entrevista  Observación y revisión de documentación del proyecto	Guía semiestructurada ( <a href="#">Apéndice A</a> )  Matriz de análisis de entrevistas ( <a href="#">Apéndice E</a> )  Lista de verificación ( <a href="#">Apéndice G</a> )
				¿Existe un presupuesto base, un cronograma, herramientas de asignación de tareas del proyecto?		

<b>Categoría</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Sub categoría</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Preguntas generadoras</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
	recursos de un proyecto.	<b>2.2. Marcos de referencia de buenas prácticas.</b>	Corresponde a los grupos de procesos, es decir a las entradas, herramientas y técnicas de dirección de proyectos, y salidas que se adaptan a las necesidades de la organización, los interesados y el proyecto.	¿Cuáles prácticas podría la organización conocer para implementar soluciones a sus brechas?	Revisión bibliográfica	Ficha de revisión bibliográfica ( <a href="#">Apéndice B</a> ) Matriz comparativa de buenas prácticas en gestión de proyectos ( <a href="#">Apéndice E</a> )
<b>3. Organización</b>	Son el conjunto de conocimientos y responsabilidades asignados por la organización	<b>3.1 Recursos humanos de la organización para el proyecto</b>	Son los conocimientos del recurso humano en proyectos o el proyecto y los roles y responsabilidades asignados	¿Cuánto conoce el recurso humano sobre el proyecto o sobre terminología de proyectos?	Entrevista  Revisión documental	Guía semiestructurada ( <a href="#">Apéndice A</a> )  Matriz de análisis de entrevistas ( <a href="#">Apéndice E</a> )  Ficha de revisión documental ( <a href="#">Apéndice C</a> )
				¿Qué responsabilidades tiene estos profesionales respecto al proyecto?		

### 3.2 Etapa de recolección de información.

En esta sección se indican los sujetos y fuentes de los que se obtuvieron los datos e información, así como las actividades, técnicas e instrumentos que se aplicarán a los sujetos y fuentes.

#### 3.2.1 Sujetos y fuentes de información.

Como se anota al inicio de este capítulo, al ser esta un tipo de investigación cualitativa, se considera una muestra en específico, que considera las principales partes interesadas del CCPC, con la finalidad de tener suficiente información de calidad acerca del proyecto en investigación, además de los procesos organizacionales involucrados en la gestión.

Los sujetos de información refieren de manera específica al Consejo de Cinematografía como órgano directivo de la organización (compuesto por tres personas), por la Dirección del CCPC (una persona), y las dos personas que coordinan los departamentos institucionales. En total seis personas, como se muestra en el Cuadro 3.2. a continuación.

**Cuadro 3.2. Sujetos de información**

<b>Sujeto</b>	<b>Rol del sujeto</b>	<b>Categoría (C)/ Subcategoría (SB)</b>	<b>Información a obtener</b>
Integrante #1 del Consejo de Cinematografía, órgano directivo de la organización	Es la persona quien preside el Consejo, donde se aprueban y toman decisiones. Funge en representación del despacho del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ).	(C) Gestión de Proyectos  (SB) Prácticas actualmente utilizadas en la organización	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prácticas para planificar y dirigir tareas y recursos del proyecto.</li><li>• Herramientas, procedimientos y políticas funcionales al proyecto.</li></ul>

Integrante #2 del Consejo de Cinematografía, órgano directivo de la organización	Es la persona representante administrativa ministerial, comúnmente alguna persona funcionaria con experiencia profesional en el sector audiovisual.	(C) Gestión de Proyectos  (SB) Prácticas actualmente utilizadas en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas para planificar y dirigir tareas y recursos del proyecto. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas, procedimientos y políticas funcionales al proyecto.</li> </ul> </li> </ul>
Integrante #3 del Consejo de Cinematografía, órgano directivo de la organización.	Es la persona representante de la sociedad civil (del sector audiovisual).	(C) Gestión de Proyectos  (SB) Prácticas actualmente utilizadas en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas para planificar y dirigir tareas y recursos del proyecto. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas, procedimientos y políticas funcionales al proyecto.</li> </ul> </li> </ul>
Dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica (CCPC)	Es la persona encargada ejecutiva de la organización.	(C) Gestión de Proyectos  (SB) Prácticas actualmente utilizadas en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prácticas para planificar y dirigir tareas y recursos del proyecto. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Herramientas, procedimientos y políticas funcionales al proyecto.</li> </ul> </li> </ul>
Coordinación #1 de Departamento administrativo del CCPC	Es la persona encargada a nivel administrativo de la organización.	(C) Gestión de Proyectos  (SB) Prácticas actualmente utilizadas en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prácticas para planificar y dirigir tareas y recursos del proyecto. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Herramientas, procedimientos y políticas funcionales al proyecto.</li> </ul> </li> </ul>
Coordinación #2 de Departamento producción del CCPC	Es quien coordina el departamento de producción de la organización.	(C) Gestión de Proyectos  (SB) Prácticas actualmente utilizadas en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prácticas para planificar y dirigir tareas y recursos del proyecto. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Herramientas, procedimientos y políticas funcionales al proyecto.</li> </ul> </li> </ul>

Para completar el apartado de recolección de información, se consideran varias fuentes de información, tanto primarias (de primera mano) como secundarias (de segunda mano), las cuales se ordenan debido al tipo de fuente y la información a obtener por cada una de estas fuentes.

Las fuentes primarias proporcionan de acuerdo con Sampieri “datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (Sampieri et al., 2010, p.53). Mientras que las fuentes secundarias tienen un segundo nivel de relevancia, sin que deban obviarse.

Estas fuentes de información permitirán interpretar y analizar documentación, normativa, técnicas y herramientas de proyectos de inversión pública, así como bibliografía relevante sobre gestión de proyectos.

El Cuadro 3.3. a continuación, detalla las fuentes de información primarias y secundarias de investigación.

**Cuadro 3.3. Fuentes de información primaria y secundaria**

Tipo	Temática	Fuente	Descripción	Información requerida
<b>PRIMARIAS</b>	Documentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentación del proyecto de Cinemateca Nacional.</li> </ul>	Son todos aquellos documentos relacionados con el proyecto de Cinemateca Nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Características del proyecto.</li> <li>Requisitos del proyecto de Cinemateca Nacional.</li> </ul>
	Normativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas gubernamentales de gestión de proyectos de obra pública para la organización.</li> </ul>	Son las leyes, reglamento, decretos aplicables o necesarios para el cumplimiento de requisitos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información asociada a la normativa gubernamental en gestión de proyectos de inversión pública.</li> </ul>
	Gestión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Libros y estándares sobre marcos de referencia y publicaciones sobre gestión de proyectos.</li> </ul>	Son guías o metodologías específicas de alto nivel sobre la gestión de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buenas prácticas en gestión de proyectos aplicables a otros proyectos.</li> <li>Marcos de referencia en gestión de proyectos aplicables al tipo de proyecto.</li> </ul>
<b>SECUNDARIAS</b>	Documentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bases de datos del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), el Centro Costarricense de Conservación y Patrimonio o el Ministerio de Planificación (MIDEPLAN).</li> </ul>	Es información asociada al proyecto que se encuentra disponible en otras instancias gubernamentales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Características del proyecto.</li> <li>Información y documentación del proyecto.</li> </ul>

Tipo	Temática	Fuente	Descripción	Información requerida
	Normativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manuales sobre proyectos de inversión pública, específicamente de arquitectura-patrimonial.</li> </ul>	Son aquellos manuales con que cuenta el Estado costarricense para guiar los procesos de proyectos de obra pública, especialmente los relacionados con proyectos de infraestructura patrimonial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información asociada a la normativa gubernamental en gestión de proyectos.</li> <li>Marcos de referencia en gestión de proyectos aplicables al tipo de proyecto.</li> </ul>
	Gestión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Artículos.</li> <li>Tesis o proyectos de graduación con temáticas similares</li> </ul>	Material académico sobre gestión de proyectos que permita complementar la información de las fuentes primarias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buenas prácticas en gestión de proyectos aplicables a otros proyectos.</li> <li>Marcos de referencia en gestión de proyectos aplicables al tipo de proyecto.</li> </ul>

### 3.2.2 Técnicas y herramientas para la recopilación de datos.

En esta sección se indican las actividades que se realizarán para recabar información que permita alcanzar los objetivos de investigación. Como se muestra en el Cuadro 3.1. de Categorías de investigación, se utilizarán tres técnicas y cuatro instrumentos a efectos de obtener información de manera agrupada.

Las técnicas utilizadas con su respectivo instrumento son:

- Entrevista**

Con la finalidad de precisar conceptos u obtener información sin que todas las preguntas esté predeterminadas, se utilizará como técnica la entrevista y como instrumento una guía de

entrevista semiestructurada, que son aquellas que “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales”(Sampieri, et al. 2010, p. 418).

Los pasos seguidos para desarrollar esta técnica requirieron de:

1. Establecer objetivos para cada entrevista.
2. Desarrollar las preguntas para cada entrevista.
3. Definir la fecha y medio para llevarla a cabo.
4. Desarrollar y grabar la entrevista.
5. Completar el instrumento: Guía de entrevista semiestructurada
6. Transcribir la entrevista
7. Identificación de aspectos relevantes

La herramienta de guía semiestructurada se puede encontrar en el [Apéndice A](#). Esta técnica se aplicó de manera presencial o por medios tecnológicos a los sujetos de información descritos en la sección anterior, específicamente a las personas que integran el Consejo de cinematografía, al Director general del CCPC y a las personas que coordinan el área administrativa y de producción del Centro de Cine.

- **Revisión bibliográfica**

Esta técnica debe servir para encontrar mediante la revisión de bibliografía, buenas prácticas que puedan ser replicables en la organización y que permitan encontrar soluciones al planteamiento del problema. Mediante la elaboración de fichas bibliográficas, se construirá una matriz comparativa de buenas prácticas en gestión de proyectos, con la finalidad de recabar conceptos clave, métodos, errores de otros, diferentes maneras de abordar el planteamiento del problema y para encontrar una solución.

Para el cumplimiento de esta técnica se realizarán las siguientes actividades:

1. Selección de fuentes de información
2. Lectura y revisión
3. Elaborar la Ficha bibliográfica
4. Completar la matriz

La ficha bibliográfica se puede encontrar en el [Apéndice B](#). Este instrumento cuenta con un título, un número de consecutivo, fecha de creación, autor, ubicación del documento, palabras clave, una descripción general del documento y un espacio sobre asuntos de relevancia en relación con el planteamiento del problema, específicamente sobre buenas prácticas en gestión de proyectos. Además, tendrá una sección de categoría y subcategorías asociados y el levantamiento de la ficha en formato APA.

Como se indica, las fuentes primarias de información corresponden a libros y publicaciones reconocidas y de manera complementaria tesis o proyectos de graduación sobre buenas prácticas en gestión de proyectos.

- **Revisión documental**

La revisión documental permitirá recopilar información valiosa del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica acerca del programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica, específicamente sobre el proyecto para restaurar el Teatro Variedades. Esta revisión permitirá ahondar en detalles específicos sobre el proyecto.

Para el cumplimiento de esta técnica se realizarán las siguientes actividades:

1. Selección de documentos
2. Ubicación de los documentos
3. Lectura y revisión
4. Completar instrumento de Ficha de revisión documental
5. Completar el instrumento de lista de verificación documental

Los documentos se refieren a políticas, bases de datos, documentos que tengan relación directa o indirecta con la Cinemateca Nacional.

El instrumento de ficha de revisión documental que se pueden encontrar en el [Apéndice C](#) tiene como objetivo encontrar información de relevancia sobre la gestión de la Cinemateca Nacional, específicamente del proyecto que permita que el Teatro Variedades sea funcional para los efectos. Este instrumento cuenta con un título, un número de consecutivo, fecha de creación, autor, ubicación del documento, palabras clave, una descripción general del documento y un espacio sobre asuntos de relevancia en relación con el planteamiento del problema y la búsqueda de soluciones. Además debe tener una sección de categoría y subcategorías asociados y el levantamiento de la ficha en formato APA.

- **Observación y revisión**

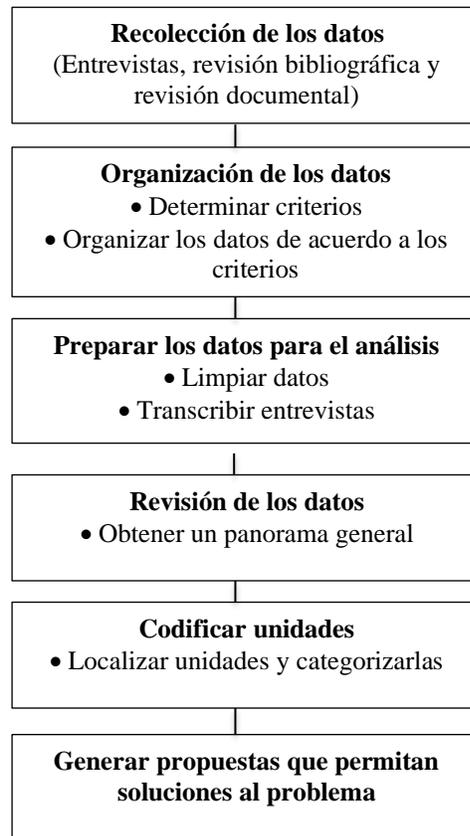
Por medio de la lista de verificación documental asociada que se pueden encontrar en el [Apéndice G](#), se debe permitir un chequeo de los documentos revisados. Debe chequearse que el documento fue revisado y su ficha generada, su aplicabilidad al tema del proyecto de investigación y la referencia en formato APA.

### ***3.3 Etapa de análisis y procesamiento de datos.***

Como punto de partida, la recolección de los datos se realizó por medio de las técnicas e instrumentos descritos en la sección anterior de este documento. Posteriormente se realizó una revisión general de la información, con la finalidad de corroborar que se contara con suficiente material de calidad.

Siguiendo el modelo propuesto por Sampieri para el proceso de análisis fundamentado en datos cualitativo se plantea la siguiente Figura 3.2.:

**Figura 3.2. Proceso análisis de datos cualitativo**



*Fuente: Sampieri, et al., 2010, p.445.*

### **3.3.1 Productos de la investigación.**

En el Cuadro 3.4. se muestra la correlación de objetivos, con entregables y métodos y herramientas a utilizar durante esta investigación.

**Cuadro 3.4. Métodos y herramientas para el procesamiento y análisis de la información**

Objetivo	Entregable	Técnicas y herramientas
<p>Analizar la actual situación del proyecto de Cinemateca Nacional de Costa Rica por medio de una investigación de campo, que permita la identificación del punto de partida del proyecto.</p>	<p>Un análisis de situación del proyecto para detallar características, objetivos, alcance, requisitos y en una segunda instancia inventariar las prácticas de gestión que el CCPC viene realizando durante los últimos diez años en torno al proyecto de Cinemateca Nacional de Costa Rica. Este documento valora escenarios y normativas, analiza los recursos de la organización y las posibilidades que le ofrece la Ley. Acá se determinan los requisitos iniciales para ser integrados en la solución.</p>	<p>Análisis detallado de datos y resultados obtenidos de los instrumentos de revisión documental y por medio de la observación de listas de verificación una identificación de brechas existentes.</p>
<p>Examinar marcos de referencia de buenas prácticas en gestión de proyectos desde una investigación bibliográfica y comparativa, para la determinación de un inventario aplicable a la gestión del proyecto.</p>	<p>Una investigación de buenas prácticas en dirección de proyectos, que servirá como herramienta y fuente de conocimientos para la gestión del proyecto de Cinemateca. Estas buenas prácticas deberán ser seleccionadas con base en su funcionamiento y producción de resultados positivos comprobados por las fuentes, por lo que se constituyen como modelo exitoso, replicable y compatible.</p>	<p>Una investigación que deriva de la matriz comparativa de buenas prácticas con base en la revisión bibliográfica.</p>
<p>Desarrollar el plan de dirección de proyecto por medio de la creación planes subsidiarios de gestión, para la integración, estructuración y ordenamiento de la reactivación del programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica.</p>	<p>Un plan de dirección que considerará líneas base de alcance, cronograma y costo y otros planes subsidiarios requeridos para la gestión del proyecto como partes interesadas, equipo, funciones, responsabilidades, riesgos, calidad, comunicaciones, entre otros..</p>	<p>Análisis detallado de la información y documentación revisada, así como los resultados obtenidos para la formulación de la propuesta de solución o plan de dirección de proyecto.</p>
<p>Proponer una estrategia de implementación para la gestión del proyecto del programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica, considerando partes interesadas, normativas, recursos de la organización, para que el Centro Costarricense de Producción Cinematográfica inicie la gestión del proyecto.</p>	<p>Una estrategia de implementación que considere los recursos disponibles, aspectos relevantes de la cultura organizacional en la que se desarrolla el proyecto e hitos y una capacitación para su posible ejecución.</p>	<p>A partir de la propuesta de solución se propone el plan de implementación acotado al contexto organizacional, además de una capacitación sobre esta estrategia.</p>

Como se evidencia, cada objetivo cuenta con un entregable y técnicas o herramientas asociadas que permitirán desarrollar la planificación para la gestión del proyecto del programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica, en atención a las necesidades y obligaciones del proyecto y buenas prácticas en el campo, para su reactivación y en cumplimiento de los objetivos estratégicos del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica (CCPC).

### ***3.3.2 Técnicas y herramientas de procesamiento.***

Las técnicas de procesamiento seleccionadas para esta investigación pretenden dar cuenta de la forma en que se procesará la información y su análisis. A los efectos del actual trabajo se utilizará la técnica de Análisis detallado y el Análisis comparativo como principales técnicas para el procesamiento de la información.

- **Análisis detallado**

El análisis detallado de los datos usando diferentes herramientas, como reflexión personal, teoría fundamentada, matrices, diagramas, mapas conceptuales, dibujos, esquemas, entre otros (Sampieri, et al., 2010). Como se puede ver, esta técnica se utilizó en el análisis de situación del proyecto para inventariar las prácticas que el CCPC viene realizando durante los últimos diez años en torno al proyecto de Cinemateca Nacional de Costa Rica, con el fin de valorar escenarios y normativas, analizar los recursos de la organización y las posibilidades que le ofrece la ley. Además de determinar características, objetivos, alcance, requisitos que fueron integrados a la solución.

- **Análisis comparativo**

El análisis comparativo de los datos permitió establecer similitudes y diferencias entre los datos. Se utilizó para esto una matriz comparativa de buenas prácticas en dirección de proyectos, como herramienta y fuente de conocimiento para la gestión del proyecto del Teatro Variedades del programa de Cinemateca. Estas buenas prácticas fueron seleccionadas con base en su funcionamiento y producción de resultados positivos comprobados por las fuentes, por lo que se constituyen como modelo exitoso, replicable y compartible. El análisis comparativo permitió identificar brechas en los diferentes grupos de procesos y por ende proponer soluciones específicas.

Respecto a las herramientas para el procesamiento de los datos, que permitan un análisis de la información se utilizaron:

- **Guía de análisis de contenido cualitativo**

Por medio de la sistematización de las fichas documentales se agrupó la información en función de las categorías y subcategorías definidas para la investigación. Esta guía consideró entonces la categoría, la subcategoría, el principal hallazgo y un análisis cualitativo de la información ([Apéndice D](#)) que abonó a la toma de decisiones objetiva sobre las características, objetivos, alcance y requisitos del proyecto, entre otros elementos.

- **Matriz comparativa de buenas prácticas en gestión de proyectos**

Esta matriz contiene criterios y una lista de verificación de los grupos de procesos, de modo que se puedan condensar en torno a estos grupos conceptos clave, métodos, errores de otros, o diferentes maneras de abordar el planteamiento del problema ([Apéndice E](#)). La matriz recoge información bibliográfica, que permitió analizar, identificar brechas y sumar soluciones a la propuesta.

- **Matriz de análisis de contenido de entrevistas**

Esta matriz ordenó entorno a las categorías y subcategorías las entrevistas realizadas mediante la guía semiestructurada a las personas sujetos de información, de modo que se logró condensar conclusiones valiosas ([Apéndice F](#)).

El Cuadro 3.5. contiene las técnicas de recolección de información, sus sujetos- fuentes de información, el instrumento para la recolección de esta información, el método de procesamiento utilizado y su herramienta.

**Cuadro 3.5. Metodología de recolección y procesamiento de información**

Técnica de recolección	Sujeto o fuente	Instrumento de recolección	Técnica de procesamiento	Herramienta de procesamiento
Revisión documental	- Documentación del proyecto del programa de Cinemateca Nacional.	Ficha de revisión documental.	Análisis documental.	Guía de análisis de contenido cualitativo ( <a href="#">Apéndice D</a> ).
	- Bases de datos de la organización.			
	- Normativa: políticas gubernamentales de gestión de proyectos de obra pública para la organización.			
Revisión bibliográfica	- Libros y estándares sobre marcos de referencia y publicaciones sobre gestión de proyectos.	Ficha bibliográfica.	Análisis comparativo de buenas prácticas en gestión de proyectos.	Matriz comparativa de buenas prácticas en gestión de proyectos. ( <a href="#">Apéndice E</a> ).
	- Información de base de datos suscritas.			
	- Artículos.			
	- Tesis o proyectos de graduación con temáticas similares.			
Entrevistas	- Integrante #1, Consejo Cinematografía	Guía de entrevista semiestructurada.	Análisis detallado de datos.	Matriz de análisis de contenido de entrevistas. ( <a href="#">Apéndice F</a> ).
	- Integrante #2, Consejo Cinematografía			
	- Integrante #3, Consejo Cinematografía			
	- Director CCPC			
	- Coordinador administrativo CCPC			
	- Coordinador producción CCPC			
Observación	- Documentación del proyecto	Ficha de documentación	Chequeo	Lista de verificación ( <a href="#">Apéndice G</a> )

## Capítulo 4 Análisis de Resultados

Luego de la aplicación de las herramientas de investigación, este capítulo presenta el análisis de resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información propuestos en el capítulo anterior.

Es debido indicar que la guía de entrevista semiestructurada planificada fue aplicada a cuatro sujetos de información (inicialmente se consideró a seis sujetos de información, sin embargo, dos de ellos dejaron su cargo por despido o renuncia –el caso específico del Integrante#1 y la Integrante#2- del Consejo de Cinematografía, y sus puestos no fueron sustituidos al momento de presentarse los resultados de esta investigación). Cada entrevista tuvo una duración aproximada de cuarenta minutos y permitió ahondar sobre el rol, papel o cercanía de cada persona en el proyecto del Teatro Variedades del programa Cinemateca Nacional, entender la situación actual, identificar oportunidades de mejora para la gestión, recopilar proyecciones de estos sujetos de información en el corto, mediano y largo plazo respecto al proyecto, identificar oportunidades de intervención a nivel organizacional o de oportunidades para implementar herramientas, así como el conocimiento técnico en gestión de proyectos.

Así, en primer lugar se propone un análisis del proyecto para conocer características, objetivos y presentar un análisis normativo que detectó brechas.

En segundo lugar, se presenta una serie de buenas prácticas en gestión de proyectos, sustentada en una revisión bibliográfica de tres marcos existentes, evidenciando brechas existentes y alternativas de solución desarrolladas en el capítulo cinco de este trabajo. Valga señalar, que el CCPC no cuenta con prácticas habituales en gestión de proyectos de la naturaleza que plantea el proyecto inicial del programa de Cinemateca Nacional, por lo que no existe un inventario de

buenas prácticas de la organización propiamente dicho, sino un levantamiento de buenas prácticas que permitieron detectar brechas y por ende plantear soluciones específicas para este proyecto y facilitar así su puesta en marcha.

Por último, se realiza un análisis de la organización con el fin de corroborar el conocimiento del recurso humano en proyecto y los roles y responsabilidades actuales de gestión en el proyecto.

#### ***4.1 Análisis del proyecto del Teatro Variedades del programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica***

Acá se detallan con base en la información recopilada por los sujetos de información y la revisión documental existente, las características, objetivos del proyecto y un análisis normativo que considera brechas y posibilidades de solución.

##### ***4.1.1 Características y objetivos del proyecto***

Desde un punto de vista institucional y de promoción de las artes y bienes culturales, en el país, otras expresiones artísticas como las artes visuales, escénicas, de danza o música, cuentan con espacios de infraestructura pública. Este no es el caso de las artes visuales, por lo que el sector cinematográfico costarricense ha venido impulsando desde hace años y como se ha documentado, el programa de Cinemateca Nacional, que “permitiría contar con un sitio para la preservación y promoción del patrimonio audiovisual, un espacio continuado de educación y formación de audiencias, y un lugar para la protección y comercialización del audiovisual nacional”, como lo sostiene Del Toro (2023).

“Este resulta prioritario en materia audiovisual, porque abarca tres de los cinco ejes estratégicos de la Política Nacional de Derechos Culturales: la dinamización económica de la cultura, la protección y gestión del patrimonio cultural, y la participación efectiva y disfrute de los derechos culturales de la población”.

Como lo sostiene Vega Mayorga (2016) la Cinemateca Nacional es una “solución integral que permite cumplir con todos los ámbitos que tiene como misión el Centro de Cine costarricense que son el rescatar, preservar, conservar, incrementar y catalogar los acervos fílmico, iconográfico, videográfico y documental mismos que forman parte de la cinematográfica de Costa Rica, así como promover y difundir las más destacadas obras de cinematografía nacional e internacional e internacional con el propósito de estimular el desarrollo de la cultura del cine”.

Del Toro (2023) agrega que “la carencia de infraestructura, equipamiento técnico y recursos humanos capacitados en materia de difusión de cultura audiovisual y preservación del patrimonio audiovisual costarricense sería suplido con la creación de una Cinemateca Nacional”.

“La puesta en valor de esta infraestructura significa poner al alcance de las personas de todas las edades los beneficios de un centro cultural cinematográfico, mediante la exhibición y el estudio de obras audiovisuales que, por lo general, están fuera de los canales de distribución cinematográfica comercial y, además, fuera del alcance de las posibilidades económicas de muchas personas. De igual forma, se plantea la Cinemateca como la casa del cine nacional, facilitando a los cineastas costarricenses un lugar propio para los estrenos y comercialización de productos audiovisuales nacionales”.

Existen varias etapas para tener la Cinemateca Nacional activa. Estos componentes refieren a principalmente a la habilitación de infraestructura, lo cual ha estado ligada desde el inicio de la Idea de contar con una Cinemateca a la restauración del Teatro Variedades. Una vez lista la

infraestructura, al equipamiento técnico del espacio y a su entrada en funcionamiento regular. En el caso del componente arquitectónico, los sujetos de información coinciden en que existen diferentes alternativas que permitirían activar la Cinemateca Nacional, una de ellas es acometer el proyecto arquitectónico propuesto por la empresa OPB Arquitectos o el proyecto de reforzamiento estructural del Teatro Variedades (contenido en la propuesta de OBP) pero abordado de manera individual por la empresa de ingeniería Camacho y Mora.

La totalidad de sujetos de información coinciden en que la alternativa más urgente de emprender es el reforzamiento estructural del Cine Variedades, lo que traería varios beneficios: el primero que apuntan es el rescate y conservación del edificio patrimonial, un requisito ineludible de la administración y posteriormente, la activación del inmueble para proyección de cine, una de las principales funciones que tiene una Cinemateca.

Ahora, el 100% de las personas sujetos de información reconocen la variación en la definición del alcance experimentado a lo largo de los años. La palabra clave utilizada por estas personas es que se tornó “ambicioso” cuando se les consulta sobre las dificultades que se presentaron.

Aseguran que el levantamiento de requisitos ocurrió posterior a la compra del inmueble y no de modo planificado por la administración.

Por medio del total de entrevistas realizadas se puede corroborar que no existe una definición específica de alcance de lo que se quiere con la Cinemateca, este se fue ampliando conforme se adicionaron solicitudes específicas de las administraciones en la formulación arquitectónica, que como se puede constatar ha derivado en dos grandes vertientes ya mencionadas: una gran intervención del Teatro Variedades o el reforzamiento estructural de este inmueble.

Esto pone en evidencia la necesidad de agregar, ajustar o eliminar elementos del alcance y/o los requisitos en la actualidad en consonancia con las partes interesadas, principalmente con las personas patrocinadoras.

Por medio del total de entrevistas realizadas se puede corroborar que no existe una definición específica de alcance. Por el contrario, el alcance se fue ampliando conforme se adicionaron solicitudes específicas de la administración en la formulación arquitectónica del proyecto de rescate del Teatro Variedades, sin alinear estas solicitudes con una variable fundamental como el presupuesto.

El programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica no cuenta actualmente con contenido presupuestario, como lo afirman la totalidad de las personas sujetos de información como parte de su respuesta ante las dificultades que experimentan.

Como lo explica el Coordinador administrativo, el presupuesto ordinario del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica no contempla este programa. Anteriormente, se contó con un superávit específico, pero este fue absorbido por la caja única del Estado durante el año 2021 ante la inactividad, de acuerdo con lo indicado por esta fuente.

Si bien existe una línea base de costo, relacionado con un anteproyecto arquitectónico existente, se requiere adaptar el alcance de este proyecto para actualizar el presupuesto.

Se debe entonces entender las limitaciones presupuestarias de la institución de cara a la planificación actual. Una reducción del presupuesto puede implicar una reducción en el alcance o los requisitos, por lo que la totalidad de los sujetos de información entrevistados ante la pregunta de ¿qué necesita el Centro de Cine para poder afianzar la Cinemateca Nacional? coinciden en la importancia de asociar alcance y presupuesto para lograr avanzar.

#### ***4.1.2 Análisis de normativa aplicable***

Si bien el proyecto de Cinemateca Nacional de Costa Rica es una inversión pública, no existe actualmente un orden de la información que permita considerar los tiempos que la administración necesita para dotar de recursos al proyecto. Como es sabido, la administración pública requiere realizar ejercicios presupuestarios, cuya validación debe ser realizada por el Ministerio de Hacienda y posteriormente por la Asamblea Legislativa, quien aprueba finalmente el presupuesto requerido.

Ante la pregunta ¿en qué etapa se encuentra el proyecto de Cinemateca Nacional de Costa Rica?, los sujetos de información en pleno expresan de manera unánime, que se carece de una hoja de ruta debido a que la compra del inmueble del Cine Variedades precedió la formulación específica del proyecto. Es decir, el inmueble Cine Variedades fue comprado por el Centro Costarricense de Producción Cinematográfica, quien justificó entre otras cosas la adquisición con la finalidad de convertirlo en la Cinemateca Nacional de Costa Rica, pero los estudios, formulación e ideación específica del proyecto se realizaron posteriormente a la compra del inmueble, lo cual hace que el alcance y presupuesto, indefinición de gobernanza, entre otras cosas, haya experimentado una serie de modificaciones no planificadas, según coincide la totalidad de los entrevistados cuando responden a la pregunta ¿con qué dificultades principales se encuentra actualmente y desde su perspectiva el proyecto de Cinemateca Nacional?

El programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica no cuenta actualmente con contenido presupuestario, como lo afirman la totalidad de las personas sujetos de información como parte de su respuesta ante las dificultades que se experimentan.

Como lo explica el Coordinador administrativo, el presupuesto ordinario del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica no contempla presupuesto para avanzar con la Cinemateca. Anteriormente, se contó con un superávit específico, pero este fue absorbido por la caja única del Estado durante el año 2021 ante la inactividad, de acuerdo con lo indicado por esta fuente.

El proyecto de habilitación del Teatro Variedades se encuentra inscrito en el Banco de Proyectos de Inversión Pública desde el año 2016 bajo el código Número 002201 y bajo el nombre “Habilitar y ampliar estructuralmente el edificio del Teatro Variedades con el fin de poner en funcionamiento la Cinemateca Nacional de Costa Rica del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), en el cantón central San José”.

En tal sentido, si bien el CCP cumplió con las solicitudes requeridas por el MIDEPLAN para la debida inclusión del proyecto en el BPIP, lo cierto es que actualmente se encuentra con anotación de semáforo en rojo, debido a que reporta un nivel de cumplimiento de cero. Esto significa que hay una deuda respecto al cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) de la cual forma parte este proyecto.

Teóricamente, esto se traduciría en la programación institucional y en una adecuada inclusión dentro de los procesos presupuestarios, puesto dichos proyectos son parte del cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo. Empero, la dirección del CCPC señala que en las líneas programáticas de trabajo que derivan en planes anuales o cuatrienales en cumplimiento PND, no se considera el proyecto de Cinemateca Nacional, según indica.

En el Cuadro 4.1 sobre otras normativas aplicables se puede observar las brechas existentes en tres directrices de carácter público que no se han considerado y por ende se proponen alternativas para solventar dicho resquicio.

**Cuadro 4.1. Normativa aplicable al proyecto**

<b>Normativa</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Brecha</b>	<b>Alternativa de solución</b>
Lineamientos generales que considerar en la formulación de planes operativos anuales y presupuestos	El Centro Costarricense de Producción Cinematográfica no ha considerado dentro de sus planes operativos anuales y presupuestarios a la Cinemateca Nacional de Costa Rica	No se ha incluido en el plan operativo anual y presupuestario el proyecto	Incluir en el plan operativo anual y presupuestario el proyecto en sus fases planificadas: alcance, duración y costo
Manual técnico para el desarrollo de proyectos de obra pública	No existe un plan de desarrollo del proyecto de obra pública	El CCCP no ha considerado desarrollar planes en correlación con manuales técnicos existentes	Considerar los lineamientos descritos en el manual para el desarrollo del plan del proyecto
Manual de intervención de un edificio patrimonial	El CCPC no ha considerado realmente las limitaciones que le impone la declaratoria como patrimonio del inmueble a intervenir y desconoce manuales de intervención aplicables	Se desconoce el manual de intervención de un edificio patrimonial	Considerar los lineamientos descritos en el manual como insumo para la intervención del inmueble

Si bien es cierto los dos manuales referidos en el cuadro anterior, son fundamentales de atender en la planificación del proyecto, los lineamientos generales para considerar a la Cinemateca Nacional dentro de los planes operativos anuales y presupuestarios, es la principal normativa que considerar. La planificación interna de la organización y la aprobación presupuestaria, reactivarían sin duda el proyecto.

## ***4.2 Prácticas de gestión de la organización***

Con base en la información recopilada por los sujetos de información y la revisión documental existente, acá se realiza un repaso analítico sobre las gestiones que ha venido desarrollando el Centro Costarricense de Producción Cinematográfica en torno a la Cinemateca. Al determinar que las prácticas en gestión de proyectos son prácticamente inexistentes, se presentan una serie de buenas prácticas con base en marcos definidos del PMI, la Asociación Internacional para la Dirección de Proyectos y la Organización Internacional de Normalización, que permitieron identificar brechas y por ende alternativas de solución.

### ***4.2.1 Prácticas de gestión habituales en torno al proyecto***

Como lo sostiene el 100% de las personas entrevistadas, con base en la información recopilada en la guía semiestructurada de entrevista ubicada en el [Apéndice 1](#), el Centro Costarricense de Producción Cinematográfica no cuenta con herramientas específicas para la gestión de proyectos. Estos datos se obtienen ante la consulta de ¿cómo le da seguimiento el Centro de Cine a sus proyectos activos y si la organización cuenta con herramientas o software disponibles para seguimiento de proyectos?

Por otra parte, la documentación de los proyectos no es estándar, lo que se corrobora al 100% por medio de las conversaciones, lo mismo que no existe un repositorio común (en el caso específico del proyecto de Cinemateca, los documentos existentes se encuentran en diversos formatos y lugares de almacenamiento algunos incluso en físico y otros en digital).

Como parte de sus respuestas sobre las dificultades de ejecución y las necesidades que identifican para que el proyecto sea ejecutado, estas fuentes en su totalidad reconocen una falta de

planificación y la ausencia de planes específicos para la ejecución y posterior seguimiento y control y cierre final.

De acuerdo con la información recabada en las entrevistas con las personas sujetos de información, cuando se les preguntó ¿qué tendría que haber sucedido con el proyecto de Cinemateca Nacional, en dos o cuatro años?, estos explican que no existe ni se conoce un cronograma específico sobre el proyecto.

Durante las conversaciones sostenidas, también, el total de las personas sujetos de información desconoce plazos específicos para la consecución de actividades del proyecto. Al preguntar sobre ¿cómo verían el proyecto a corto, mediano o largo plazo?, coinciden en que a corto plazo se debería hacer una planificación específica, además de una serie de contrataciones que permitan actualizar informaciones o estudios existentes para la ejecución de la obra y al mediano plazo, pero sin precisar tiempos o tener claridad sobre como avanzar en tiempo con el proyecto.

Es importante señalar que uno de los entrevistados, el Coordinador #1, reconoce la “burocracia” en los procesos administrativos públicos, por lo que entiende corto plazo a un periodo extendido de un año.

De acuerdo con el 100% de los sujetos de información consultados, no existen herramientas para dar seguimiento a tareas asociadas al proyecto. La dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica reconoce la existencia del Banco de proyectos de inversión pública, BPIP, pero sabe también que este no es una herramienta que permita una planificación adecuada del proyecto ni su control y seguimiento.

Ante la consulta sobre ¿cómo le da seguimiento el Centro de Cine a sus proyectos activos o si existe algún foro donde se conozcan los avances?, el 100% de las personas sujetos de información considera que no se le da seguimiento ni se estima los proyectos en correlación con

objetivos o líneas programáticas de la organización. La dirección del CCPC señala que existen líneas programáticas que derivan en planes anuales o cuatrienales en cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo (PND). En estos planes no se considera a la Cinemateca Nacional, según indican.

Ante la inexistencia del programa o del proyecto específico de habilitar el Teatro Variedades, la medición se puede catalogar como inexistente.

Unos de los principios de la dirección de proyectos es mantener el foco en el valor, que es una de las maneras de medir los beneficios. Al conversar con los sujetos de información, estos reconocen a modo general los beneficios que produciría el proyecto de Cinemateca Nacional, no solo para la organización en sí misma sino para el país. Sin embargo, estos beneficios no se encuentran escritos o no están compilados como carta de intenciones del proyecto, es decir, no son debidamente planificados.

Al no estar planificados, es imposible darles un seguimiento específico durante la futura ejecución del proyecto.

De acuerdo con la dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica, el mayor riesgo de la organización deriva en el manejo de presupuestos anuales. Cualquier retraso o imprevisto en la ejecución cada año del presupuesto, genera posibles afectaciones al desarrollo de proyecto.

Este mismo sujeto de información señala que persisten otros riesgos, como el del incendio del inmueble según lo señalado el Cuerpo de Bomberos de Costa Rica o también de que la infraestructura colapse ante eventos naturales como un sismo.

El 100% de las personas sujetos de información coinciden en la importancia que reviste el proyecto de Cinemateca Nacional de Costa Rica para diversas partes interesadas. Sin embargo,

reconocen que no existe un registro de estas partes, al comentar su respuesta a la pregunta sobre conocimiento del proyecto.

Se concluiría que el no reconocimiento e involucramiento de estas partes imposibilita direccionar las entregas de valor y por ende planificar de manera adecuada el proyecto. Una adecuada gestión de las partes interesadas permite respaldar resultados exitosos.

Las personas, sujetos de información corroboran en su totalidad, que no se cuenta con un registro formal de partes interesadas, que permitiría identificar como el proyecto les afectaría a la vez que quien dirija el proyecto pueda desarrollar estrategias que permitan una participación efectiva, gestionar las expectativas y finalmente conseguir los objetivos y alcanzar los beneficios.

Como bien lo sostiene Vega Mayorga (2016), hay una variedad de partes interesadas en el proyecto de Cinemateca Nacional, empezando por los beneficiarios finales que son las y los creadores audiovisuales del país y la ciudadanía en general (principalmente estudiantes de escuelas, colegios, universidades y profesionales).

La idea de desarrollar una Cinemateca Nacional en Costa Rica nació a partir de la compra del Teatro Variedades en 2013, donde el papel del entonces Viceministerio de Cultura y la dirección del CCPC fue determinante. A partir de entonces, se han sumado a una serie de actores y actrices organizacionales, es el caso del Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural, ente encargado de tutelar la conservación arquitectónica patrimonial y la otrora oficina de proyectos del Ministerio de Cultura y Juventud.

Las empresas contratadas para el desarrollo de estudios técnicos, anteproyectos y planos arquitectónicos, el caso de Camacho y Mora, OPB Arquitectos, han tenido un rol determinante.

#### ***4.2.2 Inventario y aplicación de prácticas de gestión***

La revisión bibliográfica de los estándares de buenas prácticas del PMBOK® desarrollado por el *Project Management Institute*, la Norma ISO 21500 desarrollada por ISO y la *Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects* desarrollada por la Asociación Internacional para la Dirección de Proyectos (IPMA), es indispensable para detectar alternativas de solución que permitan desarrollar el proyecto de habilitar el Teatro Variedades del programa de Cinemateca Nacional.

Los siguientes cuadros permiten conocer lo adecuado en cuanto a mejores prácticas en gestión de proyectos. En el Cuadro 4.1. se presenta un resumen de enfoque sobre las metodologías estándar conocidas que ayudan a optimizar los recursos disponibles y mantener un alto nivel de calidad; el Cuadro 4.2. realiza un repaso de estas mejores prácticas a la luz del dominio de desempeño y el tercer Cuadro 4.3. resume las buenas prácticas sobre grupos de procesos. El Cuadro 4.2. y el Cuadro 4.3. visibilizan brechas existentes.

**Cuadro 4.1. Resumen de enfoques en buenas prácticas**

<b>Metodología estándar</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Análisis del enfoque y aplicación</b>
Project Management Institute, PMI	<p>El estándar para la dirección de proyectos se sustenta en un sistema que entrega valor basado en principios de dirección.</p> <p>En constante evolución, el Project Management Institute enfoca ahora en dominios de desempeño en ocho áreas fundamentales: interesados, equipo, enfoque de desarrollo y ciclo de vida, planificación, trabajo del proyecto, entrega, medición e incertidumbre.</p>	<p>Con base en la adaptación y modelos, métodos y artefactos, el estándar para la dirección de proyectos se mantiene vigente.</p> <p>La modificación del enfoque sobre áreas de conocimiento a dominios de desempeño permite desarrollar de manera más integral, holística cada proyecto.</p> <p>La aplicación de las metodologías del Project Management Institute son de uso común y funcionan como guía fundamental.</p>
Organización Internacional de Normalización, ISO 21500	<p>La Norma ISO considera el concepto de Administración de proyectos como de uso común en América Central y el Caribe.</p> <p>Esta norma orienta sobre conceptos y procesos relacionados con la dirección y gestión de proyectos. No solo por su importancia, sino por su impacto en el desempeño.</p>	<p>Aunque se limita a orientar y definir conceptos, es útil para directivos y patrocinadores, pues favorece el entendimiento de principios y prácticas de dirección y gestión de proyectos.</p> <p>Con un repaso de la Norma, se puede tener una base común de comparación de normas y prácticas.</p>
Asociación Internacional para la Dirección de Proyectos, IPMA	<p>Se reconoce que la dirección de proyecto es un método para lograr cambios con caminos claros.</p> <p>Se define un estándar global basado en competencias requeridas para direccionar proyectos.</p>	<p>Los elementos de las competencias requeridas por directoras y directores de proyectos se organizan en tres áreas de competencia: personas, práctica y perspectiva. Las personas requieren competencias personales e interpersonales; las prácticas definen aspectos técnicos necesarios, mientras que las contextuales definen competencias a considerar en el entorno más amplio.</p> <p>Considerar estas facetas permite una mejor planificación de los proyectos, lo cual facilita su ejecución.</p>

**Cuadro 4.2. Buenas prácticas identificadas con base en dominios de desempeño**

<b>Dominios de desempeño del proyecto</b>	<b>PMBOK®</b>	<b>Norma ISO 21500</b>	<b>Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects</b>	<b>Brecha</b>
<b>Dominio de desempeño de los interesados</b>	<p>Se debe promover una relación de trabajo productiva con personas interesadas a lo largo del proyecto y generar acuerdos con estas personas en relación con los objetivos.</p> <p>Las partes interesadas que se benefician del proyecto colaboran, mientras que las que se podrían oponer no obstaculizan.</p> <p>Para involucrar a las personas interesadas, se puede seguir una ruta para identificarlas, comprenderlas, analizarlas, priorizarlas, involucrarlas y monitorearlas.</p>	<p>Las partes interesadas se deben describir con suficiente detalle para asegurar el éxito del proyecto. Esto incluye roles y responsabilidades con base en metas y organización del proyecto.</p>	<p>Para el desarrollo de las competencias de perspectiva, personas y práctica se deben considerar las múltiples partes interesadas, como la alta gerencia y los departamentos funcionales en las organizaciones, los departamentos de recursos humanos, el área de dirección de proyectos (PMO, por sus siglas en inglés), etcétera.</p>	<p>El programa de Cinemateca Nacional no cuenta con algún elemento que logre identificar claramente a las partes interesadas.</p>
<b>Dominio de desempeño del equipo</b>	<p>La cultura y el entorno permiten a los individuos evolucionar hasta convertirse en un equipo de proyecto de alto rendimiento.</p> <p>Se define al director de proyecto, un equipo de dirección y un equipo de proyecto, como piezas fundamentales para alcanzar este dominio.</p> <p>Los aspectos más comunes para que las personas dentro del equipo de proyecto logren desarrollarse, está hacer consciente la visión y los objetivos del proyecto durante todo el ciclo de vida del proyecto.</p>	<p>La organización del proyecto puede incluir responsabilidades y roles como el director de proyecto, el equipo de dirección de proyecto, el equipo de proyecto.</p> <p>En materia de gobernanza se debe considerar el patrocinador del proyecto, el comité de dirección o consejo.</p>	<p>Se reconoce a los individuos, equipos y organizaciones como sistemas sociales.</p> <p>Cada individuo desarrolla competencias que son puestas al servicio del equipo de trabajo.</p> <p>Los equipos son comúnmente multidisciplinarios, especialistas en diversas disciplinas que trabajan</p>	<p>Se reconocen que no existen especialistas que acompañen el proyecto de habilitación del Teatro Variedades del programa de Cinemateca. Se señala un “desarticulación” entre diferentes instancias ministeriales que podría colaborar o integrar el equipo del proyecto.</p>

<b>Dominios de desempeño del proyecto</b>	<b>PMBOK®</b>	<b>Norma ISO 21500</b>	<b>Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects</b>	<b>Brecha</b>
	<p>También se definen roles y responsabilidades, que aseguran que los miembros del equipo entiendan y cumplan sus roles y responsabilidades.</p> <p>El dominio de desempeño del equipo del proyecto considera la promoción del pensamiento crítico y las habilidades interpersonales. Los estilos de liderazgo diversos son apropiados para el contexto y el entorno del proyecto.</p>		<p>para lograr resultados complejos.</p> <p>El trabajo en equipo cubre el ciclo de vida completo de un equipo. En la fase inicial es donde se seleccionan los miembros más adecuados para que luego se construya, apoye y conduzca.</p> <p>Se deben priorizar los conocimientos específicos y las destrezas y habilidades.</p>	
<b>Dominio de desempeño del enfoque de desarrollo y el ciclo de vida</b>	<p>Una ejecución efectiva de este dominio de desempeño puede generar resultados positivos, como ser consciente de los entregables del proyecto, sobre que el ciclo de vida conectan las fases para entregar valor de negocio y valor para las partes interesadas de inicio a fin y el cual permite generar una cadencia de en las entregas.</p> <p>En relación con los enfoques de desarrollo, es importante considerar el enfoque predictivo, que se torna útil cuando los requisitos del proyecto pueden definirse, recopilarse y analizarse al comienzo del proyecto. En suma, los enfoques predictivos de proyectos toman en consideración altas inversiones y altos niveles de riesgo.</p>	<p>El ciclo de vida del proyecto corresponde a un conjunto de fases desde el inicio hasta el final del proyecto.</p> <p>El ciclo de vida organizado en fases se determina por las necesidades de gobernanza y control. Cada fase sigue una secuencia lógica de inicio a fin.</p>	<p>La definición del ciclo de vida del proyecto es esencial dentro del diseño del proyecto, como elemento de práctica de competencia primordial. Este además impacta la práctica del elemento de competencia de tiempo.</p>	<p>No existe una proyección en el tiempo que permita clarificar cada uno de los pasos a seguir de acuerdo con el alcance, tiempo y recursos. Tampoco claridad en el tipo de ciclo de vida del proyecto.</p>

<b>Dominios de desempeño del proyecto</b>	<b>PMBOK®</b>	<b>Norma ISO 21500</b>	<b>Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects</b>	<b>Brecha</b>
	<p>Por otra parte, este dominio de desempeño considera que cuando la supervisión regulatoria es significativa, se requiere aplicar un enfoque predictivo, debido al proceso, la documentación y las necesidades de demostración. Para definir el enfoque de desarrollo, se debe considerar también la estructura, cultura, capacidad, tamaño y ubicación del equipo de proyecto.</p>			
<p><b>Dominio de desempeño de la planificación</b></p>	<p>Una adecuada planificación considera los costos del proyecto, los recursos, esfuerzos o duraciones.</p> <p>También realiza una gestión de la calidad, es decir, evalúo para corregir. También, permite aplicar métodos de intensificación, lo que cual ayuda a acortar la duración del cronograma o estimar con aprobación la estructura de desglose del trabajo (EDT) o cualquier actividad contemplada en el cronograma.</p> <p>Las principales variables para una adecuada planificación requieren definir el enfoque de desarrollo del proyecto, planificar los entregables, entender los requisitos de la organización (como sistema de gobernanza, políticas, procedimientos, procesos y cultura organizacionales), condiciones del contexto y restricciones legales o regulatorias.</p>	<p>Dentro del grupo de procesos de planificación se considera la definición del alcance, la creación de una estructura de desglose de trabajo con la definición de actividades, la estimación de recursos y organización.</p> <p>También se considera la identificación de riesgos, su evaluación, la planificación de la calidad, adquisiciones y comunicaciones.</p> <p>El detalle de la planificación debería ser suficiente para establecer líneas base contra las cuales se gestiona la implementación del proyecto y el control de su desempeño.</p>	<p>La planificación es una de las competencias prácticas.</p> <p>La integración y el control de las actividades es parte de la práctica de planificación y control.</p> <p>Sobre la base del diseño, los elementos deben confluir en un plan equilibrado.</p> <p>En el momento que se ha logrado establecer el proyecto, se deben instaurar procesos de seguimiento.</p>	<p>No se ha desarrollado un plan de dirección del proyecto que considere modelos o métodos adecuados para la gestión o dirección del proyecto.</p>

<b>Dominios de desempeño del proyecto</b>	<b>PMBOK®</b>	<b>Norma ISO 21500</b>	<b>Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects</b>	<b>Brecha</b>
	<p>La planificación inicia con comprender el caso del negocios, los requisitos de las partes interesadas y el alcance del proyecto.</p> <p>Se debe luego desarrollar estimaciones del esfuerzo laboral, la duración, los costos, las personas y los recursos físicos requeridos.</p> <p>Luego se debe definir un cronograma, un modelo que permita ejecutar las actividades del proyecto que incluya duraciones, dependencias y otras informaciones.</p> <p>Por otra parte, se debe definir el presupuesto del proyecto, que evoluciona a partir de las estimaciones acordadas. Los presupuestos deben incluir fondos de reserva para contingencias.</p> <p>Una adecuada planificación, considera además una composición y estructura adecuada del equipo del proyecto, para lo cual se debe identificar habilidades para cumplir con el trabajo del proyecto, esto implica considerar competencias y años de experiencia en proyectos similares.</p> <p>Por otro lado, una proyección de las adquisiciones permite reducir brechas o desalineamientos.</p>			

<b>Dominios de desempeño del proyecto</b>	<b>PMBOK®</b>	<b>Norma ISO 21500</b>	<b>Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects</b>	<b>Brecha</b>
	<p>Un plan de gestión de las comunicaciones y la información de las personas interesados permite gestionar expectativas.</p> <p>En el caso de las listas de trabajo pendiente, muestran la adaptación de los planes durante todo el proyecto. Un adecuado control de cambios y documentación de estos cambios demuestra un compromiso específico con la búsqueda de beneficios.</p>			
<b>Dominio de desempeño del trabajo del proyecto</b>	<p>Este dominio de desempeño está asociado al establecimiento de procesos y realización del trabajo, el cual permite cumplir con entregables y resultados.</p> <p>Un proceso adecuado, requeriría tener un tablero claro de tareas que permita detectar cuellos de botella. Metodologías de producción Lean, que permitan mapear el valor o no de las actividades o las métricas son relevantes. También, se podría considerar realizar reuniones o retrospectivas de lecciones aprendidas para detectar durante el proceso de trabajo las oportunidades de mejora o decidir si se debe pasar a una tarea y dejar otra de lado, ponderando el valor de la inversión.</p> <p>En este dominio se consideran las restricciones que puede tener el trabajo, como fechas de entrega, regulaciones, presupuesto, políticas de calidad.</p>	<p>Se reconocen varios tipos de restricciones y su interdependencia. Un cambio en alguna restricción puede afectar a una o más de otras restricciones, por lo tanto impactar decisiones en los procesos.</p> <p>Algunas restricciones podrían requerir el involucramiento de partes interesadas, de modo que se considere la duración o fecha prevista de finalización del proyecto, la disponibilidad presupuestaria, de recursos, riesgos, leyes, reglamentos o requisitos legales.</p>	<p>Un proceso de negociación adecuado equilibra los diferentes intereses, necesidades y expectativas para lograr acuerdos o compromisos comunes, tanto desde el punto de vista formal como informal.</p> <p>En tal sentido, la orientación a resultados sostiene el foco crítico. Así es como se priorizan los medios y recursos necesarios para superar los problemas.</p> <p>Se hace fundamental promover el proyecto de manera constante, sus procesos y sus resultados.</p>	<p>El proyecto no ha definido procesos claros para alcanzar resultados. La definición y visualización de tareas, posibilitaría una mayor aceptación del proyecto.</p> <p>Ante la no ejecución del proyecto, no se han tampoco iniciado procesos de adquisiciones, que permitirían evidenciar que el proyecto evoluciona.</p>

<b>Dominios de desempeño del proyecto</b>	<b>PMBOK®</b>	<b>Norma ISO 21500</b>	<b>Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects</b>	<b>Brecha</b>
	<p>Además, se debe conservar el enfoque, y particularmente generar una comunicación e involucramiento efectivo del equipo del proyecto e interesados.</p> <p>En este dominio, el proceso de licitación como parte de las adquisiciones es fundamental, para lo cual se requiere solicitud de información y propuesta, cotizaciones y para finalmente proceder a la contratación.</p> <p>El proveedor se convierte desde el mundo de la firma de contrato en un interesado del proyecto.</p> <p>En los proyectos predictivos, interés de esta investigación, el equipo de proyecto debe gestionar activamente los cambios que garanticen incluir en la línea base solo cambios aprobados. Cualquier cambio en el alcance, se compone de cambios en personas, recursos, cronograma y presupuesto.</p> <p>Un informe de estado puede contribuir a hacer eficiente y efectivo el trabajo. Estos deben venir acompañados de evidencias, por lo cual se deben realizar auditorías de procesos y actividades para asegurar la calidad.</p> <p>Las adquisiciones se deben auditar, con el fin de asegurar que los procesos fueron adecuadamente utilizados por parte del contratista.</p>		<p>Cada vez que se proporciona un resultado, se gana aceptación.</p>	

<b>Dominios de desempeño del proyecto</b>	<b>PMBOK®</b>	<b>Norma ISO 21500</b>	<b>Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects</b>	<b>Brecha</b>
<p><b>Dominio de desempeño de la entrega</b></p>	<p>Cada proyecto que se realice debe apoyar la estrategia y objetivos organizacionales. Por eso que la entrega del proyecto se enfoca en cumplir con requisitos, alcance y expectativas de calidad para producir entregables con resultados previstos.</p> <p>Los requisitos deben ser claros, concisos, verificables, consistentes, completos y trazables.</p> <p>El alcance debe definirse. Este corresponde a la suma de productos, servicios y resultados que proporciona un proyecto. Una estructura de desglose del trabajo (EDT), permite descomponer de manera jerárquica el alcance total del proyecto.</p> <p>Además, es importante centrarse en la calidad, cuyos requisitos, pueden reflejarse en criterios de finalización, definiciones de terminado, enunciados de trabajo o documentación de requisitos.</p> <p>En un enfoque de procesos de proyecto predictivo, pocos cambios en los requisitos demuestra comprensión.</p>	<p>El diccionario de la estructura de desglose de trabajo describe cada componente del proyecto.</p> <p>La creación de una EDT es materia del alcance y parte de los grupos de planificación.</p> <p>Este marco desagregado y jerárquico, es necesario de completarse para lograr los objetivos.</p> <p>Las partes más pequeñas componen el todo. Una parte pequeña del proyecto es más fácil de gestionar.</p>	<p>La estructura de descomposición del trabajo, EDT.</p> <p>La mejor manera de estructurar el alcance implica una subdivisión sistemática del contenido total del proyecto en subtareas y elementos de trabajo.</p> <p>Cada división general es seguida de subdivisiones.</p> <p>La representación gráfica de la EDT es un árbol con subniveles escalonados cuyo número está en correlación del detalle de las tareas o elementos del trabajo.</p> <p>La definición de paquetes de trabajo del proyecto. Cada paquete describe el trabajo, los objetivos, su costo, recursos necesarios y duración.</p> <p>Establecer y mantener el alcance, significa reducir deficiencias, errores y</p>	<p>El proyecto no cuenta con un desglose de tareas o subtareas a conseguir en el corto ni mediano plazo.</p> <p>Al no existir una definición por escrito de estas tareas, no existe ninguna asociación específica con el alcance.</p>

<b>Dominios de desempeño del proyecto</b>	<b>PMBOK®</b>	<b>Norma ISO 21500</b>	<b>Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects</b>	<b>Brecha</b>
			aumento descontrolado e involuntario del alcance.	
<b>Dominio de desempeño de la medición</b>	<p>Medir significa evaluar el desempeño del proyecto, además de implementar respuestas apropiadas que permitan un desempeño adecuado.</p> <p>El valor de una medición no está en recopilar y difundir datos, sino en establecer conversaciones del cómo usar esos datos para tomar acciones.</p> <p>La incorporación de Indicadores claves de desempeño (KPI) permiten cuantificar el éxito de un proyecto.</p> <p>Se puede medir el desempeño con respecto a la línea base, particularmente en costo y cronograma.</p> <p>Fechas de inicio y finalización, esfuerzo y duración, variación del cronograma, costo real versus el planificado, pueden proporcionar información valiosa para ser utilizada durante o después de finalizado el proyecto.</p>	<p>Controlar el proyecto incluye una medición del desempeño, la evaluación de las mediciones y las tendencias que afectan la mejora de procesos y activación de cambios.</p> <p>El establecimiento de solicitudes de cambio, informes de progreso o informes de finalización son métodos beneficiosos para ejercer este control.</p> <p>Los cambios entonces deben ser aprobados y registrados.</p>	<p>Los cambios y transformaciones son elementos de competencias prácticos.</p> <p>El cambio es positivo cuando se enfoca en producir beneficios y metas.</p> <p>Se requiere por tanto hacer un seguimiento regular, evaluar la eficacia de los cambios y adaptar la estrategia de cambio y transformación.</p>	<p>El proyecto no cuenta con un sistema de control de cambios o medición de desempeño.</p> <p>Los cambios experimentados o las transformaciones no han sido documentadas.</p>
<b>Dominio de desempeño de la incertidumbre</b>	<p>Detectar riesgos asociados, la ambigüedad o complejidad, es relevante en este dominio de desempeño.</p> <p>Se podrían enfrentar las amenazas evitándolas, escalándolas, transfiriéndolas, mitigándolas o aceptándolas.</p>	<p>Al estimar los costos se deben considerar reservas o contingencias para hacer frente a riesgos o incertidumbres.</p>	<p>En el caso del manejo del tiempo, se recomienda que cuando surja alguna incertidumbre, se introduzca un amortiguador de tiempo o holgura.</p>	<p>No se cuenta con un plan de riesgos. Estas incertidumbres tampoco ha sido consideradas en los procesos de planificación, por ende no han sido</p>

<b>Dominios de desempeño del proyecto</b>	<b>PMBOK®</b>	<b>Norma ISO 21500</b>	<b>Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects</b>	<b>Brecha</b>
	También, este dominio considera oportunidades, que puede ser aprovechadas explotándolas, escalándolas, compartiéndolas, mejorándolas o sencillamente aceptándolas.	Un registro de riesgos identificados incluye un análisis de estos y respuestas planificadas.	<p>Es necesario conocer los efectos de la incertidumbre en la planificación y con ellos minimizar los efectos.</p> <p>El presupuesto también debería considerar contingencias para cubrir estas incertidumbres de fondos, riesgos, reclamos o sobrecostos.</p> <p>Las incertidumbres pueden convertirse también en oportunidades.</p>	incorporadas a presupuestos.

La brecha identificada en el Dominio de desempeño de interesados se debe a la falta de un elemento que permita identificar claramente a las partes que intervienen en el programa de Cinemateca Nacional. Esto significa que la información sobre las partes interesados en el programa no está organizada de manera clara y uniforme, lo que dificulta la identificación del impacto real del mismo. Por tal razón, es necesario desarrollar un mecanismo para registrar y sistematizar la información relacionada con las y los interesados para lograr un mejor acceso a los datos.

La brecha identificada en el Dominio de desempeño del equipo se debe a la falta de especialistas que acompañen el proyecto de habilitación del Teatro Variedades del programa de Cinemateca. Esta carencia limita la eficiencia y eficacia en los resultados, pues dificulta el desarrollo y evaluación del Proyecto. Para mejorar esta situación, se recomienda una mayor coordinación entre las diferentes instancias ministeriales que participan en el proyecto para mejorar su articulación, lo cual permitirá contar con expertos capacitados y con experiencia en el área para lograr los objetivos deseados.

La brecha identificada en el Dominio de desempeño del enfoque de desarrollo y el ciclo de vida se debe a la falta de una proyección en el tiempo que permita clarificar cada uno de los pasos a seguir para el alcance, plazo y recursos . Además, no existe claridad sobre el tipo de ciclo de vida del proyecto. Estas carencias ocasionan problemas significativos para una correcta planificación y ejecución del proyecto. Por tal razón, es necesario desarrollar un cronograma, marcar hitos y clarificar recursos disponibles para lograr cumplirlos en el término establecido.

La brecha identificada en el Dominio de desempeño de la planificación detecta que ante la carencia de métodos o artefactos adecuados para la gestión o dirección del proyecto, se dificultan la toma de decisiones y acciones correctas, intensificando el riesgo de fracaso o desviaciones en relación al logro de los objetivos propuestos.

La brecha identificada en el Dominio de desempeño del trabajo del proyecto se debe a la falta de procesos definidos para lograr los resultados esperados. Esto impide una adecuada visualización de tareas con el fin de lograr concreción del proyecto. No se han iniciado los procesos necesarios para la adquisición de los recursos materiales y humanos requeridos, llevando al mismo a un

estancamiento que genera incertidumbre. Es necesario establecer ejecutables claros y generar compromisos que permitan concretar el avance del proyecto dentro de un marco de tiempo previsto.

La brecha identificada en el Dominio de desempeño de la entrega se debe a la falta de un desglose por escrito de tareas y/o subtareas a conseguir en el corto y/o mediano plazo. Esto ha impedido que exista una asociación específica entre las tareas y el alcance del proyecto, además de generar confusiones sobre qué tareas deben ser ejecutadas por quién.

La brecha identificada en el Dominio de desempeño de la medición se debe al hecho de que el proyecto no cuenta con un sistema de control de cambios ni medición de desempeño. Esto ha impedido documentar los cambios experimentados o las transformaciones realizadas, lo cual ha generado deficiencias en la calidad de resultado ya que se descuidan detalles importantes. Es esencial implementar un sistema de control de versiones y medición adecuado para evaluar el desempeño del equipo y monitorear los avances y lograr así tener el mejor resultado al finalizar el proyecto.

Finalmente, la brecha identificada en el Dominio de desempeño de la incertidumbre se debe a la falta de un plan de riesgos. Esto significa que las incertidumbres asociadas al proyecto no han sido consideradas en los procesos de planificación, estableciendo presupuestos y tiempos inadecuados. Al no tener en cuenta estos factores se podrían incrementar los costos e imprevistos del proyecto aumentando notablemente el lapso previsto para su terminación. Es importante realizar un análisis de riesgos, definir las medidas de control necesarias y luego incorporarlas al presupuesto y cronograma del proyecto.

**Cuadro 4.3. Buenas prácticas identificadas con base en grupos de procesos**

<b>Grupo de procesos</b>	<b>PMBOK®</b>	<b>Norma ISO 21500</b>	<b>Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects</b>	<b>Brecha</b>	<b>Alternativa de solución</b>
<b>Grupo de procesos de inicio</b>	<p>En este grupo de procesos es cuando se aprueba formalmente el proyecto.</p> <p>Antes de crear o comenzar el proyecto, se debe abordar información estratégica. Estos artefactos de estrategia comúnmente no cambian, pero pueden ser revisados a lo largo del proyecto.</p>	<p>Se desarrolla el acta de constitución del proyecto y se identifican a las partes interesadas.</p> <p>También acá se establece el equipo de proyecto.</p>	<p>Los proyectos inician porque partes interesadas desean conseguir algo.</p> <p>El diseño de la arquitectura del proyecto considera realizar un boceto de alto nivel, que considera decisiones esenciales.</p> <p>Se debe conocer el tipo de organización en la que se trabaja, así como las expectativas, necesidades y requisitos, el acta de constitución del proyecto, la definición de propiedad del proyecto, entre otros.</p>	<p>No existe un plan de ejecución de proyecto ni su acta de constitución. No se identificaron de manera formal a las partes interesadas en el proyecto.</p>	<p>Acta de constitución del proyecto y un registro de las principales partes interesadas.</p>
<b>Grupo de procesos de planificación</b>	<p>Es el más amplio de los grupos de proceso, donde se define la línea base por medio de un plan de trabajo que</p>	<p>Se desarrollan los planes de proyecto.</p> <p>Se define el alcance, se crea la estructura de</p>	<p>En la práctica se debe realizar una adecuada planificación que derive en un plan equilibrado.</p>	<p>El alcance del proyecto es impreciso, pues los requisitos en la actualidad han variado en el tiempo y deben ser</p>	<p>La planificación del proyecto, considerando recopilación de documentación de requisitos, definición del alcance,</p>

<b>Grupo de procesos</b>	<b>PMBOK®</b>	<b>Norma ISO 21500</b>	<b>Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects</b>	<b>Brecha</b>	<b>Alternativa de solución</b>
	<p>contenga un presupuesto y cronograma del proyecto, un plan de comunicaciones, la gestión de calidad.</p> <p>Esto deriva en un plan de gestión del proyecto, un documento en constante utilización y actualización.</p>	<p>desglose de trabajo, se definen las actividades.</p> <p>En este grupo también se estiman los recursos y se define el nivel de organización.</p> <p>Se debe además secuenciar actividades, estimar su duración y desarrollar el cronograma.</p> <p>Lo mismo con los costos, que deben ser estimados y desarrollados en un presupuesto.</p> <p>Los riesgos por su parte son identificados y evaluados.</p> <p>La calidad, las adquisiciones y las comunicaciones son planificadas.</p>	<p>Se recomienda desarrollar talleres que permitan recoger requerimientos. O un taller de puesta en marcha bien preparado, dirigido con eficacia y reclutar personal bien preparado, podría derivar en que el proyecto sea exitoso.</p> <p>La planificación debe considerar requerimientos y calidad, entregables y restricciones acordadas, estructuras de comunicación y organización, recursos y presupuestos, riesgos.</p> <p>El plan debe ser validado antes de su puesta en marcha.</p>	<p>adaptados a las posibilidades de la organización</p> <p>Se debe realizar una planificación presupuestaria que permita dotar de fondos específicos al proyecto</p> <p>Al no existir un plan de dirección, no existe una programación en el tiempo</p> <p>La elaboración de un cronograma debe considerarse de manera indispensable para el proyecto</p> <p>Aunque se conocen algunos beneficios, estos no se encuentran formalmente registrados.</p>	<p>desglose de trabajo (EDT) y su diccionario, un desglose de actividades del proyecto, un cronograma de trabajo e hitos, una categorización de partes interesadas bajo poder/influencia, un plan de gestión de las comunicaciones, un presupuesto actualizado, una matriz de adquisiciones, una evaluación de riesgos, una definición de métricas de calidad, una verificación de entregables y la asignación de roles y responsabilidades.</p>
<b>Grupo de procesos de ejecución</b>	<p>Las acciones se desarrollan, el presupuesto se ejecuta y los resultados son visibles.</p>	<p>La implementación del proyecto requiere poner en práctica la labor de dirección. Esto incluye gestionar a partes</p>	<p>Los proyectos guardan correlación directa con el aporte de personas, materiales y dinero. Las finanzas y los recursos</p>	<p>No hay una definición específica sobre los procesos de ejecución del proyecto.</p>	<p>Herramientas y técnicas que permitan ejecutar el proyecto con base en sanas prácticas.</p>

<b>Grupo de procesos</b>	<b>PMBOK®</b>	<b>Norma ISO 21500</b>	<b>Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects</b>	<b>Brecha</b>	<b>Alternativa de solución</b>
	Para ello se le debe dar seguimiento a las actividades y tareas, las comunicaciones, dar respuestas a los riesgos e involucrar a las partes interesadas.	interesadas, desarrollar el equipo del proyecto, tratar los riesgos, asegurar la calidad, seleccionar proveedores y distribuir información.	tanto humanos como de otra naturaleza deben ser gestionados.  La adquisición de recursos requiere aprovisionamiento y alianzas.		
<b>Grupo de procesos de monitoreo y control</b>	Las bitácoras o registros (usados indistintamente) se utilizan para documentar aspectos en continua evolución del proyecto.  Los procesos de control y seguimiento se suceden a lo largo del proyecto. Están pensados para garantizar la adecuada supervisión y ayudar a identificar o mitigar problemas.	Se debe controlar el alcance, los recursos, gestionar el equipo y controlar el cronograma, los costos y los riesgos. Además, realizar un control de la calidad, de la administración de los contratos y una gestión de las comunicaciones.	Para una gestión del cambio y transformación adecuada, se debe tener el foco puesto en la obtención de los beneficios.	No existen métodos o artefactos para el control y seguimiento del proyecto.	Un formato de informe de avance que permita el monitoreo y control del proyecto.  Un procedimiento para la gestión de cambios en el proyecto.  Herramientas que permitan controlar el proyecto.
<b>Grupo de procesos de cierre</b>	Tiene como objeto garantizar la satisfacción del entregable. Además de	En este proceso se recopilan las lecciones aprendidas.	Al finalizar el proyecto se debe realizar un proceso de cierre, tras la entrega de resultados o fases.	No existe un registro de lecciones aprendidas.	Un formato de informe de cierre que contemple lecciones aprendidas, desviaciones, fechas reales,

Grupo de procesos	PMBOK®	Norma ISO 21500	Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects	Brecha	Alternativa de solución
	documentar y archivar la información.		Cada fase o sub proyecto debe cerrarse con una evaluación y documentación verificando el alcance de objetivos y la satisfacción de expectativas.		costos reales, riesgos materializados, entro otros.

#### ***4.1 Análisis de la organización***

Se expone en esta sección los resultados y la interpretación respecto al conocimiento del recurso humano del CCPC en materia de proyectos, además de detallar los roles y responsabilidades actualmente existentes en torno al proyecto de habilitación del Teatro Variedades para el desarrollo del programa de Cinemateca Nacional.

##### ***4.1.1 Conocimiento del recurso humano en proyectos***

Como lo reconoce el actual director del CCPC, Raciél del Toro, el hecho de que el proyecto requiera conocimientos sobre infraestructura patrimonial, ha limitado el desarrollo del proyecto, además de la carencia de herramientas en dirección de proyectos. Como se constata en la revisión documental realizada, las diferentes direcciones han solicitado apoyos a contrapartes institucionales para solventar las necesidades, pero esto no ha surtido el efecto requerido para su concreción.

Respecto a la administración de proyecto, el 75% de los funcionarios o directivos sujetos de información no están familiarizados con lenguaje relacionado con gestión de proyectos, salvo el sujeto de información de la Coordinación #1, cuyo perfil profesional de administrador, le permite conceptualizar con algún nivel de cercanía algunos conceptos como “gestión de proyectos” o “planes de gestión”.

Al responder la pregunta ¿sabe usted qué es un plan dirección de proyectos o cuáles son las fases típicas de un proyecto?, solo el sujeto de información de Coordinación #1, un 25% del total, corrobora algún tipo de conocimiento específico en materia de proyectos, con la particularidad de que es este no corresponde a su rol dentro de la organización.

El sujeto de información en el rol de dirección general del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica reconoce limitaciones funcionales para atender un proyecto de infraestructura patrimonial desde la institución.

El 50% de las personas sujetos de información, tanto la dirección del CCPC como la coordinación #2 de esta institución, afirman que el proyecto debería ser ejecutado por una organización o personal con conocimientos específicos en gestión de proyectos del Estado costarricense, particularmente señalando al Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural como idóneos para esta tarea.

En materia de gestión de proyecto, un 75% de las personas entrevistadas desconoce terminología relacionada con gestión de proyectos, mientras que el 25% restante afirma conocer algunos términos, pero menciona en sus comentarios el de ciclo de vida del proyecto, que al ser este un proyecto que incluye labores constructivas, lo convierte en un proyecto predictivo.

#### ***4.1.2 Roles y responsabilidades actuales en gestión de proyectos***

De acuerdo con la totalidad de personas sujetos de información, no existe un equipo conformado para atender directamente el proyecto. Esto además se corrobora, como lo indica el 50% de informantes ante la pregunta sobre necesidades para poder afianzar el proyecto de Cinemateca, que no existe personal capacitado en tres áreas que consideran importantes para el buen desarrollo del proyecto: infraestructura, infraestructura patrimonial y gestión de proyectos.

Desde que se compró el Teatro Variedades la dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica ha sido la que ha tenido a su cargo el proyecto. Hasta el momento son tres diferentes directores los que han tenido que liderar el proyecto de Cinemateca Nacional.

La totalidad de las personas sujetos de información afirmaron que en relación con la planificación de este proyecto y desde que se compró el Cine Variedades, no se asignaron roles ni responsabilidades de los recursos de la organización, ni se consideró el impacto que tendría que a lo interno de la organización no existieran recursos humanos con conocimientos específicos técnicos para ejecutarlo.

Se sabe que la estructura organizacional del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica es funcional, cada empleado tiene un superior jerárquico, lo cual podría resultar en la actualidad una limitación para la ejecución de proyectos, en específico del proyecto de habilitación del Teatro Variedades de la Cinemateca Nacional, puesto que no existe una estructura de gobernanza, tal como lo indica la Dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica cuando se le preguntó ¿qué necesita el Centro de Cine para poder afianzar el proyecto de Cinemateca? y cuya respuesta enmarcó en la ausencia de roles y responsabilidades definidos.

Considerando la ausencia o parcialidad en la aplicación de prácticas existentes, de acuerdo con la información recabada, se evidencia la existencia de brechas entre la realidad y el escenario deseable, según aspectos de buenas prácticas reconocidas internacionalmente y la normativa local aplicable a este tipo de proyectos. Por lo que en el siguiente capítulo se desarrolló una propuesta de solución a la medida que apoye a la institución para lograr una razonable gestión del proyecto.

## Capítulo 5 Propuesta de Solución

En atención a los objetivos de esta investigación, se presenta en este capítulo un plan de gestión de proyectos con base en la selección de planes subsidiarios de gestión que permiten integrar, estructurar y ordenar la reactivación del proyecto de Cinemateca Nacional de Costa Rica.

Considerando necesidades y obligaciones del proyecto, además de buenas prácticas en el campo, esta sección también considera una estrategia del proyecto, pues incluye fundamentos normativos, partes interesadas y recursos organizacionales (tanto los del propio Centro Costarricense de Producción Cinematográfica como del Ministerio de Cultura y Juventud, ente rector).

Es importante señalar que se plantea el diseño de una sesión de capacitación para personeros del CCPC con la finalidad de que puedan utilizar los métodos y artefactos propuestos por cada uno de los grupos de procesos o planes.

### *5.1 Métodos o artefactos de inicio del proyecto*

Los grupos de procesos de inicio permiten definir un proyecto o una nueva fase de un proyecto, buscando la autorización formal que permita comenzar. En este grupo de inicio, hay varios métodos o artefactos que permiten abordar información estratégica o de alto nivel, como un informe del proyecto o acta de constitución del proyecto, parte del Plan de alcance del proyecto.

Para el caso específico de reactivar el proyecto de Cinemateca Nacional de Costa Rica, se evidenció que presenta limitaciones presupuestarias y de recursos organizacionales. Por esta razón la solución factible es focalizar el plan de gestión en

una primera fase del proyecto, la cual cuenta con respaldo técnico desde el año 2015, a partir del informe de “Consultoría de Ingeniería Estructural para Análisis de Vulnerabilidad Sísmica y Propuesta de Reforzamiento Estructural del Teatro Variedades” de la empresa Camacho y Mora, Ingenieros Consultores.

Esta propuesta de infraestructura permite solventar necesidades y requisitos y brinda posibilidades a la administración en tiempo y costos.

### ***5.1.1 Acta de constitución del proyecto***

Como se señaló en el capítulo de análisis de resultados, no existe un acta de constitución del proyecto, por lo que se debe iniciar autorizando formalmente la existencia de este proyecto y conferir al director de proyecto autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades previstas. Si bien esta acta es un artefacto típico de proyecto, contiene información resumida del proyecto: nombre del proyecto, fechas, objetivos, la justificación, descripción, la descripción de los productos del proyecto, los beneficios, supuestos, riesgos, principales partes interesadas involucradas en el proyecto, el equipo necesario para acometer el proyecto, el presupuesto, los objetivos y parámetros de calidad y las personas principalmente responsables de aprobar el proyecto.

A la luz del análisis de resultados realizado en el capítulo anterior, el acta de constitución del proyecto, tal como se presenta en el Cuadro 5.1, considera los elementos fundamentales que aborda el plan de gestión del proyecto.

**Cuadro 5.1. Acta de constitución del proyecto**

<b>ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO</b>					
<b>Fecha de elaboración del acta</b>			<b>Nombre del Proyecto</b>		
-	-	-	<b>Reforzamiento estructural del edificio Teatro Variedades del programa Cinemateca Nacional de Costa Rica</b>		
día	mes	año			
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>			<b>Fecha prevista de finalización del proyecto</b>		
01	01	2023	30	05	2025
<b>día</b>	<b>mes</b>	<b>año</b>	<b>día</b>	<b>mes</b>	<b>año</b>
<b>Objetivos</b>					
<b>Objetivo general</b>	Acometer el proyecto de Reforzamiento estructural del edificio Teatro Variedades del programa Cinemateca Nacional de Costa Rica.				
	1. Presupuestar, licitar y adjudicar de manera extraordinaria en 2023 la contratación de un director de proyecto.				
<b>Objetivos específicos</b>	2. Presupuestar, licitar y adjudicar de manera extraordinaria en 2023 la contratación directa de actualización del análisis de vulnerabilidad sísmica y reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades a la empresa consultora Camacho y Mora, Ingenieros Consultores.				
	3. Presupuestar el proyecto de reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades para el presupuesto nacional 2024.				
	4. Licitar y adjudicar el proyecto de Reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades del programa de Cinemateca Nacional en 2024.				
<b>Justificación del Proyecto</b>					
<p>El proyecto de Cinemateca Nacional de Costa Rica resulta de relevancia país. Ha pasado casi un década desde que se compró el edificio Teatro Variedades. En 2015, el Centro Costarricense de Producción Cinematográfica contrató un análisis ingenieril sobre vulnerabilidad sísmica y reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades a la empresa consulta Camacho y Mora, Ingenieros Consultores. Dicho estudio, coincide en forma y fondo respecto a la necesidad de conservar este edificio patrimonio arquitectónico de Costa Rica, detener por ende su deterioro y posibilitar la puesta en marcha de la Cinemateca Nacional de Costa Rica.</p>					
<b>Descripción del Proyecto</b>					
<p>El proyecto de reforzamiento estructural del edificio Teatro Variedades se lleva a cabo con el objetivo de reactivar el programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica.</p> <p>El propósito último es restaurar la infraestructura existente para devolver al Variedades su función como sala principal de cine de modo eficaz y segura, así como luego permitirle ampliar sus servicios. El proyecto considera la rehabilitación integral del Variedades, incluyendo todos sus sistemas técnicos y el refinamiento arquitectónico interior, la optimización estructural.</p> <p>Este proyecto tendrá un impacto positivo en las actividades relacionadas con la Cinemateca Nacional y será paso determinante para reactivar el programa.</p>					

<b>ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO</b>	
<p>Se considera entonces como primer paso contratar un director de proyecto, adjudicar con sus pasos previos la actualización del estudio sísmico y reforzamiento estructural, adjudicar la obra de restauración e inaugurar el Variedades.</p>	
<b>Descripción de los productos intermedios y finales del Proyecto</b>	
<b>Producto final</b>	Reforzamiento estructural del Teatro Variedades del programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica.
<b>Productos intermedios</b>	Designación o contratación de un o una Directora de proyectos.
	Actualización del análisis de vulnerabilidad sísmica y reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades a la empresa consulta Camacho y Mora, Ingenieros Consultores.
	Aprobación presupuestaria para el reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades.
	Licitación y adjudicación del reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades.
	Inauguración
	Cierre de proyecto
<b>Beneficios</b>	
<p>La actualización del análisis de vulnerabilidad sísmica del edificio Teatro Variedades, así como su posterior reforzamiento estructural conocer en detalle cualquier posible riesgo estructural existente, permitiendo una planificación adecuada que reduzca al mínimo los riesgos. Este estudio contribuye a prolongar la vida útil del edificio y a garantizar su correcta funcionalidad.</p> <p>La colaboración entre el Ministerio de Cultura y Juventud, el Centro Costarricense de Producción Cinematográfica y el Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural para acometer el proyecto, promoverá un mayor compromiso con la cultura nacional, contribuirá a fortalecer los vínculos entre todos los miembros de la sociedad, además de apoyar al desarrollo económico. Estas acciones no solo protegerán nuestro patrimonio arquitectónico sino que también contribuirán a mejorar las condiciones sociales de San José, con la activación de espacio saludable.</p> <p>El Centro Costarricense de Producción Cinematográfica contará con un espacio funcional y activo para desarrollar las actividades del programa de Cinemateca Nacional.</p> <p>El funcionamiento del Variedades permitirá al programa Cinemateca Nacional de Costa Rica abonar a la formación de públicos con la exhibición de películas, así como desarrollar actividades de conservación del patrimonio fílmico del país.</p>	
<b>Supuestos del Proyecto</b>	
<p>1. El proyecto de Cinemateca Nacional de Costa Rica es parte de los proyectos del Banco de Inversión Pública de Estado.</p> <p>2. El Ministerio de Cultura y Juventud girará instrucciones como ente rector a diferentes instancias como su Viceministerio administrativo y otras dependencias ministeriales, y al Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural para sumarse a la gobernanza y ejecución de este proyecto.</p>	

<b>ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO</b>			
3. El CCPC cuenta con personal y del MCJ comprometidos con el proyecto.			
<b>Riesgos / Restricciones</b>			
Atrasos en los entregables debido a variaciones en el equipo, recortes o límites presupuestarios, lo que impactaría en el costo y cronograma del proyecto.			
Poca voluntad política y apoyo al proyecto en razón de prioridades del gobierno de turno.			
Cambio en políticas gubernamentales como recortes o límites presupuestarios que no permitirían ejecutar el proyecto en los términos planificados.			
Ausencia o limitaciones del equipo de proyecto, en razón de incapacidades, cambios de prioridades en sus funciones, traslados, etcétera, que podrían ocasionar reprocesos.			
Demora en la ejecución de los entregables, por atrasos en llegar a consenso de criterios entre partes interesadas.			
No existencia una gobernanza adecuada que permita ejecutar el proyecto de forma transversal.			
<b>Identificación de Involucrados</b>			
<b>Involucrados directos</b>	Consejo Nacional de Cinematografía		Administración del CCPC
			Asesoría legal del CCPC
	Dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica		Despacho Ministerio de Cultura y Juventud
	Director de proyecto		Viceministerio administrativo del MCJ
	Fiscalizador del Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural		Proveeduría del MCJ
<b>Patrocinador físico o jurídico</b>	Centro Costarricense de Producción Cinematográfica		<b>Involucrados indirectos</b>
	Raciel del Toro Hernández, Director del CCPC		Secretaría de Planificación Institucional y Sectorial (SEPLA) del MCJ
	<b>Director de proyecto</b>		Por designar
	<b>Cliente</b>		Centro Costarricense de Producción Cinematográfica
<b>Otros involucrados</b>	<b>Nombre</b>		<b>Rol</b>
	Camacho y Mora, Ingenieros Consultores		Proveedora
	Empresa constructora		Proveedora
	Empresa productora de eventos		Proveedora
<b>Equipo de proyecto</b>	<b>Posición</b>	Consejo Nacional de Cinematografía y Dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica (Patrocinadores)- Director del proyecto- Fiscalizador del CICOPAC- Representante administración del CCPC- Asesoría legal CCPC- Representante del Despacho MCJ- Representante del Viceministerio administrativo MCJ- Representante proveeduría del MCJ- Representante SEPLA del MCJ	

<b>ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO</b>							
<b>Presupuesto del Proyecto</b>							
<b>Ítem</b>			<b>Tipo de unidad</b>		<b>Costo (€)</b>		
Contratación de un director de proyecto entre enero 2023 y mayo 2025 y recurso humano involucrado.			Costo por hora		€ 50,451,460		
Software			Licencia		€ 3,770,000		
Actualización en 2023 del análisis de vulnerabilidad sísmica y reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades a la empresa consulta Camacho y Mora, Ingenieros Consultores.			Licitación		€ 10,000,000		
Reforzamiento estructural del edificio Teatro Variedades entre 2024 y 2025.			Licitación		€ 928.258.380		
Evento inauguración			Licitación		€ 3,000,000		
Reserva			Imprevistos		€ 99,547,984		
Total					€1,095,027,824		
<b>Objetivos de calidad</b>							
Cumplir con fechas de inicio y fin planificadas para cada entregable.							
Cumplir con los requisitos del patrocinador garantizando su satisfacción.							
Utilizar un enfoque de mejora continua para reducir errores y optimizar costos.							
<b>Parámetros de calidad y criterios de aceptación</b>							
<b>Parámetro de calidad</b>			<b>Criterio de aceptación</b>				
Mantenerse en el presupuesto establecido con un margen de desviación de +- 10%			Presupuesto establecido de €1,095,027,824				
Cumplir con el cronograma definido			El cronograma fue cumplido				
Ausencia de no conformidades			En las inspecciones de obra no se detectan no conformidades				
Cumplimiento con entregables definidos			Los entregables se entregan en forma con base en los requisitos identificados				
<b>Autorización del Proyecto</b>							
<b>Patrocinador</b>				<b>Director del proyecto</b>			
Nombre	Consejo Nacional de Cinematografía			Nombre	Por definir		
Firma				Firma			
Fecha	-	-	-	Fecha	-	-	-
	día	mes	año		día	mes	día

### 5.1.2 Identificación de interesados

El análisis de resultados de esta investigación determinó que no existe una identificación de partes interesadas, por lo que se procede a señalar en el Cuadro 5.2. a aquellas personas o grupos interesados de mayor relevancia para el proyecto y se vislumbra una estrategia de involucramiento que deberá ser desarrollada como parte del plan de gestión de las comunicaciones en el [apartado 5.2.1.8](#), el que permite detallar acciones, medios y frecuencia de las comunicaciones y que tendrá como principal responsable al Director de proyectos.

**Cuadro 5.2. Identificación de Interesados**

Nombre de la persona interesada	Poder	Interés	Estrategia de involucramiento (ver detalle en apartado 5.2.1.8)
Integrante #1, Consejo Nacional de Cinematografía	Alto	Alto	Se debe gestionar, atender e involucrar de manera activa, estrecha y cuidadosa.
Integrante #2, Consejo Nacional de Cinematografía	Alto	Alto	Se debe gestionar, atender e involucrar de manera activa, estrecha y cuidadosa.
Integrante #3, Consejo Nacional de Cinematografía	Alto	Alto	Se debe gestionar, atender e involucrar de manera activa, estrecha y cuidadosa.
Dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica	Alto	Alto	Se debe gestionar, atender e involucrar de manera activa, estrecha y cuidadosa.
Director del proyecto	Bajo	Alto	Se debe mantener relación y trabajar con ellos.
Fiscalizador del Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural	Bajo	Alto	Se debe mantener relación y trabajar con ellos.
Administración del CCPC	Bajo	Alto	Se debe mantener relación y trabajar con ellos.
Asesoría legal del CCPC	Bajo	Alto	Se debe mantener relación y trabajar con ellos.
Despacho Ministerio de Cultura y Juventud	Alto	Alto	Se debe gestionar, atender e involucrar de manera activa, estrecha y cuidadosa.
Viceministerio administrativo del MCJ	Alto	Bajo	Se debe mantener relación y trabajar con ellos.

<b>Nombre de la persona interesada</b>	<b>Poder</b>	<b>Interés</b>	<b>Estrategia de involucramiento</b> <i>(ver detalle en apartado 5.2.1.8)</i>
Proveeduría del Ministerio de Cultura y Juventud	Alto	Bajo	Se debe mantener relación y trabajar con ellos.
Secretaría de Planificación Institucional y Sectorial del MCJ	Alto	Bajo	Se debe mantener relación y trabajar con ellos.
Organizaciones de sociedad civil del sector audiovisual	Bajo	Alto	Mantener informado
Organizaciones de sociedad del sector patrimonial	Bajo	Alto	Mantener informados
Prensa	Bajo	Bajo	Mantener informados

La estrategia para gestionar, atender e involucrar de forma activa, cercana y cuidadosa a las partes interesadas en este proyecto está ligada a la gestión adecuada de las comunicaciones. Para ello se debe considerar mantener un diálogo abierto y frecuente con las partes interesadas para comprender y satisfacer sus necesidades y expectativas. Esto incluye informarles sobre el progreso del proyecto, así como escucharlos cuando tengan inquietudes o sugerencias. También hay que tener en cuenta que es importante no solo ofrecer información, sino también obtenerla para tomar mejores decisiones. Hay que considerar la posibilidad de invitar a las partes interesadas a participar directamente durante determinadas fases del proyecto para garantizar su satisfacción.

Por otro lado la estrategia de involucramiento para mantener relaciones y trabajar con partes interesadas debe considerar la realización de reuniones regulares. Estas reuniones permitirán no sólo que las partes interesados estén informados sobre el progreso del proyecto, sino también permitirán a la persona en el cargo de dirección del proyecto recabar información y evidencias para someter al equipo de proyecto la toma de decisiones pertinentes. Esta estrategia debe considerar abordar temas como conflictos y diferencias entre las partes interesadas que mejorar el desarrollo del proyecto.

Por último, para mantener informadas a las partes interesadas, se debe brindar información periódica sobre el progreso, los logros y los desafíos del proyecto. Esto incluye informar sobre cualquier cambio que se deba hacer en la planificación y compartir el progreso de trabajo de forma oportuna. Esta estrategia puede ser abordada mediante reuniones presenciales o virtuales, correos electrónicos o boletines.

## ***5.2 Métodos o artefactos de planeación del proyecto***

Por medio de la selección de métodos o artefactos dentro del grupo de procesos de planeación o planificación, se documentan los principales requisitos, alcance, un organigrama funcional del equipo del proyecto, asociado a responsabilidades por medio de la presentación de matriz RACI, un desglose del trabajo (EDT), un diccionario de esta EDT, cronograma de trabajo y de hitos, un modelo para la gestión de las comunicaciones, el presupuesto de proyecto actualizado, la matriz de adquisiciones, una evaluación de los riesgos, la definición de métricas de calidad y un modelo para de control de calidad de los entregables.

### ***5.2.1 Documentación de requisitos***

La documentación de requisitos en correlación con las partes interesadas, permite enfocar sobre los objetivos establecidos del proyecto. Estos requisitos permiten realizar una correcta verificación de los entregables. En el siguiente Cuadro 5.3. se muestran los

principales requisitos y se realiza una catalogación (alta, media y baja) correspondiente al impacto previsto por cada requisito sobre los objetivos.

**Cuadro 5.3. Documentación de requisitos**

<b>Documentación de requisitos</b>				
<b>Proyecto</b>	<b>Reforzamiento estructural del Teatro Variedades del programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica</b>			
<b>Fecha</b>	30-10- 2022			
<b>Objetivo del Proyecto</b>				
Acometer el proyecto de Reforzamiento estructural del edificio Teatro Variedades del programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica.				
<b>Requisitos del Proyecto</b>				
<b>Código del Requisito</b>	<b>Interesado(a)</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Prioridad</b>
REQ-01	Integrantes del Consejo Nacional de Cinematografía	El proyecto cumple en tiempo con una desviación aceptable de 10%.	Director de proyecto	Alta
REQ-02	Dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica	El proyecto cumple en presupuesto con una desviación aceptable de +-10%.	Director de proyecto	Alta
REQ-03	Integrantes del Consejo Nacional de Cinematografía y Dirección del CCPC	El proyecto considera las buenas prácticas en gestión de proyectos aportadas por este estudio.	Director de proyecto	Alta
REQ-04	CICOPAC	Los carteles licitatorios cumplen con la normativa aplicable en materia de infraestructura patrimonial.	Fiscalizador del Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural	Alta
REQ-05	Despacho Ministerio de Cultura y Juventud	El proyecto de ser ejecutado antes de acabar el gobierno de turno.	Dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica	Media

<b>Documentación de requisitos</b>				
<b>Proyecto</b>	<b>Reforzamiento estructural del Teatro Variedades del programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica</b>			
REQ-06	Viceministerio de Cultura y Juventud	El proyecto ha sido incorporado al presupuesto extraordinario 2023 y al presupuesto ordinario 2024 y 2025.	Dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica, Administrador CCPC y Director de proyectos	Alta
REQ-07	SEPLA	El proyecto ha sido debidamente incorporado a la planificación sectorial.	Dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica, Administrador CCPC y Director de proyectos	Alta
REQ-08	Proveeduría del MCI	Los carteles son revisados y aprobados pues incorporan los estándares de la administración.	Dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica, Administrador CCPC y Director de proyectos	Alta
REQ-09	Consejo Nacional de Cinematografía	El proyecto cuenta con un Director de proyecto con el perfil requerido.	Dirección del CCPC	Alta
REQ-10	Consejo Nacional de Cinematografía, Dirección del CCPC, Director de proyecto	El informe de análisis de sismicidad y reforzamiento estructural se encuentra debidamente actualizado y es entregado en tiempo y forma por el proveedor.	Proveedor	Alta
<b>Aprobación</b>				
<b>Patrocinador</b>				
<b>Director de proyecto</b>	Por designar			

Una vez el proyecto sea aprobado por parte del Consejo Nacional de Cinematografía y la Dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica, corresponde comunicar las responsabilidades sobre los requisitos, las que serán consideradas en la Matriz de asignación de responsabilidades (Matriz RACI) en el [apartado 5.2.5](#) de esta sección. Los requisitos serán contemplados en el detalle de las actividades en el [apartado 5.2.8](#).

### **5.2.2 Alcance**

El alcance del proyecto debe considerar la priorización estratégica plasmada en los objetivos. Al ser este un proyecto con un enfoque de desarrollo predictivo, el alcance puede definirse en esta etapa del proyecto en razón de su estabilidad esperada y en atención a las regulaciones que le alcanzan. El Cuadro 5.4. siguiente, detalla el alcance esperado de proyecto.

**Cuadro 5.4. Alcance**

<b>ALCANCE</b>		
Fecha	30-10-2022	
<b>Equipo del Proyecto</b>		
<b>Director de Proyecto</b>	<b>Roles del equipo de Proyecto</b>	
Por definir*	Administrador del CCPC Fiscalizador del CICOPAC Asesor legal del CCPC Representante de Proveeduría del MCJ Representante del SEPLA del MCJ	
(*Como el Centro Costarricense de Producción Cinematográfica no cuenta con personal capacitado disponible para liderar el proyecto, se debe realizar una contratación del Director de Proyecto, cuyo perfil base se detalla en el <a href="#">Apéndice H</a> ).		
<b>Objetivos</b>		
<b>Objetivo general del Proyecto</b>		
Gestionar el proyecto de Reforzamiento estructural del edificio Teatro Variedades del programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica.		
<b>Enunciado del alcance</b>		
El reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades incluye la rehabilitación y protección estructural del edificio, la instalación de equipos para satisfacer requisitos legales actuales y mejorar el sistema eléctrico. También se llevarán a cabo trabajos como la restauración de fachadas, paredes, mobiliario, entre otros. El proyecto también abarca la adquisición e instalación de nuevos elementos decorativos que contribuyan a fortalecer el patrimonio arquitectónico.		
<b>Entregables del Proyecto</b>		
<b>Fase</b>	<b>Paquete de trabajo</b>	<b>Aprueba</b>
1. Inicio de proyecto	Aprobación de acta de constitución de proyecto	Consejo Nacional de Cinematografía y Dirección CCPC
2. Presupuesto extraordinario, licitación y adjudicación para contratación de director de proyecto.	Formulación presupuestaria, anteproyecto de gasto	Consejo Nacional de Cinematografía y Dirección CCPC
	Elaboración de cartel licitatorio	Consejo Nacional de Cinematografía y Dirección CCPC

<b>ALCANCE</b>		
	Adjudicación de cartel	Consejo Nacional de Cinematografía y Dirección CCPC
3. Presupuesto extraordinario, licitación y adjudicación para contratación directa de análisis de vulnerabilidad sísmica y reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades de la empresa consulta Camacho y Mora, Ingenieros Consultores	Formulación presupuestaria, anteproyecto de gasto	Dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica y Director de proyectos
	Elaboración de cartel licitatorio	Dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica y Director de proyecto
	Adjudicación de cartel	Dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica
	Análisis y anteproyecto de reforzamiento estructural actualizado	Dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica, Director de proyectos, Fiscalizador del CICOPAC
4. Presupuesto 2024- 2025 para Reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades del programa Cinemateca Nacional de Costa Rica para el presupuesto nacional 2024.	Formulación presupuestaria, anteproyecto de gasto	

<b>ALCANCE</b>		
5. Licitación y adjudicación 2024 del proyecto de Reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades del programa Cinemateca Nacional de Costa Rica para el presupuesto nacional 2024.	Elaboración de cartel licitatorio	Dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica y Director de proyecto
	Adjudicación de cartel	Dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica
6. Fase constructiva 2024-2025.	Inspección de obra #1.	Dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica y Director de proyecto
	Inspección de obra #2.	Dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica y Director de proyecto
	Inspección de obra #3.	Dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica y Director de proyecto
	Inspección de obra #4.	Dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica y Director de proyecto
7. Inauguración.	Formulación presupuestaria, anteproyecto de gasto	Dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica y Director de proyectos

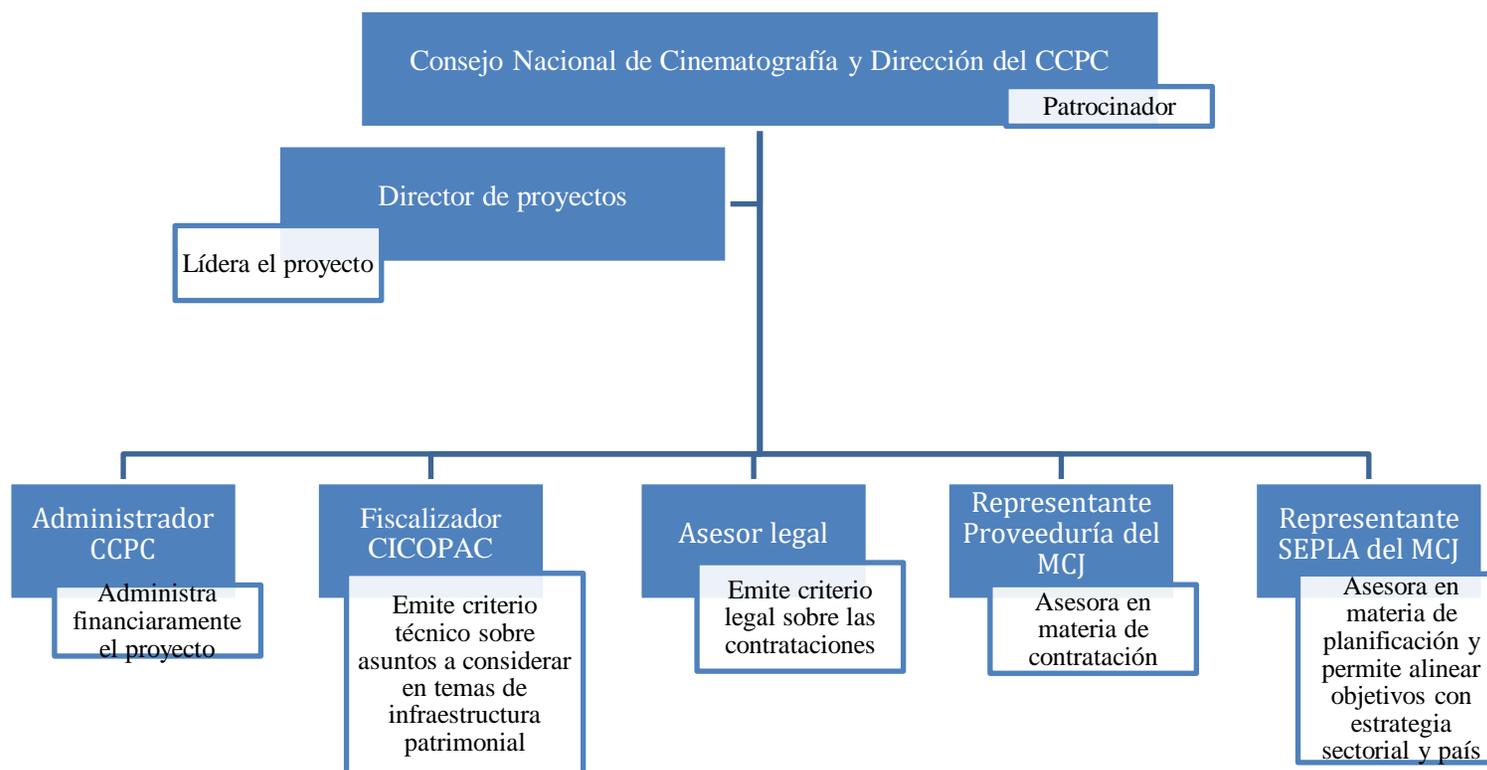
<b>ALCANCE</b>		
	Elaboración de cartel licitatorio	Dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica y Director de proyecto
	Adjudicación de cartel	Dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica
8. Cierre de proyecto	Informe de cierre.	Dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica y Director de proyecto
9. Fin de proyecto		Consejo Nacional de Cinematografía y Dirección CCPC
<b>Criterios de Aprobación</b>		
Los carteles han sido elaborados de manera conjunta por el Equipo de proyecto, atendiendo las necesidades en forma y fondo. El edificio Teatro Variedades puede ser habilitado para uso público.		
<b>Exclusiones</b>		
Se excluyen otros proyectos del programa Cinemateca Nacional de Costa Rica previamente conocidos.		
<b>Firmas de Aprobación</b>		
Patrocinador:	Consejo Nacional de Cinematografía	
Director de Proyecto	Por definir	

La verificación de entregables por paquete de trabajo se detalla en el apartado 5.2.1.11, las funciones del equipo se pueden visualizar en la siguiente figura en el apartado 5.2.1.3, mientras que una ampliación de las responsabilidades se detallan en la Matriz RACI en el apartado 5.2.1.12.

### 5.2.3 Organigrama funcional de Equipo de proyecto propuesto

En la Figura 5.1. a continuación se visualiza el Equipo de Proyecto propuesto con un detalle ampliado de las funciones.

**Figura 5.1. Organigrama funcional del Equipo de proyecto propuesto**



#### 5.2.4 Descripción de funciones de cada integrante de Equipo de proyecto

El Equipo del Proyecto es el encargado de entregar el proyecto, por lo que deben considerar establecer una cultura de trabajo que permita el alineamiento entre las partes, el aprendizaje y desarrollo individual y colectivo, y las contribuciones óptimas para generar resultados. En el Cuadro 5.5. siguiente se detallan las funciones del Equipo de este proyecto.

**Cuadro 5.5. Funciones del equipo de proyecto**

<b>Equipo del proyecto</b>	<b>Función del integrante del equipo de Proyecto</b>
Director de proyecto	<p>Es líder del proyecto, con competencias personales en comunicación, negociación y con experiencia en proyectos de inversión pública. Tiene a cargo la gestión del proyecto y su culminación de principio a fin.</p> <p>Es quien asigna responsabilidades de ejecución y supervisa que las tareas se cumplan. Le da seguimiento por ende a las labores del Equipo del proyecto.</p> <p>Es su responsabilidad la administración y supervisión del cronograma, su administración y seguimiento, al igual que las comunicaciones, el monitoreo y control de cambios u el aseguramiento de la calidad</p> <p>Tiene también a su cargo el repositorio del proyecto digitalizado.</p>
Administrador del CCPC	Se encarga de las fuentes de financiamiento, el control de gastos y la maximización de los recursos disponibles.
Fiscalizador del Ministerio de Cultura y Juventud	Es quien tiene a su cargo la asesoría técnica sobre infraestructura patrimonial. Apoya el levantamiento de requerimientos técnicos para los carteles licitatorios, análisis de adjudicaciones y monitoreo y control sobre los entregables.

<b>Equipo del proyecto</b>	<b>Función del integrante del equipo de Proyecto</b>
Asesor legal del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica	La asesoría legal del Ministerio de Cultura y Juventud es la responsable de tutelar que todos los procesos estén apegados a las leyes de la República. Por ende revisar carteles, requerimientos y aporta en los procesos de monitoreo y control.
Representante de Proveduría del Ministerio de Cultura y Juventud	La persona representante de la Proveduría institucional del Ministerio de Cultura y Juventud apoya los trámites de adquisición de bienes y servicios. Atiende de manera directa las solicitudes de adquisición sobre el proyecto, asegurando que cada solicitud presente de manera explícita las condiciones cartelarias, el cronograma de tareas y los responsables de ejecución, además de las especificaciones técnicas (actividades o procesos).
Representante del SEPLA del MCJ	La persona representante de la Secretaría de Planificación Institucional y Sectorial (SEPLA) del MCJ, ofrece acompañamiento técnico para la alineación del proyecto con los objetivos institucionales y sectoriales en relación con el Plan Nacional de Desarrollo (PND). Esta asesoría revisa los anteproyectos, solicita correcciones y avala.

### **5.2.5 Asignación de responsabilidades (matriz RACI)**

El siguiente Cuadro 5.6. es una matriz enfocada en la gestión del proyecto donde se detalla el nivel de responsabilidad sobre las tareas y con el objetivo de cumplir con los objetivos y los requisitos de los entregables en tiempo y recursos.

**Cuadro 5.6. Matriz RACI**

Matriz RACI								
<b>Proyecto</b>	Cinemateca Nacional de Costa Rica, Fase 1: Reforzamiento estructural del Teatro Variedades							
<b>Director de Proyecto</b>	Por definir							
<b>Fecha</b>	Día, mes, año							
<b>Criterio</b>								
<b>R</b>	Responsable							
<b>A</b>	Aprobador							
<b>C</b>	Consultado							
<b>I</b>	Informado							
Nombre de la tarea	Consejo Nacional de Cinematografía	Dirección del CCCP	Director de Proyecto	Administrador de CCPC	Fiscalizador CICOPAC	Asesor legal	Representante proveeduría Ministerio de Cultura y Juventud	Representante SEPLA del MCJ
<b>1. Inicio de proyecto</b>								
1.1 Aprobación acta de constitución del proyecto	A	A	R	I	I	I	I	I
<b>2. Presupuesto extraordinario, licitación y adjudicación para contratación de director de proyecto</b>								
<b>2. 1 Formulación presupuestaria, anteproyecto de gasto</b>								
2.1.1 Planteamiento del presupuesto (modificación presupuestaria)	A	R	I	R	I	I	I	I
2.1.2 Revisión del presupuesto	I	R	I	R	I	I	I	I
2. 1.3 Aprobación del presupuesto	I	R	I	R	I	I	I	I
2. 1.4 Presupuesto aprobado	I	R	I	R	I	I	I	I

Matriz RACI								
<b>2. 2 Elaboración de cartel licitatorio</b>								
2.2.1 Redacción de cartel (condiciones administrativas y técnicas)	I	R	I	R	I	I	I	I
2.2.2 Revisión del cartel	I	R	I	R	I	I	I	I
2.2.3 Aprobación del cartel	I	R	I	R	I	I	I	I
2.2.4 TOR (Términos de referencia aprobados)	I	R	I	R	I	I	I	I
<b>2. 3 Adjudicación de cartel</b>								
2.3.1 Apertura de ofertas	I	R	I	R	C	C	I	I
2.3.2 Análisis de ofertas	I	R	I	R	C	C	I	I
2.3.3 Selección y adjudicación de mejor oferta	I	R	I	R	C	C	I	I
2.3.4 Contrato de trabajo	I	R	I	R	C	C	I	I
2.3.5 Revisión del plan de trabajo	I	R	I	R	C	C	I	I
2.3.6 Aprobación del plan de trabajo	I	R	I	R	C	C	I	I
2.3.7 Cartel adjudicado	I	R	I	R	I	I	I	I
<b>3. Presupuesto extraordinario, licitación y adjudicación para contratación directa de análisis de vulnerabilidad sísmica y reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades de la empresa consulta Camacho y Mora, Ingenieros Consultores</b>								
<b>3. 1 Formulación presupuestaria, anteproyecto de gasto</b>								
3.1.1 Planteamiento del presupuesto (modificación presupuestaria)	A	R	R	R	R	C	C	C

Matriz RACI								
3.1.2 Revisión del presupuesto	I	A	R	R	R	C	C	C
3.1.3 Aprobación del presupuesto	A	R	R	R	R	C	C	C
3.1.4 Presupuesto aprobado	A	R	R	R	R	C	C	C
<b>3. 2 Elaboración de cartel licitatorio</b>								
3.2.1 Redacción de cartel (condiciones administrativas y técnicas)	I	A	R	R	R	R	C	C
3.2.2 Revisión de cartel	I	A	R	R	R	R	C	C
3.2.3 Aprobación del cartel	I	A	R	R	R	R	I	I
3.2.4 (TOR) Términos de referencia	I	A	R	R	R	R	I	I
<b>3. 3 Adjudicación de cartel</b>								
3.3.1 Apertura de ofertas	I	I	R	R	R	R	I	I
3.2.2 Análisis de ofertas	I	I	R	R	R	R	I	I
3.3.3 Selección y adjudicación de mejor oferta	I	A	R	R	R	I	I	I
3.3.4 Contrato de trabajo	I	A	R	I	I	I	I	I
3.3.5 Revisión del plan de trabajo	I	A	R	I	I	I	I	I
3.3.6 Aprobación del plan de trabajo	I	A	R	I	I	I	I	I
<b>3.4 Análisis y anteproyecto de reforzamiento estructural actualizado</b>								

Matriz RACI								
3.4.1 Revisión de análisis y anteproyecto de reforzamiento	I	I	A	R	R	I	I	I
3.4.2 Aprobación de análisis y anteproyecto de reforzamiento	I	A	R	R	R	I	I	I
<b>4. Presupuesto 2024- 2025 para Reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades del programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica para el presupuesto nacional 2024</b>								
<b>4.1 Formulación presupuestaria, anteproyecto de gasto</b>								
4.1.1 Planteamiento del presupuesto	A	R	R	R	R	C	C	C
4.1.2 Revisión del presupuesto	I	A	R	R	R	C	C	C
4.1.3 Aprobación del presupuesto	A	A	R	R	R	C	C	C
4.1.4 Presupuesto aprobado	A	A	R	R	R	C	C	C
<b>5. Licitación y adjudicación 2024 del proyecto de Reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades del programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica para el presupuesto nacional 2024</b>								
<b>5. 1 Elaboración de cartel licitatorio</b>								
5.1.2 Redacción de cartel (condiciones administrativas y técnicas)	I	A	R	R	R	R	C	C
5.1.2 Revisión de cartel	I	A	R	R	R	R	C	C
5.1.3 Aprobación del cartel	I	A	R	R	R	R	C	C
5.1.4 Cartel elaborado	I	A	R	R	R	R	C	C
<b>5.2 Adjudicación de cartel</b>								
5.2.1 Apertura de ofertas	I	A	R	R	R	R	C	C

Matriz RACI								
5.2.2 Análisis de ofertas	I	I	A	R	R	R	C	C
5.2.3 Selección y adjudicación de mejor oferta	I	I	A	R	R	R	C	C
5.2.4 Contrato de trabajo	I	A	R	R	R	R	C	C
5.2.5 Revisión del plan de trabajo	I	A	R	R	I	R	C	C
5.2.6 Aprobación del plan de trabajo	I	A	R	R	R	R	C	C
5.2.7 Cartel adjudicado	I	A	R	R	R	R	C	C
<b>6. Fase constructiva</b>								
<b>6.1 Reforzamiento estructural</b>								
<b>6.2 Inspección de obra #1</b>	A	A	R	I	R	I	I	I
6.2.1 Redacción de informe de inspección de obra	A	A	R	I	R	I	I	I
6.2.2 Revisión de informe de inspección de obra	A	A	R	I	R	I	I	I
6.2.3 Aprobación de información de inspección de obra	A	A	R	I	R	I	I	I
6.2.4 Informe de inspección #1	A	A	R	I	R	I	I	I
<b>6.3 Inspección de obra #2</b>	A	A	R	I	R	I	I	I
6.3.1 Redacción de informe de inspección de obra	A	A	R	I	R	I	I	I
6.3.2 Revisión de informe de inspección de obra	A	A	R	I	R	I	I	I

Matriz RACI								
6.3.3 Aprobación de información de inspección de obra	A	A	R	I	R	I	I	I
6.3.4 Informe de inspección #2	A	A	R	I	R	I	I	I
<b>6.4 Inspección de obra #3</b>	A	A	R	I	R	I	I	I
6.4.1 Redacción de informe de inspección de obra	A	A	R	I	R	I	I	I
6.4.2 Revisión de informe de inspección de obra	A	A	R	I	R	I	I	I
6.4.3 Aprobación de información de inspección de obra	A	A	R	I	R	I	I	I
6.4.4 Informe de inspección #3	A	A	R	I	R	I	I	I
<b>6.5 Inspección de obra #4</b>	A	A	R	I	R	I	I	I
6.5.1 Redacción de informe de inspección de obra	A	A	R	I	R	I	I	I
6.5.2 Revisión de informe de inspección de obra	A	A	R	I	R	I	I	I
6.5.3 Aprobación de información de inspección de obra	A	A	R	I	R	I	I	I
6.5.4 Informe de inspección #2	A	A	R	I	R	I	I	I
<b>6.6 Reforzamiento estructural finalizado</b>	A	A	R	I	R	I	I	I
<b>7. Inauguración</b>								
<b>7.1 Formulación presupuestaria, anteproyecto de gasto</b>								

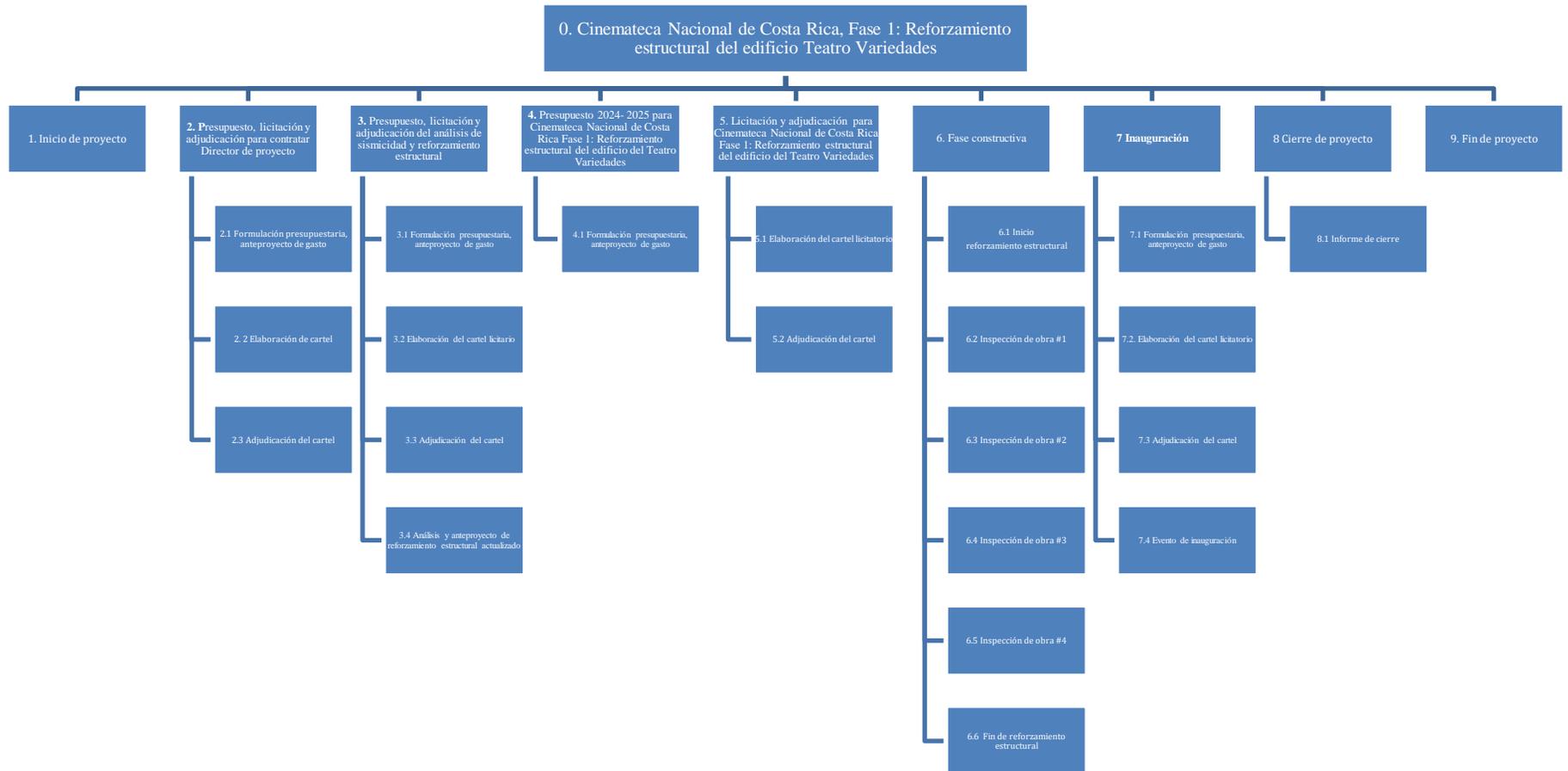
Matriz RACI								
7.1.1 Planteamiento del presupuesto	A	A	R	R	I	I	I	I
7.1.2 Revisión del presupuesto	A	A	R	R	I	I	I	I
7.1.3 Aprobación del presupuesto	A	A	R	R	I	I	I	I
<b>7.2 Elaboración del cartel</b>								
7.2.1 Redacción de cartel (condiciones administrativas y técnicas)	I	A	R	R	I	I	I	I
7.2.2 Revisión de cartel	I	A	R	R	I	I	I	I
7.2.3 Aprobación del cartel	I	A	R	R	I	I	I	I
7.2.4 (TOR) Términos de referencia	I	A	R	R	I	I	I	I
<b>7.3 Adjudicación del cartel</b>								
7.3.1 Apertura de ofertas	I	A	R	R	I	I	I	I
7.3.2 Análisis de ofertas	I	A	R	R	I	I	I	I
7.3.3 Selección y adjudicación de mejor oferta	I	A	R	R	I	I	I	I
7.3.4 Contrato de trabajo	I	A	R	R	I	I	I	I
7.3.5 Revisión del plan de trabajo	I	A	R	R	I	I	I	I
7.3.6 Aprobación del plan de trabajo	I	A	R	R	I	I	I	I
7.3.7 Cartel adjudicado (acto inaugural)	I	A	R	R	I	I	I	I
<b>7.4 Actividad inaugural</b>								

Matriz RACI								
<b>8. Cierre de proyecto</b>								
<b>8.1 Informe de cierre de proyecto</b>								
8.1.1 Redacción de informe de cierre de proyecto	A	A	R	I	I	I	I	I
8.1.2 Revisión de informe de cierre de proyecto	A	A	R	I	I	I	I	I
8.1.3 Presentación y aprobación de cierre de proyecto	A	A	R	I	I	I	I	I
<b>9. Fin del proyecto</b>								

### 5.2.6 Desglose de trabajo (EDT)

La siguiente Figura 5.2. se muestra el desglose de trabajo para este proyecto con la finalidad de detallar los niveles que integran cada paquete de trabajo. Esta descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a ser realizado por el equipo de proyecto, permitirá cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos.

**Figura 5.2. EDT**



### 5.2.7 Diccionario de la EDT

El diccionario de la EDT en el siguiente Cuadro 5.7, se proporciona información detallada sobre los entregables, actividades y planificación de cada componente de la estructura de desglose de trabajo.

**Cuadro 5.7. Diccionario de la EDT**

<b>DICCIONARIO DE LA EDT</b>			
<b>Fase</b>	<b>Paquete de trabajo</b>	<b>Especificaciones del paquete de trabajo</b>	<b>Responsable</b>
1. Inicio de proyecto	1.1 Acta de constitución del proyecto	Es el acta para dar inicio al proyecto	Consejo de Cinematografía y Dirección del CCPC
2. Presupuesto extraordinario, licitación y adjudicación para contratación de un Director de Proyecto	2.1 Formulación presupuestaria, anteproyecto de gasto	Es un anteproyecto de gasto con base en los lineamientos técnicos sobre el presupuesto de la República.	Dirección del CCPC y Administrador CCPC
	2.2 Elaboración de cartel licitatorio	Es un pliego de condiciones, un reglamento específico de la contratación con condiciones de carácter administrativo y con condiciones técnicas.	Director proyecto, Fiscalizador CICOPAC, Proveeduría MCJ, Asesoría Legal CCPC
	2.3 Adjudicación de cartel	Es el proceso de análisis, justificación y comunicación de adjudicación del cartel.	Dirección del CCPC y Administrador CCPC
3. Presupuesto extraordinario, licitación y adjudicación para contratación directa de análisis de vulnerabilidad sísmica y reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades de	3.1 Formulación presupuestaria, anteproyecto de gasto	Es un anteproyecto de gasto con base en los lineamientos técnicos sobre el presupuesto de la República.	Director proyecto, Administrador CCPC
	3.2 Elaboración de cartel licitatorio	Es un pliego de condiciones, un reglamento específico de la contratación	Director proyecto, Fiscalizador CICOPAC,

<b>DICCIONARIO DE LA EDT</b>			
la empresa consulta Camacho y Mora, Ingenieros Consultores.		con condiciones de carácter administrativo y con condiciones técnicas.	Proveeduría MCJ, Asesoría Legal CCPC
	3.3 Adjudicación de cartel	Es el proceso de análisis, justificación y comunicación de adjudicación del cartel.	Dirección del CCPC, Director de proyecto
	3.4 Análisis y anteproyecto de reforzamiento estructural actualizado	Es el documento de análisis y anteproyecto de reforzamiento estructural actualizado, como insumo base de condiciones técnicas del cartel licitatorio del proyecto de reforzamiento estructural del edificio Teatro Variedades del programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica.	Camacho y Mora, Ingenieros Consultores
4. Presupuesto 2024- 2025 para el proyecto Reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades del programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica para el presupuesto nacional 2024.	4.1 Formulación presupuestaria, anteproyecto de gasto	Es un anteproyecto de gasto con base en los lineamientos técnicos sobre el presupuesto de la República.	Director proyecto, Administrador CCPC
5. Licitación y adjudicación 2024 del proyecto de Reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades del programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica para el presupuesto nacional 2024.	5.1 Elaboración de cartel licitatorio	Es un pliego de condiciones, un reglamento específico de la contratación con condiciones de carácter administrativo y con condiciones técnicas.	Director proyecto, Fiscalizador CICOPAC, Proveeduría MCJ, Asesoría Legal CCPC
	5.2 Adjudicación de cartel	Es el proceso de análisis, justificación y comunicación de adjudicación del cartel.	Dirección del CCPC, Director de proyecto
6. Fase constructiva 2025.	6.1 Inspección de obra #1	Es un informe de inspección de obra, con la finalidad de detectar desviaciones y corregirlas.	Dirección del CCPC, Director de proyecto, Fiscalizador CICOPAC
	6.2 Inspección de obra #2	Es un informe de inspección de obra, con la finalidad de detectar desviaciones y corregirlas.	Dirección del CCPC, Director de proyecto, Fiscalizador CICOPAC

DICCIONARIO DE LA EDT			
	6.3 Inspección de obra #3	Es un informe de inspección de obra, con la finalidad de detectar desviaciones y corregirlas.	Dirección del CCPC, Director de proyecto, Fiscalizador CICOPAC
	6.3 Inspección de obra #4	Es un informe de inspección de obra, con la finalidad de detectar desviaciones y corregirlas.	Dirección del CCPC, Director de proyecto, Fiscalizador CICOPAC
7. Inauguración	7.1 Formulación presupuestaria, anteproyecto de gasto	Es un anteproyecto de gasto con base en los lineamientos técnicos sobre el presupuesto de la República.	Director proyecto, Administrador CCPC
	7.2 Elaboración de cartel licitatorio	Es un pliego de condiciones, un reglamento específico de la contratación con condiciones de carácter administrativo y con condiciones técnicas.	Director proyecto, Fiscalizador CICOPAC, Proveeduría MCJ, Asesoría Legal CCPC
	7.3 Adjudicación de cartel	Es el proceso de análisis, justificación y comunicación de adjudicación del cartel.	Dirección del CCPC, Director de proyecto
	7.4 Evento de inauguración	Es un evento que se organizará para inaugurar el edificio.	Dirección del CCPC, Director de proyecto
8. Cierre del proyecto	8.1 Informe de cierre	Es un informe de cierre formal del proyecto con recomendaciones.	Dirección del CCPC, Director de proyecto
9. Fin del proyecto			Dirección del CCPC, Director de proyecto

### 5.2.8 Desglose de actividades del proyecto

Por medio de este desglose de actividades se modela la programación, es decir, una representación del plan para ejecutar las actividades del proyecto con una inclusión de duraciones, dependencias e información de la tarea, esto permitirá visualizar el cronograma del proyecto en el Cuadro 5.8. a continuación.

**Cuadro 5.8. Actividades del proyecto**

<b>ACTIVIDADES DEL PROYECTO</b>			
<b>Proyecto</b>	Reforzamiento estructural del Teatro Variedades del programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica		
<b>Director del Proyecto</b>	Por definir		
<b>Fecha</b>	Día,mes,año		
<b># Tarea</b>	<b>Nombre de la tarea</b>	<b>Predecesoras</b>	<b>Duración (Días)</b>
0	<b>Reforzamiento estructural del Teatro Variedades del programa de de Cinemateca Nacional de Costa Rica</b>		
1	<i>1. Inicio de proyecto</i>		
2	<i>1.1 Acta de constitución del proyecto</i>		0
3	<i>2. Presupuesto extraordinario, licitación y adjudicación para contratación de Director de proyecto</i>		<b>120</b>
4	<i>2.1 Formulación presupuestaria, anteproyecto de gasto</i>		45
5	2.1.1 Planteamiento del presupuesto (modificación presupuestaria)	1	20
6	2.1.2 Revisión del presupuesto	4	5
7	2.1.3 Aprobación del presupuesto	5	20
8	2.1.4 Presupuesto aprobado	6	0
9	<i>2. 2 Elaboración de cartel licitatorio</i>		<b>35</b>
10	2.2.1 Redacción de cartel (condiciones administrativas y técnicas)	7	15
11	2.2.2 Revisión del cartel	9	5
12	2.2.3 Aprobación del cartel	10	15
13	2.2.4 TOR (Términos de referencia) aprobados	11	0

<b>ACTIVIDADES DEL PROYECTO</b>			
<b>Proyecto</b>	Reforzamiento estructural del Teatro Variedades del programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica		
<b>Director del Proyecto</b>	Por definir		
<b>Fecha</b>	Día,mes,año		
<b># Tarea</b>	<b>Nombre de la tarea</b>	<b>Predecesoras</b>	<b>Duración (Días)</b>
14	<b>2. 3 Adjudicación de cartel</b>		<b>40</b>
15	2.3.1 Apertura de ofertas	12	15
16	2.3.2 Análisis de ofertas	14	5
17	2.3.3 Selección y adjudicación de mejor oferta	15	5
18	2.3.4 Contrato de trabajo	16	5
19	2.3.5 Revisión del plan de trabajo	17	5
20	2.3.6 Aprobación del plan de trabajo	18	5
21	2.3.7 Cartel adjudicado	19	0
22	<b>3. Presupuesto extraordinario, licitación y adjudicación para contratación directa de análisis de vulnerabilidad sísmica y reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades de la empresa consulta Camacho y Mora, Ingenieros Consultores</b>		<b>130</b>
23	<b>3. 1 Formulación presupuestaria, anteproyecto de gasto</b>		<b>45</b>
24	3.1.1 Planteamiento del presupuesto	1	20
25	3.1.2 Revisión del presupuesto	23	5
26	3.1.3 Aprobación del presupuesto	24	20
27	3.1.4 Presupuesto aprobado	25	0
28	<b>3. 2 Elaboración de cartel licitatorio</b>		<b>25</b>
29	3.2.1 Redacción de cartel (condiciones administrativas y técnicas)	26	10
30	3.2.2 Revisión de cartel	28	5
31	3.2.3 Aprobación del cartel	29	10
32	3.2.4 TOR (Términos de referencia) aprobados	30	0
33	<b>3. 3 Adjudicación de cartel</b>		<b>30</b>
34	3.3.1 Apertura de ofertas	31	5
35	3.3.2 Análisis de ofertas	33	5
36	3.3.3 Selección y adjudicación de mejor oferta	34	5
37	3.3.4 Contrato de trabajo	35	5
38	3.3.5 Revisión del plan de trabajo	36	5
39	3.3.6 Aprobación del plan de trabajo	37	5
40	3.3.7 Cartel adjudicado (actualización de análisis de sismicidad y reforzamiento estructural)	38	0

<b>ACTIVIDADES DEL PROYECTO</b>			
<b>Proyecto</b>	Reforzamiento estructural del Teatro Variedades del programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica		
<b>Director del Proyecto</b>	Por definir		
<b>Fecha</b>	Día,mes,año		
<b># Tarea</b>	<b>Nombre de la tarea</b>	<b>Predecesoras</b>	<b>Duración (Días)</b>
41	<b>3.4 Análisis y anteproyecto de reforzamiento estructural actualizado</b>		<b>30</b>
42	3.4.1 Revisión de análisis y anteproyecto de reforzamiento	39	30
43	3.4.1 Aprobación de análisis y anteproyecto de reforzamiento	41	0
44	<b>4. Presupuesto 2024- 2025 para Reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades del programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica para el presupuesto nacional 2024</b>		<b>54</b>
45	<b>4.1 Formulación presupuestaria, anteproyecto de gasto</b>		<b>54</b>
46	4.1.1 Planteamiento del presupuesto	42	15
47	4.1.2 Revisión del presupuesto	45	10
48	4.1.3 Aprobación del presupuesto	46	10
49	4.1.4 Presupuesto aprobado		0
50	<b>5. Licitación y adjudicación 2024 del proyecto de: Reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades del programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica para el presupuesto nacional 2024</b>		<b>125</b>
51	<b>5.1 Elaboración de cartel licitatorio</b>		<b>55</b>
52	5.1.1 Redacción de cartel (condiciones administrativas y técnicas)	48	30
53	5.1.2 Revisión de cartel	51	5
54	5.1.2 Aprobación del cartel	52	20
55	5.1.3 Cartel elaborado	53	0
56	<b>5.2 Adjudicación de cartel</b>		<b>70</b>
57	5.2.1 Apertura de ofertas	54	15
58	5.2.2 Análisis de ofertas	57	15
59	5.2.3 Selección y adjudicación de mejor oferta	58	15
60	5.2.4 Contrato de trabajo	59	10
61	5.2.5 Revisión del plan de trabajo	60	5
62	5.2.6 Aprobación del plan de trabajo	61	10
63	5.2.7 Cartel adjudicado	62	0
64	<b>6. Fase constructiva</b>		<b>250</b>
65	<b>6.1 Reforzamiento estructural</b>		<b>250</b>
66	<b>6.2 Inspección de obra #1</b>		<b>15</b>
67	6.2.1 Redacción de informe de inspección de obra	65	5

<b>ACTIVIDADES DEL PROYECTO</b>			
<b>Proyecto</b>	Reforzamiento estructural del Teatro Variedades del programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica		
<b>Director del Proyecto</b>	Por definir		
<b>Fecha</b>	Día,mes,año		
<b># Tarea</b>	<b>Nombre de la tarea</b>	<b>Predecesoras</b>	<b>Duración (Días)</b>
68	6.2.2 Revisión de informe de inspección de obra	67	5
69	6.2.3 Aprobación de información de inspección de obra	68	5
70	6.2.4 Informe de inspección #1	69	0
71	<b>6.3 Inspección de obra #2</b>		<b>15</b>
72	6.3.1 Redacción de informe de inspección de obra	70	5
73	6.3.2 Revisión de informe de inspección de obra	72	5
74	6.3.3 Aprobación de información de inspección de obra	73	5
75	6.3.4 Informe de inspección #2	74	0
76	<b>6.4 Inspección de obra #3</b>		<b>15</b>
77	6.4.1 Redacción de informe de inspección de obra	75	5
78	6.4.2 Revisión de informe de inspección de obra	77	5
79	6.4.3 Aprobación de información de inspección de obra	78	5
80	6.4.4 Informe de inspección #3	79	0
81	<b>6.5 Inspección de obra #4</b>		<b>15</b>
82	6.5.1 Redacción de informe de inspección de obra	80	5
83	6.5.2 Revisión de informe de inspección de obra	82	5
84	6.5.3 Aprobación de información de inspección de obra	83	5
85	6.5.4 Informe de inspección #4	84	0
86	<b>6.6 Reforzamiento estructural finalizado</b>		<b>0</b>
87	<b>7. Inauguración</b>		<b>100</b>
88	<b>7.1 Formulación presupuestaria, anteproyecto de gasto</b>		<b>45</b>
89	7.1.1 Planteamiento del presupuesto	81	20
90	7.1.2 Revisión del presupuesto	89	5
91	7.1.3 Aprobación del presupuesto	90	20
92	7.1.4 Presupuesto aprobado	91	0
93	<b>7.2 Elaboración del cartel licitatorio</b>		<b>25</b>
94	7.2.1 Redacción de cartel (condiciones administrativas y técnicas)	92	10
95	7.2.2 Revisión de cartel	94	5
96	7.2.3 Aprobación del cartel	95	10

<b>ACTIVIDADES DEL PROYECTO</b>			
<b>Proyecto</b>	Reforzamiento estructural del Teatro Variedades del programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica		
<b>Director del Proyecto</b>	Por definir		
<b>Fecha</b>	Día,mes,año		
<b># Tarea</b>	<b>Nombre de la tarea</b>	<b>Predecesoras</b>	<b>Duración (Días)</b>
97	7.2.4 TOR (Términos de referencia) aprobados	96	0
98	<b>7.3 Adjudicación de cartel</b>		<b>30</b>
99	7.3.1 Apertura de ofertas	97	5
100	7.3.2 Análisis de ofertas	99	5
101	7.3.3 Selección y adjudicación de mejor oferta	100	5
102	7.3.4 Contrato de trabajo	101	5
103	7.3.5 Revisión del plan de trabajo	102	5
104	7.3.6 Aprobación del plan de trabajo	103	5
105	7.3.7 Cartel adjudicado (actualización de análisis de sismicidad y reforzamiento estructural)	104	0
106	<b>7.4 Actividad inaugural</b>		0
107	<b>8. Cierre de proyecto</b>		<b>20</b>
108	<b>8.1 Informe de cierre de proyecto</b>		<b>20</b>
109	8.1.1 Redacción de informe de cierre de proyecto	86	15
110	8.1.2 Revisión de informe de cierre de proyecto	109	5
111	8.1.3 Presentación y aprobación de cierre de proyecto	110	0
112	<b>9. Fin de proyecto</b>		0

### 5.2.9 Gestión de las comunicaciones

Este componente describe el como, por medio de que método, la frecuencia, el medio, el emisor y la persona responsable de las comunicaciones de este proyecto. El siguiente Cuadro 5.9. concentra acciones de comunicación tipo *push*, es decir, aquellas con son enviadas a partes interesadas, lo que no excluye la necesidad de enfocar a los proyectos de manera interactiva de modo que exista

realimentación constante, una comunicación bajo los principios de apertura y respeto. Este plan tiene como foco fundamental la distribución

**Cuadro 5.9. Gestión de las comunicaciones**

<b>Gestión de las comunicaciones</b>													
<b>Proyecto:</b> Cinemateca Nacional de Costa Rica, Reforzamiento estructural del Teatro Variedades									<b>Fecha:</b> DIA/MES/AÑO				
<b>Partes interesadas</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Método de comunicación</b>			<b>Frecuencia</b>				<b>Medio</b>		<b>Emisor</b>	<b>Aprobador</b>	
		<i>Informe</i>	<i>Minuta</i>	<i>Comunicado de prensa</i>	<i>Semanal</i>	<i>Bimensual</i>	<i>Mensual</i>	<i>Trimestral</i>	<i>Digital</i>	<i>Reunión</i>			
Integrante #1 del Consejo de Cinematografía	Adecuado manejo del proyecto en tiempos, costos, calidad, manejo de riesgos su táctica de mitigación											Consejo de Cinematografía y Dirección de CCPC	
Integrante #2 del Consejo de Cinematografía													
Integrante #3 del Consejo de Cinematografía		X	X					X	X	X	Director de proyecto		
Dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica													
Director del proyecto	Avances del proyecto en tiempo y costos. Monitoreo y control de calidad y riesgos	X	X							X	X	Director de proyecto	Consejo de Cinematografía y Dirección de CCPC
Fiscalizador del Centro de Investigación y Conservación	Detalles técnicos del proyecto, revisiones de documentos y aprobaciones	X								X		Fiscalizador del CICOPAC	Director de proyecto

**Gestión de las comunicaciones**

Proyecto: Cinemateca Nacional de Costa Rica, Reforzamiento estructural del Teatro Variedades									Fecha: DIA/MES/AÑO			
Partes interesadas	Expectativa	Método de comunicación			Frecuencia				Medio		Emisor	Aprobador
		Informe	Minuta	Comunicado de prensa	Semanal	Bimensual	Mensual	Trimestral	Digital	Reunión		
del Patrimonio Cultural												
Administración del CCPC	Control presupuestario	X	X				X		X	X	Administrador del CCPC	Director de proyecto
Asesoría legal del CCPC	Informes de corroboración de cumplimiento del normativo del proyecto	X	X				X		X	X	Asesor legal del CCPC	Director de proyecto
Despacho Ministerio de Cultura y Juventud	Adecuado manejo del proyecto en tiempos, costos, calidad, manejo de riesgos su táctica de mitigación	X	X					X	X	X	Dirección del CCPC	Director del proyecto
Viceministerio administrativo del MCJ												
Proveeduría del Ministerio de Cultura y Juventud	Informes administrativos y técnicos para el adecuado manejo del proyecto	X					X		X		Representante de Proveeduría	Director de proyecto
Secretaría de Planificación Institucional y Sectorial del MCJ	Revisiones de la planificación del proyecto y armonización de los recursos con el resto de instituciones estatales	X						X	X		Representante de SEPLA	
Organizaciones de sociedad civil del sector audiovisual	Avances del proyecto e hitos		X	X				X	X	X	Director de proyecto	Dirección de CCPC

<b>Gestión de las comunicaciones</b>												
<b>Proyecto:</b> Cinemateca Nacional de Costa Rica, Reforzamiento estructural del Teatro Variedades									<b>Fecha:</b> DIA/MES/AÑO			
<b>Partes interesadas</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Método de comunicación</b>			<b>Frecuencia</b>				<b>Medio</b>		<b>Emisor</b>	<b>Aprobador</b>
		<i>Informe</i>	<i>Minuta</i>	<i>Comunicado de prensa</i>	<i>Semanal</i>	<i>Bimensual</i>	<i>Mensual</i>	<i>Trimestral</i>	<i>Digital</i>	<i>Reunión</i>		
Organizaciones de sociedad del sector patrimonial												
Prensa	Avances del proyecto e hitos			X				X	X		Director de proyecto	Dirección de CCPC
Equipo de proyecto	Solicitudes o variaciones de cambio en cronograma, costos, recursos										Director de proyectos	Dirección de CCPC

### **5.2.10 Presupuesto de línea base**

Tal como se ha analizado, el actual proyecto tiene como objetivo elaborar y gestionar presupuesto extraordinario de la República para el caso de la contratación de un Director de proyectos y de la actualización del análisis de sismicidad y de reforzamiento estructural del edificio Teatro Variedades y en consecuencia realizar una actualización en costos de la fase constructiva cuya gestión presupuestaria deberá también realizarse de manera previa, cumpliendo con la normativa aplicable al presupuesto ordinario del Estado, específicamente del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) y del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica (CCPC). Por tanto, la información acá consignada, corresponde a una aproximación presupuestaria basada en información conocida por la administración (en especial el costo de la actualización del informe de análisis de sismicidad y reforzamiento estructural) y los costos de obra consignados

en 2015 en dicho informe al tipo de cambio actual, aunque es previsible que la actualización del análisis arroje sobrecostos por la inflación acumulada y precios altos en materiales de construcción (parte del alcance de la actualización técnica del informe elaborado por Camacho y Mora, es obtener precisión presupuestaria sobre el costo del reforzamiento estructural del edificio Teatro Variedades).

En la Tabla 5.1. se presentan las líneas presupuestarias por ítem, mientras que la Tabla 5.2. la distribución presupuestaria por fase de proyecto.

**Tabla 5.1. Presupuesto de línea base**

<b>Presupuesto de línea base</b>				
<b>Proyecto</b>	Reforzamiento estructural del Teatro Variedades del programa Cinemateca Nacional			
<b>Encargado</b>	Director de proyecto			
<b>Costos directos</b>	¢50,451,460	<b>Presupuesto</b>	¢995,479,840	
<b>Costos indirectos</b>	¢945,028,380	<b>Imprevistos</b>	¢99,547,984	
<b>Reserva para imprevistos</b>	10%	<b>Total</b>	¢1,095,027,824	
<b>Ítem</b>	<b>Tipo de recurso</b>	<b>Tipo de unidad</b>	<b>Unidades</b>	<b>Costo estimado total</b>
Director de proyecto y recursos humano	Servicios profesionales y personal de las instituciones	Costo por hora	1	¢50,451,460
Software	Licencia	Licencia		¢ 3,770,000
Actualización de informe de análisis de sismicidad y reforzamiento	Servicios profesionales	Licitación	1	¢10,898,980
Reforzamiento estructural del edificio Teatro Variedades	Servicios profesionales reforzamiento estructural	Licitación	1	¢696,380,085
	Imprevistos reforzamiento estructural*			¢231,878,295
Inauguración	Servicios profesionales	Licitación	1	¢3,000,000
Reserva para imprevistos	Imprevistos del proyecto	Costo por hora	1	¢99,547,984
<b>TOTAL</b>				<b>¢ 1,095,027,824</b>

\* Los imprevistos del reforzamiento estructural de acuerdo con la propuesta de Camacho y Mora del año 2015, obedece a las posibles variaciones debido al tipo de intervención constructiva a realizar.

**Tabla 5.2. Distribución de costos por fase**

<b>Distribución presupuestaria por fase</b>		
<b>Proyecto</b>	Reforzamiento estructural del Teatro Variedades del programa Cinemateca Nacional	
<b>Encargado</b>	Director de proyecto	
<b>No. de fase</b>	<b>Fase</b>	<b>Costo estimado total</b>
1	Fase de inicio de proyecto	-
2	Fase de presupuesto extraordinario, licitación y adjudicación para contratación de Director de proyecto año 1	¢ 4,482,320
3	Fase de presupuesto extraordinario, licitación y adjudicación para contratación directa de análisis de vulnerabilidad sísmica y reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades de la empresa consultora Camacho y Mora, Ingenieros Consultores	¢ 15,637,880
4	Fase de presupuesto 2024- 2025 para el proyecto de Reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades del programa Cinemateca Nacional de Costa Rica para el presupuesto nacional 2024	¢ 2,968,310
5	Fase de licitación y adjudicación 2024 del proyecto de Reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades del programa Cinemateca Nacional de Costa Rica para el presupuesto nacional 2024	¢ 11,355,130
6	Fase constructiva	¢ 949,279,880
7	Fase de inauguración	¢ 9,986,600
8	Fase de cierre de proyecto	¢ 1,769,720
9	Fin de proyecto	-
<b>PRESUPUESTO</b>		<b>¢995,479,840</b>
<b>IMPREVISTOS 10%</b>		<b>¢99,547,984</b>
<b>TOTAL</b>		<b>¢ 1,095,027,824</b>

### 5.2.11 Matriz de adquisiciones

La planificación es vital para asegurar que las adquisiciones ocurran sin contratiempo. Al tener definido el alcance del proyecto, se deben realizar varias licitaciones. La matriz de Cuadro 5.10 se enfoca en identificar los servicios que se adquieren de fuentes externas al CCPC.

**Cuadro 5.10. Matriz de adquisiciones**

<b>Matriz de adquisiciones</b>						
<b>Código EDT</b>	<b>Producto entregable</b>	<b>Tipo de adquisición</b>	<b>Modalidad de adquisición</b>	<b>Fechas estimadas</b>		<b>Presupuesto estimado</b>
				<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	
EDT 1	Licitación y adjudicación de un Director de Proyecto	Licitación pública	Sistema de compras públicas del Estado (mejor oferta en razón de precio y método de evaluación predefinido)	01/01/2023	01/06/2023	€43.500.000
EDT 2	Licitación y adjudicación del análisis de sismicidad y reforzamiento estructural	Licitación pública (contratación directa)	Sistema de compras públicas del Estado (mejor oferta en razón de precio y método de evaluación predefinido)	01/01/2023	01/06/2023	€10.000.000
EDT 3	Licitación y adjudicación para Cinemateca Nacional de Costa Rica para Reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades	Licitación pública	Sistema de compras públicas del Estado (mejor oferta en razón de precio y método de evaluación predefinido)	01/05/2023	01/12/2023	€945,028,380
EDT 6.1	Evento de inauguración	Licitación pública	Sistema de compras públicas del Estado (mejor oferta en razón de precio y método de evaluación predefinido)	01/08/2025	01/12/2025	€3,000,000

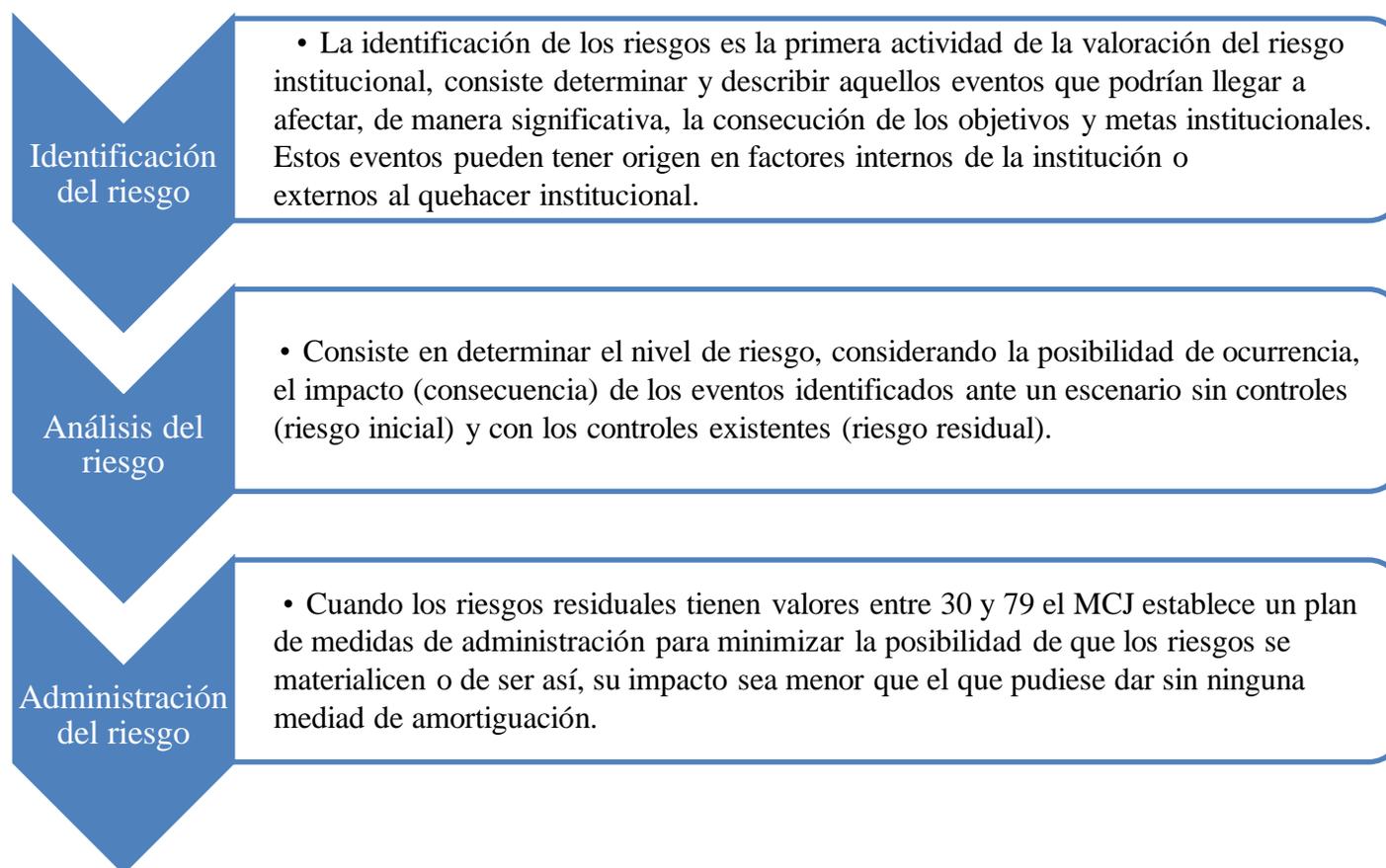
### *5.2.12 Gestión de riesgos*

Para la gestión de los riesgos de este proyecto, se requiere acatar las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo (SEVRI), emitidas por la Contraloría General de la República y específicamente el “Marco Orientador del Sistema de Valoración del Riesgo del Ministerio de Cultura y Juventud”.

Este marco establece una Estrategia para el Sistema de Valoración de Riesgo, que describe “acciones necesarias para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar dicho sistema, así como los responsables de su ejecución. Acompaña este apartado los indicadores que permiten evaluar el sistema tanto en su funcionamiento como en sus resultados” (SEPLA, 2021, p.4.).

A partir de esta normativa, se procedió a identificar, analizar y por último proponer una matriz de administración del riesgo. La Figura 5.3. resume entonces las herramientas utilizadas para la gestión de riesgos de este proyecto.

**Figura 5.3. Herramientas para mitigar los riesgos**



*Fuente: (SEPLA, 2022, p.18, 19, 21.)*

Para identificar los riesgos, se utiliza la siguiente herramienta. Esta corresponde a una identificación de línea base en el Cuadro 5.11., que podrá ser depurada una vez el proyecto sea aprobado.

**Cuadro 5.11. Valoración institucional de los riesgos Ministerio de Cultura y Juventud**

<b>Identificación del riesgo</b>			
<b>No. Riesgo</b>	<b>Descripción</b>		
	<b>Causa</b>	<b>Evento</b>	<b>Consecuencia</b>
R.01	Atrasos en los entregables debido a variaciones en el equipo, recortes o límites presupuestarios, lo que impactaría en el costo y cronograma del proyecto.	Contrataciones retrasadas	Desviación del cronograma o incapacidad de ejecución presupuestaria
R.02	Poca voluntad política y apoyo al proyecto en razón de prioridades del gobierno de turno.	Las autoridades gubernamentales deciden no apoyar el proyecto.	El proyecto se vería paralizado.
R.03	Cambio en políticas gubernamentales como recortes o límites presupuestarios que no permitirían ejecutar el proyecto en los términos planificados.	Imposibilidad para ejecutar las adquisiciones.	El proyecto se vería afectado en tiempo y costos..
R.04	Ausencia o limitaciones del equipo de proyecto, en razón de incapacidades, cambios de prioridades en sus funciones, traslados, etcétera, que podrían ocasionar reprocesos.	Sobrecargas laborales y tiempo extraordinario de otros miembros del Equipo de proyecto.	Desviación del cronograma y afectaciones al presupuesto sobre el costo de horas extras.
R.05	Demora en la ejecución de los entregables, por atrasos en llegar a consenso de criterios entre partes interesadas.	Las partes interesadas tiene diferencias respecto a la calidad de los entregables.	Desviación del cronograma y afectaciones del presupuesto, además de una disminución en la calidad de los entregables.
R.06	Que no exista una gobernanza adecuada que permita ejecutar el proyecto de forma transversal.	Surgen conflictos entre las partes interesadas al ser estas de distintas dependencias ministeriales.	Retrasos en los entregables debido a la falta de coordinación entre las partes interesadas, aumento inesperado de los costos,

			disminución de la calidad del producto debido a los conflictos en la toma de decisiones y al desconocimiento de ciertas responsabilidades.
--	--	--	--

Como se indicó, para analizar cada riesgo identificado se utilizará la catalogación establecidas por el Marco orientador del Ministerio de Cultura y Juventud; en específico lo que se conoce como riesgos iniciales y riesgos residuales.

El MCJ entiende el riesgo inicial o inherente como “el riesgo intrínseco a cada actividad, sin tener en cuenta los controles que existen para mitigarlo”, este permite “entender y evidenciar la existencia permanente de riesgos en actividades, procesos, etcétera” (SEPLA, 2021, p.18.).

En la siguiente matriz, Cuadro 5.12. de nivel de riesgo, se hace una mediación de los riesgos iniciales base de este proyecto

**Cuadro 5.12. Matriz de nivel de riesgo inicial**

<b>Matriz de riesgo inicial</b>														
Reforzamiento estructural del Teatro Variedades del programa Cinemateca Nacional														
No. de riesgo	Probabilidad					Impacto					Nivel de riesgo inicial			
	<i>Casi nunca (1-2)</i>	<i>Poco común (3-4)</i>	<i>Moderado (5-6)</i>	<i>Muy común (7-8)</i>	<i>Casi siempre (9-10)</i>	<i>Mínimo (2)</i>	<i>Bajo (4)</i>	<i>Medio (6)</i>	<i>Alto (8)</i>	<i>Máximo (10)</i>	<i>A Muy alto (ROJO) De 80% a 100%</i>	<i>B Alto (NARANJA) De 60% a 79%</i>	<i>C Medio (AMARILLO) De 30% a 59%</i>	<i>D Bajo (VERDE) De 2% a 29%</i>
R.01				<b>8</b>				<b>6</b>					<b>48</b>	
R.02			<b>6</b>							<b>10</b>		<b>60</b>		
R.03			<b>5</b>							<b>10</b>			<b>50</b>	
R.04			<b>5</b>				<b>4</b>							
R.05			<b>5</b>						<b>8</b>				<b>40</b>	
R.06			<b>5</b>						<b>8</b>				<b>40</b>	

En segundo lugar se define el riesgo residual, como “aquel que persiste, aún después de que el MCJ ha tomado medidas para administrarlo, su identificación es de suma importancia porque dependiendo de los parámetros de aceptabilidad que estableció el ministerio, se debe de diseñar y ejecutar medidas para su administración con la finalidad de blindar a la institución de las posibles consecuencias si se llegara a materializar” (SEPLA, 2021, p.19).

En este apartado, el análisis de riesgo residual requiere de un análisis experto y una catalogación de la efectividad de las medidas, en particular de lo que se define como Aptitud que “indica que tan apropiada resulta para el Sistema de Control Interno, demuestra si el control es efectivo, eficaz, oportuno y además se encuentra documentado para asegurar la consecución de metas y objetivos planteados” y la Actitud que “se refiere a la disposición de las personas funcionarias ante las acciones o medidas, directrices, reglamentaciones, ordenamientos entre otros, que sean demandadas para la administración del riesgo y garantizar el cumplimiento de los objetivos” (SEPLA, 2021, p.20). Ambas catalogaciones pueden ser de carácter Positivo o Negativo. Para efectos de esta planificación de línea base se consideraron medidas existentes para los riesgos 01 y 04 identificados, las cuales tanto en Aptitud como Actitud se asumen como Positivas. Para el caso de los riesgos 03, 04, 05 y 06, se sugieren medidas que pueden ser tomadas en cuenta y se asumen también como positivas en ambas evaluaciones de las medidas. El Cuadro 5.13. es entonces la Matriz de nivel de riesgo residual de este proyecto.

**Cuadro 5.13. Matriz de nivel de riesgo residual**

Matriz de riesgo residual																				
Cinemateca Nacional de Costa Rica, Fase 1: Reforzamiento estructural del Teatro Variedades																				
Riesgo con medidas existentes					Riesgo y medidas existentes riesgo residual															
Efectividad de las medidas					Evaluación del riesgo con medidas															
Medidas de control existentes				Efectividad de las medidas	Probabilidad con medidas					Impacto "con medidas"					Nivel de riesgo residual					
No. de riesgos	Descripción de la medida de control	Aptitud del control Positiva (+) o Negativa (-) (Indique las razones de su valoración)	Actitud del usuario Positiva (+) o Negativa (-) (Indique las razones de su valoración)		Alto	No. de riesgo	Casi nunca (1-2)	Poco común (3-4)	Modero (5-6)	Muy común (7-8)	Casi siempre (9-10)	Mínimo (2)	Bajo (4)	Medio (6)	Alto (8)	Máximo (10)	A Muy alto (ROJO) De 80% a 100%	B Alto (NARANJA) De 60% a 79%	C Medio (AMARILLO) De 30% a 59%	D Bajo (VERDE) De 2% a 29%
<b>R.01</b>	Envío de circulares con fechas de corte y circulares de recordatorio de fechas	+	+	+	<b>R.01</b>			<b>5</b>				<b>4</b>							<b>20</b>	<b>BAJO</b>
	Calendarización del proceso de ejecución	+	+	+																

**Matriz de riesgo residual**

Cinemateca Nacional de Costa Rica, Fase 1: Reforzamiento estructural del Teatro Variedades

	presupuestaria																			
	Apoyo del Viceministerio Administrativo en reuniones de seguimiento	+	+	+																
<b>R.02</b>	Apoyo del Ministerio de Hacienda para el análisis y planteamiento presupuestario	+	+	+	<b>R.02</b>			5											30	<b>MEDIO</b>
<b>R.03</b>	Búsqueda de financiamiento más allá del presupuesto de la República (fondos no reembolsables)	+	+	+	<b>R.03</b>			6					4						20	<b>BAJO</b>
<b>R.04</b>	Solicitud de colaboración a otras	+	+	+	<b>R.04</b>				7		2								14	<b>BAJO</b>

<b>Matriz de riesgo residual</b>																				
Cinemateca Nacional de Costa Rica, Fase 1: Reforzamiento estructural del Teatro Variedades																				
	instancias para suplir la falta de personal																			
	Gestión de pago de horas extras para el personal	+	+	+																
<b>R.05</b>	Definir criterios para realizar valoraciones precisas	+	+	+	<b>R.05</b>		<b>4</b>						<b>4</b>						<b>16</b>	<b>BAJO</b>
<b>R.06</b>	Sesiones de trabajo extraordinarias	+	+	+	<b>R.06</b>		<b>4</b>						<b>4</b>						<b>16</b>	<b>BAJO</b>

Como tercera herramienta, se considera la administración de riesgos, “cuando los riesgos residuales tienen valores entre 30 y 79 el MCJ establece un plan de medidas de administración para minimizar la posibilidad de que los riesgos se materialicen o de ser así, su impacto sea menor que el que pudiese dar sin ninguna medida de amortiguación” (SEPLA, 2021, p.21).

En tal sentido, la matriz del Cuadro 5.2.12.4 permite evidenciar la evaluación de medidas iniciales a ser acometidas para el riesgo número dos, mientras que la matriz del Cuadro 5.2.12.5 explicita el plan de acción para la administración del riesgo.

**Cuadro 5.14. Matriz de análisis de medidas propuestas sobre la valoración de riesgos**

Reforzamiento estructural del Teatro Variedades del programa Cinemateca Nacional de Costa Rica								
<i>No. de riesgo residual</i>	<i>Nivel de riesgo residual</i>	<i>Medidas propuestas</i>	<i>Costo de la medida</i>	<i>Análisis costo/beneficio</i>	<i>Capacidad e idoneidad para cumplir la medida</i>	<i>Cumplimiento con el interés público/resguardo de la Hacienda Pública</i>	<i>Existe viabilidad técnica y jurídica para aplicarla</i>	<i>Vinculación con Plan de trabajo</i>
<b>R.02</b>	30	R.02.1 Coordinar reuniones con el Ministerio de Hacienda para explicar la importancia del proyecto	Bajo	Beneficio mayor al costo	Hay capacidad	Se cumple con el interés público	Sí existe	A considerar en acciones estratégicas
		R.02.2 Realizar una campaña pública de comunicación para “vender el proyecto”	Alto	Beneficio mayor al costo	Hay capacidad	Se cumple con el interés público	Sí existe	A considerar en acciones estratégicas

**Cuadro 5.15. Matriz de plan de acción para la administración de riesgos**

Reforzamiento estructural del Teatro Variedades del programa Cinemateca Nacional de Costa Rica							
<i>No. de riesgo para ser administrado</i>	<i>Medidas seleccionadas</i>	<i>Actividades</i>	<i>Objetivo de la medida o la actividad</i>	<i>Responsables</i>	<i>Fecha de inicio</i>	<i>Resultado esperado</i>	<i>Indicadores de cumplimiento</i>
<b>R.02</b>	<b>R.02.1</b> Coordinar reuniones con el Ministerio de Hacienda para explicar la importancia del proyecto	Establecer un cronograma de reuniones de seguimiento de hitos con el Ministerio de Hacienda	Establecer u vínculo directo con la administración presupuestaria nacional	Dirección del CCPC y Director de proyecto	Julio 2023	El Ministerio de Hacienda apoya el presupuesto del proyecto	Se cuenta con contenido presupuestario asignado
	<b>R.02.2</b> Realizar una campaña pública de comunicación para “vender el proyecto”	Elaborar una campaña pública sobre la importancia de conservar el edificio Teatro Variedades	Contar con el apoyo de la opinión pública	Dirección del CCPC y Director de proyecto	Julio 2023	La opinión pública apoya el presupuesto del proyecto	La campaña es lanzada públicamente y se cuenta con un apoyo constante al proyecto

### **5.2.13 Métricas de calidad**

“La calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes de un producto, servicio o resultado cumple con los requisitos. La calidad incluye la capacidad de satisfacer las necesidades declaradas o implícitas del cliente. El producto, servicio o resultado de un Proyecto (mencionado aquí como entregables) es medido para determinar la calidad de la conformidad con los criterios

de aceptación y la idoneidad para el uso” (PMI, 2021, p.74). El Cuadro 5.16 parámetros para la calidad para cada uno de los entregables del proyecto.

**Cuadro 5.16. Métricas de calidad**

<b>Política de calidad</b>				
Obtener y aplicar los recursos del proyecto bajo los principios de “economía, eficiencia y eficacia”.				
<b>Entregable de la EDT</b>	<b>Definición de la métrica</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Herramienta</b>
1.1 Acta de constitución del proyecto	El acta cumple con las características actuales en gestión de proyecto.	Única vez	Dirección del CCPC	Acta de constitución del proyecto
2.1 Formulación presupuestaria, anteproyecto de gasto (contratación director de proyecto)	Se cumple con los lineamientos técnicos sobre el presupuesto.	Única vez	Dirección del CCPC	Formato de presupuesto
2.2 Elaboración de cartel licitatorio	Se cumple con los lineamientos técnicos y administración.	Única vez	Dirección del CCPC	Formato de cartel público
2.3 Adjudicación de cartel	El cartel es ofertado en el Sistema de Compras Públicas del Estado.	Única vez	Dirección del CCPC	Sistema de Compras Públicas del Estado
3.1 Formulación presupuestaria, anteproyecto de gasto (actualización de análisis de sismicidad y reforzamiento estructural)	Se cumple con los lineamientos técnicos sobre el presupuesto.	Única vez	Dirección del CCPC	Formato de presupuesto
3.2 Elaboración de cartel licitatorio	Se cumple con los lineamientos técnicos y administración.	Única vez	Dirección del CCPC	Formato de cartel público
3.3 Adjudicación de cartel	El cartel es ofertado en el Sistema de Compras Públicas del Estado.	Única vez	Dirección del CCPC	Sistema de Compras Públicas del Estado
3.4 Análisis y anteproyecto de reforzamiento estructural actualizado	El análisis de sismicidad y anteproyecto de reforzamiento estructural se encuentra actualizado.	Única vez	Dirección del CCPC	Documento técnico y anteproyecto

<b>Política de calidad</b>				
Obtener y aplicar los recursos del proyecto bajo los principios de “economía, eficiencia y eficacia”.				
<b>Entregable de la EDT</b>	<b>Definición de la métrica</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Herramienta</b>
				de reforzamiento estructural
4.1 Formulación presupuestaria, anteproyecto de gasto (reforzamiento estructural)	Se cumple con los lineamientos técnicos sobre el presupuesto.	Única vez	Director de proyecto	Formato de presupuesto
5.1 Elaboración de cartel licitatorio	Se cumple con los lineamientos técnicos y administración.	Única vez	Director de proyecto	Formato de cartel público
5.2 Adjudicación de cartel	El cartel es ofertado en el Sistema de Compras Públicas del Estado.	Única vez	Director de proyecto	Sistema de Compras Públicas del Estado
6.2 Inspección de obra #1	En las inspecciones de obra no se detectan no conformidades.	Única vez	Director de proyecto	Informe de inspección
6.3 Inspección de obra #2	En las inspecciones de obra no se detectan no conformidades	Única vez	Director de proyecto	Informe de inspección
6.3 Inspección de obra #3	En las inspecciones de obra no se detectan no conformidades.	Única vez	Director de proyecto	Informe de inspección
6.4 Inspección de obra #4	En las inspecciones de obra no se detectan no conformidades.	Única vez	Director de proyecto	Informe de inspección
7.1 Formulación presupuestaria, anteproyecto de gasto (evento inauguración)	Se cumple con los lineamientos técnicos sobre el presupuesto.	Única vez	Director de proyecto	Formato de presupuesto
7.2 Elaboración de cartel licitatorio	Se cumple con los lineamientos técnicos y administración.	Única vez	Director de proyecto	Formato de cartel público
7.3 Adjudicación de cartel	El cartel es ofertado en el Sistema de Compras Públicas del Estado.	Única vez	Director de proyecto	Sistema de Compras Públicas del Estado
8.1 Informe de cierre de proyecto	Mantenerse en el presupuesto establecido con un margen de desviación de +- 10% y el cronograma fue cumplido.	Única vez	Director de proyecto	Informe de cierre

#### ***5.2.14 Cronograma de trabajo***

El enfoque predictivo del actual proyecto permite desarrollar un cronograma por adelantado. Las estimaciones derivadas en este cronograma se plantean en razón de los requisitos considerados en el alcance del proyecto y consideraciones regulares sobre la duración de procesos en la administración pública.

El cronograma para el proyecto de Cinemateca Nacional de Costa Rica, Fase 1: Reforzamiento estructural del Teatro Variedades se encuentra en un diagrama de Gantt como parte del archivo MS Project en el [Anexo 1](#).

El monitoreo y control del cronograma es una de las principales responsabilidades del Director de Proyecto, que deberá utilizar una herramienta que permita realizar una adecuada gestión del trabajo del equipo del proyecto, de modo organizado y con reportes mensuales de seguimiento, que permitan corregir desviaciones o tomar decisiones al respecto del proyecto. Cada modificación del rendimiento del cronograma requiere un registro de control de cambios, que pueden ser gestionados por medio de las herramientas sugeridas en el apartado 5.3 de Métodos o modelos de monitoreo y control.

### 5.2.15 Cronograma de hitos

En el Cuadro 5.17. se puede apreciar un cronograma de hitos, con el detalle de fechas y los entregables asociados a la EDT del actual proyecto.

**Cuadro 5.17. Hitos del proyecto de Reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades del programa Cinemateca Nacional de Costa Rica**

<b>Hitos del proyecto de Reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades del programa Cinemateca Nacional de Costa Rica</b>		
<b>Fecha</b>	<b>No. de hito</b>	<b>Descripción del hito</b>
01/01/2023	H.1	Inicio del proyecto
03/03/2023	H.2	Presupuesto aprobado (modificación) para contratación Director de proyecto
	H.3	Presupuesto aprobado (modificación) para contratación de análisis de sismicidad y reforzamiento estructural del edificio Teatro Variedades
17/04/2023	H.4	TOR (Términos de Referencia) aprobados para análisis de sismicidad y reforzamiento estructural del edificio Teatro Variedades
02/05/2023	H.5	TOR (Términos de Referencia) aprobados para Director de proyecto
30/05/2023	H.6	Cartel adjudicado para análisis de sismicidad y reforzamiento estructural del edificio Teatro Variedades
27/06/2023	H.7	Cartel adjudicado para Director de proyecto
11/07/2023	H.8	Aprobación de análisis y anteproyecto de reforzamiento
29/09/2023	H.9	Presupuesto aprobado 2024- 2025 para proyecto de Reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades del programa Cinemateca Nacional de Costa Rica para el presupuesto nacional 2024
18/12/2023	H.10	Cartel elaborado para proyecto de Reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades del programa Cinemateca Nacional de Costa Rica para el presupuesto nacional 2024
10/04/2024	H.11	Presupuesto aprobado para evento Inauguración.
16/04/2024	H.12	Cartel adjudicado para proyecto de Reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades del programa Cinemateca Nacional de Costa Rica para el presupuesto nacional 2024
28/06/2024	H.13	Cartel adjudicado para evento Inauguración.

17/05/2025	H.14	TOR (Términos de Referencia) aprobados para evento Inauguración.
01/08/2024	H.15	Informe de Inspección #1
19/11/2024	H.16	Informe de Inspección #2
11/12/2024	H.17	Informe de Inspección #3
09/04/2025	H.18	Informe de Inspección #4
02/05/2025	H.19	Reforzamiento estructural finalizado
15/05/2025	H.20	Actividad inaugural
30/05/2025	H.21	Presentación y aprobación del cierre de proyecto

### **5.3 *Métodos o artefactos de ejecución***

Estos métodos o modelos se proponen para completar el trabajo definido en el apartado anterior y a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.

La Dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica es inicialmente la responsable de monitorear y controlar los entregables del proyecto, para que una vez el Director de proyecto ingrese, sea este quien le dé continuidad al proceso.

El manejo del cronograma debe realizarse por medio del MS Project programado y que se puede encontrar como [Anexo 1](#) de este documento. El Director de proyecto debe entonces iniciar la elaboración de informes cada mes que permitan detectar cualquier desviación del cronograma o de las otras áreas de proyecto y que debe presentar al Consejo de Cinematografía y la Dirección del CCPC.

En materia de comunicación, deberá avanzar sobre la implementación del Plan de comunicación establecido en la sección anterior y deberá celebrar reuniones trimestrales para el análisis de materialización de alguno de los riesgos identificados. El Director de proyecto es el responsable de la coordinación de estas reuniones, así como de completar las minutas para completar los riesgos de Informe de desempeño del proyecto (un modelo de este informe se encuentra a continuación en el [apartado 5.4.3](#)).

El desempeño del proyecto debe ser evaluado en las áreas más críticas, específicamente realizando valoraciones sobre el rendimiento, el presupuesto, la calidad y el riesgo, en las cuáles es importante el Director de proyecto involucre de modo primordial a la Dirección del CCPC, al Administrador del Centro de Cine y al Fiscalizador del CICOPAC.

### 5.3.1 Formulario de recepción de los entregables

Para la recepción de los entregables se recomienda utilizar un formulario como el que se presenta a continuación en el Cuadro 5.18.

**Cuadro 5.18. Acta de recibido del entregable**

Acta de recibido del entregable				
Nombre del proyecto:				
Hallazgos del entregable				
Acciones correctivas				
Fecha de recibido		Recibido conforme	Si	No
Nombre del entregable			Marque con una X	
Responsable del entregable				
Aprobación				
Director del proyecto				
Firma				

### 5.3.2 Matriz de trazabilidad de los requisitos

Para relacionar cada requisito con el entregable que lo satisface, el Director de proyecto puede hacer uso de una Matriz de trazabilidad de requisitos como la que se explicita en el siguiente Cuadro 5.19.

**Cuadro 5.19. Matriz de trazabilidad de los requisitos**

Matriz de trazabilidad de los requisitos								
Director de proyecto		Proyecto						
Patrocinador								
Información del requisito					Relación de trazabilidad			
No. de requisito	Categoría	Requisito	Prioridad	Recurso	Objetivo	Entregable	Verificación	Validación

### 5.4 Métodos o artefactos de monitoreo y control

De acuerdo con el PMI, el seguimiento, análisis y regulación del progreso y el desempeño del proyecto, es primordial para para identificar áreas en las que el plan requiere cambios e iniciar los cambios requeridos. Es por esto que para el actual proyecto se recomienda utilizar un formulario de control de cambios en el siguiente [apartado 5.4.1](#), una plantilla de control de calidad de los entregables en el [apartado 5.4.2](#), un modelo de informe de desempeño de proyecto en el [apartado 5.4.3](#), un modelo de minuta en el [apartado 5.4.4](#) y el uso de una plantilla de presentación en el [apartado 5.4.5](#).

Se sugiere que las reuniones de monitoreo y control se realicen cada mes, con la finalidad de abordar el desempeño del proyecto. Dichas reuniones deberán ser celebradas con la participación de la Dirección del CCPC, el Director de proyecto, el Administrador del CCPC y el

Fiscalizador del CICOPAC. Cuando se requiera, se podrá sumar a otras personas integrantes del Equipo de proyecto.

El Director de proyecto deberá construir un repositorio compartido y transparente, para recopilar, gestionar y preservar la información del proyecto. Los archivos deben ser clasificados y ordenados, de modo que el Director de proyecto es el responsable de establecer una convención de nomenclatura, revisar su aplicación y gestionar que el repositorio esté actualizado y completo para el posterior cierre del proyecto.

#### **5.4.1 Formulario de control de cambios**

El siguiente formulario permite realizar un control de los cambios del proyecto, los cuales se deben revisar, evaluar, aprobar, retrasar o rechazar cada vez que surjan. Este registro es relevante para evitar cualquier desviación del proyecto y permitir una mejor toma de decisiones.

Para revisar y evaluar los cambios, un Comité de control de cambios, integrado por la Dirección del CCPC, el Director de Proyecto, el Administrador del CCPC y el Fiscalizador del CICOPAC, serán los responsables de aprobar, retrasar o rechazar la solicitud.

Cada vez que se complete un Formulario de solicitud de cambios, como el que se puede apreciar en el Cuadro 5.20., debe ser integrado al repositorio del proyecto.

**Cuadro 5.20. Solicitud de cambios**

<b>Formulario de solicitud de cambios</b>					
<b>Proyecto</b>				<b>Fecha</b>	
<b>Persona que solicita el cambio</b>				<b>No. de cambio</b>	
<b>Tipo de solicitud de cambio</b>					
<b>Acción correctiva</b>		<b>Acción preventiva</b>		<b>Reparación de defectos</b>	

Categoría de cambios (Marque con X)						
Alcance	Calidad		Cronograma	Requerimientos	Documentos	
Descripción detallada del cambio propuesto						
Justificación para el cambio propuesto						
Impacto del cambio						
Alcance	Incrementa		Decrece		Modifica	
	<i>Descripción:</i>					
Grado de impacto	Incrementa		Decrece		Modifica	
	<i>Descripción:</i>					
Requerimientos del Proyecto	Incrementa		Decrece		Modifica	
	<i>Descripción:</i>					
Costo	Incrementa		Decrece		Modifica	
	<i>Descripción:</i>					
Cronograma	Incrementa		Decrece		Modifica	
	<i>Descripción:</i>					
Impacto de involucrados	Incrementa		Decrece		Modifica	
	<i>Descripción:</i>					
Documentos del Proyecto						
Decisión del comité de control de cambios						
	Aprobado		Pendiente		Rechazado	
Justificación						
Firmas						
Rol		Nombre		Firma		
Director de Proyecto						
Patrocinador						

### 5.4.2 Control de calidad de entregables

El control de la calidad de un entregable mediante inspecciones es relevante para asegurar que el proyecto cumpla con los requisitos, la política y las métricas de calidad. El control de calidad de los entregables debe ser revisado y actualizado previo a cada reunión mensual de monitoreo y control por parte del Director de proyecto y debe ser parte del repositorio del proyecto.

El Director de proyecto puede utilizar un formulario como el que se presenta en el Cuadro 5.21. a continuación.

**Cuadro 5.21. Control de calidad de los entregables**

Control de calidad de los entregables							
<b>Entregable a inspeccionar:</b>							
<b>Encargado de la inspección:</b>							
<b>Director de Proyecto:</b>							
<b>Patrocinador:</b>							
Fase	Paquete de trabajo asociado	Proceso logístico asociado	Métrica de calidad	Cumple		Comentario del inspector	Fecha de inspección
				Sí	No		

### 5.4.3 Modelo de informe de desempeño de proyecto

Con la finalidad de realizar análisis operativo, un informe de desempeño permite al Equipo de proyecto determinar, comparar y ahondar sobre detalles del proyecto en relación con retrasos actuales y potenciales. Esta herramienta de seguimiento regular, como el modelo que se presenta en el Cuadro 5.22. debe ser preparada por el Director de proyecto, previo a cada reunión mensual de monitoreo y control y sumarse al repositorio de proyecto.

**Cuadro 5.22. Informe de desempeño**

<b>Informe de desempeño del proyecto</b>			
<b>Nombre del proyecto</b>		<b>Director de proyecto</b>	
<b>Fase del proyecto</b>		<b>Fecha de informe de desempeño</b>	
<i>Detalles del estado del proyecto</i>			
1.			
2.			
3.			
<i>Presupuesto planificado</i>	<i>Presupuesto real</i>	<i>Desviación detectada</i>	<i>Acción correctiva</i>
<i>Calidad planificada</i>	<i>Calidad real</i>	<i>Desviación detectada</i>	<i>Acción correctiva</i>
<i>Riesgo planificado</i>	<i>Riesgo real</i>	<i>Desviación detectada</i>	<i>Acción correctiva</i>
<i>Notas</i>			
1.			
2.			

<b>Hito</b>	<b>Estado</b>	<b>Fecha estimada de finalización</b>	<b>¿Existen contratiempos? SI/NO</b>	<b>Comentarios</b>
<i>Preparado por (nombre y función)</i>		<i>Preparado por (firma)</i>		<i>Fecha</i>
<i>Aprobado por (nombre y función)</i>		<i>Aprobado por (firma)</i>		<i>Fecha</i>

#### 5.4.4 Modelo de minuta de reuniones

Las minutas de reuniones son relevantes para registrar en un documento la información revisada o discutida y hacer explícitos los acuerdos. Esta herramienta ofrece información de las personas participantes, por lo que responsabiliza sobre las tareas generadas y por ende contar un mejor seguimiento. Cada minuta debe ser completada por cada reunión sostenida para el proyecto y colocada de manera ordenada en el repositorio de proyecto.

En el Cuadro 5.23. a continuación se presenta un modelo de minuta que podría ser funcional a este proyecto.

**Cuadro 5.23. Plantilla de minuta de reuniones**

01. Minuta (No. consecutivo de minuta)			
<b>Nombre del proyecto</b>		<b>Director de proyecto</b>	
Fecha de la reunión		Hora de reunión	
Participantes	1.		
	2.		
<b>Elementos de agenda</b>			
1.			
2.			
3.			
4.			
<b>Elemento de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha límite</b>	<b>Estatus</b>

#### 5.4.5 Modelo de plantilla de presentaciones

Para las reuniones a celebrar, es recomendable que el Director de proyecto pueda tener un respaldo visual a modo de presentación con elementos clave del proyecto y los elementos de la agenda. Estas presentaciones deben ser también archivadas y sumarse como anexo de cada informe

de desempeño. La siguiente Figura 5.4. presenta un modelo de presentación de informe de proyecto.

**Figura 5.4. Plantilla presentación de proyecto**

<b>Slide 1</b> Informe de proyecto Proyecto Director de proyecto	<b>Slide 2</b> Objetivos de proyecto Alcance de proyecto	<b>Slide 3</b> Expectativas de entregables Progreso Riesgos
<b>Slide 4</b> Progreso- Tema A Logro 1 Logro 2	<b>Slide 5</b> Áreas de atención Riesgo 1 Riesgo 2	<b>Slide 6</b> Cronograma
<b>Slide 7</b> Próximos pasos Tarea 1 Tarea 2	<b>Slide 8</b> Objetivos próxima reunión Objetivo 1 Objetivo 2	

### ***5.5 Métodos o artefactos de cierre***

Al cerrar el Proyecto es relevante el conocimiento y los artefactos funcionales se queden para poder potenciar la organización u otros proyectos. Es importante señalar que antes del cierre

final del proyecto se debe revisar el acta de constitución del proyecto para determinar si los entregables lograron los beneficios esperados.

Para esta fase se recomienda completar un formulario para recopilar las lecciones aprendidas así como el informe de cierre. Este formulario puede ser completado mediante alguna reunión grupal de cierre en la que se pueda registrar el aprendizaje. Debe ser elaborado por el director del proyecto, y presentado oficialmente en la última reunión de seguimiento del proyecto. Además debe ser aprobado por el patrocinador del proyecto.

### 5.5.1 Formulario de lecciones aprendidas

De acuerdo con el PMI “una reunión sobre las lecciones aprendidas se utiliza para identificar y compartir los conocimientos adquiridos durante un proyecto, fase o iteración con el objetivo de mejorar el desempeño del equipo del proyecto. En esta reunión se pueden abordar situaciones que se podrían haber manejado mejor, además de buenas prácticas y situaciones que produjeron resultados muy favorables” (PMI, 2021, P.180).

Es recomendable que cada este registro de lecciones aprendidas se complete cada dos semanas, con la finalidad de no dejar a la memoria los eventos que causen lecciones aprendidas.

El siguiente **Cuadro 5.24.** es un modelo sencillo para realizar este registro.

**Cuadro 5.24. Lecciones aprendidas**

Lecciones aprendidas		
Nombre del proyecto:		
<i>Fecha</i>	<i>Lección aprendida</i>	<i>Registrado por:</i>
Aprobación		

Director del proyecto	
Firma	

### 5.5.2 *Plantilla de informe de cierre*

Un informe de cierre es el último informe de estado del proyecto que resume los resultados del proyecto de manera concisa e informativa. Este informe debe estructurarse de modo que se incluya:

- Nombre del proyecto
- Resumen del proyecto (qué ha conseguido el proyecto, cómo se hizo y qué
- Cambios realizados
- Ocurrencia de riesgos
- Costos (desviaciones y gestiones)
- Cronograma (hitos y cumplimiento o desviaciones y gestiones realizadas)
- Archivo de proyecto
- Lecciones aprendidas

El siguiente Cuadro 5.25. presenta un modelo posible de informe de cierre del proyecto de Reforzamiento estructural del Teatro Variedades del programa Cinemateca Nacional de Costa Rica.

**Cuadro 5.25. Informe de cierre de proyecto**

<b>Informe de cierre de proyecto</b>			
<b>Nombre del proyecto</b>	Reforzamiento estructural del Teatro Variedades del programa Cinemateca Nacional de Costa Rica		
<i>Fecha de cierre</i>		<i>Fecha de presentación de informe</i>	
<i>Patrocinador</i>		<i>Director de proyecto</i>	
<b>Alcance y objetivos del proyecto planificados</b>			
1.			
2.			

<b>Informe de cierre de proyecto</b>			
3.			
<b>Alcance y objetivos del proyecto alcanzados</b>			
1.			
2.			
3.			
<b>Desviaciones del cronograma</b>			
1.			
2.			
3.			
<b>Hitos clave</b>			
<i>Hito</i>	<i>Pronóstico propuesto</i>	<i>Fecha de consecución</i>	<i>Comentarios</i>
<b>Costos</b>			
<i>Presupuesto aprobado</i>	<i>Gasto total</i>	<i>Comentarios</i>	
<b>Beneficios</b>			
<i>Beneficio</i>		<i>Estado</i>	
<b>Lecciones aprendidas</b>			
1.			
2.			
3.			
<b>Acuerdos de aprobación de cierre del proyecto</b>			
1.			
2.			
3.			
<b>Aprobador</b>	<b>Decisión</b>		<b>Fecha</b>

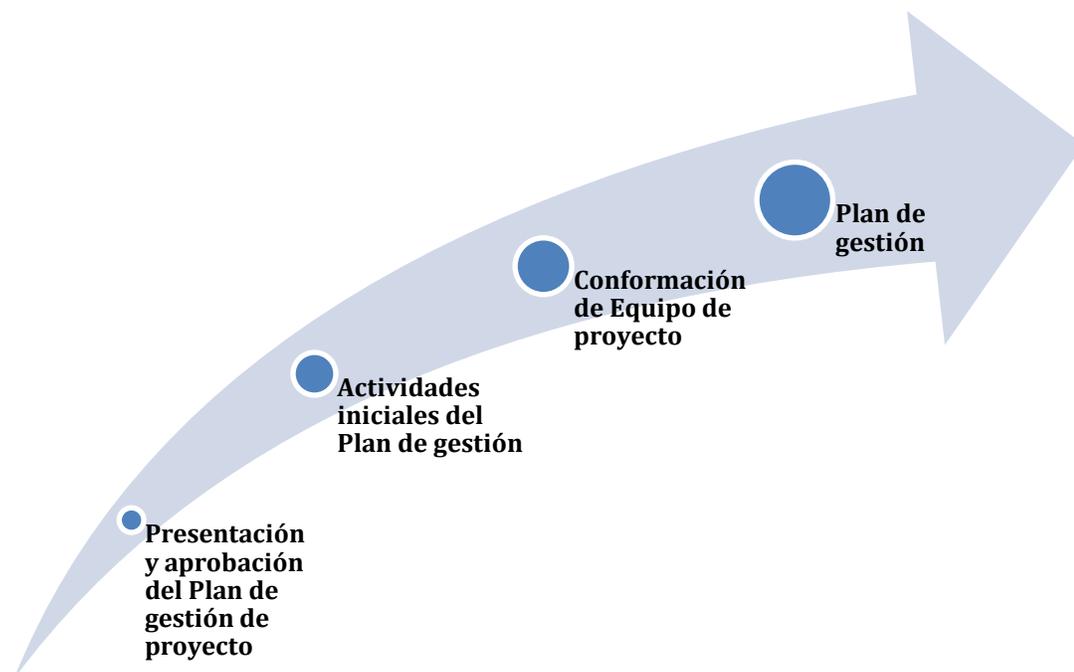
### **5.6 Estrategia de implementación**

El actual proyecto requiere un compromiso explícito de la alta gerencia, en específico el Consejo de Cinematografía del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica, como órgano colegiado, es el responsable por ley de aprobar programas y presupuestos, orientar actividades y autorizar contrataciones, pagos e inversiones extraordinarios de la institución.

Además, se debe contar con el apoyo de las autoridades políticas y administrativas del Ministerio de Cultura y Juventud y del Ministerio de Hacienda, para la gestión presupuestaria requerida.

En este sentido, se debe seguir una serie de pasos descritos en la siguiente Figura 5.5.:

**Figura 5.5. Pasos estratégicos**



**Presentación y aprobación del Plan de gestión de proyecto:** El Consejo de Cinematografía recibe la propuesta de Plan de gestión para analizar y evaluar la propuesta. En audiencia, el suscrito investigador realiza una presentación con la finalidad de aclarar cualquier duda que surja por parte del Consejo. El susodicho órgano colegiado, aprueba el Plan de gestión de proyecto y con ello avala el Acta de constitución del proyecto.

**Actividades iniciales del Plan de gestión:** La Dirección del CCPC con el apoyo del Administrador del CCPC y el Asesor legal del Centro de Cine inician el proceso de planificación

presupuestaria, la contratación del Director de proyecto y la actualización del Análisis de sismicidad y reforzamiento estructural del edificio Teatro Variedades, para lo cual el Plan de gestión sirve como guía.

**Conformación de Equipo de proyecto:** La Dirección del CCPC con el apoyo del Administrador del CCPC y el Asesor legal del Centro de Cine, solicitan con las jefaturas de cada dependencia del Ministerio de Cultura y Juventud considerada para integrar el Equipo del proyecto y formalmente integra a cada persona miembro del equipo. Una vez integrado el Equipo de proyecto y el Director de proyecto entre en funciones este capacita al Equipo.

**Plan de gestión:** El Plan de gestión de proyecto es analizado, mejorado y corregido por parte del Director de proyecto, quien en la capacitación requerida con el Equipo, expone el alcance, requisitos, presupuesto, tiempo y demás elemento del proyecto. Además asigna responsabilidades.

## Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones

En este último capítulo se recopilan una serie de conclusiones y recomendaciones en torno al proyecto de investigación.

### *6.1 Conclusiones.*

1. Se concluye que la coyuntura actual del país en materia política y presupuestaria ha limitado la reactivación del proyecto de habilitar el Teatro Variedades para la Cinemateca Nacional, por lo que delimitar su alcance fue un paso indispensable para lograr el objetivo de reactivarlo. Esta acción proporcionó claridad en los límites del proyecto, permitiendo de esta forma optimizar los recursos y esfuerzos para garantizar el éxito de la iniciativa.
2. Se concluye que en la propuesta de alcance, la contratación de un Director de proyecto resulta fundamental para el Centro Costarricense de Producción Cinematográfica pues este ni el Ministerio de Cultura y Juventud cuentan con personal especializado disponible para gestionar un proyecto de esta envergadura.
3. Se concluye que la planificación presupuestaria institucional no ha considerado a la Cinemateca Nacional, por lo que fue indispensable incluirla dentro del alcance del plan de gestión directivo. Esto permitirá integrar los esfuerzos de las partes interesadas para garantizar el éxito del proyecto y evitar futuras dificultades.
4. Se concluye que la inexistencia de prácticas habituales de gestión de proyectos ha derivado en la parálisis del proyecto. Esto evidenció la importancia de considerar métodos o artefactos conocidos para garantizar el correcto desarrollo y buen resultado del proyecto, así como para evitar pérdidas al momento de su ejecución.

## 6.2 Recomendaciones.

1. El equipo del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica debe avanzar en la gestión presupuestaria de otros proyectos del programa de Cinemateca Nacional de Costa Rica, para lo cual podría considerar elaborar un Plan de incidencia política, para persuadir de forma positiva e informa la toma decisiones de actores políticos. Este plan debe contar con metas, personas clave y acciones de incidencia orientadas al objetivo y evaluación de su progreso que permita contar con el apoyo sucesivo de instancias como el Ministerio de Hacienda y la Asamblea Legislativa de la República.
2. El equipo de la organización debe considerar gestionar paralelamente un plan para la sostenibilidad del inmueble, de modo que el edificio Teatro Variedades logre iniciar a partir de su inauguración una programación activa como parte del programa de Cinemateca Nacional, esta requiere un estudio de mercado de oferta y demanda.
3. Se recomienda al equipo del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica implementar buenas prácticas en gestión de proyectos en otras de sus actividades regulares, lo que podría abonar a crear una cultura enfocada en la obtención de beneficios y mejorar sus desempeños en áreas relevantes. El modelo de gestión del proyecto de Cinemateca Nacional de Costa Rica propuesto en este ejercicio académico, sienta una base para posteriores proyectos en donde podría desarrollarse una guía estructurada para la gestión de proyectos del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica.
4. Se recomienda al Centro Costarricense de Producción Cinematográfica, implementar el uso de *software* para el monitoreo y control de sus actividades. Bien podría ser el uso de aplicaciones para la gestión del trabajo diario, como Microsoft To-Do, Trello o Asana, u aplicaciones para la planificación de proyectos, como Microsoft Project. Esto le permitiría tener un mejor análisis de desempeño.
5. El Centro Costarricense de Producción Cinematográfica, al no contar con personas que tengan conocimiento en gestión de proyectos, debe generar una cultura organizacional que permita avanzar de manera expedita tanto en la toma de decisiones como en la elaboración de recursos para la elaboración de entregables.

6. Se recomienda el Equipo de proyecto trabajar estrechamente y sostener una relación cercana con el Despacho de la Ministra del Ministerio de Cultura y Juventud, el Despacho del Viceministerio Administrativo, personeros del Ministerio de Hacienda, el Consejo de Cinematografía y la Dirección del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica.
7. Se recomienda gestionar un repositorio del proyecto. Este es de especial relevancia para permitir a la administración avanzar con la propuesta y defensa de los otros proyectos que requiera gestionar de manera robusta y fortalecida el programa de Cinemateca Nacional.

## Capítulo 7 Referencias bibliográficas

Asamblea Legislativa. (2010). Ley N° 4240. Ley de Planificación Urbana. *Sistema de Información Jurídica*.

[www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=35669&nValor3=80861&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=35669&nValor3=80861&strTipM=TC)

Asamblea Legislativa. (2002). Ley N° 3663. Ley Orgánica del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos. *Sistema de Información Jurídica*.

[www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=12689&nValor3=13630&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=12689&nValor3=13630&strTipM=TC)

Asamblea Legislativa. (2014). Ley N° 7494. Ley de Contratación Administrativa. *Sistema de Información Jurídica*.

[www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=24284&nValor3=95769&param1=NRTC&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=24284&nValor3=95769&param1=NRTC&strTipM=TC)

Asamblea Legislativa. (2001). Ley N° 7555. Ley de Patrimonio Histórico-Arquitectónico. *Sistema de Información Jurídica*.

[www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=55888&nValor3=66234&strTipM=TC#:~:text=El%20presente%20reglamento%20tiene%20por,de%20naturaleza%20hist%C3%B3rica%20y%20arquitect%C3%B3nica](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=55888&nValor3=66234&strTipM=TC#:~:text=El%20presente%20reglamento%20tiene%20por,de%20naturaleza%20hist%C3%B3rica%20y%20arquitect%C3%B3nica)

Asamblea Legislativa. (2008). Ley N°8131. Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos. *Sistema de Información Jurídica*.

[www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=47258&nValor3=73503](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=47258&nValor3=73503)

Asamblea Legislativa. (1985). Ley N° 7010. Contratos Financiamiento Externo con Bancos Privados Extranjeros. *Sistema de Información Jurídica*.

[www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=5885&nValor3=6243&param2=1&strTipM=TC&lResultado=4&strSim=simp](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=5885&nValor3=6243&param2=1&strTipM=TC&lResultado=4&strSim=simp)

- Asamblea Legislativa. (1974). Ley N° 5525. Ley de Planificación Nacional. *Sistema de Información Jurídica*.  
[www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=34439&nValor3=91172&param2=1&strTipM=TC&IResultado=3&strSim=simp](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=34439&nValor3=91172&param2=1&strTipM=TC&IResultado=3&strSim=simp)
- Asamblea Legislativa. (1977). Ley N° 6158. Crea Centro Costarricense de Producción Cinematográfica. *Sistema de Información Jurídica*.  
[www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param2=NRTC&nValor1=1&nValor2=5198&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param2=NRTC&nValor1=1&nValor2=5198&strTipM=TC)
- Asamblea Legislativa. (1978). Ley N° 6227. Ley General de la Administración Pública. *Sistema de Información Jurídica*.  
[www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=13231&nValor3=90116](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=13231&nValor3=90116)
- Asamblea Legislativa. (2019). Ley No. 9635. Reglamento al título IV de la ley No. 9635, denominado Responsabilidad Fiscal de la República. *Sistema de Información Jurídica*.  
[www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=87720#:~:text=\(Nota%20de%20Sinalevi%3A%20Mediante%20resoluci%C3%B3n,portuarios%20o%20aeroportuarios%20en%20general](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=87720#:~:text=(Nota%20de%20Sinalevi%3A%20Mediante%20resoluci%C3%B3n,portuarios%20o%20aeroportuarios%20en%20general)
- Asociación de Productores Independientes de Cine de Costa Rica. (2020). Proyecto de Cinemateca Nacional Suspendido. *Comunicado de prensa*. Asociación de Productores Independientes de Cine de Costa Rica (APICC).  
[www.facebook.com/apicc.costarica/posts/104402154697630](https://www.facebook.com/apicc.costarica/posts/104402154697630)
- Asociación Internacional para la Dirección de Proyectos, IMPA (2018). *Versión 4.0*. Volumen 1: Dominio de Dirección de Proyectos. Zúrich, Suiza.
- Baca, U. (2013). *Evaluación de proyectos. Séptima edición*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) e Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES). 2018. Guía de Aprendizaje. Herramientas y técnicas para la gestión de proyectos de desarrollo PM4R. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) e Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES).

- Camacho y Mora. (2015). Oficio. *Archivo*. Centro Costarricense de Producción Cinematográfica (CCPC).
- Centro Costarricense de Producción Cinematográfica. (2013). Oficio No. CCPC-659-2013. *Archivo*. Centro Costarricense de Producción Cinematográfica (CCPC).
- Centro Costarricense de Producción Cinematográfica. (2022). Quiénes somos. *Sitio web institucional*. Centro Costarricense de Producción Cinematográfica (CCPC). [www.centrodecine.go.cr/direccion/centro-costarricense-produccion-cinematografica](http://www.centrodecine.go.cr/direccion/centro-costarricense-produccion-cinematografica)
- Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural (2014). Oficio. *Archivo*. Centro Costarricense de Producción Cinematográfica (CCPC).
- Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural (2016). Oficio. *Archivo*. Centro Costarricense de Producción Cinematográfica (CCPC).
- Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural (2017). Oficio. *Archivo*. Centro Costarricense de Producción Cinematográfica (CCPC).
- Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural (2021). Oficio. *Archivo*. Centro Costarricense de Producción Cinematográfica (CCPC).
- Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural (2011). *Primera edición*. Manual práctico para el propietario de edificaciones de valor patrimonial.
- Chiquito, L. (2019). Gestión de Proyectos: importancia de la oficina de administración de proyectos para el cumplimiento de las estrategias empresariales en una cooperativa colombiana. <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/4162/GESTI%c3%93N%20DE%20PROYECTOS.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Contraloría General de la República. (1998). Manual Técnico para el Desarrollo de Proyectos de Obra Pública. <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/obra-publica/manual-tecnico-obra-publica.pdf>
- Del Toro, R. (2022). Informe final de gestión de la dirección general 2020-2022. *Archivo*. Centro Costarricense de Producción Cinematográfica.
- Del Toro, R. (2023). Propuesta de inclusión de la Cinemateca Nacional en el proyecto de Ciudad Gobierno. *Archivo*. Centro Costarricense de Producción Cinematográfica.

- Fernández, A. (2020, 16 de junio). Trabajadores audiovisuales reclaman silencio e inacción del Ministerio de Cultura. *Semanario Universidad*.  
[www.semanariouniversidad.com/cultura/trabajadores-audiovisuales-reclaman-silencio-e-inaccion-del-ministerio-de-cultura](http://www.semanariouniversidad.com/cultura/trabajadores-audiovisuales-reclaman-silencio-e-inaccion-del-ministerio-de-cultura)
- Gido, J. y Clements, J. (2012). *Administración exitosa de proyectos. Quinta edición*. Cengage Learning Editores.
- Iglesias, Marcelo (2008). El modelo de desarrollo del gerente de proyecto.  
<https://www.pmi.org/learning/library/es-marco-de-desarrollo-de-competencias-del-gerente-de-proyecto-7088>
- Lledó, P. (2013). Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento. *2da ed.* Victoria, BC, Canadá.
- Ministerio de Hacienda. Dirección General de Presupuesto Nacional. Lineamientos técnicos sobre el Presupuesto de la República 2023.
- OPB Arquitectos. (2016). Oficio. *Archivo*. Centro Costarricense de Producción Cinematográfica (CCPC).
- Pinto, J. (2015). Gerencia de proyectos. Cómo lograr la ventaja competitiva. *Tercera edición*. Pennsylvania State University.
- Poder Ejecutivo. (2009). Decreto N° 35222-H. Reglamento para Gestionar la Autorización para la Contratación del Crédito Público del Gobierno de la República, Entidades Públicas y demás Órganos según corresponda.  
[www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=65447&nValor3=76487&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=65447&nValor3=76487&strTipM=TC)
- Poder Ejecutivo. (2008). Decreto N° 34694-PLAN-H. Reglamento para la Constitución y Funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública.  
[www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=63781&nValor3=73579&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=63781&nValor3=73579&strTipM=TC)
- Project Management Institute. (2021). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®). *Séptima Edición*. Global Operations Center, Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2015). Pulse of the Profession®. *Cómo captar el valor de la dirección de proyectos*. Global Operations Center, Project Management Institute.

- Rodríguez, E. (2020, 25 julio). Otro pilar del cine costarricense debilitado. *El Observador*. [www.observador.cr/otro-pilar-del-cine-costarricense-debilitado-se-suspende-proyecto-de-cinematoteca-nacional](http://www.observador.cr/otro-pilar-del-cine-costarricense-debilitado-se-suspende-proyecto-de-cinematoteca-nacional)
- Rodríguez, F. (2018). Informe de gestión de la dirección general 2012-2018. *Archivo*. Centro Costarricense de Producción Cinematográfica (CCPC).
- Sandra, Q. (2011). Manual práctico para el propietario de edificación de valor patrimonial. Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural, Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ).
- Sampieri, R., et al. (2010). Metodología de la investigación. *Sexta edición*. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Salimbeni, S. (2018). La oficina de proyectos, diseño e implementación. [www.researchgate.net/publication/322702717](http://www.researchgate.net/publication/322702717)
- Sapag, C. (2014). Preparación y evaluación de proyectos. *Sexta edición*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Sánchez, A. (2020, 15 julio). La pesadilla de la Cinemateca Nacional continúa: su futuro es incierto 7 años después. *La Nación*. [www.nacion.com/viva/cine/la-pesadilla-de-la-cinematoteca-nacional-continua/2E34DRZAAZG7FPV5LRJTB7NJ7I/story](http://www.nacion.com/viva/cine/la-pesadilla-de-la-cinematoteca-nacional-continua/2E34DRZAAZG7FPV5LRJTB7NJ7I/story)
- Secretaría de Planificación Institucional y Sectorial. Ministerio de Cultura y Juventud (2021). Marco Orientador del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional.
- Secretaría Central de la Organización Internacional de Normalización (2012). *Primera edición*. Norma Internacional ISO 21500. Directrices para la dirección y gestión de proyectos. Ginebra, Suiza.
- Toledo, R. & Prado, O. (2007). Planificación de riesgos desmitificada: un enfoque práctico = Demystifying risk planning: a practical approach. *Paper presented at PMI® Global Congress 2007—Latin America, Cancún, Mexico. Newtown Square, PA: Project Management Institute*. <https://www.pmi.org/learning/library/es-desmitificando-el-enfoque-practico-de-la-planificacion-de-riesgos-7331>
- Vega Mayorga, S. (2016). Instituto Centroamericano de Administración Pública. Perfil del Proyecto: Cconstrucción, equipamiento y puesta en marcha de la Cinemateca de Costa Rica.

## Capítulo 8 Apéndices

### 8.1 Apéndice A: Guía entrevista semiestructurada

#### Introducción

La idea de esta conversación es conocer más acerca de la gestión que se ha hecho del proyecto Cinemateca Nacional de Costa Rica del Centro Costarricense de Producción Cinematográfica y su rol o conocimiento del proyecto. La información que se recopile ayudará a proponer una planificación estratégica basada en estándares actuales de dirección de proyectos y con la finalidad de apoyar al Centro de Cine en su proceso de gestión directiva, como parte de los objetivos del Proyecto Final de Graduación del estudiante Sergio Pacheco Salazar, de la maestría en Gerencia de Proyectos del Tecnológico de Costa Rica (TEC). Sus datos personales tendrán un tratamiento confidencial y la información que aporte será un insumo para ofrecer una propuesta de solución para que el Centro de Cine pueda avanzar con la ejecución de este importante proyecto para el país.

#### Preguntas de desarrollo libre

En esta primera parte se plantean algunas preguntas que pueden tener una respuesta abierta. Si siente la necesidad de relatar experiencias o dar ejemplos para mayores detalles, siéntase en total libertad de hacerlo.

Pregunta / Instrucción principal

Objetivo y/o fin de la pregunta

Cuénteme acerca de su rol en el Centro de Cine.	Entender su rol y cercanía o papel en el proyecto de Cinemateca Nacional.
De acuerdo con su conocimiento ¿En qué etapa se encuentra el proyecto de Cinemateca Nacional de Costa Rica?	Entender la situación actual.
¿Con qué dificultades principales se encuentra actualmente y desde su perspectiva el proyecto de Cinemateca Nacional?	Identificar oportunidades de mejora para la gestión del proyecto.
¿En dos años, que tendría que haber sucedido con el proyecto de Cinemateca Nacional?	Ver cómo se proyecta en el corto- mediano plazo.
¿Y en cuatro años?	Ver cómo se proyecta en el mediano- largo plazo.
¿Qué necesita el Centro de Cine para poder afianzar el proyecto de Cinemateca?	Identificar oportunidades de intervención a nivel organizacional.
¿Utiliza el Centro de Cine alguna herramienta o software que permita enterarse de las tareas asociadas al proyecto de Cinemateca?	Identificar oportunidades para implementar herramientas.
¿Cómo le da seguimiento el Centro de Cine a sus proyectos activos? ¿Existe algún foro donde se conozcan los avances? ¿Quién informa sobre estos avances?	Gestión de proyectos a lo interno del Centro de Cine.
Desde su perspectiva, ¿cuál sería un proyecto exitoso realizado durante los últimos cinco años en el Centro de Cine?	Gestión de proyectos a lo interno del Centro de Cine.
¿Según su criterio y/o experiencia laboral, qué considera usted necesario para que esto ocurra? (es decir, para que el Centro de Cine logre afianzar y realizar el proyecto de Cinemateca)	Identificar oportunidades de intervención a nivel de cada persona que integra la organización.
¿Sabe usted qué es un plan dirección de proyectos o cuáles son las fases típicas de un proyecto?	Conocimiento técnico en gestión de proyectos.
¿Conoce usted cuál es el rol de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en una organización?	Conocimiento técnico en gestión de proyectos.

¿Hay algo más que le gustaría agregar?	
--	--

**Preguntas finales**

En esta segunda parte y final, las preguntas son de respuesta breve.

Preguntas sociodemográficas / perfilamiento

- Género
- Edad
- Formación / Estudios

Sobre su rol en el Centro de Cine

- Su función / cargo
- Antigüedad de trabajar en el Centro de Cine
- 

**8.2 Apéndice B: Ficha revisión bibliográfica**

<b>Ficha de revisión bibliográfica</b>	
Nombre	
Fecha de creación	
Fecha de consulta	
Autor (es)	
Base de datos o ubicación	
Sujeto de información que lo proporcionó	
Categoría de investigación	
Subcategoría de investigación	
Descripción general de la temática	
Información relevante y su respectiva(s) página(s)	
Referencia bibliográfica (APA)	

**8.3 Apéndice C: Ficha revisión documental**

<b>Ficha de revisión documental</b>	
<b>Nombre</b>	
<b>Fecha de creación</b>	
<b>Fecha de consulta</b>	
<b>Autor (es)</b>	
<b>Base de datos o ubicación</b>	
<b>Sujeto de información que lo proporcionó</b>	
<b>Categoría de investigación</b>	
<b>Subcategoría de investigación</b>	
Descripción general de la temática	
Información relevante y su respectiva(s) página(s)	
Referencia bibliográfica (APA)	

#### *8.4 Apéndice D: Guía de análisis de contenido cualitativo*

<b>Guía de análisis de contenido cualitativo</b>		
<b>Fecha</b>		
<b>Nombre</b>		
<b>Ubicación</b>		
<b>Criterio</b>	<b>Hallazgo</b>	<b>Análisis</b>

#### *8.5 Apéndice E: Matriz de buenas prácticas en gestión de proyectos*

<b>Matriz de buenas prácticas en gestión de proyectos</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Libro A</b>	<b>Libro B</b>	<b>Libro C</b>	<b>Libro D...</b>
<b>Nombre</b>				
<b>Objetivo</b>				
<b>Estructura</b>				
<b>Ventajas</b>				
<b>Implementación</b>				

### 8.6 Apéndice F: Matriz de análisis de entrevistas

Matriz de análisis de entrevistas								
Categoría	Subcategoría	#1	# 2	# 3	# 4	# 5	# 6	Principales conclusiones

### 8.7 Apéndice G: Lista de verificación

Modelo o artefacto	SÍ	NO
1. Acta de constitución del proyecto		
2. Identificación de interesados		
3. Definición de Equipo de proyecto		
4. Matriz de requisitos		
5. EDT		
6. Diccionario EDT		
7. Matriz de desglose de actividades		
8. Cronograma de proyecto		
9. Cronograma de hitos		
10. Presupuesto línea base		
11. Matriz de comunicaciones		
12. Matriz de riesgos		
13. Matriz de adquisiciones		
14. Minuta de reuniones		
15. Project		

### 8.8 Apéndice H: Perfil de Director de proyecto

El perfil del Director de proyecto del proyecto de Cinemateca Nacional de Costa Rica. Fase

1. Reforzamiento estructural del Cine Variedades, debe considerar funciones, habilidades, formación y salario previsto.

El Director de proyecto debe tener la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. Al ser esta una subcontratación de personal, la administración

pública debe comprender la importancia de brindarle apoyo suficiente para que este pueda enfocarse en conseguir beneficios y resultados.

De acuerdo con Iglesias, se considera fundamental que el Director de proyecto tenga una serie de competencias personales:

- 1) “Comunicación: Intercambia en forma efectiva información correcta, apropiada y relevante con los actores, usando métodos adecuados.
  - 2) Conducción: Guía, inspira y motiva a los miembros del equipo y a otros actores del proyecto para gestionar y superar los asuntos relevantes, de modo de efectivamente alcanzar los objetivos del proyecto.
  - 3) Gerenciamiento: Administra el proyecto en forma efectiva a través del despliegue y el uso apropiado de recursos humanos, financieros, materiales, intelectuales e intangibles.
  - 4) Capacidad cognitiva: Aplica una apropiada profundidad de percepción, discernimiento y juicio para dirigir efectivamente un proyecto en un entorno cambiante y en permanente evolución.
  - 5) Efectividad: Produce los resultados deseados al usar los recursos, herramientas y técnicas apropiados en todas las actividades de la administración de proyectos.
  - 6) Profesionalismo: Alinea un comportamiento ético gobernado por la responsabilidad, el respeto, la corrección y la honestidad en la práctica de la administración de proyectos”.
- (Iglesias, 2008)

El Director de proyecto requerido para este proyecto debe tener un nivel *senior*, con una experiencia comprobado de más de diez años y un nivel de educación formal con postgrado de alguna institución superior reconocida por el Consejo Nacional de Enseñanza Superior (CONESUP). Este debe haber ejecutado proyectos con rangos de costo entre un \$ 1,000,000 y \$ 5,000,000, conocimientos técnicos en manejo de Project.

Debe también tener experiencia comprobada con equipos entre 10 y 20 personas, con proyectos de una duración entre uno y cuatro años, con niveles de riesgo medio- alto.

## Capítulo 9 Anexos

### 9.1 Anexo 1: Project Reforzamiento estructural del edificio del Teatro Variedades del programa Cinemateca Nacional de Costa Rica.

Id	Modo de tarea	Task Name	Duración
0		<b>Cinemateca Nacional de Costa Rica, Fase 1: Reforzamiento estructural del Teatro Variedades</b>	<b>579 días</b>
1		1 Inicio del proyecto	0 días
2		<b>2 Presupuesto extraordinario, licitación y adjudicación para contratación de Director de proyecto</b>	<b>120 días</b>
3		<b>2.1 Formulación presupuestaria, anteproyecto de gasto</b>	<b>45 días</b>
4		2.1.1 Planteamiento del presupuesto (modificación presupuestaria)	20 días
5		2.1.2 Revisión del presupuesto	5 días
6		2.1.3 Aprobación del presupuesto	20 días
7		2.1.4 Presupuesto aprobado (modificación)	0 días
8		<b>2.2 Elaboración de cartel licitatorio</b>	<b>35 días</b>

<b>Project: Cinemateca Nacional d</b> <b>Date: 13 octubre 2022 21:36</b>	Task		Manual Task	
	Split		Duration-only	
	Milestone		Manual Summary Rollup	
	Summary		Manual Summary	
	Project Summary		Start-only	
	External Tasks		Finish-only	
	External Milestone		Deadline	
	Inactive Task		Progress	
	Inactive Milestone		Progreso manual	
	Inactive Summary			

Page 1

