

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS**



Propuesta de modelo para formalizar la gestión de proyectos culturales en la Asociación de Compositores y Autores Musicales de Costa Rica (ACAM)

**Proyecto Final de Graduación para optar por el título de
Máster en Gerencia de Proyectos en el énfasis de proyectos empresariales
con el grado académico de Maestría.**

Realizado por:

Amanda Quesada Montano

San José, Diciembre 2024

DEDICATORIA

Dedico este proyecto final de graduación a las personas asociadas de ACAM, cuya creatividad y dedicación enriquecen la vida de muchas personas y la llenan de colores a través de sus obras. Han enfrentado numerosos desafíos en su lucha por el reconocimiento de sus derechos. Este proyecto tiene como objetivo contribuir al desarrollo de un modelo de gestión para los proyectos culturales de la organización, cuyo fin es el fomentar el reconocimiento y la promoción del trabajo de los artistas a través de iniciativas que les beneficien.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a mi familia: mi madre, padre y mis hermanas, por apoyarme durante este arduo camino. Por escucharme cada vez que necesitaba desahogar mis tensiones y por la paciencia que han tenido por mis ausencias producto de esta Maestría.

Igualmente, quiero agradecer a mi querido Marco Navarro Rojas, que cuando estaba a punto de tirar la toalla me animó a seguir adelante. Gracias a su aliento y apoyo, he logrado llegar hasta aquí, completando este proceso con entusiasmo.

También quiero externar mi sincero agradecimiento a mi tutora, Fiorella Salazar Rojas, por acompañarme en este proceso de manera atenta y dedicada. Su respuesta siempre positiva fue un gran impulso para que pudiera alcanzar esta meta.

No puedo dejar de dar gracias a don Milton Sandoval Quirós, director de la Maestría, por su valiosa orientación y apoyo constante. Su disposición para atender todas mis consultas; sus constantes respuestas a mis inquietudes facilitaron enormemente mi progreso en el proyecto.

Finalmente, deseo expresar mi profundo agradecimiento al personal de ACAM, la Dirección General, la Junta Directiva y demás personas colaboradoras de la organización por su disposición para proporcionar la información que requería para la investigación; su interés en mi proyecto y la confianza depositada han sido fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

EPÍGRAFE

“Tenemos que aceptar que no siempre tomaremos las decisiones correctas, que a veces nos equivocaremos de maravilla, entendiendo que el fracaso no es lo opuesto al éxito, es parte del éxito.”

Arianna Huffington

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|-------------|
| DEDICATORIA | i |
| AGRADECIMIENTOS | ii |
| EPÍGRAFE | iii |
| ÍNDICE GENERAL | iv |
| ÍNDICE DE FIGURAS | ix |
| ÍNDICE DE TABLAS | xi |
| ÍNDICE DE CUADROS | xii |
| LISTA DE ABREVIATURAS | xiii |
| RESUMEN | xv |
| ABSTRACT | xvi |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| Capítulo 1 Generalidades de la investigación | 3 |
| 1.1 Marco de referencia organizacional | 3 |
| 1.1.1 Acerca de ACAM..... | 3 |
| 1.1.2 Estructura y plan estratégico..... | 4 |
| 1.1.2.1 Estructura organizacional..... | 4 |
| 1.1.2.2 Plan estratégico..... | 5 |
| 1.1.3 Proyectos en la organización..... | 10 |
| 1.1.3.1 Proyectos de infraestructura..... | 10 |
| 1.1.3.2 Proyectos de innovación tecnológica..... | 11 |
| 1.1.3.3 Proyectos de expansión..... | 13 |
| 1.1.3.4 Proyectos culturales..... | 14 |
| 1.2 El problema y su impacto | 17 |
| 1.3 Objetivos | 27 |
| 1.3.1 Objetivo general..... | 27 |
| 1.3.2 Objetivos específicos..... | 27 |
| 1.4 Alcance y limitaciones | 28 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 1.4.1 | Alcance..... | 28 |
| 1.4.2 | Limitaciones..... | 29 |
| Capítulo 2 Marco teórico..... | | 30 |
| 2.1 | Gestión de Proyectos..... | 30 |
| 2.1.1 | Elementos de la gestión de proyectos..... | 31 |
| 2.1.1.1 | El Proyecto. | 31 |
| 2.1.1.2 | Ciclo de vida de un proyecto. | 32 |
| 2.1.1.3 | Monitoreo y control..... | 34 |
| 2.1.1.4 | Áreas de conocimiento..... | 35 |
| 2.1.2 | Enfoques en la gestión de proyectos. | 38 |
| 2.1.3 | Gestión de proyectos en las organizaciones..... | 40 |
| 2.1.3.1 | Capacidades organizacionales para la gestión de proyectos. | 42 |
| 2.1.3.2 | El equipo de trabajo. | 44 |
| 2.1.4 | Teoría del cambio (TdC) en la gestión de proyectos. | 45 |
| 2.2 | Proyectos culturales | 47 |
| 2.2.1 | Gestión de proyectos culturales. | 50 |
| 2.2.2 | Organizaciones del sector cultural..... | 52 |
| Capítulo 3 Marco metodológico..... | | 54 |
| 3.1 | Categorías de la investigación | 54 |
| 3.2 | Población y muestra – Sujetos de investigación | 58 |
| 3.3 | Fuentes de información | 60 |
| 3.3.1 | Fuentes primarias..... | 60 |
| 3.3.2 | Fuentes secundarias..... | 61 |
| 3.4 | Técnicas y herramientas para la recopilación de datos..... | 64 |
| 3.4.1 | Análisis documental..... | 65 |
| 3.4.2 | Revisión de literatura..... | 65 |
| 3.4.3 | Entrevista semiestructurada..... | 66 |
| 3.4.4 | Observación pasiva (no participante)..... | 67 |
| 3.5 | Procesamiento y productos de la investigación..... | 68 |
| 3.5.1 | Productos de la investigación..... | 69 |
| 3.5.1.1 | Primer objetivo..... | 69 |
| 3.5.1.2 | Segundo objetivo..... | 70 |

| | | |
|-------------------|--|------------|
| 3.5.1.3 | Tercer objetivo | 71 |
| 3.5.1.4 | Cuarto objetivo | 72 |
| 3.5.2 | Técnicas de procesamiento | 73 |
| 3.5.2.1 | Triangulación de datos | 73 |
| 3.5.2.2 | Análisis comparativo | 74 |
| 3.5.2.3 | Análisis detallado | 74 |
| Capítulo 4 | Análisis de resultados | 76 |
| 4.1 | Diagnóstico de la situación actual | 76 |
| 4.1.1 | Inicio y planificación de los proyectos | 80 |
| 4.1.2 | Gestión de interesados | 82 |
| 4.1.3 | Gestión de riesgos | 86 |
| 4.1.4 | Seguimiento y control de los proyectos | 87 |
| 4.1.4.1 | Reuniones de seguimiento | 87 |
| 4.1.4.2 | Seguimiento de cronogramas | 89 |
| 4.1.4.3 | Estrategias o herramientas de medición | 91 |
| 4.1.4.4 | Lecciones aprendidas | 92 |
| 4.1.4.5 | Retroalimentación en el desarrollo de los proyectos | 93 |
| 4.1.5 | Registro y comunicación de la información de los proyectos | 95 |
| 4.1.6 | Resumen de los hallazgos | 99 |
| 4.2 | Análisis de buenas prácticas en gestión de proyectos | 103 |
| 4.2.1 | Buenas prácticas según empresas líderes | 103 |
| 4.2.2 | Buenas prácticas según las ONGs | 106 |
| 4.2.3 | Buenas prácticas según las voces expertas en gestión de proyectos culturales | 110 |
| 4.2.4 | Buenas prácticas según los estándares de gestión de proyectos | 112 |
| 4.2.5 | Resumen de las buenas prácticas analizadas | 116 |
| 4.2.6 | Identificación de brechas en cuanto a gestión de proyectos en ACAM. | 122 |
| Capítulo 5 | Propuesta de solución | 129 |
| 5.1 | Propuesta de solución | 129 |
| 5.1.1 | Planificación proactiva y basada en evaluación | 133 |
| 5.1.1.1 | Evaluación contextual | 133 |
| 5.1.1.2 | Planificación anual de los proyectos | 136 |
| 5.1.1.3 | Planificación específica por proyecto | 138 |
| 5.1.1.4 | Iniciación formal de los proyectos | 145 |
| 5.1.2 | Gestión integral de partes interesadas | 145 |

| | | |
|---|--|------------|
| 5.1.3 | Gestión de riesgos | 148 |
| 5.1.4 | Seguimiento y control de los proyectos..... | 150 |
| 5.1.4.1 | Indicadores de resultados | 150 |
| 5.1.4.2 | Gestión de cambios..... | 152 |
| 5.1.4.3 | Estado del proyecto..... | 154 |
| 5.1.4.4 | Reuniones de seguimiento..... | 155 |
| 5.1.4.5 | Lecciones aprendidas..... | 157 |
| 5.1.5 | Registro de la información y documentación formal estandarizada..... | 159 |
| 5.1.5.1 | Repositorio de documentos..... | 159 |
| 5.1.5.2 | Estandarización de minutas e informes..... | 160 |
| 5.1.5.3 | Envío de la información..... | 162 |
| 5.1.6 | Resumen de la propuesta | 163 |
| 5.2 | Propuesta de implementación | 166 |
| 5.2.1 | Inducción del modelo de gestión en el Área de Proyectos Culturales de ACAM..... | 168 |
| 5.2.2 | Organización de documentación..... | 172 |
| 5.2.3 | Recursos necesarios..... | 175 |
| Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones..... | | 177 |
| 6.1 | Conclusiones | 177 |
| 6.2 | Recomendaciones | 179 |
| 6.2.1 | Recomendaciones para implementarse en la organización..... | 180 |
| 6.2.1 | Recomendaciones para implementarse específicamente en el Área de Proyectos Culturales (APC)..... | 182 |
| Capítulo 7 Referencias bibliográficas..... | | 184 |
| Capítulo 8 Apéndices | | 189 |
| 8.1 | Apéndice A: Ficha de análisis documental | 189 |
| 8.2 | Apéndice B: Ficha bibliográfica para textos | 190 |
| 8.3 | Apéndice C: Ficha bibliográfica para vídeos..... | 191 |
| 8.4 | Apéndice D: Guía de entrevista a representantes de departamento..... | 192 |
| 8.5 | Apéndice E: Guía de entrevista a personas encargadas de proyectos culturales..... | 194 |
| 8.6 | Apéndice G: Guía de observación | 196 |

| | | |
|------------------------|--|------------|
| 8.7 | Apéndice H: Plantilla para la evaluación contextual de los proyectos culturales..... | 198 |
| 8.8 | Apéndice I: Ejemplo de documento para la aprobación de proyectos..... | 199 |
| 8.9 | Apéndice J: Plantilla para registro de riesgos..... | 200 |
| 8.10 | Apéndice K: Plantilla para solicitud de cambio..... | 201 |
| 8.11 | Apéndice L: Plantilla para registro de lecciones aprendidas..... | 202 |
| 8.12 | Apéndice M: Plantilla para minuta de reuniones de seguimiento | 203 |
| 8.13 | Apéndice N: Plantilla para informe de estado de proyecto..... | 204 |
| 8.14 | Apéndice Ñ: Plantilla para informe general de proyectos | 205 |
| Capítulo 9..... | | 206 |
| 9.1 | Anexo 1: Guía para encuesta sobre interés en proyectos culturales..... | 206 |
| 9.2 | Anexo 2: Plantilla contrato entre persona beneficiaria y la organización. | 208 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1.1 Organigrama de ACAM, 2024..... | 5 |
| Figura 1.2 Ejes estratégicos de la gestión de ACAM..... | 6 |
| Figura 1.3 Nueva App, su apariencia cuando una persona asociada ingresa a su perfil..... | 12 |
| Figura 1.4 Cronograma general de proyecto de desarrollo tecnológico..... | 13 |
| Figura 1.5 Fachada de la oficina de ACAM en Liberia..... | 14 |
| Figura 1.6 Madurez en la gestión de proyectos de la organización..... | 21 |
| Figura 1.7 Extracto de minuta de reunión del proyecto Musicando Juntas, 2024..... | 24 |
| Figura 1.8 Extracto de minuta de reunión comité de proyectos, 2023..... | 25 |
| Figura 1.9 Cesión de derechos de imagen y declaración jurada, Proyecto Tsök..... | 27 |
| Figura 2.1 Ciclo de vida de un proyecto básico..... | 33 |
| Figura 2.2. Áreas de conocimiento durante las fases del ciclo de vida..... | 38 |
| Figura 3.1 Proceso de investigación..... | 68 |
| Figura 4.1 Distribución jerárquica en el desarrollo de los proyectos en ACAM..... | 76 |
| Figura 4.2 Participación de los departamentos en el desarrollo de proyectos..... | 84 |
| Figura 4.3 Tendencias respecto a las reuniones de seguimiento..... | 87 |
| Figura 4.4 Guía del diagrama de Gantt, usada por el Departamento 3 para un proyecto en el que está vinculado. | 90 |
| Figura 4.5 Fotografías correspondientes a uno de los proyectos que implementa el Área de Proyectos Culturales | 94 |
| Figura 4.6 Elementos tomados en cuenta en minutas de reuniones de los Departamentos 1, 3 y Área de Proyectos Culturales..... | 98 |
| Figura 4.7 Esquema de los hallazgos y buenas prácticas según las categorías de investigación..... | 121 |
| Figura 5.1 Ejemplo de plan anual de proyectos con hipervínculos a planes específicos..... | 139 |
| Figura 5.2 Conformación del equipo de cada proyecto..... | 140 |
| Figura 5.3 Presentación del presupuesto detallado..... | 141 |
| Figura 5.4 Ejemplo de cronograma por cuatrimestre..... | 142 |
| Figura 5.5 Elementos clave en una matriz de riesgos..... | 149 |

| | |
|---|-----|
| Figura 5.6 <i>Calendario de reuniones</i> | 156 |
| Figura 5.7 <i>Diagrama de organización de documentos</i> | 159 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| <i>Tabla 4.1</i> Proyectos por departamento y etapa en la que se encuentra cada uno | 78 |
| <i>Tabla 4.2</i> Cantidad de documentación analizada por departamento o área..... | 95 |
| <i>Tabla 4.3</i> Documentos analizados por proyectos y departamento o área..... | 96 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|-----|
| Cuadro 1.1 <i>Proyectos culturales ejecutados por ACAM, su forma de planificación y seguimiento.</i> | 18 |
| Cuadro 1.2 <i>Proyectos de índole cultural organizados por ACAM y situaciones adversas que afectaron los resultados esperados</i> | 21 |
| Cuadro 2.1 <i>Estructura organizacional según el tipo de organización</i> | 40 |
| Cuadro 3.1. <i>Categorías de la investigación.</i> | 55 |
| Cuadro 3.2 <i>Sujetos de información</i> | 59 |
| Cuadro 3.3 <i>Producto esperado para el primer objetivo específico</i> | 70 |
| Cuadro 3.4 <i>Producto esperado para el segundo objetivo específico</i> | 71 |
| Cuadro 3.5 <i>Producto esperado para el tercer objetivo</i> | 72 |
| Cuadro 3.6 <i>Producto esperado para el cuarto objetivo</i> | 73 |
| Cuadro 4.1 <i>Herramientas para la gestión de cronograma, por departamento</i> | 89 |
| Cuadro 4.2 <i>Estrategias utilizadas por departamento, para medir resultados</i> | 91 |
| Cuadro 4.3 <i>Hallazgos clave en la gestión de proyectos de la organización según la categoría de análisis</i> | 100 |
| Cuadro 4.4 <i>Buenas prácticas propuestas por organizaciones que desarrollan proyectos.</i> | 104 |
| Cuadro 4.5 <i>Buenas prácticas en la gestión de proyectos, recomendadas por ONGs</i> | 107 |
| Cuadro 4.6 <i>Buenas prácticas en gestión de proyectos según voces expertas</i> | 110 |
| Cuadro 4.7 <i>Buenas prácticas según estándares en gestión de proyectos</i> | 113 |
| Cuadro 4.8 <i>Hallazgos de la situación actual y buenas prácticas recomendadas</i> | 118 |
| Cuadro 4.9 <i>Brechas identificadas entre la situación actual y las buenas prácticas en gestión de proyectos por área temática</i> | 123 |
| Cuadro 5.1 <i>Brechas identificadas por temática y propuestas de solución</i> | 130 |
| Cuadro 5.2 <i>Evaluación contextual para la planificación de proyectos culturales</i> | 134 |
| Cuadro 5.3 <i>Información para el cronograma anual de proyectos culturales</i> | 137 |
| Cuadro 5.4 <i>Modelo para calendarizar las actividades del proyecto</i> | 143 |
| Cuadro 5.5 <i>Ejemplo de matriz de beneficios esperados para un proyecto cultural</i> | 144 |
| Cuadro 5.6 <i>Información contenida en la matriz de interesados</i> | 146 |
| Cuadro 5.7 <i>Ejemplo de Desglose de OKRs y KPIs para un Proyecto Cultural</i> | 151 |

| | |
|---|-----|
| Cuadro 5.8 Ejemplo de registro de lecciones aprendidas | 158 |
| Cuadro 5.9 Resumen de la propuesta de solución..... | 163 |
| Cuadro 5.10 Cronograma de implementación..... | 167 |
| Cuadro 5.11 Temáticas abordadas en la inducción y aprendizaje esperado | 169 |
| Cuadro 5.12 Cronograma de inducción del modelo de gestión..... | 171 |
| Cuadro 5.13 Cronograma de organización de la documentación | 174 |
| Cuadro 5.14 Recursos necesarios para la implementación del modelo de gestión | 175 |

LISTA DE ABREVIATURAS

- ACAM:** Asociación de Compositores y Autores Musicales de Costa Rica.
- AIE:** Asociación de Intérpretes y Ejecutantes de Costa Rica.
- APC:** Área de Proyectos Culturales
- CERLALC:** Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe
- CFAR:** Centre for Advocacy and Research
- CNCA:** Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile
- ENC:** Encuesta Nacional de Cultura
- FIA:** Festival Internacional de las Artes
- FSC:** Fondo Social y Cultural.
- FUNIBER:** Fundación Universitaria Iberoamericana
- GAM:** Gran Área Metropolitana
- GE:** General Electric
- HP:** Hewlett-Packard
- IBM:** International Buiseness Machines
- ICT:** Instituto Costarricense de Turismo
- ID:** Identification/Identificador
- IPMA:** International Project Management Association
- KPI:** Key Performance Indicator
- KR:** Key Result
- MSJ:** Municipalidad de San José
- MCJ:** Ministerio de Cultura y Juventud
- MEIC:** Ministerio de Economía, Industria y Comercio
- OKR:** Objective and Key Result
- ONG:** Organización No Gubernamental
- P&G:** Procter & Gamble
- PC:** Proyectos Culturales
- PIB:** Producto Interno Bruto
- PMBok®:** Project Management Body of Knowledge.
- PMI®:** Project Management Institute

PMO: Project Management Office

PRADAN: Professional Assistance for Development Action

PRINCE: PRojects IN Controlled Environments

SINART: Sistema Nacional de Radio y Televisión

TdC: Teoría del Cambio

TI: Tecnologías de la información

UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

UNED: Universidad Estatal a Distancia

UTM: Unión de Trabajadores de la Música y afines

RESUMEN

La Asociación de Compositores y Autores Musicales de Costa Rica (ACAM) es una entidad de gestión colectiva que recauda y distribuye lo correspondiente a derechos de autor por la comunicación pública de obras musicales. Según sus estatutos, el 10% de lo recaudado debe destinarse a un fondo para el desarrollo de proyectos culturales y sociales. Sin embargo, un análisis previo reveló la ausencia de un proceso formal para gestionar estos proyectos; no hay planes, cronogramas ni informes que definan objetivos o estrategias claras, ni un repositorio centralizado de información. Ante esta situación, se propone desarrollar un modelo de gestión de proyectos para el Área de Proyectos Culturales de ACAM, basado en buenas prácticas, que permita formalizar, organizar y controlar los proyectos de manera eficiente.

El desarrollo metodológico incluyó un diagnóstico inicial mediante entrevistas, observaciones no participantes y análisis documental sobre la gestión actual en distintos departamentos. Posteriormente, se investigaron estándares y prácticas recomendadas en la gestión de proyectos. Se revisaron estándares como el PMI, el IPMA y PRINCE2. Además, se consultaron artículos que planteaban buenas prácticas recomendadas por ONGs y empresas líderes; y se acudió a la revisión de conferencias de personas expertas en gestión de proyectos culturales. A partir de esta investigación, se identificaron las brechas entre la situación actual y las buenas prácticas, lo que facilitó la elaboración de un modelo de gestión acompañado de un plan de implementación previsto para el próximo año.

El análisis de brechas señala la necesidad de fortalecer la planificación, la gestión de interesados, la identificación y manejo de riesgos, el control y seguimiento y la mejora en la documentación y registro de información.

Cabe señalar que el 21 de agosto de 2024, la Asamblea General eligió a la Comisión del Fondo Social y Cultural (FSC) para supervisar los proyectos que se financien con dicho fondo. Se recomienda capacitarla en gestión de proyectos, a fin de fortalecer sus capacidades.

Palabras Clave: Gestión de proyectos, Modelo de Gestión, Proyectos Culturales, Buenas Prácticas en Gestión de Proyectos.

ABSTRACT

The Association of Composers and Musical Authors of Costa Rica (ACAM) is a collective management entity that collects and distributes copyright for the public communication of musical works. According to its statutes, 10% of the proceeds must be allocated to a fund for the development of cultural and social projects. However, a previous analysis revealed the absence of a formal process to manage these projects; There are no plans, schedules or reports that define clear objectives or strategies, nor a centralized repository of information. Given this situation, it is proposed to develop a project management model for ACAM's Cultural Projects Area, based on good practices, that allows projects to be formalized, organized and controlled efficiently.

The methodological development included an initial assessment through interviews, non-participant observations, and document analysis regarding current management practices in various departments. Subsequently, standards and recommended practices in project management were researched. Standards such as PMI, IPMA, and PRINCE2 were reviewed. Additionally, articles with best practices recommended by NGOs and leading companies were consulted, and presentations from experts in cultural project management were examined. From this research, gaps between the current situation and best practices were identified, which facilitated the development of a management model accompanied by an implementation plan scheduled for the coming year.

The gap analysis points out the need to strengthen planning, stakeholder management, risk identification and management, control and monitoring, and improvement in documentation and information registration.

It should be noted that on August 21, 2024, the General Assembly elected the Social and Cultural Fund (SCF) Commission to oversee the projects financed with said fund. It is recommended to train her in project management, in order to strengthen her capabilities.

Key Words: Project Management, Management Model, Cultural Projects, Project Management Best Practices.

INTRODUCCIÓN

La gestión de proyectos es un componente esencial para el desarrollo exitoso de iniciativas en diversos sectores, y en el ámbito cultural no es la excepción. En este sector, la gestión efectiva de proyectos no solo permite cumplir con los objetivos estratégicos de las organizaciones, sino que también asegura la sostenibilidad de las iniciativas a largo plazo, maximizando el impacto cultural y social de las mismas.

ACAM, Asociación de Compositores y Autores Musicales de Costa Rica, es una organización sin fines de lucro, encargada de gestionar los derechos de autor y conexos por comunicación pública de obras musicales. Como parte de los estatutos de la entidad, un 10% de la recaudación está destinado al Fondo Social y Cultural (FSC), cuyo fin es financiar proyectos de índole social y cultural en beneficio de las personas asociadas.

La organización, a lo largo de los años, ha impulsado diversos proyectos culturales con el fin de respaldar a las personas compositoras y autoras musicales del país. No obstante, la gestión de estos proyectos en la entidad se ha caracterizado por una falta de formalidad en su desarrollo. La ausencia de registros de información clave, como actas de proyectos, documentos aprobatorios, cronogramas y repositorios accesibles, ha generado una incertidumbre significativa sobre el proceso de planificación, ejecución y seguimiento de los proyectos dentro de la organización.

En este contexto, se plantea la necesidad de desarrollar un modelo de gestión de proyectos que permita a ACAM abordar de manera estructurada y eficiente sus iniciativas culturales, garantizando no solo el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, sino también una gestión más ordenada y profesional de sus proyectos.

El presente trabajo se enfoca en diseñar un modelo de gestión para el Área de Proyectos Culturales de ACAM, abordando los desafíos actuales que enfrenta la organización y proponiendo soluciones que contribuyan a una mejora sustancial en la forma en que se planifican, ejecutan y evalúan sus proyectos.

En primer lugar, se llevó a cabo un diagnóstico de la situación actual de la organización en cuanto a la gestión de proyectos. Posteriormente, se hizo una revisión exhaustiva de fuentes secundarias para identificar buenas prácticas en la materia. Luego, se procedió a analizar las brechas entre la situación actual y las recomendaciones establecidas por los marcos de referencia y los estándares en gestión de proyectos.

El primer capítulo de este trabajo presenta una reseña detallada de la organización, abarcando su plan estratégico y una descripción de algunos de los proyectos que han desarrollado diversos departamentos. También se expone el problema a resolver y su impacto en la organización. Además, se plantean los objetivos de esta propuesta, junto con el alcance y las limitaciones del estudio.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico, que incluye los conceptos y teorías fundamentales en los que se basa la investigación. Se abordan temas variados relacionados con la gestión de proyectos, tanto en general como específicamente en el ámbito cultural, que sustentan la creación del modelo propuesto.

El tercer capítulo está dedicado a la metodología utilizada, detallando las categorías de investigación, los sujetos y fuentes de investigación de donde se obtuvieron los datos, el tamaño de la muestra y las técnicas de recolección de información. También se explica la forma en que se procesaron los datos para su posterior análisis.

El cuarto capítulo presenta el análisis de los resultados, que abarca los hallazgos obtenidos a partir del trabajo de campo y la revisión de fuentes primarias y secundarias. Los resultados se ilustran mediante figuras, diagramas, cuadros y descripciones detalladas, lo que permite visualizar claramente la situación actual de la organización en relación con la gestión de proyectos.

El quinto capítulo aborda la propuesta de solución al problema identificado, que se centra en el diseño de un modelo para la formalización de la gestión de proyectos culturales en la organización. Esta solución se fundamenta en un análisis exhaustivo de buenas prácticas, comparado con la situación actual de la organización, con el objetivo de cerrar las brechas detectadas.

Finalmente, el sexto capítulo presenta las conclusiones obtenidas después de un riguroso proceso de investigación en la organización, así como recomendaciones adicionales para mejorar la gestión de proyectos en dicha entidad.

A lo largo del trabajo, la información está respaldada por fuentes bibliográficas especializadas en gestión de proyectos y desarrollo de proyectos culturales. El objetivo final de este proyecto es proporcionar, a la recién creada Área de Proyectos Culturales de la organización, un marco lógico que permita gestionar los proyectos de manera formal y organizada.

Capítulo 1 Generalidades de la investigación

En este capítulo se presenta el marco de referencia de la organización donde se elabora el presente estudio, así como el planteamiento del problema y la justificación. Se exponen los objetivos propuestos, el alcance de la investigación y las limitaciones encontradas para el desarrollo de este proyecto.

1.1 Marco de referencia organizacional

A continuación, se presenta una reseña de ACAM, la organización en la que se fundamenta este trabajo. Se expondrá su estructura organizacional, así como su plan estratégico y sus respectivos componentes. Además, se hará un repaso de los proyectos que la entidad desarrolla, lo cual proporcionará el contexto necesario para la investigación en curso.

1.1.1 Acerca de ACAM.

La Asociación de Compositores y Autores Musicales de Costa Rica, en adelante ACAM, es una organización privada de gestión colectiva, sin fines de lucro, encargada de recaudar y distribuir lo correspondiente a derechos de autor por comunicación pública de obras musicales.

A modo de contexto, la primera entidad colectiva surgió en 1847, en Francia, cuando un grupo de autores se manifestaron en contra de un “café-concert”, porque les parecía contradictorio que un espacio como este cobrara un monto considerable de dinero por la comida y por el espacio y no había ningún reconocimiento para quienes habían compuesto la música que interpretaba la orquesta que amenizaba en el lugar. Es así como se da una decisión judicial que obligaba a lugares como éste a pagar una suma de dinero por el uso de la música. Gracias a ese accionar, empezaron a crearse múltiples entidades de gestión colectiva, que iniciaban una lucha con ahínco por el reconocimiento y respeto de los derechos de las personas autoras (CERLALC, 2018).

ACAM fue creada en 1990 por un grupo de compositores y autores musicales costarricenses que vieron la necesidad de tener una organización que les representara y recaudara sus derechos.

La Asociación agrupa en este momento a más de 4500 creadores y creadoras musicales que conforman la Asamblea General, órgano soberano¹. La organización también representa a compositores o compositoras extranjeras por los contratos de reciprocidad con entidades

¹ No se puede brindar un número exacto, porque cada mes hay nuevas personas inscritas y además, la base de datos está siendo actualizada por el departamento de autores. (D. Fonseca, comunicación personal, 22 de abril 2024)

homólogas de otros países². Es decir, si la música de un autor extranjero suena en nuestro país, ya sea en la radio, en plataformas digitales, en un espacio público o un concierto, ACAM recauda ese dinero y lo hace llegar a la organización que representa a ese autor o autora.

El órgano soberano de ACAM es la Asamblea General; según la estructura jerárquica, le sigue la Junta Directiva, órgano colegiado que consta de siete miembros; y el órgano fiscal, que lo integran un fiscal propietario y un fiscal suplente; tanto la Junta Directiva como el órgano fiscal son elegidos por la Asamblea General cada tres años. La Junta Directiva lleva a cabo dos sesiones ordinarias al mes, y realiza sesiones extraordinarias cada vez que sean convocadas para atender un tema en específico. Al año, se realiza una asamblea ordinaria obligatoria y una o más asambleas extraordinarias, según las necesidades o temáticas a conversar que necesitan ser atendidas y pueden ser convocadas por la Junta Directiva o por alguna persona asociada (ACAM, Estatutos de la organización, 2023).

Actualmente, las oficinas centrales de ACAM están ubicadas en Barrio Escalante, provincia de San José y tiene dos filiales, una en Liberia, Guanacaste y otra en Jacó, Puntarenas.

1.1.2 Estructura y plan estratégico.

En este apartado se expone la estructura organizacional de ACAM, la cual fue presentada ante Junta Directiva en noviembre 2023 (Junta Directiva, 28 de noviembre 2023), en respuesta a la incorporación de nuevas personas al equipo humano de la organización. Posteriormente, se presenta el plan estratégico con sus diversos componentes.

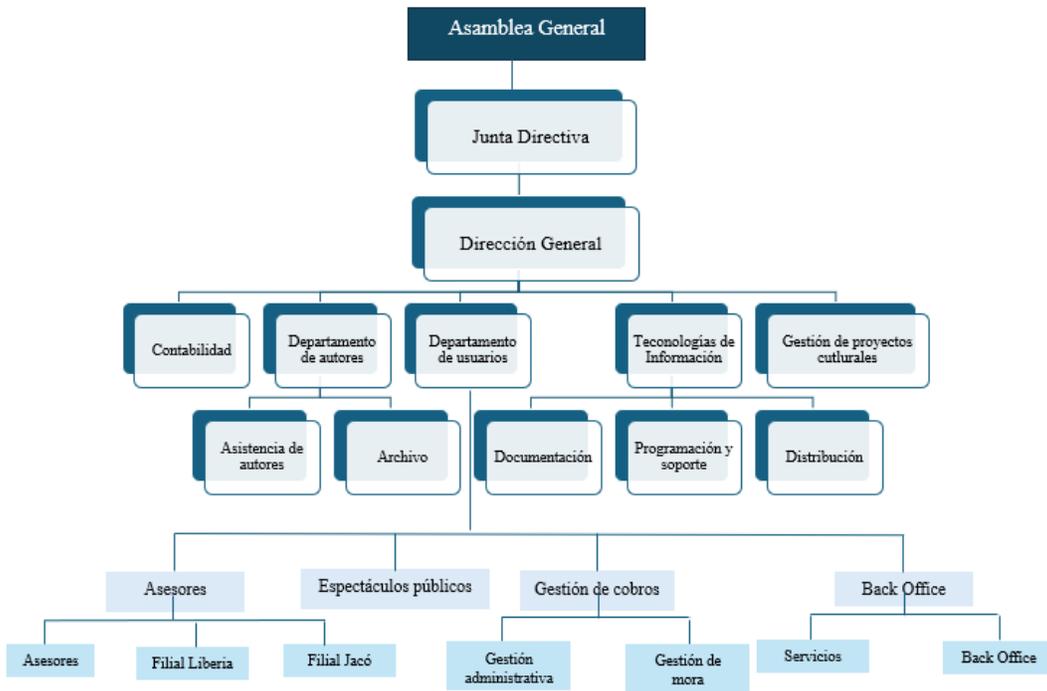
1.1.2.1 Estructura organizacional.

La organización cuenta actualmente con una planilla de 44 personas trabajadoras. Está estructurada en cinco departamentos bajo la supervisión de la Dirección General.

En el organigrama representado en la Figura 1.1, se ilustra cómo están distribuidas las diversas áreas, así como su estructura jerárquica.

² Información tomada de la página web de ACAM. <https://acam.cr/acam/nosotros.jsp>

Figura 1.1 Organigrama de ACAM, 2024



Nota: Elaboración propia con información brindada por ACAM (2024).

Como se muestra en la Figura 5.1, la Asamblea General es el órgano soberano, seguida por la Junta Directiva, órgano colegiado que supervisa a la Dirección General, la cual tiene a su cargo cinco departamentos.

En el siguiente apartado se presenta el plan estratégico que fue actualizado por la administración en el año 2019.

1.1.2.2 Plan estratégico.

Antes de iniciar con la presentación del plan estratégico de ACAM, en la Figura 1.2 se ilustran los ejes estratégicos bajo los cuales se ejecutan las acciones de la entidad por medio de sus instancias administrativas.

Figura 1.2 Ejes estratégicos de la gestión de ACAM



Nota: Información obtenida del Plan Estratégico de ACAM (2019).

La filosofía medular de ACAM está compuesta por su misión, su visión, sus valores y sus objetivos estratégicos, estos últimos están clasificados según el área o departamento. Para esta investigación, se tomarán en cuenta los objetivos estratégicos de la Dirección General, del área de autores y del área de comunicación, que son los tres departamentos que se involucran constantemente con el Área de Proyectos Culturales, en la cual se enfoca este trabajo³.

- ***Misión.***

Somos la Organización de Gestión Colectiva encargada de proteger los derechos y administrar el patrimonio de las personas autoras y compositoras, de forma eficiente y eficaz conforme con las

³ El Plan Estratégico de ACAM no se ha actualizado desde 2019. En ese entonces, el área de gestión de proyectos culturales aún no formaba parte del organigrama, y el departamento de comunicación estaba incluido en él. Actualmente, este último departamento opera bajo un modelo de subcontratación.

normas nacionales e internacionales referentes al Derecho de Autor, mediante mecanismos transparentes.

- ***Visión.***

Ser una Organización de Gestión Colectiva líder, competente y transparente que genere confianza para todos los actores involucrados en la materia.

- ***Valores.***

A continuación, se presentan los valores de ACAM:

- Responsabilidad: asumir y cumplir diligentemente con el mandato encomendado.
- Respeto: establecer y mantener interacciones entre los diferentes actores internos y externos de la Organización con altos estándares de calidad.
- Transparencia: establecer mecanismos de comunicación clara y oportuna.
- Compromiso: realizar nuestra labor siendo conscientes de su importancia.
- Equidad: ejecutar nuestras acciones de manera inclusiva y bajo un marco de compromiso social.
- Solidaridad: realizar la gestión por un fin común.

- ***Objetivos Estratégicos.***

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos de ACAM, según las áreas de Dirección General, Comunicación y área de Autores.

1. Dirección General

Objetivo general 1: Planificar, mantener y actualizar una estructura administrativa eficiente, con el capital financiero y humano necesario, bajo un ambiente de motivación y de credibilidad, que facilite el cumplimiento de los objetivos fijados por cada área funcional bajo los ejes estratégicos definidos, en cumplimiento de nuestra misión y visión, en coordinación permanente y constante con la Junta Directiva.

Objetivos específicos:

- a. Definir e implementar procedimientos de control interno que hagan eficiente y transparente la operación.
- b. Proponer políticas adecuadas para contar con un recurso humano motivado, comprometido, capacitado y estable, que cuente con las herramientas adecuadas para realizar de manera óptima y eficiente su gestión.

- c. Fortalecer los mecanismos de información financiera que facilite la toma de decisiones.
- d. Mejorar la gestión de recaudación para incrementar el capital financiero de la Asociación y minimizar el riesgo.
- e. Propiciar vínculos permanentes de comunicación y apoyo con otras organizaciones de gestión colectiva nacionales e internacionales.
- f. Cumplir oportunamente con nuestros compromisos económicos.
- g. Mantener canales de comunicación y facilitar información relevante a la Junta Directiva sobre la situación general de la asociación.

Objetivo general 2: Coordinar y dar seguimiento a las acciones definidas estratégicamente para la defensa de los derechos y el fortalecimiento de la gestión colectiva en el país.

Objetivos Específicos:

- a. Facilitar procesos tendientes al fortalecimiento del marco jurídico relacionado con la gestión de los derechos de autor.
- b. Proponer a la Junta Directiva políticas y acciones en materia de judicialización de la gestión de derechos e implementarlas.
- c. Gestionar los recursos financieros para atender procesos judiciales y extrajudiciales dirigidos a la defensa de derechos de autor.
- d. Proponer a la Junta Directiva los profesionales responsables de llevar los casos de acuerdo con su naturaleza, tomando en cuenta criterios como el de la razonabilidad económica y la eficiencia y eficacia.
- e. Coordinar con el Departamento de Comunicación y los asesores en la materia, las acciones que permitan la articulación de las personas asociados para la incidencia política e informar de manera oportuna los logros en materia política y judicial.
- f. Promover el acercamiento con sectores profesionales involucrados con la Propiedad Intelectual y con otros actores sociales influyentes en el ámbito social, cultural, económico y político del país.
- g. Mantener actualizados los contratos de reciprocidad y propiciar la firma de contratos con nuevas organizaciones de gestión colectiva.

2. Comunicación

Objetivo general: Proyectar una imagen transparente, actual, coherente y oportuna a lo interno y externo de la organización.

Objetivos específicos:

- a. Mantener informados a los asociados, organizaciones homólogas, usuarios de la música y a la sociedad sobre el quehacer de la organización-, estableciendo los canales de comunicación interna y externa idóneos.
 - b. Divulgar las actividades que desarrolla la organización, así como otras que desarrollan la UTM y otras organizaciones homólogas que sean de interés para ACAM⁴.
 - c. Facilitar la articulación e interacción de los diferentes departamentos de la organización en los procesos de comunicación.
 - d. Coordinar procesos de diseño e implementación de campañas publicitarias y de promoción para el efectivo reconocimiento de los derechos de autor por parte de los usuarios de la música.
 - e. Visibilizar por diferentes canales la riqueza cultural musical del país.
- ## 3. Autores y compositores

Objetivo general: Brindar atención e informar a las personas, tanto potenciales asociadas como asociadas, sobre los procedimientos de inscripción de obras, así como sobre sus derechos y deberes.

Objetivos específicos:

- a. Atender consultas de asociados y terceros en materia de propiedad intelectual y gestión colectiva.
- b. Identificar con los otros departamentos de la organización necesidades de información de las personas asociadas y atenderlas oportunamente.
- c. Coordinar con la Comisión de Afiliación el proceso de evaluación de aspirantes.
- d. Coordinar procesos de capacitación dirigidos a las personas asociadas en materia de derecho de autor.

⁴ La UTM es la Unión de Trabajadores de la Música y afines, sindicato del sector musical costarricense.

1.1.3 Proyectos en la organización.

En este apartado se presentan los proyectos planteados por la organización y que se han estado desarrollando en los últimos dos años. La entidad no cuenta con una oficina de proyectos ni con un equipo en específico que se encargue de implementarlos, sino que los proyectos surgen a raíz de necesidades que la entidad va identificando (D. Fonseca, comunicación personal, 2 de mayo 2024) y los han asumido personas o departamentos distintos según el tipo de proyecto.

Según el área, existen distintos proyectos que se desarrollan en la organización, entre ellos: proyectos de infraestructura, proyectos de innovación, proyectos de expansión y proyectos culturales. Los primeros tres son para dar solución a necesidades que surgen desde la administración o desde la misma operación de la organización, por ende, son supervisados por la Dirección General, con aval de la Junta Directiva y asignados a distintas áreas dentro de la entidad; a excepción del proyecto del diseño del auditorio (explicado posteriormente), que surge por necesidades de las personas asociadas. Los proyectos culturales surgen a raíz de una problemática o necesidad del gremio musical, que incluye a las personas asociadas, por lo tanto, son supervisados en su mayoría por la Junta Directiva.

1.1.3.1 Proyectos de infraestructura.

Los proyectos de infraestructura son aquellos planteados por la administración a través de los cuales se desarrollan proyectos de remodelación o construcción, para optimizar la operación, así como la atención de las personas involucradas con la entidad, entre ellas: personal, Junta Directiva y personas asociadas.

Remodelación del edificio y construcción de auditorio: es el principal proyecto que está activo en este momento en relación con infraestructura y está en su etapa de planificación. Es asumido por la Dirección General, quien brinda los respectivos informes a la Junta Directiva.

Surge a raíz de una necesidad de las personas asociadas: contar con un espacio para presentar y grabar *en vivo* su música de forma gratuita. La Junta Directiva planteó la idea de diseñar un auditorio con las condiciones idóneas y que estuviera ubicado dentro de las instalaciones de ACAM.

Para construir el auditorio, se requiere hacer cambios en la infraestructura del edificio donde reside la organización, puesto que este recinto abarcaría un espacio donde actualmente existen oficinas administrativas. Por lo anterior, es necesaria una remodelación de las instalaciones.

En mayo de 2018, la Junta Directiva solicitó a la administración llevar a cabo un estudio preliminar para iniciar el proyecto. El valor aproximado inicial fue de U\$219 000. En octubre de 2018 se presentaron ante la Junta Directiva, los arquitectos contratados para el anteproyecto. Después de ese momento, se han llevado a cabo sesiones donde se ha conversado sobre el tema y se han comunicado algunos avances. Este proyecto ha sufrido cambios a raíz de necesidades que se han ido presentando y fue puesto en pausa debido a la pandemia del COVID-19, ya que se debían atender otras necesidades de las personas asociadas y de la misma entidad. La Junta Directiva decidió retomar el proyecto en julio de 2022, por lo que esta y la Dirección General esperan contar con la remodelación el próximo 2025⁵.

1.1.3.2 Proyectos de innovación tecnológica.

El departamento de Tecnologías de Información (TI) de ACAM ha venido desarrollando proyectos para facilitar procesos en la organización y para una adecuada gestión de los derechos. Ante los constantes avances tecnológicos que sorprenden al mundo, la organización se esfuerza por adaptarse a los cambios y ofrecer herramientas que permitan a las distintas partes interesadas una experiencia positiva en cuanto a los trámites que deben realizar.

Los proyectos bajo TI son:

Nueva App de ACAM: surge a raíz de la necesidad de agilizar los procesos en cuanto a afiliación de nuevas personas asociadas, registro de obra, declaración de repertorio y licenciamiento de usuarios⁶. En la Figura 1.3 se muestra la apariencia de la aplicación una vez que una persona asociada ha iniciado sesión en ella.

⁵ La información acá presentada es producto de una revisión exhaustiva de actas de Junta Directiva.

⁶ Estos procesos son: Afiliación de nuevos asociados, que hace referencia a cuando un compositor desea formar parte de la asociación; registro de obras, es decir, las personas asociadas registran sus nuevas composiciones musicales por medio de la app; declaración de repertorio, que se refiere a que cada vez que una persona asociada interprete música *en vivo* en algún lugar, debe reportarlo para que ACAM distribuya entre los autores lo que corresponde a derechos de autor por comunicación pública de sus obras; licenciamiento de usuarios, que hace referencia al proceso que deben llevar a cabo los locales comerciales o eventos públicos, para que reconozcan económicamente el derecho de autor de las obras musicales que suenan en el comercio o evento.

Figura 1.3 Nueva App, su apariencia cuando una persona asociada ingresa a su perfil.



Nota: El nombre y el IP han sido tachados como medida de protección de la identidad de la persona asociada.

El planteamiento del proyecto de la *app* inició en setiembre de 2020, con un costo de US\$10 735. Se inició con el desarrollo de la herramienta, para lo cual fue necesario hacer varias pruebas; el proyecto fue implementado en enero de 2022 y, hoy en día, se han hecho algunos cambios y mejoras a raíz de la retroalimentación brindada por usuarios de la herramienta.

Proyecto de desarrollo tecnológico y mejora en el departamento de autores: a diferencia de los proyectos anteriores, en este caso se utilizó una metodología de proyectos que se basa en un modelo predictivo. Se contrató a un consultor externo que fungió como director del proyecto. El equipo, en este caso, estuvo conformado por la Dirección General, el Departamento de Autores y el Departamento de TI. El objetivo de este proyecto fue “implementar mejoras en los procedimientos y herramientas enfocadas a los asociados, para lograr mejoras en la calidad de los servicios brindados” (Acta de constitución del proyecto, versión 1 de junio 2022). El proyecto fue aprobado el 21 de junio de 2022. Se tenía prevista una duración de 6 meses y un costo de \$23 000. En la Figura 1.4 se muestra el cronograma general del proyecto, elaborado por el consultor contratado.

Figura 1.4 Cronograma general de proyecto de desarrollo tecnológico

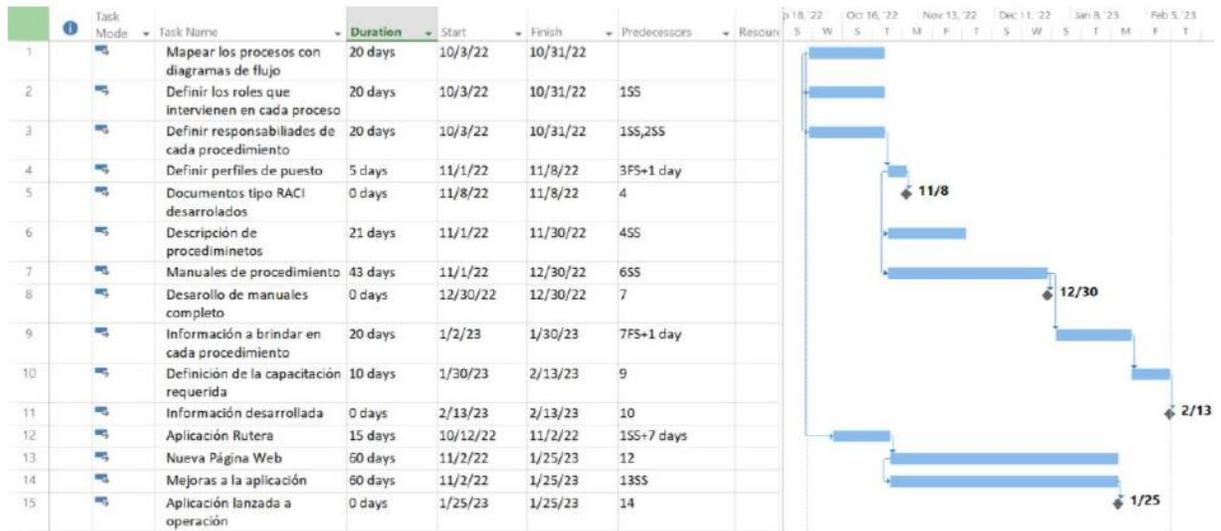


Tabla 5, Desglose y calendarización de los recursos

Nota: Imagen tomada del acta de constitución del proyecto, junio 2022.

1.1.3.3 Proyectos de expansión.

El incremento en la recaudación de ACAM, sumado al crecimiento de locales comerciales y espacios de entretenimiento a lo largo del país que emplean la música como insumo para el negocio, ha llevado a la organización a detectar la necesidad de expandir su estructura y establecer nuevas filiales que cubran diversas regiones. Esto permite facilitar la atención a las personas asociadas que residen en otras zonas fuera del Gran Área Metropolitana (GAM), así como mejorar los trámites relacionados con el licenciamiento y la supervisión de los establecimientos que hacen uso de la música.

Hasta este momento la organización tiene dos filiales, una en el cantón de Liberia, en la provincia de Guanacaste, inaugurada en febrero de 2023 y otra en el cantón de Garabito, en la provincia de Puntarenas, inaugurada en mayo de 2024. Ambos proyectos se basaron en la misma metodología, por lo tanto, se presenta a continuación uno de ellos: el proyecto Pampa, para la creación de la filial en Liberia, Guanacaste.

Proyecto Pampa: Para este proyecto, al igual que en el proyecto de “desarrollo tecnológico y mejora en el departamento de autores”, se utilizó una metodología de proyectos basada en el modelo predictivo, bajo el liderazgo de un consultor externo que igualmente fungió como director

del proyecto. Para este caso, formaron parte del equipo: la Dirección General, el Departamento de Autores y el Departamento de Usuarios.

El objetivo del proyecto reza lo siguiente: “Realizar la apertura de una oficina en el cantón de Liberia que cumpla con las necesidades de ACAM y además permita la buena gestión de los usuarios de la música, el incremento de los ingresos de la zona y el soporte de los autores del área” (Acta de constitución del proyecto, julio 2022). El costo estimado para este proyecto fue de ₡28 220 000. El plazo estimado para este proyecto fue de 6 meses. Las oficinas de la filial de Liberia fueron inauguradas en febrero de 2023.

En la Figura 1.5 se presenta la imagen de la fachada de la filial en Liberia, Guanacaste.

Figura 1.5 Fachada de la oficina de ACAM en Liberia



Nota: Imagen tomada de la página de Guana Noticias. <https://guananoticias.com/>

1.1.3.4 Proyectos culturales.

El fin primordial de ACAM es recaudar y distribuir lo correspondiente a derechos de autor por comunicación pública de obras musicales; sin embargo, en los estatutos de la asociación consta que, de la retribución recaudada, un 10% va destinado al Fondo Social y Cultural (FSC), cuyo fin es llevar a cabo proyectos culturales y sociales en beneficio de los asociados y asociadas de la entidad (ACAM, Estatutos de la Organización, 2023).

Este FSC había sido siempre administrado por la Unión de Trabajadores de la Música y afines (UTM), sindicato de artistas formado en noviembre de 2014, por iniciativa de asociados y asociadas de ACAM⁷.

⁷ Información tomada de la página web de la UTM. <https://utm.cr/que-es-la-utm/>

El 27 junio del 2023, en la Asamblea General Extraordinaria XXXIII de ACAM, tras un análisis financiero y jurídico, la Junta Directiva presentó la propuesta para que el FSC volviera a ser administrado por la organización, propuesta que fue aprobada.

Cabe destacar que, anteriormente, la ejecución de estos proyectos se financiaba con recursos provenientes de las reservas del superávit anual.

Para proyectos surgidos tras una necesidad emergente y que requieren más contenido económico, como sucedió en pandemia, que hubo que llevar a cabo proyectos para respaldar al sector musical, se solicita un presupuesto extraordinario que debe ser aprobado por la Junta Directiva (E. Solís, comunicación personal, 16 de abril 2024).

A partir de la recuperación de la administración del FSC, destinado exclusivamente a la ejecución de proyectos en beneficio de las personas asociadas, la Junta Directiva decidió en noviembre de 2023 contratar a una persona a medio tiempo para coordinar la gestión de proyectos culturales (Junta Directiva, 14 de noviembre de 2023). En 2024, se establece un área específica para la gestión de estos proyectos, y la gestora de proyectos asume la coordinación ejecutiva de los proyectos culturales y sociales financiados por el FSC el 15 de enero de 2024. En agosto de 2024, durante la Asamblea General Extraordinaria, se eligió a las personas que integrarían la Comisión del FSC, encargada de supervisar los proyectos en desarrollo. Esta comisión está compuesta por cinco miembros titulares y un suplente, con un mandato vigente hasta marzo de 2026, momento en el cual se elegirá nuevamente a quienes deseen integrarla⁸.

Uno de los objetivos de la entidad, según su plan estratégico, es proyectar una imagen transparente y actual a lo interno y externo de la organización, por medio de la divulgación de los proyectos sociales y culturales que se lleven a cabo (ACAM, Plan Estratégico, 2019). Para la administración de la organización, por medio de la difusión de estos proyectos, se logra mayor proyección (J. Bolaños, comunicación personal, 16 de abril 2024).

Los proyectos culturales, antes de ser nombrada la comisión, siempre habían sido supervisados por la Junta Directiva en su mayoría. Muchos de ellos han surgido de acuerdo con necesidades emergentes o por solicitud, ya sea de Junta Directiva o de alguna persona asociada. Los proyectos que se citan a continuación se desarrollan cada año.

⁸ Acta de Asamblea Extraordinaria de ACAM XXVII llevada a cabo el 21 de agosto de 2024.

Premios ACAM: se trata del proyecto cultural más importante de la organización, porque en este se reconoce la producción musical que las y los artistas asociados hicieron durante el año. Cada periodo, el presupuesto es distinto de acuerdo con las necesidades y posibilidades de la entidad. Además, cada año Premios ACAM tiene alcances diferentes según la cantidad de producciones que concursan, así como los cambios que vayan surgiendo en la industria musical costarricense. Por ejemplo, dada la variedad de géneros musicales que se van agregando periódicamente a los repertorios universales y también en aras de lograr aún mayor transparencia en el proceso, tanto el año pasado como este se decidió integrar en el jurado a un productor internacional. Además, en cada edición se incluyen nuevas propuestas en la estética del espectáculo; también se ponen en práctica ideas novedosas en cuanto al espectáculo y la difusión de este.

Actualmente existe una comisión encargada de supervisar el proyecto, se llevan a cabo reuniones periódicas donde se toman decisiones. El presupuesto aprobado por Junta Directiva para los Premios ACAM 2023 fue de: ₡35 000 000 (Junta Directiva, 1 de noviembre 2022).

Tsök: se trata de un proyecto que surge para celebrar a las personas del sector musical. Es un proyecto en alianza con AIE, que es la Asociación de Intérpretes y Ejecutantes de Costa Rica. La primera edición fue en noviembre de 2020, a raíz de la pandemia del COVID-19; esa y la siguiente edición se hicieron de forma virtual.

A partir del 2022, los alcances del proyecto cambian y se lleva a cabo de forma presencial. En la edición del 2023 en lugar de un solo concierto, se hicieron tres, y para esta ocasión, al proyecto se le llamó: “Festival Tsök”. Este es un proyecto donde participan artistas representantes de distintos géneros musicales y donde siempre se invita a un artista representante de pueblos originarios (E. Solís, comunicación personal, 16 de abril 2024). Al igual que en Premios ACAM, cada año los recursos disponibles cambian según la recaudación y hay que ajustarse a ellos. Para este año 2024.

Existe una comisión que está a cargo de planificar y ejecutar el proyecto. "En 2023, el presupuesto para el desarrollo de Tsök fue de ₡12 969 245, asumido en conjunto con la Asociación de Intérpretes y Ejecutantes (AIE), entidad de gestión colectiva con la que se han establecido

alianzas para este tipo de iniciativas ⁹. Cada organización asumió un presupuesto de ₡6 969 222,50¹⁰.

Dínamo Sonoro: es un proyecto dedicado a la grabación y promoción de material original de personas asociadas, desarrollado en alianza con la AIE. Similar a Tsök, este proyecto fue implementado por primera vez en 2020, pero no fue retomado hasta 2023. Su objetivo principal es dinamizar el sector musical costarricense mediante la creación y difusión de música original.

En su edición inaugural de 2020, el proyecto lanzó una convocatoria en la que un jurado seleccionó a 20 artistas. A cada uno de ellos se le produjo una canción en un estudio de grabación profesional, la cual fue difundida en plataformas digitales y redes sociales.

En 2023, el enfoque del proyecto Dínamos Sonoro cambió hacia la música tropical. Se seleccionaron cinco bandas del género, y cada una grabó dos canciones inéditas, manteniendo altos estándares de calidad en la producción y las canciones fueron presentados en la Feria Hecho Aquí, gracias a una alianza con el Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ). Para el 2023, el presupuesto para Dínamo Sonoro fue de US\$23 490, monto asumido entre ACAM y AIE. ACAM asumió US\$12 277 y AIE, U\$11 213.

En 2024 se logró nuevamente la colaboración del MCJ y Dínamo Sonoro fue llevado a Guanacaste bajo el nombre Dínamo Guanacaste, el proyecto se integró al Festival Internacional de las Artes (FIA), efectuado en dicha provincia, con la participación de artistas locales, requiriendo una logística y planificación ajustadas al contexto regional. Como resultado, se organizaron talleres de formación, la grabación de 15 canciones originales y el proyecto culmina con un concierto de presentación de estas obras en el FIA.

Se busca que cada año el proyecto incluya artistas de géneros musicales diferentes a los del año anterior, promoviendo así la diversidad musical y geográfica al considerar a artistas de variadas regiones del país. La misma comisión a cargo de Tsök, se encarga de liderar este proyecto.

1.2 El problema y su impacto

ACAM enfrenta el siguiente problema o desafío: en la organización no se lleva a cabo una gestión formal en el desarrollo de los proyectos culturales. La evidencia de esta situación radica en que no existe un registro de información, como actas de proyectos o documentos formales

⁹ AIE es la entidad de gestión colectiva encargada de distribuir lo correspondiente a derechos conexos por comunicación pública de obras musicales.

¹⁰ Información tomada de documentación y presupuestos brindados por ACAM.

aprobatorios; sino tan solo algunas minutas, informes finales, acuerdos de Junta Directiva o convenios firmados. No se encontraron cronogramas ni informes donde estén planteados objetivos o estrategias que permita ver la forma en que se desarrollan los proyectos. Además, no existe un repositorio donde se pueda tener acceso a información detallada sobre estos.

Esta falta de información genera incertidumbre acerca del proceso necesario para llevar a cabo los proyectos; dentro de la organización se desconocen las pautas que se deben seguir para implementarlos. En el Cuadro 1.1 se exponen algunos de los proyectos y la forma en que estos han sido aprobados, cómo se toman los acuerdos y las decisiones.

Cuadro 1.1 Proyectos culturales ejecutados por ACAM, su forma de planificación y seguimiento.

| Proyecto | Forma de aprobación | Seguimiento | Documentación |
|-------------------------------|---|--|---|
| Aquí Cultura Edición Especial | Acuerdo de Junta Directiva Firma de convenio con el MCJ | Reuniones virtuales. Correos electrónicos | Minutas. Desglose de presupuesto. Informe final Cesión de derechos de imagen. |
| Botica Sonora | Acuerdo de Junta Directiva Convenio con la Municipalidad de San José | Reuniones virtuales. Correos electrónicos | Minutas. Informe final. Cesión de derechos de imagen. |
| Concierto Tsök | Acuerdo de Junta Directiva. | Reuniones virtuales y presenciales. Correos electrónicos. Mensajes por WhatsApp. | Minutas. Desglose de presupuesto. Informe final. Cesión de derechos de imagen. Declaración jurada derechos de autor. |
| Dínamo Sonoro | Acuerdo de Junta Directiva Firma de Convenio con MCJ | Reuniones virtuales y presenciales. Correos electrónicos. Mensajes por <i>WhatsApp</i> | Minutas. Informe final. Acuerdo y contrato de fijación de derechos. |

Nota: Elaboración propia con información de ACAM.

El Cuadro 1.1 detalla algunos proyectos culturales ejecutados por ACAM desde 2020, incluyendo la modalidad de aprobación, el seguimiento implementado y la documentación generada en cada caso.

Como parte de la identificación del problema, se recabó información directamente de diversas personas involucradas en la gestión de proyectos dentro de la organización, incluyendo a la gestora de proyectos, el director general, el presidente, el encargado de comunicación y el jefe del departamento de asociados. Estas personas indicaron que se está trabajando en la redacción de un reglamento para definir la selección y ejecución de proyectos. Sin embargo, cada una expresó una

percepción diferente respecto al proceso de planificación, lo cual evidencia una falta de claridad en esta área.

El Cuadro 1.1 pone de manifiesto que los proyectos se gestionan sin un seguimiento uniforme ni un enfoque claro sobre su desarrollo. Una de las causas de este problema es la falta de conocimientos en gestión de proyectos entre quienes los llevan a cabo, lo cual ha dado lugar a una ejecución desorganizada, sin objetivos bien definidos, una ruta clara o un cronograma establecido. Las respuestas de las personas consultadas respaldan esta evidencia, ya que reflejan distintas visiones sobre el desarrollo de los proyectos; adicionalmente, el hecho de que aún se esté trabajando en un reglamento para guiar este proceso destaca la necesidad de establecer pautas claras para una gestión efectiva.

Cabe recalcar que quienes se encargan de planificar y ejecutar los proyectos culturales son: las diversas comisiones encargadas de proyectos, que actualmente están integradas por personas asociadas y algunas personas integrantes de Junta Directiva (entre ellas, el presidente) y la gestora de proyectos, quien es administradora en las artes escénicas; no obstante, es importante aclarar que, a pesar de no estar formada en administración de proyectos, ha adquirido experiencia debido a los proyectos que ha liderado en el sector cultura. Sin embargo, las demás partes son quienes toman las decisiones, quienes plantean los objetivos y estrategias a desarrollar, sin que estén formadas en el área de gerencia de proyectos, ni dispongan de experiencia en ese ámbito.

Esta carencia de conocimiento en materia de administración de proyectos ha llevado a desarrollar proyectos pensando únicamente en alcanzar el objetivo estratégico de ACAM, que es proyectar su imagen, sin contemplar aspectos relacionados con riesgos, gestión de interesados, gestión de las comunicaciones, seguimiento y control, entre otras áreas.

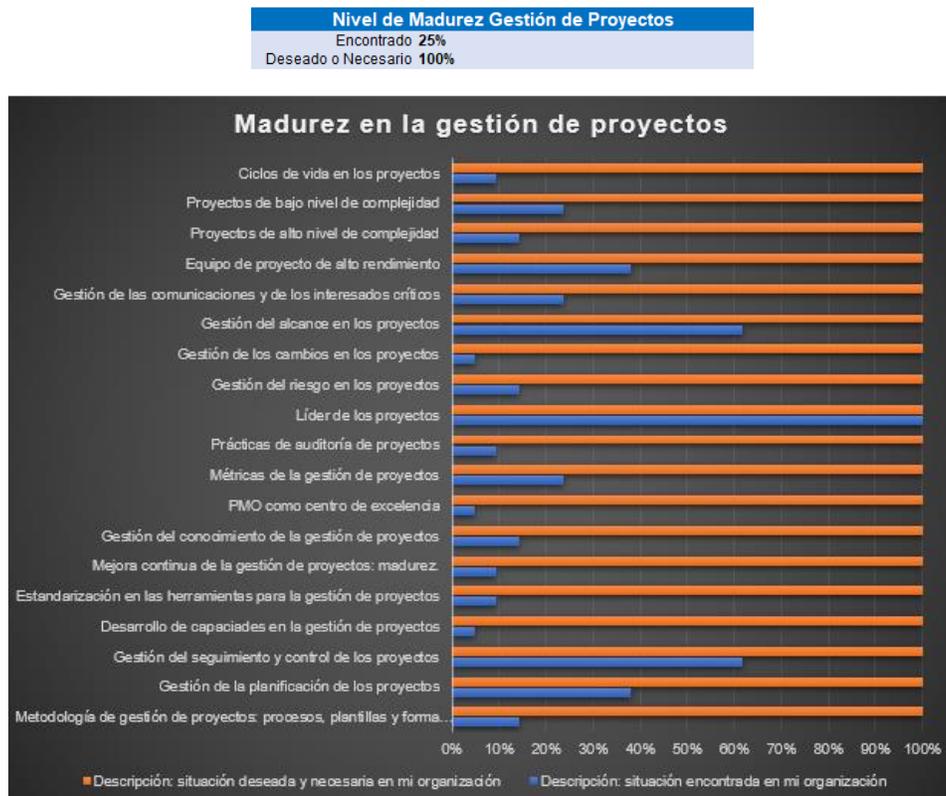
Otra causa radica en el hecho de que la organización aún está en proceso de consolidarse en el ámbito de la gestión de proyectos sociales y culturales. En el 2020 comenzó a abordar esta tarea de manera diligente, en respuesta a una necesidad surgida a raíz de la pandemia del COVID-19, donde la entidad se vio obligada a desarrollar proyectos para respaldar a las personas del sector musical¹¹. Por esta razón, el esfuerzo que ha venido desarrollando en proyectos ha sido para, en

¹¹ Debido a la pandemia del COVID-19, el sector artístico se vio afectado por el cierre de espacios dónde presentarse, así como por la cancelación de conciertos (Chacón, 2020). En este enlace podrá ver un video publicado por ACAM, donde comunicaban a la comunidad artística que estaban buscando alianzas y estrategias para apoyar al sector afectado por la crisis sanitaria. <https://www.facebook.com/acamcr/videos/563336887633154/>

primera instancia, suplir el respaldo por la emergencia del COVID-19, y actualmente, como un mecanismo para que las personas del sector musical puedan exponer su música ante el público. No obstante, han coordinado esa labor sin un orden ni formalidad hacia la gestión como tal; únicamente bajo aprobación de Junta Directiva.

Lo anterior se evidencia al revisar que hay carencia de documentación: no hay un registro de lecciones aprendidas; no hay registro de procesos estandarizados ni herramientas para la gestión de proyectos; muchos de los seguimientos se hacen por medio de correo electrónico y mensajes de *WhatsApp*, como se mostró en Cuadro 1.1. No hay un repositorio con la documentación, sino que está distribuida en distintas computadoras y no todas las personas tienen acceso. Por ende, esto repercute en que no exista claridad sobre los procesos a desarrollar para la planificación, ejecución, monitoreo y control de los proyectos. Además, cabe recalcar que, en setiembre de 2023, en el curso de Auditoría de Proyectos de esta Maestría, se llevó a cabo un diagnóstico para determinar el grado de madurez de la organización y, a pesar de que el resultado arrojó un 75% en cultura organizacional y forma de trabajar, en nivel de madurez en gestión de proyectos obtuvo un 25%. En la Figura 1.6, se muestra la calificación obtenida y el gráfico con el detalle de los hallazgos de acuerdo con madurez en gestión de proyectos.

Figura 1.6 Madurez en la gestión de proyectos de la organización



Nota: Elaboración propia en el curso Auditoría de Proyectos en el Sector Público, Maestría en Gerencia de Proyectos, profesor Ludvig Novo Gutiérrez.

Otra causa importante por señalar es que la cultura de los proyectos de la organización tiende a ser reactiva y emergente. Es decir, los proyectos son abordados como solicitudes del día a día, surgiendo en respuesta a urgencias repentinas, lo cual incide en el tiempo para la planificación adecuada y una gestión estructurada.

En el Cuadro 1.2 se pueden ver diversos proyectos, que se llevaron a cabo como respuesta a necesidades emergentes y las situaciones adversas que presentaron.

Cuadro 1.2 Proyectos de índole cultural organizados por ACAM y situaciones adversas que afectaron los resultados esperados

| Evento | Solicitante | Fecha de solicitud | Fecha del evento | Situaciones adversas |
|---|-----------------|--------------------|---------------------|--|
| Bandera: Homenaje póstumo al cantautor Dionisio Cabal, quien murió a causa del COVID-19, con la | Junta directiva | 25 de octubre 2021 | 3 de noviembre 2021 | Cancelación de artista el mismo día del evento. No acatamiento de normas de salud por COVID-19. Evento que duró más de dos horas y mucha gente tras |

| | | | | |
|---|-----------------------------|----------------------|--|---|
| participación de artistas. | | | | bambalinas y en el escenario en un mismo momento. |
| Botica Sonora Cuatro recitales que se llevaron a cabo en la Antigua Botica Solera. Los cuatro recitales fueron grabados. Alianza con la Municipalidad de San José. | Junta directiva | 26 de setiembre 2023 | 23, 24 de noviembre 1 y 2 de diciembre 2023 | Fallas técnicas en la grabación de uno de los recitales (C. Campos, comunicación personal, 4 de diciembre, 2023). Se cambió el espacio donde se llevarían a cabo los recitales (R. Vega, comunicación personal, 22 de marzo 2024). Tiempo limitado para la comunicación que incidió en la convocatoria (Reporte Final, Botica Sonora 2023). |
| Musicando Juntas Tres conversatorios y tres recitales para conmemorar el Día Internacional de las Mujeres. | Comisión de mujeres de ACAM | 12 de enero, 2024 | 6, 7 y 8 de marzo, 2024 | Se quiso hacer alianza con el Centro Cultural de España, pero por el poco tiempo, no se pudo concretar (E. Monge, correo electrónico, 17 de enero 2024). Confirmaban asistencia 30 personas, llegando menos de la mitad (R. Vega, comunicación personal). |
| Charla con Javier Lazo Charla sobre la guitarra en los ritmos afroperuanos, a cargo de un cantautor peruano que estaba de visita en Costa Rica. | Asociado | 27 de febrero | 8 de abril 2024 | Al principio había poca confirmación. Días antes aumentó la convocatoria. Al día siguiente, hubo un evento similar con el mismo cantautor, en un lugar ubicado en la misma zona, Barrio Escalante; lo cual no estaba contemplado e incidió en la convocatoria (R. Vega, comunicación personal, 22 de abril, 2024). |

Nota: Eventos surgidos de necesidades urgentes desde el 2021 y algunas situaciones adversas que enfrentaron debido a la premura. Elaboración propia con información brindada por ACAM.

Como se muestra en el Cuadro 1.2, la entidad organiza una variedad de proyectos que surgen por solicitud de la junta directiva, de algún asociado o asociada, diversas instancias de la organización o en respuesta a incidentes que requieren atención urgente, y que han contado con menos de dos meses para su planificación y gestión. Para ilustrar este punto, se presentará el siguiente caso:

En el año 2021 falleció a causa del COVID-19 un importante representante del folclor costarricense. La junta directiva y la administración de ACAM consideraron oportuno rendir

homenaje a su trayectoria y aporte a la cultura nacional. El artista falleció el 20 de octubre, y el homenaje se realizó el 4 de noviembre, lo que dejó solo 15 días para la planificación del evento¹².

Este homenaje requirió la colaboración de AIE (Asociación de Intérpretes y Ejecutantes), el MCJ (Ministerio de Cultura y Juventud), la UNED (Universidad Nacional Estatal a Distancia) y el SINART (Sistema Nacional de Radio y Televisión), para obtener recursos y el equipo técnico necesario tanto para el evento en vivo como para la transmisión. A pesar de contar con estas alianzas, surgieron algunos desafíos: el evento debía durar dos horas, según las restricciones del Ministerio de Salud durante la pandemia, pero se extendió una hora más, comprometiendo la seguridad sanitaria de las personas asistentes. Además, según esas restricciones, no eran permitidas las aglomeraciones en escenarios o tarimas y según se ve en el video de la transmisión, en el acto final, hay un grupo grande de artistas cantando sin distanciamiento¹³. Ninguna de ambas situaciones estaba contemplada en un reglamento que definiera lo permitido o prohibido en eventos en el contexto de la crisis sanitaria que se estaba viviendo.

Por otro lado, debido a la falta de contratos firmados y a la ausencia de una gestión o registro de riesgos que sirvieran como insumo para el proyecto (información obtenida de ACAM), un artista canceló su participación a último momento, lo que obligó a reorganizar el programa¹⁴.

La problemática asociada con la gestión informal en los proyectos conlleva diversas consecuencias significativas. Una de estas es que no existe seguimiento y control de los proyectos. Las personas entrevistadas indicaron que, periódicamente, se presentan informes ante la Junta Directiva y la administración; sin embargo, se trata principalmente de informes que detallan las actividades realizadas, el gasto conforme a lo propuesto inicialmente, pero carecen de aspectos como hitos alcanzados, problemas encontrados, cambios durante la planificación, riesgos

¹² Esta información se obtiene de una nota de prensa de DELFINO en el siguiente enlace: <https://delfino.cr/2021/11/24-artistas-realizaran-homenaje-a-dionisio-cabal-este-miercoles-3-de-noviembre>. El video del evento está accesible en el siguiente enlace: <https://youtu.be/Ft2rWQvuyX4?si=yICZaIpI7jT9Tc91>

¹³ En el documento emitido por el Ministerio de Salud “Protocolo Sub-Sectorial del Ministerio de Cultura y Juventud para la reactivación de actividades artísticas y culturales en eventos de concentración de personas”, respecto al uso del escenario indica lo siguiente: “Se adecuarán los formatos de las actividades, composición del elenco y ubicación de los instrumentos, de manera que asegure el distanciamiento y mitigación de riesgo de contagio entre los integrantes y entre estos y el público”. Es una publicación cuya primera versión es del 13 de abril, 2021 y su última versión es del 2 de marzo, 2022. En este enlace se puede acceder a todo el documento: <https://www.mcj.go.cr/sites/default/files/2022-03/PROTOCOLO%20PARA%20EVENTOS%20DE%20CONCENTRACION%20DE%20PERSONAS%20FASE%203%2002-02-2022-firmado-sellado.pdf>

¹⁴ Entre la documentación revisada para el planteamiento del problema no se encontraron documentos como contratos, registro de riesgos, lo que puso en evidencia la falta de lineamientos para la planificación de los proyectos culturales.

materializados, lo que complica una evaluación precisa del avance de los proyectos. Se envía información y documentación relacionada por medio de correo electrónico o mensajes de *WhatsApp*, donde además se toman decisiones. Se hacen minutas de las reuniones, pero estas ponen en evidencian que dichas sesiones se centran en ideas, tareas a ejecutar y aspectos generales, y no llevan una agenda ni orden establecido. No se registran problemas enfrentados, riesgos materializados, cambios, así como toma de decisiones en respuesta a las diversas situaciones que se presentan a lo largo del desarrollo de los proyectos. Las minutas reflejan que no existe un claro seguimiento y control de los proyectos.

En la Figura 1.7 y Figura 1.8 se puede ver cómo dos minutas de reuniones presentan información general, no son documentos formales con acuerdos firmados y difieren notablemente entre sí.

Figura 1.7 Extracto de minuta de reunión del proyecto Musicando Juntas, 2024

MINUTA No.1
REUNIÓN DÍA INTERNACIONAL DE LA MUJER

Jueves 25 de enero, 2024, 10:30 am

- o [redacted] Director Ejecutivo ACAM
- o [redacted] Recaudación ACAM
- o [redacted] Junta Directiva ACAM
- o [redacted] Comunicación Voyager
- o [redacted] Gestora Social y Cultural ACAM
- o [redacted] Presidente Junta Directiva (se incorpora al final)

[redacted] explica lo que se ha hecho en el pasado para celebrar el Día Internacional de la Mujer, que ha sido muy exitoso. Se ha llamado **MUSICANDO JUNTAS**. Este año se piensa en tres charlas - conversatorios, con invitadas, dos jóvenes y una artista de trayectoria, a realizarse en ACAM los días 6, 7 y 8 de marzo.

[redacted] explica que Voyager atiende a ACAM y a AIE y se espera que los proyectos siempre sean acogidos y financiados por ambas entidades. Para este proyecto, el público meta son artistas jóvenes, principalmente, de cualquier género. Se presentará una charla conversatorio y al final un show case con unas cuatro piezas. Ya se tienen los nombres de las artistas invitadas y las temáticas. Siempre debe ser remunerada, falta definir el monto.

[redacted] Gestión alternativa de la música. Al final se presentará piano y voz.
[redacted] Canción campesina en la voz de la mujer. Ella lleva su guitarrista.
[redacted] Música Urbana con perspectiva de género. Lleva a su acompañante.

[redacted] consulta:
¿Habrá participación del AIE? [redacted] debe corroborar con [redacted].
Cuál es la cantidad de participantes:
[redacted] es 1
[redacted] son 2
[redacted] son 2

Se puede pensar en alguna decoración sencilla. [redacted] puede proponer algo para que se vea agradable. Se entregará un presente para cada artista que puede ser una planta viva.

[redacted] se encargará de hacer un presupuesto inicial y de enviar la invitación formal a las tres invitadas (incluyendo el monto a pagar y solicitando las necesidades técnicas).

[redacted] pregunta por la hora, no se ha establecido. Randall propone que la hora puede ser 7 pm. También propone una atención al final de cada evento, que podría ser algún vino, o sangría y refrescos y algunos bocadillos. Hay una empresa que provee los servicios de bocadillos y las bebidas se compran.

[redacted] consulta que si se va a incluir a la prensa. Randall responde que sí.

Termina la reunión a las 11:50 am.

Nota: Los nombres de las personas participantes y de otras que se mencionan han sido tachados para proteger su identidad. Información brindada por ACAM (2024)

Figura 1.8 Extracto de minuta de reunión comité de proyectos, 2023

Minuta Reunión Comité Proyectos
21-08-2023

Presentes:

Se acuerda:

1. El pago al Productor Ejecutivo: C 700.000 para cumplir con el proyecto de grabación del Dinamo Sonoro y las coordinaciones y concierto de diciembre en colaboración con el CPAC, en la plazoleta de la Casa del Cuño, detrás de la antigua Aduana.
2. Se proponen varios posibles nombres y [REDACTED] hablará con: [REDACTED] para ver su disponibilidad e interés en el proyecto, explicándoles con detalle de qué se trata el proyecto y las funciones del Productor Ejecutivo.
3. Se recuerda que serán 5 beneficiarios con invitación y no vía concurso. El perfil de los beneficiarios se recalca y debe haber:
 - 3.1. Una agrupación con adultos mayores
 - 3.2. Una agrupación de mujeres
 - 3.3. Grupos de trayectoria y no recién conformados
 - 3.4. Al menos uno de los integrantes de las agrupaciones que se beneficiarán, debe estar inscrito como asociado en AIE y/o ACAM.
 - 3.5. Los arreglistas no necesariamente deben ser afiliados a las organizaciones, serán 3 ó 4, se paga por arreglo, no por persona.
4. Será trabajo del Productor Ejecutivo cuadrar los cronogramas para convocar, solicitar los repertorios, coordinar con los arreglistas, con los estudios de grabación y entregar el material antes de que finalice noviembre.
5. [REDACTED] sugiere se avance con el convenio con el CPAC para el concierto.
6. En el caso de que haya un grupo seleccionado de Guanacaste, en lugar de hacerlos venir a grabar, se puede coordinar con un estudio de grabación en la provincia guanacasteca. No se presupuesta adicional en caso de que haya grupos de fuera de San José.
7. Se ajusta el presupuesto con el monto correspondiente al Productor Ejecutivo, que se equipara al del proyecto Isók.
8. [REDACTED] avisará sobre el resultado de su conversación con los candidatos para que el Comité decida a quién contratar.
9. Se adjunta el presupuesto actualizado a la fecha.

Adicionalmente, el repertorio debe ser 100% costarricense y puede ser música de un autor costarricense que dé el visto bueno para que esa agrupación interprete el arreglo que se haga de su obra.

Nota: Al igual que en la figura anterior, se tachan los nombres de las personas para proteger su identidad. Información brindada por ACAM.

Como se observa, en ambos casos se plantearon ideas generales de lo que se debía hacer para avanzar en los proyectos; sin embargo, no se trata de informes o documentos formales donde se avalan los acuerdos tomados respecto a las tareas a ejecutar. No hay directrices sobre plazos, calendarios, tareas y responsabilidades establecidas bajo acuerdo. La primera minuta contiene pequeños párrafos con las ideas planteadas en la reunión y el nombre de la persona que planteaba alguna propuesta u observación; en la segunda son ideas más puntuales, enumeradas, con un poco más de detalle, pero ninguno es un documento formal que brinde las pautas necesarias para avanzar en los proyectos.

Otro de los efectos de que no se lleva a cabo una gestión formal en los proyectos, es en relación con la materialización de riesgos. Un ejemplo de ello es que a la organización le interesa y requiere llevar a cabo proyectos de cooperación con entidades del sector cultura, como el Ministerio de Cultura y Juventud, municipalidades, universidades, entre otras. Sin embargo, debido a esa gestión informal y no estructurada de desarrollar los proyectos, no han contemplado los efectos debido a la materialización de riesgos al ejecutar proyectos en colaboración con patrocinadores externos.

Como evidencia de ello está la planificación y ejecución del proyecto Aquí Cultura Edición Especial, en alianza con el Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ). Como se indica en el Informe de Ejecución No. 115-2021, del 3 de noviembre del 2022, por “temas de contratación

administrativa”, el proyecto que debía ejecutarse en noviembre de 2021, en el marco del COVID-19, se llevó a cabo entre febrero y marzo de 2022. Esta situación surgió al no contemplarse los riesgos y cambios asociados a las alianzas con entidades del sector público y retrasó la ejecución de los conciertos virtuales, como la entrega de productos finales (videos), lo cual generó inconformidad de las partes beneficiarias (M. Navarro, comunicación pública, 22 de abril 2024); además, se pone en riesgo la imagen de la entidad ante el sector musical.

Una situación similar sucedió con un proyecto en cooperación con la Municipalidad de San José, donde este se ejecutó en época lluviosa, por lo que se debió tomar una decisión a última hora por no haber contemplado ese riesgo relacionado con el clima de Costa Rica (Reporte final, Botica Sonora, diciembre 2023).

Otro resultado producto de la gestión informal de los proyectos es que, al no existir la práctica de firmar contratos, entre ACAM y las personas asociadas que participen como beneficiarias de los proyectos, hace que no exista compromiso en cuanto a algunos requerimientos para participar. La práctica ha sido comunicar dichas pautas por medio de *WhatsApp*, correo electrónico y llamada telefónica, donde se les indica el monto que van a recibir por su participación, la cantidad de ensayos, lugar, y una de las principales petitorias: que difundan en sus redes sociales videos promocionales o el video de la presentación que llevaron a cabo.

Uno de los objetivos estratégicos de la organización es proyectar su imagen a través de estos proyectos, por lo que solicitan a las y los artistas que publiquen videos donde publiciten sus presentaciones en sus redes sociales, considerando que tienen una audiencia que les siguen. Si existiera un contrato que estipulara esta condición, las y los artistas estarían comprometidos a hacerlo. En ocasiones no todas las personas cumplieron con esta solicitud (M. Navarro, comunicación personal, 26 de abril 2024). A esto se suma que el mismo productor ejecutivo de uno de los proyectos que desarrolla el Área de Proyectos Culturales comentó que se desconoce si el impacto fue positivo, dado que los productos (videos) no fueron difundidos de tal manera como para verificar el alcance de estos mismos (M. Navarro, comunicación personal, 26 de abril 2024).

Lo único que firman las personas artistas es la cesión de derechos de imagen y una declaración jurada donde reconocen que tienen los derechos del autor o autora para interpretar la obra en el concierto. Sin embargo, ninguno de esos contratos contempla el pago ni los compromisos del artista en el proyecto. En la Figura 1.9 hay una muestra de los documentos que deben firmar los artistas antes de participar en el proyecto.

Figura 1.9 Cesión de derechos de imagen y declaración jurada, Proyecto Tsök

The image shows two scanned documents. The left document is a form titled "FORMULARIO PARA LA CESIÓN DE CONTENIDOS, DERECHOS DE IMAGEN, VOZ, EJECUCIÓN E INTERPRETACIÓN ARTÍSTICA Y/O TRANSMISIÓN". It contains a typed name, a signature, and a date of October 14, 2023. The right document is a "DECLARACION JURADA" (sworn declaration) with the ACAM logo in the top right corner. It contains a typed name, a signature, and a date. The text of the declaration states that the signatory, as the holder of a national ID, authorizes the use of their image and voice for the "TSÖK 2022" project by ACAM and AIE, and declares that they are aware of the legal consequences of their actions.

Nota: Este documento debía ser firmado por quienes participaron en el concierto Tsök. Se muestra que en ninguno de los casos se menciona el pago ni los compromisos de las partes. Imagen tomada del informe final Tsök 2022 y 2023.

1.3 Objetivos

A continuación, se presentan el objetivo general y los objetivos específicos planteados para esta investigación.

1.3.1 Objetivo general.

Construir una propuesta de modelo de gestión de proyectos para ACAM, mediante la aplicación de buenas prácticas en la disciplina de gerencia de proyectos, para la formalización, ordenamiento y control en la gestión de los proyectos culturales que la organización desarrolle.

1.3.2 Objetivos específicos.

1. Analizar la situación histórica y actual de los proyectos de la organización y la forma en que se desarrollan, mediante la investigación de campo, para la identificación de principales necesidades en cuanto a gestión formal de los proyectos.

2. Identificar las buenas prácticas en gestión de proyectos que sean aplicables a la gestión de proyectos culturales según las necesidades de la organización, a través de un estudio comparativo entre las necesidades de la organización y los marcos de referencia, para el establecimiento de un modelo de gestión óptimo para la organización.
3. Diseñar una propuesta de modelo de gestión, mediante la aplicación de buenas prácticas en gerencia de proyectos, que permita una gestión formal de los proyectos culturales de acuerdo con las necesidades de la organización.
4. Elaborar un plan de implementación de la propuesta, mediante un análisis de las posibilidades en cuanto al cronograma y recursos de la organización, para la puesta en marcha del modelo de gestión.

1.4 Alcance y limitaciones

A continuación, se presentan el alcance y las limitaciones del presente proyecto. Se muestran las acciones que se llevaron a cabo para alcanzar los objetivos, así como los aspectos que fueron excluidos del proyecto y aquellos que afectaron el desarrollo de la investigación.

1.4.1 Alcance.

El presente proyecto se llevó a cabo en la Asociación de Compositores y Autores Musicales de Costa Rica (ACAM). Dentro del alcance de este proyecto se incluye una propuesta de modelo de gestión de proyectos en dicha entidad, de modo que se logre la formalización, ordenamiento y control en la gestión de los proyectos culturales de la organización.

Como primer entregable, se tiene un diagnóstico de las prácticas utilizadas por ACAM en la gestión de proyectos y de esta manera determinar cuál es la situación actual de la organización. Se reconocen aquellas prácticas que pueden ser aplicadas al área de gestión de proyectos culturales. Para ello, fue necesario revisar documentación de los proyectos que se hayan llevado a cabo o que estén activos en las distintas áreas de la organización, así como las herramientas y métodos utilizados para la gestión. Además, fue necesario aplicar entrevistas a quienes son responsables en los distintos proyectos que la entidad desarrolla y hacer observación de reuniones de seguimiento.

El segundo entregable consiste en la identificación de cuáles son las mejores prácticas actuales en cuanto a gestión de proyectos en el ámbito nacional e internacional, para ser aplicadas según las necesidades del Área de Proyectos Culturales de ACAM. Para ello, fue necesario comparar los

hallazgos sobre la situación actual de la organización, con los marcos de referencia encontrados tras una búsqueda exhaustiva de diversas fuentes bibliográficas y voces de personas expertas.

El tercer entregable consiste en el diseño de una propuesta de modelo de gestión de acuerdo con las buenas prácticas identificadas y las necesidades de la organización. Este modelo contiene procedimientos, lineamientos y herramientas para una gestión formal de los proyectos culturales de la organización.

Finalmente, el cuarto entregable comprende la elaboración de un plan de implementación detallado, que incluye pasos y estrategias a seguir, para poner en marcha el modelo de gestión. Para ello fue importante analizar la disponibilidad de tiempo y recursos de la organización, que permite proponer un plan acorde con sus posibilidades. No se contempla la implementación de la solución, como parte del alcance de este proyecto.

A pesar de tratarse de un proyecto enfocado en construir una propuesta para una gestión formal de los proyectos culturales de la organización, es importante destacar que su alcance se limita únicamente a la propia estructura y dinámica de trabajo de ACAM. No pretende ser aplicable a otras organizaciones o colectivos del sector cultural. Sin embargo, no significa que no pueda servir de base para la creación de un modelo de gestión para otra organización.

1.4.2 Limitaciones.

Las personas responsables de los proyectos culturales enfrentan múltiples responsabilidades personales y laborales, lo que afectó su disponibilidad para participar en las entrevistas y conversaciones necesarias para la investigación. Esta situación limitó el trabajo de campo, ya que los horarios variados y las agendas comprometidas de los sujetos dificultaron la coordinación y el acceso a la información.

Además de lo mencionado anteriormente, la organización carece de documentación sistemática sobre los procesos implementados para los proyectos, lo que dificultó el análisis de la situación histórica o cómo han llevado a cabo la gestión de los proyectos en la entidad. Unido a lo anterior, cabe señalar que algunas personas que han coordinado proyectos culturales en la organización ya no trabajan o están vinculadas con la entidad, por lo tanto, no se tuvo acceso a información relevante que solo era del conocimiento de esas personas.

Cabe resaltar que debido a que gran parte de la información que maneja la entidad es de índole privada, no todos los datos pudieron ser compartidos debido a un compromiso de confidencialidad.

Capítulo 2 Marco teórico

En el presente capítulo se desarrollan los conceptos básicos, complementarios y específicos necesarios para el entendimiento de la temática que se investiga, en este caso, la gestión formal en los proyectos culturales de ACAM. Para ello es necesario reconocer los diversos elementos a considerar en la gestión. También se requiere comprender los enfoques y prácticas actuales y comunes; así como la forma de desarrollar el concepto por parte de las organizaciones en general para lograr la gestión formal de sus proyectos. Además, dado que la propuesta de este trabajo consiste en diseñar un modelo de gestión, es necesario el abordaje de aspectos relacionados con teoría del cambio en la gestión de proyectos, debido a que se busca generar un cambio en la forma en que la organización gestiona sus proyectos.

Posteriormente, se tratará el concepto de proyectos culturales, para lo cual fue necesaria una conceptualización teórica de gestión de proyectos culturales, cuyo enfoque difiere del de los proyectos en general debido a que los proyectos culturales en ACAM surgen para atender las necesidades de un grupo social y no con ánimo de lucro ni como modelo de negocio. También ha sido importante abordar la temática relacionada con los tipos de proyectos culturales y cómo las organizaciones del sector cultural los orientan según las dinámicas y contextos en los que se operan.

2.1 Gestión de Proyectos

La gestión formal de los proyectos en una organización es necesaria para alcanzar los objetivos estratégicos, así como para encontrar solución a sus necesidades de negocio. Por lo anterior, es importante profundizar en los conceptos y teorías relacionadas.

Las áreas de gestión de proyectos en las organizaciones han aumentado en los últimos años, con un equipo enfocado en alcanzar los objetivos estratégicos de la entidad. Gary L. Richardson y Brad M. Jackson señalan que el surgimiento de la gerencia de proyectos ha mediado para que las organizaciones sean capaces de encontrar soluciones a los problemas que enfrentan cuando desean implementar nuevos productos, modelos de negocio u otras iniciativas (Richardson & Jackson, 2019). Cruz Montero, Guevara Gómez, Flores Arocutipa y Ledesma Cuadros complementan y afirman que “la gestión de proyectos se ha constituido para las organizaciones modernas en un modo de gestión para concretar objetivos con racionalidad de recursos, incluyendo entre ellos los costos y el tiempo como algunos de los más representativos” (Cruz Montero et al., 2020, p.680).

Lo anterior pone de manifiesto que la gestión de proyectos permite que los objetivos planteados por las entidades sean alcanzados a través de un uso adecuado de los recursos y del cronograma.

Por ende, es importante poner sobre la mesa diversos elementos, características, enfoques y lineamientos que las organizaciones deben llevar a cabo para poder lograr una gestión efectiva de los proyectos.

2.1.1 Elementos de la gestión de proyectos.

Es importante abordar los distintos aspectos que se consideran fundamentales en una gestión de proyectos. Para ello, se destaca como primer punto, el concepto de proyecto, el cual es esencial para fundamentar y comprender los elementos clave dentro de los procesos.

2.1.1.1 El Proyecto.

Según lo define el IPMA (International Project Management Association), un proyecto es un esfuerzo único, temporal, multidisciplinario y organizado para realizar entregas acordadas dentro de requisitos y limitaciones predefinidas (IPMA, 2016). En otras palabras, gracias a la implementación de proyectos, es que las organizaciones logran alcanzar objetivos en tiempos y con recursos determinados. Estos esfuerzos varían según la naturaleza, estilo y cultura de cada organización. Aunque no todos los proyectos tienen un fin lucrativo, todos comparten el objetivo de beneficiar a un público meta y a la organización misma, alineándose con su plan estratégico. Esto implica que cada esfuerzo temporal debe ser coherente con la misión, visión y valores de la organización, y que, mediante un uso organizado de recursos, se logren los objetivos establecidos desde el inicio. Como señalan Liviu Ilies, Emil Crisan e Ioana Muresan (2010), la naturaleza temporal de los proyectos contrasta con las actividades repetitivas y permanentes de una organización.

Los proyectos surgen a raíz de una idea por medio de la cual se intenta solucionar un problema, es por esto por lo que, el planteamiento es crucial, porque se debe analizar el entorno social, económico, político, ambiental y legal que puede afectar el desarrollo e implementación de estos (Sapag Chain et al., 2014).

El Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica, en su guía para la elaboración de proyectos culturales (Dirección de Cultura MCJ, s.f.), señala que no se considera un proyecto aquello que no tiene un inicio y fin previstos, así como lo que es repetitivo en el tiempo. Tampoco se considera proyecto una iniciativa que no busca cumplir algún objetivo ni satisfacer las necesidades de un público.

Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Puelma y José Manuel Sapag Chain (2014, p.4) concuerdan en que la toma de decisiones asociadas con los proyectos, deben surgir a raíz de un análisis minucioso de los antecedentes del proyecto, debido a la volatilidad del entorno, para que disminuyan los riesgos o estos sean atendidos asertivamente. Por ello, los expertos y expertas en gerencia de proyectos plantean una serie de lineamientos y características, que pueden facilitar el desarrollo e implementación de proyectos para así alcanzar los objetivos planteados.

Por otro lado, el PMBok, en su sexta edición plantea los conceptos de programas y portafolios. En cuanto al programa, se trata de un conjunto de proyectos que se coordinan de manera conjunta para alcanzar un objetivo común, esto permite la compartición de recursos, herramientas y estrategias. Respecto al portafolio, este agrupa un conjunto de programas y proyectos que no necesariamente comparten el mismo objetivo, pero sí están alineados con la estrategia de la organización (PMI, 2017).

2.1.1.2 Ciclo de vida de un proyecto.

Al plantear un proyecto, una característica crucial a considerar es su ciclo de vida. Al implementar una idea o buscar una solución para un problema en una organización, se considera fundamental tener en cuenta las etapas que componen el desarrollo del proyecto, las cuales transformarán esa idea o solución en una realidad. Melanie McBride (2016, p.3-4) expone, según su percepción, el flujo de trabajo o ciclo de vida de un proyecto, el cual contiene las siguientes fases:

1. Fase inicial: cuando se determina el objetivo principal del proyecto y se identifican las restricciones a través de la definición del alcance.
2. Fase de planificación: donde el equipo hace el planteamiento del proyecto en general y cómo lo van a ejecutar. Se define el cronograma, recursos necesarios, presupuesto, partes interesadas, entre otros aspectos definidos por Richardson y Jackson (2019) párrafos atrás. La autora considera que es la fase más desafiante, principalmente por la negociación y la gestión con las partes interesadas.
3. Fase de ejecución: es en esta fase donde el equipo ejecuta el plan propuesto en la fase anterior. McBride hace hincapié en que la fase de monitoreo y control debe estar integrada dentro de la fase de ejecución, contrario a lo que dictan o sugieren otras teorías. En el monitoreo el equipo se da cuenta de los indicadores y desviaciones que el proyecto tiene en cuanto a tiempo y costo. Se realizan pausas periódicas para revisar el progreso y el

estado en el que se encuentra el proyecto para de esta manera optimizar ambos aspectos y tomar decisiones informadas. Por tanto, es fundamental tomar en consideración lo expuesto por la autora, porque es durante la ejecución de los proyectos que se puede valorar el proceso y si existen desviaciones, tomar decisiones sobre la ruta a seguir.

4. Fase de cierre: en esta fase, el equipo de proyecto concluye y archiva el trabajo realizado, lleva a cabo un análisis o evaluación retrospectiva. Hará una recopilación de lecciones aprendidas, así como de documentos que puedan servir para otros proyectos en el futuro, y elaborará un resumen donde plantee las limitaciones, así como los logros alcanzados.

A continuación, se muestra gráficamente el ciclo de vida de un proyecto, según McBride (2016):

Figura 2.1 Ciclo de vida de un proyecto básico



Nota: Información tomada de Melanie McBride (2016, p.3).

Como complemento de lo dictado por McBride, Azucena Cisneros (2019) plantea el concepto de gestión cíclica y menciona que la gestión de proyectos cuenta con una estructura que se genera por medio de fases técnicas, para concretar lo que se plantea en el documento del proyecto. Ella pone de manifiesto que el ciclo de vida del proyecto es complejo o simple en cuanto lo considere la persona gestora, debido a que los procesos varían según la organización, los objetivos y los modelos de gestión. Cisneros afirma que la gestión cíclica tiene la particularidad de proponer más de un ciclo de vida, generando niveles en constante crecimiento.

El ciclo de vida del proyecto es un elemento importante para la gestión, que el PMI (2021), McBride (2016) y Richardson y Jackson (2019) recomiendan incluir dentro de los procesos para el adecuado control y manejo de los proyectos de cualquier índole, sean empresariales, sociales o culturales.

2.1.1.3 Monitoreo y control

Richardson y Jackson (2019) subrayan que la fase de monitoreo y control es fundamental en el ciclo de vida de los proyectos, ya que permite medir y evaluar el estado actual del proyecto para tomar acciones correctivas que orienten los resultados en la dirección deseada. En este proceso, las reuniones de seguimiento juegan un papel crucial al analizar el progreso y, en ocasiones, revisar las desviaciones en el gasto o el cronograma. El director de proyecto enfrenta el desafío de interpretar los datos de estado para explicar la situación actual, proyectar el avance futuro y evaluar las causas raíz de las variaciones en curso.

Por su parte, Marcia Córdoba (2011) se refiere a la fase de evaluación de resultados, que consiste en verificar si el proyecto cumple con los objetivos planteados, resuelve efectivamente el problema y genera un impacto significativo. Esta fase también incluye una revisión de las áreas donde los resultados no han sido satisfactorios, lo que permite identificar oportunidades de mejora.

En esta misma línea, Sapag Chain et al. (2014) destacan la importancia de la evaluación de proyectos, no solo al final del ciclo de vida, cuando se documentan las lecciones aprendidas, sino también antes de la implementación, para analizar la viabilidad de la idea. Señalan que esta evaluación se basa en estimaciones y en una comparación de beneficios y costos potenciales, subrayando que un proyecto rentable bajo ciertas condiciones no necesariamente lo será para la comunidad. Así, resulta esencial una evaluación informada y consciente para obtener una visión clara del contexto en el cual se desarrollará el proyecto.

Córdoba (2011) también aborda la evaluación social, que sitúa en la etapa de diseño del proyecto. Este tipo de evaluación tiene como objetivo anticipar la aceptación del proyecto desde una perspectiva social, para lo cual es necesario identificar, medir y valorar tanto los beneficios como los costos sociales.

Por otro lado, Siles y Mondelo (2018, p.16) afirman que un proyecto es exitoso cuando está bien planificado, se desarrolla conforme a lo programado y cumple con las expectativas de los beneficiarios finales, lo cual puede verificarse mediante el monitoreo y la evaluación de los resultados.

En el desarrollo de proyectos, resulta fundamental considerar indicadores de desempeño que permitan medir si se están alcanzando las expectativas establecidas. Estos indicadores ofrecen una referencia objetiva sobre el progreso y contribuyen a la toma de decisiones informadas durante toda la ejecución del proyecto.

El PMI (2021), en su séptima edición, aborda los Indicadores Clave de Desempeño (KPI), señalando que son métricas cuantificables que se utilizan para evaluar el éxito de un proyecto. Destaca que existen dos tipos:

1. Indicadores adelantados: aquellos que predicen cambios o tendencias en el proyecto. Estos permiten que el equipo tome acciones, reducir riesgos e identificar posibles variaciones. Por ejemplo: número de entregables pendientes; tendencia de alza en el tipo de cambio; tasa de inflación, entre otros.
2. Indicadores rezagados: miden el desempeño después de que se presentan los hechos. Por ejemplo: porcentaje de entregables completados; variación en el cronograma; cantidad de recursos consumidos; tasa de satisfacción; entre otros.

Richardson y Jackson (2019) destacan que los KPIs son fundamentales para orientar los resultados de los proyectos hacia la alineación organizacional, ya que permiten establecer metas visibles y respaldar la toma de decisiones. En la fase de monitoreo y control, estos indicadores facilitan una toma de decisiones más efectiva, optimizando así la gestión del proyecto.

2.1.1.4 Áreas de conocimiento.

Como parte integral en el desarrollo de los proyectos, a través de las fases antes mencionadas y para llevar a cabo una gestión eficaz de los proyectos en una organización, es importante contemplar las áreas de conocimiento planteadas por algunos autores, y que son categorías que comprenden un conjunto de procesos que deben realizarse para lograr una gestión efectiva. Richardson y Jackson (2019, p.29) ponen sobre la mesa la siguiente clasificación y su respectiva explicación, que la guía del PMBoK (PMI 2017) ha recomendado como parte importante para la gestión, entre ellas:

1. Alcance: comprende todas las actividades necesarias para realizar una gestión efectiva del proyecto. Esto implica una descripción detallada del trabajo requerido para completar el proyecto de forma exitosa.
2. Cronograma: hace referencia a los procesos relacionados con la gestión para completar el proyecto en el tiempo, de manera oportuna. El PMI (2019a, p.3) destaca que al ser los proyectos esfuerzos temporales y complejos, un modelo de cronograma detallado que contenga trabajos relacionados de manera lógica, permite simplificar el proyecto en fases manejables o agrupaciones de actividades.

3. Costo: incluye los procesos relacionados con el plan, estimación, presupuesto, gestión y control de costos requeridos.
4. Calidad: incluye los procesos requeridos para asegurar que el proyecto cumple con los objetivos operativos, así como las políticas de la organización.
5. Recursos: se refiere a los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para el proyecto. En este caso contempla recurso humano, técnico, financiero, entre otros.
6. Comunicaciones: son los procesos que se llevan a cabo para que la información relacionada con el proyecto sea gestionada de manera efectiva.
7. Riesgos: enfocado en la identificación y gestión de los riesgos que pueden surgir a lo largo del proyecto, esta área es fundamental para prevenir desviaciones y asegurar que el proyecto se mantenga alineado con el plan original. Además, el PMI (2019b) señala que gestionar los riesgos es una parte esencial para reducir y manejar la complejidad dentro de las iniciativas organizacionales. Según Simon Buehring, (2023, p.18), basado en la guía de PRINCE2, los riesgos se expresan en términos de su causa (la fuente del riesgo o la situación que lo provoca), el evento (el área de incertidumbre) y el efecto (el impacto en los objetivos del proyecto). Los riesgos se documentan en un registro de riesgos que mantiene un historial de los riesgos identificados, su estado y su evolución.
8. Adquisiciones: los autores exponen que este aspecto se refiere a los procesos necesarios para comprar productos y servicios a entes externos.
9. *Stakeholders* (Interesados): incluye la identificación y gestión de individuos, grupos y organizaciones que pueden impactar al proyecto o que podrían verse impactadas por este. Para una adecuada gestión de interesados es importante reconocer el nivel de compromiso, interés, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto. Esto es fundamental para desarrollar estrategias que faciliten la participación activa y eficaz de las partes interesadas en la toma de decisiones y la ejecución del proyecto. Es importante recalcar además que, el número de partes interesadas internas y externas involucradas en los proyectos está creciendo de manera exponencial, lo que implica la necesidad de una gestión de las relaciones, una comunicación flexible y estructuras de información. (IPMA 2016, 27)

10. Integración: Se refiere a los procesos y actividades necesarias para integrar las nueve áreas antes mencionadas en un plan unificado que es respaldado por las partes interesadas en el proyecto.

Estos aspectos señalados por los diversos autores y estándares en gestión de proyectos son importantes de tomar en cuenta a la hora de implementar los proyectos, lo cual aporta en el cumplimiento de los objetivos de la organización y son aplicables a la gestión de proyectos culturales.

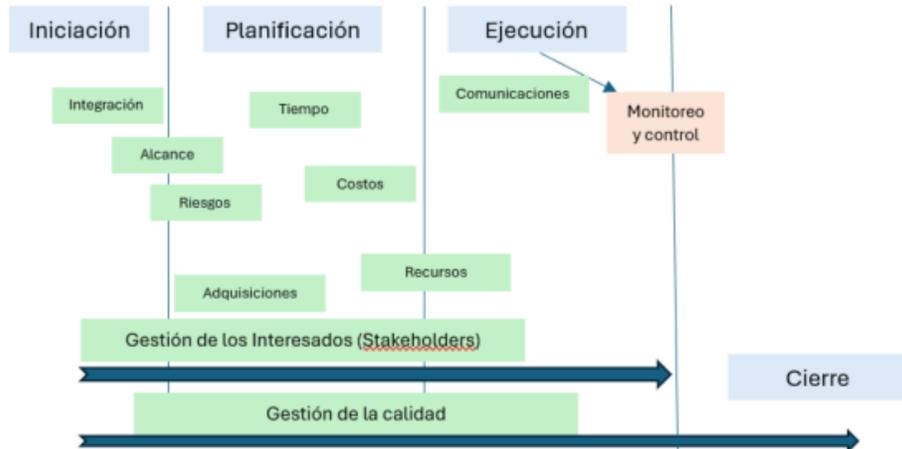
No obstante, es importante señalar que, en su séptima edición, la guía del PMBoK deja de hablar de áreas de conocimiento, las denomina dominios de desempeño, los cuales son conceptos más amplios y abarcan más procesos. El PMBoK resalta que son fundamentales porque “representan un sistema de dirección de proyectos de capacidades de gestión interactivas, interrelacionadas e interdependientes que funcionan al unísono para lograr los resultados deseados del proyecto” (PMI, 2021, p.xii). Los dominios de desempeño propuestos por la guía del PMBoK son clasificados de la siguiente manera: interesados, equipo de trabajo, enfoque de desarrollo y ciclo de vida, planificación, trabajo del proyecto, entrega, medición e incertidumbre. Cada área de desempeño incluye entre tres y siete procesos para una gestión más minuciosa.

Por otro lado, Buehring expone que la metodología PRINCE2 destaca siete principios clave: caso de negocio, organización, planificación, calidad, gestión de riesgos, gestión de problemas y seguimiento del progreso. Este estándar de gestión de proyectos considera importante el desarrollo de proyectos en entornos controlados, enfatizando la importancia de trabajar por etapas. Cada etapa debe contar con un plan detallado, que debe ser monitoreado y actualizado constantemente (Buehring, 2023).

Dependiendo de la organización y el tipo de proyectos que desarrolle, el equipo deberá decidir el nivel de detalle adecuado para llevar a cabo la gestión eficazmente. Así lo recomiendan autores como Cruz Montero et al. (2020, p.684), quienes sugieren que es el o la gerente de proyecto quien coordina y se vale de las diversas metodologías y herramientas que considere adecuadas para la “finalización exitosa del proyecto”. Además, es importante anotar que, según Vélez, Zapata y Henao (2018) manuales como PRINCE2, el PMBoK y otros recursos similares actúan como guías y compendios de buenas prácticas. Estos documentos ofrecen orientación para seleccionar y aplicar las prácticas más adecuadas según las características específicas de los proyectos de cada organización.

En la Figura 2.2, se expone un diagrama en el que se presentan las distintas áreas de conocimiento organizadas durante las fases del ciclo de vida.

Figura 2.2. Áreas de conocimiento durante las fases del ciclo de vida



Nota: Elaboración propia con base en Cruz Montero et al. (2020).

Como se puede observar en la Figura 2.2, las áreas de conocimiento están distribuidas durante las fases del ciclo de vida. Por ejemplo, la gestión de interesados está presente durante las fases de inicio, planificación y ejecución, así como la gestión de calidad, que, además, forma parte de la fase de cierre. Ahí se muestra cómo el monitoreo y control no se considera una fase independiente del ciclo de vida del proyecto; en cambio, forma parte integral de la fase de ejecución y también participa en la etapa de cierre.

2.1.2 Enfoques en la gestión de proyectos.

Para gestionar adecuadamente los proyectos, es crucial considerar los enfoques propuestos por la teoría y tomar en cuenta el más adecuado según las características específicas del proyecto y sus requisitos de gestión. La teoría expone que la gestión de proyectos puede desarrollarse desde distintas metodologías o enfoques de acuerdo con la cultura organizacional, así como el contexto en el que se plantean los objetivos de los proyectos que se van a implementar. El PMI (2021) por medio de su guía del PMBok, señala que es necesario analizar el entorno del proyecto para adaptarlo a las circunstancias, y de esta manera, escoger el enfoque adecuado.

Ciric, Lalic, Gracanin, Tasic, Delic y Medic (2019, p. 1408) plantean una comparación entre dos enfoques que a simple vista parecen antagónicos, pero que los mismos autores llegan a la

conclusión de que ambos no son mutuamente excluyentes, sino complementarios; los autores hacen referencia al enfoque tradicional (predictivo) y al enfoque o metodología ágil.

Por un lado, el enfoque tradicional implica una planificación y un control detallados y completos, con la importancia de definir los requisitos del cliente en la etapa inicial, sin cambios posteriores. El enfoque tradicional supone que las circunstancias que afectan los proyectos son predecibles, que los requisitos son claros, pero que rara vez siguen un flujo secuencial durante la implementación, y los clientes generalmente pueden definir todos los requisitos al comienzo del proyecto.

Por otro lado, en aras de ser competitivas, las organizaciones se ven forzadas a identificar los cambios y a ser más flexibles cuando se enfrentan a ellos. Es por esto por lo que surge la metodología ágil, que se centra en la capacidad de reaccionar rápidamente ante los cambios en el entorno y la dinámica de los negocios. La agilidad representa una de las ventajas competitivas básicas de las organizaciones contemporáneas (Ciric et al., 2019, p.1408).

Cabe resaltar que algunas empresas han optado por basarse en un enfoque híbrido, que consiste en la mezcla entre el enfoque tradicional y el ágil. Según el estudio llevado a cabo por Copola Azenha, Aparecida Reis y Leme Fleury (2021, p.104), las organizaciones que se basaron en ese enfoque fueron aquellas con proyectos más grandes, con alcances complejos y con grandes desafíos técnicos. Los investigadores llegan a la conclusión de que se considera inoportuno que el enfoque híbrido sea utilizado para la gestión de proyectos del día a día. También se ha probado que las metodologías híbridas son apropiadas para proyectos que necesitan mayor rapidez y flexibilidad en el desarrollo de las fases, pero además se necesita contar con mayor rigor y control en la fase inicial y final por la característica del proyecto y su entorno. Este enfoque permite adaptarse a los cambios constantes e innovación del mercado, sin comprometer la viabilidad técnica y financiera de los proyectos (Binfire 2016, citado por Copola Azenha et al., 2021). En ese sentido, el PMBoK séptima edición señala:

Para un entregable que tiene mucho riesgo asociado con el cumplimiento de los requisitos regulatorios se puede elegir un enfoque predictivo para incorporar pruebas adicionales, documentación y procesos y procedimientos sólidos. Para un entregable que tiene mucho riesgo asociado con la aceptación de los interesados se puede elegir un enfoque iterativo y liberar un producto mínimo viable al mercado para obtener retroalimentación antes de desarrollar características y funciones adicionales (PMI, 2017, p.49).

Lo anterior pone de manifiesto que, de acuerdo con las características de cada organización, y de cada proyecto, se deberá tomar la decisión para contemplar el enfoque adecuado conforme a las necesidades tanto de la entidad como de cada proyecto. El equipo de proyecto tendrá que analizar las circunstancias relacionadas con el alcance, el costo y el cronograma para utilizar la metodología o enfoque que mejor se adapte a las circunstancias.

2.1.3 *Gestión de proyectos en las organizaciones.*

Muchas organizaciones lidian con un número creciente de proyectos y programas en áreas como la investigación y el desarrollo, creación de productos y mercadeo, inversión y cambio organizacional, entre otras. Para enfrentar estos y otros desafíos complejos y dinámicos, las organizaciones deben centrarse en las competencias relacionadas con gestión de proyectos y desarrollarlas de manera sostenible y estructurada. (IPMA 2016, 27)

La estructura y cultura organizacional influyen en la manera en que gestionan los proyectos las organizaciones. Como mencionan Pablo Lledó y Gustavo Rivarola (2004, p. 117), algunas entidades están mejor capacitadas que otras en la gestión de proyectos, y cada una tendrá un enfoque o dinámica distinta. En este contexto, es importante reconocer los tipos de organización según su forma de liderar o gestionar proyectos.

En el Cuadro 2.2, se muestran las características de una organización de acuerdo con el tipo de estructura organizacional.

Cuadro 2.1 Estructura organizacional según el tipo de organización

| Tipo de organización | Grupos de trabajo | Autoridad del director del proyecto | Rol del director del proyecto | Disponibilidad de recursos | ¿Quién gestiona el presupuesto? | Personal administrativo de dirección de proyectos |
|-----------------------------|---|--|--|-----------------------------------|--|--|
| Funcional | Trabajo en proceso | Poca o ninguna | Tiempo parcial: puede ser o no un rol de trabajo designado como coordinador. | Poca o ninguna | Gerente funcional | Tiempo parcial |
| Matricial – fuerte | Por función de trabajo, siendo director del proyecto una función. | Moderada a alta | Rol de trabajo designado a tiempo completo. | Moderada a alta | Director del proyecto | Tiempo completo |
| Matricial - débil | Función de trabajo | Baja | Tiempo parcial; se realiza como parte | Baja | Gerente funcional | Tiempo parcial |

| Tipo de organización | Grupos de trabajo | Autoridad del director del proyecto | Rol del director del proyecto | Disponibilidad de recursos | ¿Quién gestiona el presupuesto? | Personal administrativo de dirección de proyectos |
|-------------------------------|--------------------|-------------------------------------|--|----------------------------|---------------------------------|---|
| | | | de otro trabajo y es un rol de trabajo designado como coordinador | | | |
| Matricial – balanceado | Función de trabajo | Elevada a casi total | Tiempo parcial; incorporado en las funciones como una habilidad y no puede ser un rol de trabajo designado como coordinador. | Baja a moderada | Mezclado | Tiempo parcial |
| Orientada al Proyecto | Proyecto | Elevada a casi total | Rol de trabajo designado a tiempo completo. | Elevada a casi total | Director del proyecto | Tiempo completo |

Nota: Información obtenida de PMBoK Sexta edición (PMI, 2017).

Como se ve en el cuadro, se exponen tres tipos de organización: organización funcional, organización por proyectos y organización matricial.

La organización funcional, como lo indica el PMBoK, sexta edición, consiste en aquella donde las personas se agrupan por áreas y quien toma el rol de director del proyecto, con autoridad ilimitada, asigna funciones y recursos y el personal a cargo brinda de su tiempo laboral para dedicarlo al desarrollo de estos (PMI, 2017, p.718). Gido y Clemens (2012) destacan que, en una organización con una estructura organizacional funcional, es posible formar equipos de trabajo de manera periódica para abordar proyectos. Sin embargo, las personas no dejan de desempeñar sus trabajos habituales dentro de la empresa.

En el caso de la organización por proyectos, se trata de estructuras multifuncionales compuestas por personas de distintas áreas que, durante el desarrollo del proyecto, se enfocan en él, aportando sus conocimientos y habilidades para alcanzar los objetivos presentados (Lledó y Rivarola, 2004, p.119).

En la organización matricial, como plantean Lledó y Rivarola (2004), existe una estructura en la que interactúan múltiples jefes de departamento (gerentes funcionales) con gerentes de proyectos. En este modelo, el trabajo en equipo y la coordinación son fundamentales, permitiendo

compartir recursos entre diferentes proyectos y funciones. El PMI (2017) clasifica a la organización del tipo matricial en matricial fuerte, débil y de tipo balanceado, según el rol o participación del director del proyecto, así como la disponibilidad de recursos e involucramiento del personal o equipo.

En el informe *Pulse of the Profession* del año 2018 se señala: “Las organizaciones que invierten en prácticas probadas de dirección de proyectos siguen logrando un mayor éxito que sus contrapartes con bajo desempeño” (PMI 2018, p.3). Aquellas organizaciones que no han aplicado las prácticas en gestión de proyectos no han obtenido los resultados esperados. Este planteamiento coincide con lo expuesto por Manuel Álvarez (2016), quien destaca que la gestión de proyectos como disciplina de trabajo es un proceso que las organizaciones deben atender y analizar para asegurar que los proyectos cumplan con los objetivos deseados y se alineen con la estrategia.

Por otro lado, el informe *Pulse of the Profession 2023* (PMI, 2023) subraya que, para un desarrollo adecuado de la gestión de proyectos en las organizaciones, es fundamental fortalecer y sincronizar ciertas habilidades clave en los miembros del equipo. Esto convertirá estas prácticas en infalibles, permitiendo a las organizaciones adaptarse a los cambios que puedan surgir y haciendo que formen parte integral de la cultura organizacional. Es decir, la gestión de proyectos en las organizaciones es esencial para fortalecer las capacidades organizacionales, mejorar las habilidades de los equipos de trabajo y crear una cultura organizacional robusta en esta área.

2.1.3.1 Capacidades organizacionales para la gestión de proyectos.

Para el adecuado desarrollo de la gestión de proyectos en las organizaciones, es importante que estas posean las capacidades que deben ser analizadas, atendidas, desarrolladas y puestas en sincronía. Además, se considera importante que las prácticas y capacidades vinculadas con la gestión de proyectos formen parte de la cultura organizacional y que sean fortalecidas en aras de alcanzar la madurez en esta área.

Bertha E. Madrigal (2009) señala:

Todas las organizaciones poseen un sistema de comportamiento, que se incluye en la filosofía, valores, visión, misión y metas de la organización, ya sea expresa o tácitamente, en cuanto a calidad del liderazgo, comunicación y dinámica. Esto es parte de la naturaleza tanto formal como informal de la organización, y se relaciona con un entorno social lleno de variantes que influyen en la organización. Todos estos elementos se combinan entre sí para crear una cultura

en la que las actitudes personales de los empleados y los factores situacionales pueden producir motivación y cumplimiento de metas o lo opuesto (p.132).

Madrigal resalta la importancia de tomar en cuenta los diversos factores internos y externos que pueden afectar el cumplimiento de metas y objetivos en las organizaciones, que son la base para el desarrollo de los proyectos y que esto influye en la cultura organizacional para bien o para mal.

Manuel Álvarez (2016, p.348) plantea que la implementación periódica de proyectos, así como la retroalimentación constante, harán que se fortalezcan las capacidades y se logre una cultura organizacional enfocada en la gestión de proyectos. Las capacidades organizacionales llegan a aprenderse, fortaleciendo la madurez de cada organización. Algunas de ellas son expuestas y explicadas por Álvarez (2016, pp. 347-351):

5. **Gobernabilidad:** son las reglas y normas en que las organizaciones se enmarcan. Los proyectos deben estar alineados con la gobernabilidad, para que sean consecuentes y alcancen sus objetivos, así como los objetivos estratégicos de la organización.
6. **Estructura:** se refiere a que las organizaciones deben buscar la mejor forma de constituirse para que puedan operar adecuadamente, generar beneficios y crear valor. Sin una estructura adecuada, los proyectos en las organizaciones no tendrían una base sólida para ser implementados.
7. **Procesos:** hace referencia a la definición de los procesos de operación y producción, y a las estrategias por medio de las cuales las organizaciones logran la innovación y la expansión. Los procesos son puntos clave para el desarrollo de proyectos.
8. **Personas:** aunque el autor denomina esta capacidad organizacional como "Personas", en realidad se está refiriendo al conocimiento que poseen los individuos que forman parte de la organización. Señala que los procesos organizacionales son ejecutados por personas, quienes contribuyen al desarrollo de las capacidades organizacionales a través de su experiencia profesional y saberes. Este conocimiento es fundamental, al igual que la capacitación continua, para asegurar un desempeño óptimo.
9. **Tecnología:** conforme avanzan los años, los proyectos son más complejos y globales, se requiere menos tiempo para llevarlos a cabo, para lo cual es necesaria

la adaptación al cambio y estar a la vanguardia de los avances tecnológicos con los que se enfrentan las organizaciones a diario.

El *Pulse of the Profession* (PMI, 2023) destaca la importancia de la madurez en la dirección de proyectos, la cual consiste en la utilización coherente de una metodología formal que permita la alineación de los proyectos o programas con la estrategia organizacional y lo cual hace que se centre en la mejora continua. Lo anterior pone de manifiesto que la madurez en la dirección de proyectos permite la formalización de estos.

2.1.3.2 El equipo de trabajo.

Para el desarrollo de los proyectos en las organizaciones, el equipo humano es fundamental. Jack Gido y James Clements (2012) plantean que el éxito de los proyectos se debe al equipo de trabajo. Los autores señalan que el trabajo en equipo consiste en el esfuerzo cooperativo que los integrantes llevan a cabo para lograr una meta común y este equipo debe contar con las personas adecuadas, que son la base para un desempeño efectivo; cada individuo cuenta con las habilidades necesarias que aportan tanto al proyecto como a la organización.

Por otro lado, según Madrigal (2009), existen dos formas básicas en que se pueden llevar a cabo las tareas en las organizaciones, una es la individual, que permite mantener la iniciativa y la creatividad de cada persona para llevar a cabo su tarea; esto evita controversias, así como malentendidos y además facilita la realización de tareas en un tiempo oportuno y de forma más enfocada; sin embargo, no existe retroalimentación y convivencia para compartir ideas e inquietudes relacionadas con los proyectos.

La otra forma de trabajo que menciona la autora es la de grupo, es decir, cuando dos o más personas interactúan para comunicar información y tomar decisiones para alcanzar un objetivo, que permite la interacción de conocimiento y la retroalimentación. En este caso entran en juego la personalidad, estilo de comunicación, cultura individual, los sentimientos y las emociones, lo cual puede afectar la dinámica de trabajo y poner en riesgo el logro de los objetivos por la diversidad de opiniones y la variedad en la forma de interpretarlas. Como señalan Gido y Clements, los conflictos en los equipos dentro de las organizaciones pueden presentarse, especialmente durante la etapa inicial, cuando surgen las ideas y se desean plantear los objetivos del proyecto (Gido & Clements, 2012). Los desacuerdos entre partes, así como los deseos de plantear puntos de vista que sean reconocidos, validados y puestos en práctica, son comunes y es importante enfrentarlos de manera asertiva. Ambos autores afirman que debe existir una comunicación bidireccional entre

las partes, una escucha activa, ambiente de confianza, donde las personas integrantes del equipo brinden y consideren todas las opiniones.

La dinámica de las reuniones, así como la transferencia de información son elementos importantes para una gestión efectiva. Además, deben llevarse a cabo reuniones de monitoreo y control de forma regular para identificar oportunamente los problemas reales y potenciales, y de esta manera evitar eventualidades que obstaculicen el alcance de los objetivos del proyecto (Guido & Clements, 2012; PMI, 2021).

El equipo humano, encargado de coordinar los proyectos es parte fundamental en la gestión, especialmente cuando se manejan recursos que deben utilizarse en beneficio de terceros

2.1.4 Teoría del cambio (TdC) en la gestión de proyectos.

La gestión de proyectos ha evolucionado considerablemente a lo largo de los años, convirtiéndose en un proceso cada vez más complejo y sofisticado, y en un medio clave para gestionar el cambio en las organizaciones modernas (Ilies et al., 2010). Jeffrey K. Pinto (2015) destaca que los proyectos son vehículos para el cambio y herramientas fundamentales para la innovación. Muchas organizaciones los emplean para superar sus actividades convencionales o tradicionales, pues, como afirma Pinto, "los proyectos son los peldaños por los que se escala hacia el progreso" (Pinto, 2015, p. 6). Por otro lado, el IPMA (International Project Management Association) señala que los continuos cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos exigen que una organización adapte su diseño organizacional para responder de manera efectiva a estos desafíos (IPMA, 2016, p.28). Los desafíos cambian de organización en organización, dependiendo de su visión, misión, estrategia y el entorno en el cual se opera. Se necesita analizar regularmente la situación, identificar tendencias y alinear las estrategias, procesos, estructuras, culturas y competencias. Soluciones estandarizadas deben ser simples de usar, pero que alcancen sus límites en un mundo desafiante.

El *Pulse of the Profession 2023* (PMI, 2023, p.7) destaca la relevancia de la agilidad organizacional, que es "la capacidad de adaptarse rápidamente en respuesta a los cambios en el mercado u otros factores externos". Es importante tener en cuenta que el mundo está en constante evolución; por lo tanto, las organizaciones deben estar siempre alertas para atender las necesidades emergentes según el contexto que afecta su modelo de negocio o su estructura.

H. James Harrington (2018) señala que tanto las personas como algunas organizaciones tienden a seguir haciendo lo mismo y a vivir dentro de una zona de confort, en un mundo conocido,

debido al temor al cambio. El autor recalca que el universo está lleno de retos y oportunidades que permiten el crecimiento económico y el logro de nuevas metas en beneficio de terceros. Además, es importante considerar que, a medida que el entorno que nos rodea cambia, nosotros también lo hacemos; por lo tanto, los cambios son necesarios.

Según plantea Harrington, un cambio es una desviación percibida de lo que se esperaba; y el cambio es disruptivo cuando existe una gran brecha entre lo que sucedió y lo que se experimentó (Harrington, 2018, p.7). En otras palabras, sucede disrupción cuando hay una gran diferencia entre lo que realmente ocurrió y lo que se esperaba que ocurriera. Esta gran discrepancia puede ocasionar grandes desafíos, ya que las expectativas y la realidad están muy alejadas entre sí. Ahora bien, respecto a la gestión de la cultura del cambio, el autor explica que ésta se centra en el lado humano del cambio, debido a que afecta al personal en sus actividades laborales diarias al crear una cultura resiliente. A través de esa cultura del cambio constante, las organizaciones logran adaptarse y a identificar necesidades que se solventan a través de cambios pertinentes.

Las TdC exponen que se debe llevar a cabo un proceso sistemático, por medio del cual se plantean las necesidades y las actividades o estrategias para lograr los cambios deseados. Las decisiones en cuanto a ello se toman de acuerdo con evidencias, es decir, no puede diseñarse o elaborarse propuestas sin demostrar que existe un problema (Pacheco y Archila, 2020). Los cambios deben responder a la definición de un problema, a una necesidad y se resumen en una sola idea que plantea la situación ideal que se desea respecto a la situación actual de la organización. Se trata de un planteamiento propositivo, prospectivo e innovador. José Antonio Monje, experto en TdC, menciona que la teoría del cambio como enfoque crítico, construye una “estructura lógica e integral de pensamiento que da sustento a una intervención que persigue la realización de una Visión de Futuro [sic.]” (Monje, 2019, p.8). Las organizaciones, principalmente con enfoque social buscan ser visionarias y lograr metas a mediano y largo plazo que consoliden a la organización por medio de proyectos innovadores. Los cambios son necesarios, especialmente en tiempos actuales, donde el entorno está en constante evolución.

Juan Fernando Pacheco y Sebastián Archila (2020) afirman que la construcción de una TdC es la base para la formulación de programas y proyectos de desarrollo social.

Otro aspecto crucial es lo que señala Monje (2019, p.9): la TdC debe trabajarse con “lógica transversal de intervención”. El autor explica que no es un enfoque que se pueda aplicar sólo a un nivel general para facilitar cambios estructurales, ni únicamente a un nivel específico de programas

o proyectos; en otras palabras, la TdC necesita ser aplicada de manera integrada a diferentes niveles para ser efectiva.

Por otro lado, Harrington (2018) recalca que, si un cambio no obtiene los resultados esperados, no es por culpa de las personas, la organización o la metodología por sí misma, sino significa que la organización no utilizó la metodología de la forma adecuada.

Pacheco y Archila (2020, p. 2) mencionan algunos beneficios que se obtienen al trabajar con TdC en proyectos de índole social. Para el contexto de la gestión de proyectos culturales, se destacan los siguientes:

10. Trabajar en el marco de TdC facilita la conformación de redes de conocimiento: se refiere al hecho de hacer alianzas con otras organizaciones, comunidades que trabajan el mismo tema. Cada ente propone teorías del cambio, lo cual generará diversidad de propuestas que podrán ser discutidas e integradas, logrando así una TdC unificada.
11. Entender y analizar los temas entre la comunidad, agrupaciones y profesionales estimula el pensamiento creativo: convivir y compartir experiencias con comunidades que tienen intereses similares facilita la generación de ideas y propuestas.
12. Los proyectos formulados a partir de TdC son más sencillos de estructurar y se facilita su implementación desde una gestión basada en resultados: se centra la atención en los cambios que se quieren lograr.
13. El proceso de construir la TdC es similar al de la formulación de un proyecto: sin embargo, brinda un panorama más completo y no se limita a la información requerida para un formato de proyecto.

Según lo expuesto por los autores, trabajar con TdC en la gestión de proyectos culturales facilita la creación de alianzas estratégicas y permite un trabajo organizado y enfocado en los resultados. Además, implica el uso de herramientas y metodologías provenientes de otras áreas o profesiones, adaptadas al contexto específico abordado en esta investigación.

2.2 Proyectos culturales

En la Encuesta Nacional de Cultura 2016 (INEC, 2017), se destaca que la cultura es un campo determinado del quehacer humano e incluye diversos productos que se diferencian de los demás

por su contenido simbólico. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO, por sus siglas en inglés:

La cultura abarca las artes, el estilo de vida, los derechos humanos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. La cultura da forma a los individuos y a las sociedades, fomentando la unidad a través de valores y tradiciones compartidos¹⁵.

La UNESCO resalta la función social de la cultura y su papel en el fortalecimiento del sentido de identidad. Además, a través de su informe mundial sobre Políticas Culturales, puso de manifiesto la importancia del desarrollo de la cultura y la creatividad como medio para generar crecimiento económico y también como medio para empoderar a individuos y grupos sociales (UNESCO, 2018, p.24).

La promoción de la cultura es crucial para el desarrollo de las sociedades y no puede considerarse como accesorio. El gestor colombiano Germán Rey señala que la cultura “empieza a redefinir su papel frente al desarrollo, de una manera más activa, variada y compleja” (Rey, 2009, p.22). Para el autor es importante reconocer ese valor trascendental que participa activamente dentro de la sociedad.

A través de los proyectos culturales, se facilita la alineación con los objetivos de desarrollo sostenible; en este sentido, la cultura desempeña un papel importante al contribuir a la disminución de la pobreza, la mejora de la educación, la reducción de las desigualdades, el fomento de la salud y el bienestar, y el fortalecimiento de comunidades sostenibles, entre otros aspectos.

Por lo tanto, es crucial considerar el concepto de proyecto cultural como un elemento fundamental para la gestión en esta área. En este contexto, es pertinente referirse a la definición propuesta por David Roselló, quien describe un proyecto cultural como “una secuencia ordenada de decisiones sobre tareas y recursos, encaminados a lograr unos objetivos [en el ámbito cultural] en unas determinadas condiciones” (Roselló, 2017, p. 23). Esta definición destaca la importancia de estructurar y planificar adecuadamente los proyectos culturales para maximizar su impacto y alinearlos con las necesidades de desarrollo de las comunidades.

Roselló plantea que el proyecto cultural es el instrumento para desarrollar las ideas y alcanzar los resultados, y destaca que es un esfuerzo colectivo, que requiere un equipo humano

¹⁵ Información tomada de la página oficial de la UNESCO:
<https://www.unesco.org/es/culture/about#:~:text=Abarca%20las%20artes%2C%20el%20estilo,de%20valores%20y%20tradiciones%20compartidos.>

comprometido. Andrea Sánchez y Ángel Patricio Chaves (2014) recalcan que los proyectos culturales no son instrumentos sino procesos, donde entran en juego un conjunto de relaciones entre sujetos sociales en un tiempo y una situación concreta, para lograr objetivos determinados. Además, ambos autores recalcan que los proyectos culturales no pueden verse como una acción externa a una comunidad; es decir, su fin es llevar a cabo una acción en beneficio de grupos sociales necesitados.

Los proyectos culturales pueden llegar a ser complejos, tienen su propia dinámica al tratarse de proyectos cuyo fin primordial no es siempre lucrativo. Como menciona una guía para la gestión de proyectos culturales del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes del Gobierno de Chile (CNCA), cuando se habla de gestión en el ámbito cultural, implica dar respuesta a nuevos desafíos sociales y transformar una realidad (CNCA, 2009).

Por otro lado, el Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica, en su guía metodológica, hace hincapié en los criterios que debe cumplir un proyecto cultural para ser considerado como tal. Destaca que debe tener un inicio y un final previstos, que debe buscar el cumplimiento de un objetivo, contar con un cronograma establecido donde se detallen las actividades, así como las responsabilidades de las personas del equipo y definir claramente a la población beneficiaria. Cualquier iniciativa que no cumpla con estos requisitos no puede considerarse un proyecto (Dirección de Cultura, s.f).

Además, es importante destacar que dentro de los proyectos culturales hay una diversidad de iniciativas que se gestionan de diferentes maneras. Sánchez y Chaves (2014) proponen una clasificación basada en criterios que consideran fundamentales a la hora de planificar, como por ejemplo:

1. Según su naturaleza: hacen referencia a si provienen de propuestas gubernamentales, universitarias, empresariales, de asociaciones.
2. Según el lenguaje expresivo: si son de índole musical, literario, teatral.
3. Según sus públicos: si son para personas adultas mayores, jóvenes, estudiantes, etc.
4. Por espacios culturales: si serán proyectos que se llevarán a cabo en casas de cultura, bibliotecas, museos, parques, entre otros.
5. Por objetivos: si su fin es recaudar fondos, desarrollar habilidades, fomentar la apreciación artística, etc.

Esta tipología que exponen Sánchez y Chaves sirve para organizar la metodología y enfocar los proyectos según el contexto y la necesidad que se desea solventar.

En el caso de Costa Rica, al revisar la Encuesta Nacional de Cultura (ENC), se destacan diversos productos culturales consumidos por la población costarricense. Estos productos pueden considerarse tipos de proyectos que el gremio artístico gestiona como parte de su carrera profesional y que la ENC clasificó de la siguiente manera (ENC, 2017):

1. Música grabada: música almacenada en algún tipo de soporte.
2. Presentaciones de música en vivo: corresponde a la ejecución o interpretación directa de un producto musical para ser presenciado por un público.
3. Publicaciones: la ENC hace referencia a publicación de libros, que son obras de 50 páginas o más.
4. Espacios culturales: bibliotecas, museos, y diversos sitios donde se expone la creación costarricense; se trata de espacios físicos para desarrollar actividades y prácticas culturales. Algunos de esos espacios son creados de forma temporal.
5. Festivales y ferias: eventos que duran uno o varios días para la presentación de numerosas actividades.
6. Formación artística: se refiere al acceso a formación en temas relacionados con el arte y la cultura a través de cursos, talleres, seminarios, entre otros.

Esta gama de posibilidades que expone el MCJ gracias a la ENC, surgió de una investigación para reconocer el consumo cultural en Costa Rica, por lo que brinda las pautas para identificar tipos de proyectos culturales que la población costarricense estaría anuente a consumir. Por ende, requiere una gestión adecuada que genere valor para el beneficio de quienes lo consumen y de quienes lo ejecutan.

2.2.1 Gestión de proyectos culturales.

Ahora bien, luego de comprender las características o elementos implicados en los proyectos culturales, es fundamental discutir sobre las características y otras instancias implicadas en la gestión. La gestión de los proyectos culturales es un proceso constante, continuo y sistemático que busca por medio de los resultados, ampliar las oportunidades y capacidades de las personas de una comunidad.

Cabe resaltar que, cuando se habla de gestión se está pensando en una metodología que hay que seguir para alcanzar una serie de objetivos planteados (CNCA, 2009). En este punto, no difiere

de la gestión de proyectos de índole empresarial; sin embargo, el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile (CNCA, 2009) sugiere contemplar diversas acciones dentro del proceso de gestión que han sido recomendadas por la teoría de la administración, entre ellas:

1. Planificación: donde se plantean los objetivos y estrategias para lograrlos. A través de esta función se reconocen los problemas que podrían enfrentar los proyectos y la manera de cómo hacerles frente. En otras palabras, se plantea que para la gestión de proyectos culturales es importante, en la planificación, identificar los riesgos y la forma de cómo mitigarlos para que no afecten el cumplimiento de los objetivos.
2. Organización: se refiere a la acción por medio de la cual se asignan responsabilidades, tareas, líneas de comunicación, que permiten ordenar la estructura para el cumplimiento de los objetivos.
3. Dirección: se refiere a la función de supervisar las actividades y fortalecer las habilidades de las personas que están involucradas en la gestión de los proyectos.
4. Control: por medio de esta función se verifica el cumplimiento de las responsabilidades y se mide el rendimiento en relación con las metas fijadas.

El cumplimiento de estas funciones implica un proceso metodológico a través del cual se pretende lograr los objetivos. Su contenido puede ser similar a las acciones que se llevan a cabo para gestionar los proyectos en otras profesiones, como lo indica Roselló (2017, p.24), la gestión de proyectos culturales ha incorporado y adaptado herramientas y procedimientos de otras disciplinas para su aplicación. También lo señala Alejandra Navarro (2019), quien afirma que esta área tomó prestados modelos analíticos, así como métodos e instrumentos de investigación y evaluación de las ciencias sociales, económicas y administrativas.

Por otro lado, el MCJ recalca la importancia de llevar a cabo como aspecto inicial en la gestión, el reconocimiento del contexto en el que se desarrollan los proyectos, para la gestión de proyectos culturales. Considera fundamental conocer la población, economía, política, recursos, historia, manifestaciones culturales, entre otros, para de esta manera analizar el entorno. Además, a partir del análisis contextual, dicha cartera ministerial considera crucial llevar a cabo un diagnóstico para identificar el problema y la necesidad a intervenir (Dirección de Cultura, s.f).

Es importante anotar, como lo plantea Roselló (2017, p.26), que no hay un esquema estandarizado para llevar a cabo la gestión de los proyectos culturales, esto varía según el equipo humano, la institución u organización, el tiempo disponible; por lo tanto, el número de capítulos,

los procedimientos, orden y extensión, variará dependiendo del contexto en que se desarrollan. Cabe resaltar que, además, se trata de un saber práctico mediado por la experiencia (Yáñez, 2019), es un proceso de aprendizaje continuo.

Otro aspecto para tomar en consideración es el que menciona Azucena Cisneros (2019), quien afirma que la gestión de proyectos culturales no es implementada para solucionar problemas sino para evaluar las problemáticas derivadas de la situación actual. Eso quiere decir que la gestión es una constante revisión y análisis de necesidades para generar cambios en beneficio de una población.

Además, es importante anotar, como señala José Luis Mariscal (2019), que en la gestión de proyectos culturales es fundamental la formación de públicos, porque a través de esta las personas tienen acceso a los productos culturales, así como al disfrute de estos. Lo anterior se logra por medio de un análisis de las competencias culturales, los hábitos y consumos, y posteriormente, a través de herramientas de difusión y promoción. Otra herramienta que señala el autor es el fomento de la creación, que permite ampliar, mejorar y poner a disposición diversidad de productos culturales que han sido demandados por el público. Estas herramientas han servido para que personas encargadas de coordinar proyectos culturales, reconozcan las necesidades de la población y puedan contextualizar y encontrar soluciones acertadas.

2.2.2 Organizaciones del sector cultural.

Dentro del ámbito de la gestión de proyectos culturales, resulta fundamental considerar el papel de las organizaciones del sector cultural. Estas organizaciones son actores clave en la configuración de las dinámicas culturales en una región, al enfocarse en la producción, circulación y consumo de bienes y servicios culturales. Como señalan Ana Laura Aguilar Torres y Alejandrina Pacheco García (2020), estas entidades no solo se dedican a la creación de bienes y servicios culturales, sino que también promueven su difusión social, asegurando que la población tenga acceso y esté dispuesta a beneficiarse de ellos.

Desde la perspectiva de gestión de proyectos, el trabajo de estas organizaciones es esencial para fomentar la regeneración de la cultura y la inclusión social. A través de sus proyectos, las organizaciones culturales actúan como agentes de cambio, incentivando la participación activa de la comunidad y el desarrollo continuo de productos culturales que contribuyen al fortalecimiento de la identidad cultural y el desarrollo sostenible. Considerar el papel de estas entidades permite reconocer el valor de la gestión cultural como un motor de transformación social y de promoción

de la diversidad cultural, aspectos centrales en el desarrollo de proyectos que buscan no solo impacto cultural, sino también social.

Las organizaciones del sector llevaron a cabo proyectos debido a la crisis de la pandemia por el COVID-19, en que muchas personas del gremio artístico se vieron afectadas económicamente a causa de los cierres de locales, así como por la prohibición de llevar a cabo eventos artísticos¹⁶. Muchos proyectos culturales surgen de situaciones complejas y de activismos políticos, es por esto que, lo expuesto por Roselló (2017) y Aguilar y Pacheco (2020) no es antojadizo, realmente, los proyectos y en especial los de índole social y cultural surgen a raíz de un problema evidente, una necesidad que afecta a un grupo o comunidad.

El sector cultura está representado por diversas organizaciones que trabajan arduamente para asegurar que las artes hagan una contribución significativa a la economía y al bienestar del país.

En cuanto al sector musical, en los módulos formativos implementados por el MCJ y la UNESCO en 2021, se destacó la importancia de la asociatividad¹⁷. La experiencia de compartir la gestión de proyectos musicales se amplía y formaliza cuando hay colectividad, planteamiento de objetivos en conjunto y se trabaja hacia una meta común a través de alianzas estratégicas. Se destaca el valor del trabajo de las organizaciones para el crecimiento local. Es esencial fomentar el diálogo entre artistas e instituciones, donde exista una participación y comunicación activa entre los distintos entes involucrados y así crear propuestas informadas.

¹⁶ Durante la crisis de la pandemia del COVID 19, algunas organizaciones del sector cultural se aliaron para desarrollar proyectos en aras de ayudar económicamente a las personas que se vieron impactadas por el cierre de locales y cese de eventos públicos. <https://www.mcj.go.cr/sala-de-prensa/noticias/teleton-por-la-cultura-extendio-recaudacion-hasta-el-05-de-junio>

¹⁷ A raíz de la pandemia del COVID-19, la UNESCO, en conjunto con el MCJ, llevaron a cabo unos módulos formativos para personas trabajadoras del sector musical. Se llevaron a cabo conferencias, foros y mesas redondas para desarrollar un plan de acción en conjunto con el fin de idear herramientas para el fortalecimiento del sector musical costarricense. <https://musicaffwd.cultura.cr/>

Capítulo 3 Marco metodológico

En este capítulo se expone la metodología que se utilizó para desarrollar la investigación y lograr los objetivos que buscan elaborar una propuesta de modelo de gestión para la formalización de la gestión de los proyectos culturales que desarrolla la organización. Se presentan en detalle las categorías de análisis que surgen de los objetivos planteados al inicio de la investigación. Además, se describen los sujetos y fuentes primarias y secundarias de información, para obtener los datos necesarios, producto del trabajo de campo realizado en la organización. También se detallan las técnicas de investigación, así como los instrumentos utilizados para recabar la información y ser analizada. Posteriormente, es necesario identificar la forma en que se utilizaron esos instrumentos, qué productos o resultados se esperaba obtener de dichas herramientas, así como la manera en que dicha información fue procesada para su posterior análisis.

3.1 Categorías de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación, se han identificado las categorías y subcategorías de análisis. Estas representan los objetos de estudio observados y analizados a través de diversas técnicas y herramientas de investigación que permiten responder a las preguntas generadoras que surgieron a partir de los objetivos planteados en este trabajo.

En el Cuadro 3.1 se presentan las categorías y subcategorías de la investigación planteada, con su respectiva definición conceptual, así como las preguntas generadoras y las técnicas y herramientas aplicadas para responder a las preguntas en cada categoría.

Cuadro 3.1. Categorías de la investigación.

| Categoría | Definición conceptual de la categoría | Sub-categoría | Definición conceptual | Preguntas generadoras | Técnicas | Herramientas |
|-------------------------------------|---|---|---|--|---|---|
| Contexto de la gestión de proyectos | Se refiere al entorno que rodea a la gestión de proyectos. El contexto incluye los criterios y factores que influyen en la planificación, ejecución y control de los proyectos. También contempla las prácticas actuales en cuanto a gestión de proyectos y que afectan el logro de los objetivos planteados. | 1. Prácticas actuales en gestión de proyectos | Son las dinámicas y las formas en que la organización actualmente desarrolla los proyectos en cuanto a planificación, ejecución y control. | <p>¿Qué desafíos enfrenta la organización en cuanto a la gestión de proyectos?</p> <p>¿Cuáles son las dinámicas en cuánto a planificación de los proyectos?</p> <p>¿Cómo son las prácticas actuales en términos de cumplimiento de plazos, presupuestos y alcance de los proyectos?</p> <p>¿Cómo es la gestión de interesados?</p> <p>¿Cómo analizan el estado de los proyectos y cómo dan seguimiento al avance de estos?</p> <p>¿Qué enfoque o metodología utilizan en la gestión de los proyectos?</p> <p>¿De qué manera se mide el impacto y la calidad de los proyectos?</p> <p>¿Qué herramientas o metodologías utiliza la organización para el registro, documentación y organización de la información relacionada con los proyectos?</p> <p>¿Cómo se comunica todo lo relacionado con la gestión de proyectos entre las partes interesadas?</p> | <p>Análisis documental</p> <p>Entrevista</p> <p>Observación pasiva</p> | <p>Ficha documental</p> <p>Guía de entrevista</p> <p>Guía de observación</p> |
| | | 2. Marcos de referencia en gestión de proyectos | Se refiere al grupo de criterios, conceptos y principios de la disciplina en gestión formal de proyectos, para ser interpretados y que sirvieron como punto de partida para el análisis de la situación actual de una organización. | <p>Según los marcos de referencia:</p> <p>¿Qué elementos de la gestión de proyectos se deben aplicar según el tipo de organización?</p> <p>¿De qué forma pueden las organizaciones iniciar y planificar los proyectos?</p> <p>¿Qué metodologías pueden utilizarse para la gestión de interesados, gestión de riesgos, documentación y el registro</p> | <p>Análisis de documentos</p> <p>Revisión de literatura.</p> <p>Entrevista a personas expertas.</p> | <p>Ficha documental</p> <p>Ficha bibliográfica</p> <p>Guía de entrevista.</p> |

| Categoría | Definición conceptual de la categoría | Sub-categoría | Definición conceptual | Preguntas generadoras | Técnicas | Herramientas |
|--------------------------------------|---|---|--|---|--|---|
| | | | | de información de los proyectos en una organización? ¿Cuáles son formas para dar seguimiento y control a los proyectos en la organización? ¿Qué estrategias pueden implementar las entidades para alinear la cultura organizacional con las prácticas de gestión de proyectos? | | |
| Contexto de los proyectos culturales | Se refiere al entorno que rodea a los proyectos culturales; tomando en cuenta las prácticas y dinámicas relacionadas con la planificación, ejecución y desarrollo de los proyectos en función de la situación y el espacio en el que se llevan a cabo | 1.Dinámicas según el tipo de proyectos culturales | Los proyectos culturales son peculiares e implica una gama amplia de actividades de variada índole dentro del ámbito artístico. Por lo tanto, requiere una gestión distinta según sus características y posibilidades. | ¿Cómo son los proyectos culturales desarrollan las organizaciones o empresas del sector por lo general? ¿Qué elementos de la gestión de proyectos se deben implementar según el tipo de proyectos? ¿Qué enfoque o metodología puede aplicarse según el tipo de proyecto cultural? ¿Cómo se puede gestionar el cronograma según los proyectos culturales que desarrolla una organización? ¿Cuáles son los principales desafíos que puede enfrentar la gestión de los proyectos culturales y cómo se pueden superar? ¿Qué estrategias se pueden utilizar para mantener la relevancia y el atractivo de los proyectos culturales en contextos cambiantes? | Entrevista Análisis de documentos Revisión bibliográfica | Guía de entrevista Ficha documental Ficha bibliográfica |
| | | 1.Recursos para proyectos culturales | Hace referencia a los recursos económicos, humanos y de tiempo con los que cuenta la organización para | ¿Qué tipos de proyectos culturales desarrolla la entidad? ¿Qué tipo de recursos requiere y tiene disponible la entidad para la gestión de proyectos culturales y cómo los gestiona? | Entrevista Análisis de documentos | Guía de entrevista. Ficha documental |

| Categoría | Definición conceptual de la categoría | Sub-categoría | Definición conceptual | Preguntas generadoras | Técnicas | Herramientas |
|-----------|---------------------------------------|---------------|---------------------------------------|--|----------|--------------|
| | | | desarrollar los proyectos culturales. | <p>¿Qué fuentes de financiamiento están disponibles para proyectos culturales en la organización?</p> <p>¿Cómo se comunica y gestiona la información sobre los recursos disponibles y necesarios entre los diferentes miembros del equipo de proyecto y partes interesadas?</p> <p>¿Cómo se elabora y gestiona el presupuesto para asegurar que los proyectos culturales se mantengan dentro de los límites financieros?</p> <p>¿Qué sistemas de seguimiento se utilizan para monitorear el uso de los recursos y asegurar su correcta implementación?</p> <p>¿Qué políticas y procedimientos existen en la organización para la gestión de recursos en proyectos culturales y cómo se actualizan o podrían actualizarse para adaptarse a las necesidades cambiantes de los proyectos?</p> | | |

Nota: Elaboración propia.

3.2 Población y muestra – Sujetos de investigación

La población objeto de estudio en esta investigación está constituida por las personas que integran los equipos encargados de desarrollar proyectos en la entidad. En el Área de Proyectos Culturales (APC), hay una persona cuya responsabilidad principal es liderar los proyectos, junto con una comisión designada por la Junta Directiva; en ocasiones, también se forma un equipo temporal para coordinar proyectos culturales surgidos de necesidades emergentes. En cuanto a los demás departamentos de la organización, algunos han desarrollado proyectos de diversa índole.

Para los fines de este estudio, fue esencial comprender la dinámica de la gestión en las diferentes áreas; esto permitió identificar la situación actual en relación con la gestión de proyectos, así como los puntos de mejora y los aspectos aplicables al APC.

En cuanto a la selección de la muestra, como mencionan Hernández Sampieri et al. (2014), consiste en el proceso por medio del cual se escogen a los sujetos de información de los cuales se recolectarán los datos, sin que esto signifique necesariamente que la cantidad de sujetos sea representativa de la población que se estudia. En este caso, la muestra está conformada por personas encargadas de la gestión de proyectos en la organización y parte del equipo que gestiona los proyectos culturales.

Para la escogencia de dicha muestra, se utilizó un *muestro de casos tipo*, cuyo objetivo es “la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad, ni la estandarización” (Hernández Sampieri et al., 2014, p.387). Según detallan los autores, este tipo de muestreo es funcional para estudios donde se analizan valores, experiencias y significados de un grupo social. En otras palabras, lo que indican los autores con su explicación es que, el *muestro de casos tipo* reúne a sujetos participantes que brinden información sobre algún fenómeno, evento o experiencia común. Para efectos de esta investigación, el grupo social está conformado por las personas que comparten el hecho de haber participado en la planificación y ejecución de proyectos en la entidad; por lo tanto, sus opiniones y percepciones se basan en su experiencia.

La muestra de sujetos de información para la presente investigación está conformada por siete personas, quienes están específicamente distribuidas de la siguiente manera: tres representantes de los diversos departamentos que gestionan proyectos en la organización; el director general, quien se encarga de asignar el presupuesto a los proyectos; la gestora de proyectos, quien lidera los proyectos culturales; el presidente, quien forma parte de los equipos encargados de coordinar los proyectos culturales y una persona que forma parte de las comisiones del APC.

En el Cuadro 3.2, se presenta la información correspondiente a los sujetos de información, donde está especificado su rol en la investigación y la información que se desea obtener de ellos.

Cuadro 3.2 *Sujetos de información*

| Sujeto de información | Rol en la investigación y en los proyectos de la organización | Información que se desea obtener |
|---|---|--|
| Jefes de departamento (Tres personas) | Se escogieron tres departamentos que forman parte de la administración y que desarrollan proyectos en beneficio de la organización bajo la supervisión de la Dirección General. Uno de ellos se enfoca en proyectos que impacten positivamente la recaudación. Otro se enfoca en proyectos para atender necesidades de las personas asociadas, relacionados con capacitaciones, mejora en la atención al asociado. Y el otro es el que se encarga de llevar a cabo proyectos de TI para mejorar la atención al usuario y al asociado, así como lograr una gestión más efectiva por parte de la entidad. | Información sobre la forma en que desarrollan los proyectos en la entidad en cuanto a metodologías, enfoques, elementos, entre otros aspectos. |
| Director general | Es quien supervisa los proyectos que desarrollan los diversos departamentos en la organización. Asigna el presupuesto y comunica a la Junta Directiva los avances de los proyectos. Es quien sabe si se cuenta o no con presupuesto para los proyectos. | Información sobre presupuesto, disponibilidad de recursos para los diversos proyectos Sobre desafíos en la gestión de proyectos en la organización. |
| Gestora de proyectos | Encargada de liderar y ejecutar los proyectos culturales y es supervisada por una comisión. Inició su labor en enero de 2024. Su experiencia en proyectos culturales viene desde el MCJ donde trabajó en festivales y otras instancias de dicha institución. En ACAM, desde que inició su labor, ha tenido participación gestionando los proyectos culturales que se han hecho hasta el momento (Musicando Juntas, Taller de Javier Lazo, una Fase de los Premios ACAM, Dínamo Sonoro, Tsök). | Información acerca de la forma en que se planifican, ejecutan y controlan los proyectos culturales. Los criterios que se toman en cuenta para priorizar necesidades. La forma en que coordinan las reuniones, así como el seguimiento y control de los proyectos que se desarrollan. La forma en que se documenta la información de los proyectos. |
| Integrantes de comisiones (Dos personas, incluido el presidente) | Son personas que integran las comisiones para el desarrollo de los proyectos culturales en la organización. Coordinan y supervisan que todo se esté logrando en el tiempo y con el presupuesto acordado. | Información acerca de la forma en que se planifican, ejecutan y controlan los proyectos culturales. Los criterios que se toman en cuenta para priorizar necesidades. La forma en que analizan el entorno y plantean los proyectos. Desafíos y oportunidades que enfrenta la entidad al |

| Sujeto de información | Rol en la investigación y en los proyectos de la organización | Información que se desea obtener |
|-----------------------|---|--|
| | | intentar desarrollar proyectos culturales. La forma en que coordinan las reuniones, así como el seguimiento y control de los proyectos que desarrollan. |

Nota: Elaboración propia.

3.3 Fuentes de información

En esta sección se describen y explican las fuentes de información, tanto primarias como secundarias, utilizadas para obtener los datos necesarios para el análisis de esta investigación. Las fuentes primarias son aquellas de donde se obtiene la información que está relacionada directamente con el objeto de estudio de esta investigación, la cual es necesaria para el análisis. Las fuentes secundarias son aquellas que ofrecen información pertinente y complementaria; corresponde a documentación y marcos de referencia necesarios para la construcción de la solución.

3.3.1 Fuentes primarias.

Las fuentes primarias son aquellas que brindan información directamente relacionada con la investigación y de las cuales se obtuvieron resultados sobre la situación actual de la organización y sus posibilidades en cuanto a gestión de proyectos; se detallan a continuación.

- *Actas de Junta Directiva y actas de asamblea:* en las reuniones de Junta Directiva, así como en las asambleas de personas asociadas de la organización, en diversas ocasiones se discute sobre los proyectos que se están gestionando y se aprueban presupuestos, como diversos lineamientos al respecto. Por lo tanto, son fuentes relevantes de las cuales se obtienen datos sobre la forma en que se planifican, ejecutan y controlan los proyectos en la organización.
- *Planes de dirección:* fue necesario revisar dos planes de dirección implementados por dos de los departamentos. Esta información fue útil para reconocer la estructuración de dichos elementos, seguimiento y control de los proyectos.
- *Minutas de reuniones:* durante el diagnóstico para la identificación del problema de esta investigación, se pudo ver que varios de los equipos a cargo de proyectos registran los acuerdos y decisiones por medio de minutas; por lo tanto, fue fundamental hacer un análisis de dichos documentos para identificar la forma en que dan seguimiento y control

a los proyectos, tanto los implementados por los diversos departamentos, como los implementados por las comisiones encargadas de los proyectos culturales.

- *Informes y reportes de los proyectos*: en el Área de Proyectos Culturales, se obtuvieron informes finales, donde se detallan las actividades que se llevaron a cabo, presupuesto ejecutado y algunas recomendaciones. Por tanto, fue necesario analizar el contenido de dichos documentos, y verificar la forma en que están estructurados, así como el tipo de información que contiene la documentación.

De las fuentes antes mencionadas, también se obtuvo información sobre las prácticas actuales que pueden mantenerse y ser aplicadas a la gestión de los proyectos culturales.

3.3.2 Fuentes secundarias.

Las fuentes secundarias son aquellas que no están directamente relacionadas con el objeto de estudio; sin embargo, sirven como marcos de referencia para determinar las buenas prácticas en gestión de proyectos aplicables al Área de Proyectos Culturales (APC). Además, son fuentes que permitirán un análisis del contexto en el que se desarrolla la gestión. Estas fuentes de información brindaron las pautas para la elaboración de la propuesta que se plantea en este trabajo.

Estándares internacionales en gestión de proyectos: se escogieron tres estándares en gestión de proyectos, que dan información sobre buenas prácticas en la materia, que contemplan aspectos relacionados con elementos, enfoques y metodologías en gestión de proyectos. Después de una búsqueda exhaustiva, se escogieron los siguientes:

- El PMI, que es una organización internacionalmente reconocida. La Guía del PMBoK, así como los artículos y documentos que desarrollan son ampliamente aceptados y utilizados en diferentes industrias alrededor del mundo. Además, los estándares del PMI se adaptan a diferentes tipos de proyectos, industrias y culturas organizacionales (Rojas Rodríguez et al., 2019).
- El IPMA, que según expone José Antonio Puentes (Puentes, 2021), es una organización cuyo enfoque se basa en el desarrollo de competencias y que reconoce las diferencias culturales y contextuales entre países y sectores. Su marco permite adaptaciones a estas realidades locales, lo que resulta especialmente útil para organizaciones que operan en sectores con características únicas, como el sector de proyectos culturales.

- PRINCE2, el cual es un estándar que proporciona una metodología altamente estructurada que se centra en el control de todas las etapas de un proyecto, desde la planificación, hasta la entrega y el cierre. Esto garantiza que los proyectos se gestionen de manera controlada y organizada, minimizando riesgos y aumentando la probabilidad de éxito. Su metodología es reconocida en el ámbito mundial y se adapta a variedad de proyectos y permite que las organizaciones adapten los procesos según sus necesidades (CCTA, s.f.)

Información sobre buenas prácticas en gestión de proyectos de empresas líderes: se llevó a cabo una investigación exhaustiva para identificar organizaciones líderes con amplia experiencia en la gestión de proyectos. El primer paso consistió en realizar una búsqueda detallada en internet para identificar empresas con un historial destacado en este campo. Luego, se aplicó un filtro para seleccionar aquellas organizaciones cuyo estilo de trabajo, basado en un diagnóstico previo de ACAM, compartiera retos y dinámicas similares al contexto de proyectos culturales, especialmente en áreas clave como la planificación, el seguimiento y el control de proyectos. Las organizaciones escogidas fueron:

- Vodafone, un referente en telecomunicaciones.
- General Electric, reconocida en tecnología médica.
- Procter & Gamble, líder en bienes de consumo.
- Boeing, referente en el sector aeroespacial.
- Siemens, un conglomerado industrial diversificado.
- Además, se incluyeron las siguientes empresas, todas ellas líderes en tecnologías de la información (TI): IBM, Hewlett-Packard (HP), Cisco Systems, Apple, Google e Intel.

Información sobre buenas prácticas de Organizaciones No Gubernamentales (ONGs): tras una búsqueda exhaustiva en el sector empresarial para establecer un marco general de referencia en la gestión de proyectos, se realizó un análisis detallado de artículos e investigaciones sobre las buenas prácticas en organizaciones sin fines de lucro. Dado que ACAM es una entidad que, al igual que las ONGs, busca beneficiar a una comunidad específica en lugar de generar lucro, esta investigación se centró en encontrar información relevante sobre la gestión y ejecución de proyectos en contextos no lucrativos. Las investigaciones y artículos académicos revisados exponen las prácticas efectivas que diversas organizaciones utilizan para gestionar sus proyectos sociales.

Conferencia de personas expertas en gestión de proyectos culturales: para identificar buenas prácticas, se analizaron cinco conferencias centradas en el desarrollo de proyectos culturales. Es importante destacar que, durante la pandemia de COVID-19, varias organizaciones del sector cultural y entidades educativas se volcaron a ofrecer conferencias con el propósito de proporcionar asesoramiento y recomendaciones prácticas para la gestión de proyectos culturales; por lo tanto, algunas de estas exposiciones están planteadas en un contexto en respuesta a la crisis del momento. Estas conferencias presentaron valiosos ejemplos de buenas prácticas, especialmente relevantes para organizaciones involucradas en el desarrollo de proyectos culturales. Las personas que expusieron sobre buenas prácticas en gestión de proyectos fueron:

- *Sol Cabezas:* mercadóloga, comunicadora y gestora cultural de Argentina, quien tiene experiencia en el desarrollo de proyectos culturales con una perspectiva de género y diversidad. Obtuvo un premio de Nación a las buenas prácticas en pandemia, en el 2023. En 2018 desarrolla una exposición sobre cómo diseñar y difundir proyectos culturales. Al provenir del sector del *marketing*, brinda lineamientos de la administración de empresas que son aplicables a la gerencia de proyectos y por ende, de proyectos culturales.
- *Bárbara Negrón:* periodista y comunicadora social, es directora general del Observatorio de Políticas Culturales de Chile, con más de 30 años de experiencia en el sector cultural. En 2022 ofreció una conferencia organizada por el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio del Gobierno de Chile. Esta conferencia fue convocada como respuesta a la crisis sanitaria global que amenazó las iniciativas artísticas en todo el mundo, y se centró en la formulación y diseño de proyectos culturales.
- *Conferencia organizada por el Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) y el Instituto Costarricense de Turismo (ICT):* en esta exposición, celebrada en septiembre de 2021, participaron como ponentes Loida Prétiz, viceministra de Cultura en ese momento; Ruth Alfaro, jefa de Desarrollo Turístico del ICT; Ida María Herrera, presidenta de la Cámara de Turismo de Turrialba; Daniela Castro, gestora del programa AUGE de la Universidad de Costa Rica; y Silvia Vega, presidenta de la Cámara de Turismo de la Zona de los Santos. La conferencia se centró en compartir experiencias y buenas prácticas en el ámbito del turismo cultural y creativo en Costa Rica, lo cual es

directamente relevante para proyectos culturales. Las estrategias y enfoques presentados son adaptables para gestionar proyectos culturales en diferentes contextos, como el de ACAM.

- *Bárbara Guichenduc*: posee un posgrado en diseño gráfico y dirección de proyectos de cooperación internacional. Este *webinar*, organizado por la Fundación Universitaria Iberoamericana y realizado en junio de 2022, se centró en la experiencia de implementar proyectos culturales colaborativos. La conferencia de Guichenduc es una charla muy específica de cómo usar metodología de gerencia de proyectos en proyectos culturales; además proporciona ejemplos y enfoques sobre cómo establecer y mantener alianzas efectivas.
- *Ricardo Sandoval*: cuenta con un posgrado en Promoción y Desarrollo Cultural, y una sólida trayectoria en el diseño, organización, promoción y ejecución de proyectos culturales. Es fundador y director general de la promotora cultural Oniric, en México. Su conferencia se enfocó en la gestión de proyectos culturales con impacto social. Dado que los proyectos de ACAM también buscan generar un impacto social, las buenas prácticas que él destacó son especialmente aplicables en las etapas de ideación y planificación.

Documentos de proyectos culturales en Costa Rica: entidades gubernamentales como el MCJ han propuesto manuales, así como módulos de formación relacionados con la gestión de proyectos culturales que brindan las pautas para reconocer el camino que podría seguir la entidad para el desarrollo de los proyectos.

Estatutos y reglamentos de la organización: estos documentos no están directamente vinculados con el objeto de estudio de esta investigación y, por lo tanto, se consideran fuentes secundarias, aunque pertenezcan a la organización. No obstante, son relevantes ya que brindan información esencial para comprender el contexto de los proyectos culturales en la entidad y las normativas a las que debe acogerse.

3.4 Técnicas y herramientas para la recopilación de datos

En esta sección, se presentan las técnicas y herramientas de recolección de datos que fueron utilizadas durante el desarrollo de este trabajo. Las técnicas de investigación representan los medios a través de los cuales se recolectaron los datos provenientes de los sujetos y fuentes de información;

datos que fueron analizados y brindaron los resultados para la elaboración de la propuesta. Las técnicas se detallan a continuación.

3.4.1 *Análisis documental.*

Esta técnica es útil para verificar qué se ha escrito en los documentos a analizar y cómo ha sido abordada la temática de gestión de proyectos. Abarca Rodríguez et al. (2013, p.202) destacan que el análisis documental requiere una “búsqueda exhaustiva de registros pertinentes al objeto de estudio”. Para esta investigación, fue necesario llevar a cabo una revisión minuciosa de los documentos de la organización relacionados con la gestión de proyectos, para poner en evidencia las prácticas actuales en cuanto a esta área, así como necesidades y oportunidades de mejora. Esta información fue comparada con las buenas prácticas identificadas en los marcos de referencia.

Como primer paso, se solicitó a cada departamento que ha desarrollado proyectos, los documentos relacionados, como actas de proyectos, minutas de reuniones e informes. Una vez recolectada dicha información, el siguiente paso fue almacenar en una computadora, dicha información organizada por carpetas, departamento, proyectos y por tipo de documentación. Por ejemplo, si se trataba de documentación del Departamento 1, entonces se creó una carpeta con el nombre: “Departamento 1”, la cual contiene carpetas con el nombre de cada proyecto y dentro de cada carpeta por proyecto, hay otras donde se encuentran los informes, las minutas, actas y así con la información brindada por todas las áreas a investigar. Las actas de asamblea y de Junta Directiva, fueron almacenadas en la carpeta de proyectos culturales, que estaba dentro de la carpeta “Gestión de Proyectos Culturales”.

Para el análisis documental se utilizó como herramienta de recolección de la información una ficha documental donde se anotó el tipo de documento a analizar, departamento que lo elaboró, fecha en que se redactó, si hay firmantes, cómo está estructurado el documento, temas tratados, decisiones tomadas, entre otros aspectos relevantes para el posterior análisis ([Ver apéndice A](#)).

3.4.2 *Revisión de literatura.*

Para identificar las buenas prácticas y oportunidades de mejora en la gestión de proyectos, fue necesario revisar exhaustivamente fuentes secundarias como libros, artículos académicos, páginas web confiables, así como videoconferencias, los cuales son referencias que brindaron la información necesaria. Las opiniones y valoraciones expertas proporcionaron los insumos necesarios para la elaboración del modelo de gestión.

Antes de ubicar los documentos fue necesario hacer una lista de temas relacionados con las preguntas generadoras planteados en el punto 3.1 de este capítulo; posteriormente se hizo la búsqueda de las fuentes bibliográficas relacionadas con la temática que se deseaba abordar.

Para llevar a cabo la recolección de la información brindada a través de la revisión de textos y demás fuentes secundarias, se hizo uso de una ficha bibliográfica, donde se anotaron aspectos como resumen del texto, temáticas abordadas, capítulos relevantes donde se exponían buenas prácticas en la gestión de proyectos; así como la metodología usada para recabar la información presentada en el texto; también fue relevante anotar citas o referencias que la persona autora recomendaba y que podía ser útil para esta investigación ([Ver Apéndice B](#)).

Para el caso de videoconferencias de personas expertas en la materia de gestión de proyectos culturales, fue importante hacer una búsqueda de fuentes o canales confiables; para ello, lo primero fue reconocer la experiencia, formación y trayectoria de las personas expertas que planteaban la temática en la conferencia y así escoger aquellos videos cuya información fuera fidedigna y se adaptara al contexto de los proyectos culturales. Para este análisis también se utilizó una ficha, la cual tenía otro tipo de contenido. En esta ficha se anotaron aspectos como: nombre de la persona experta; un resumen sobre su actividad o experiencia en la gestión de proyectos; título de la conferencia o tema esencial que abordaba; entidad a cargo de la producción del video; resumen de lo que planteaba el experto o experta; buenas prácticas identificadas y que fueran aplicables a la investigación; referencias sobre otros trabajos que la persona experta proponía y que fueran relevantes para la investigación ([Ver Apéndice C](#)).

Después de registrar la información de las fuentes bibliográficas en las fichas, dichos documentos fueron clasificados según la temática y su relevancia, para que posteriormente, la información fuera comparada con los hallazgos relacionados con la situación actual de la organización.

3.4.3 *Entrevista semiestructurada.*

La técnica de la entrevista consiste en un encuentro cara a cara con un sujeto de información a quien se le plantean determinadas preguntas sobre una temática en específico (Barrantes, 2016), en este caso, sobre gestión de proyectos.

Se usó la entrevista semiestructurada que, como explican Hernández Sampieri et al. (2014), para registrar las respuestas, existe una guía de preguntas y la persona entrevistadora tiene la libertad de introducir preguntas adicionales, si fuera necesario obtener más información o precisar algún detalle relevante.

La técnica se aplicó a siete personas, incluyendo a tres representantes de departamentos que han gestionado proyectos para la organización, con el fin de entender cómo cada departamento ha liderado dichos procesos. También se incluyó al director general, quien asigna presupuesto y supervisa la ejecución de algunos proyectos del área administrativa de la organización ([Ver Apéndice D](#)). Además, se aplicó a una muestra de tres personas que participan en la coordinación de los proyectos culturales en la organización, entre ellas la gestora de proyectos, el presidente y una integrante de la comisión que lideran dichos procesos ([Ver Apéndice E](#)).

Las entrevistas se realizaron entre el 5 de julio y el 1 de agosto de 2024, con una duración de una hora cada una. Cinco de estas se llevaron a cabo de forma presencial, en las instalaciones de ACAM; mientras que, las dos restantes se realizaron de manera virtual a través de la plataforma Zoom.

La técnica se usó para identificar las prácticas actuales de la organización en cuanto a gestión de proyectos, así como para reconocer necesidades y posibilidades de la organización en cuanto a dicha área.

3.4.4 Observación pasiva (no participante).

La técnica de la observación es una técnica que consiste no solo en contemplar y tomar notas, como señalan Hernández Sampieri et al (2014), sino que significa comprender situaciones sociales, analizar y reflexionar de forma permanente lo que se observa en tiempo real. En este caso, se trata de una observación pasiva o no participante; en otras palabras, la persona observadora es solamente espectadora y analítica, y no se involucra en ningún momento en la actividad que está observando. Su papel es solamente el de observadora sin ninguna otra responsabilidad dentro de la sesión o grupo. Como explica Ignacio Dobles (2018, p.76), la persona observadora se mantiene distante a la dinámica grupal, incluso, las personas no necesariamente tienen que saber que están siendo observadas; queda a discreción de la persona investigadora. Es una técnica útil para captar interacciones, códigos y costumbres.

Las observaciones se llevaron a cabo con el propósito de detectar la forma en que se organizan y se estructuran las reuniones, las dinámicas utilizadas, así como herramientas y estrategias implementadas durante la ejecución de las sesiones. También para analizar la manera en que los equipos dan seguimiento y control a los proyectos que desarrollan en su área.

Se realizaron tres observaciones de reuniones de proyectos entre el 31 de julio y 20 de agosto de 2024. Cada una con una duración de una hora. Estas incluyeron una reunión de un proyecto compartido entre el Departamento 3 y el Área de Proyectos Culturales, una reunión correspondiente

a un proyecto exclusivo del Departamento 2, y otra dedicada a un proyecto exclusivo del Área de Proyectos Culturales. Las tres reuniones se realizaron de forma virtual. Dos de estas, convocadas por funcionarios de ACAM, se llevaron a cabo a través *Zoom*; mientras que, la reunión gestionada por el Departamento 2 fue convocada por un consultor externo por medio de *Microsoft Teams*.

Para recabar la información obtenida por medio de la técnica, se usó una guía de observación donde se anotaron puntos relevantes que se observaron durante las sesiones o reuniones de proyectos de la organización, como los temas abordados, acuerdos, roles asignados, tareas pendientes, ajustes, entre otros aspectos relevantes ([Ver Apéndice G](#)).

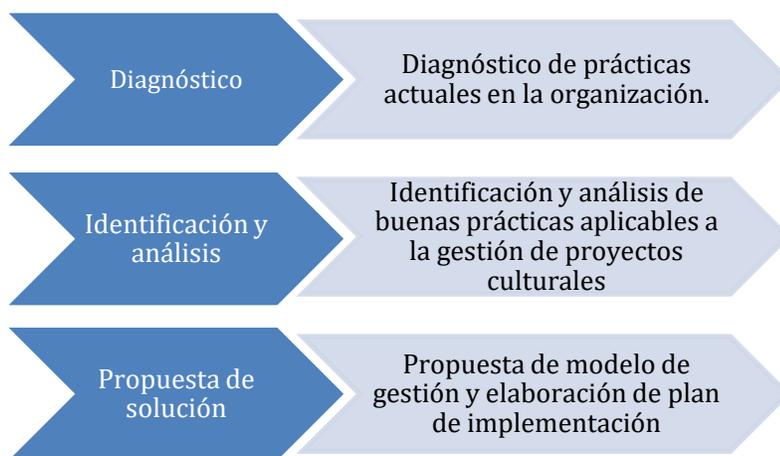
En la siguiente sección, se detallará la forma en que cada técnica e instrumento fueron utilizados según el producto o resultado que se esperaba obtener.

3.5 Procesamiento y productos de la investigación

En esta sección se presenta una descripción del proceso que se llevó a cabo desde que se aplicaron los instrumentos de investigación, se obtuvieron los resultados o productos, hasta que se hizo el análisis respectivo.

A continuación, en la Figura 3.1, se muestra el diagrama con las tres etapas que se desarrollaron durante la investigación, con sus respectivos entregables.

Figura 3.1 Proceso de investigación



Nota: Elaboración propia.

La primera etapa de este proyecto consistió en la investigación de campo, en la que se llevó a cabo un diagnóstico para identificar las prácticas actuales que desarrolla la organización en cuanto a gestión de proyectos de diversa índole. La siguiente fase estuvo enfocada en el análisis de

información, tanto de la organización, como de fuentes secundarias, para la identificación de buenas prácticas sobre gestión de proyectos y análisis de la aplicabilidad que tienen esas prácticas a la gestión de proyectos culturales en la entidad. Por último, fue la etapa de la propuesta de solución, en la cual se elaboró el diseño del modelo de gestión que estuviera alineado con las características y necesidades del Área de Proyectos Culturales de la organización, así como la propuesta de cómo implementar dicha solución en la entidad.

A continuación, se detallan los productos del proceso de investigación.

3.5.1 Productos de la investigación.

En esta sección, se indican cuáles son los productos logrados para cada objetivo planteado, en qué consiste cada uno, así como la forma en que se presenta y se procesa la información obtenida.

3.5.1.1 Primer objetivo.

Para alcanzar este objetivo, fue necesario identificar las diversas áreas y elementos de la gestión de proyectos, conforme a lo establecido en el marco teórico, y con esta base realizar un análisis exhaustivo de los documentos generados en distintos proyectos de la organización (actas, minutas, informes) para evaluar las prácticas actualmente utilizadas. Además, se examinaron las respuestas de entrevistas realizadas a representantes de varios departamentos que han desarrollado proyectos, así como a personas involucradas en la coordinación de proyectos culturales. Estos informantes compartieron sus experiencias sobre la planificación, ejecución y seguimiento de los proyectos, lo cual permitió identificar prácticas y áreas de mejora. Finalmente, se analizaron los hallazgos de las observaciones pasivas realizadas en reuniones de seguimiento, obteniendo así una visión integral de los procesos actuales de gestión de proyectos en la organización.

Por medio del análisis documental, las entrevistas y las observaciones se esperaba obtener una idea clara de cómo se han estado desarrollando los proyectos en la organización y así identificar necesidades y oportunidades de mejora en la gestión de proyectos. Se hizo una clasificación de categorías o temáticas de acuerdo con los resultados obtenidos que facilitara la organización de la información que fue necesaria para hacer una triangulación de datos (proceso explicado posteriormente); además, este diagnóstico fue la base para continuar con el siguiente objetivo.

La información recopilada en esta etapa se presenta mediante cuadros y diagramas, que detallan cada categoría en función de los hallazgos. Además, se incluyen descripciones que amplían la información analizada.

En el Cuadro 3.3 se presenta el objetivo, producto esperado, la técnica usada para recopilar la información, así como las fuentes, sujetos y forma en que es presentada la información.

Cuadro 3.3 Producto esperado para el primer objetivo específico

| | |
|--|---|
| Objetivo específico | Analizar la situación histórica y actual de los proyectos de la organización y la forma en que se desarrollan, mediante la investigación de campo, para la identificación de principales necesidades en cuanto a gestión formal de los proyectos. |
| Entregable | Diagnóstico de la situación actual de la organización en cuanto a gestión de proyectos. |
| Técnica o herramienta | Técnica de entrevista, observación pasiva y análisis documental. |
| Sujetos de información | Tres líderes de departamentos, gestora de proyectos, director general, dos integrantes de una comisión de proyectos culturales (entre ellos, el presidente). |
| Fuentes de información | Minutas, actas de Junta Directiva, actas de asamblea, actas de proyectos, informes. |
| Forma en que se presentará la información | Cuadros, diagramas y descripciones. |

Nota: Elaboración propia.

3.5.1.2 Segundo objetivo.

El siguiente objetivo busca identificar las buenas prácticas en gestión de proyectos que sean aplicables a la gestión de proyectos culturales, según las necesidades de la organización, a través de un estudio comparativo entre las necesidades de la organización y los marcos de referencia, para el establecimiento de un modelo de gestión óptimo para la organización. Para el cumplimiento de este objetivo fue necesario llevar a cabo una búsqueda exhaustiva de fuentes secundarias que brindaran información sobre buenas prácticas en gestión de proyectos. Se hizo una revisión bibliográfica de libros, artículos académicos, sitios confiables de internet, conferencias que plantearan aspectos relacionados con la temática a investigar.

Al igual que con el primer objetivo, los resultados obtenidos fueron clasificados según las diversas categorías que surgieron de los mismos resultados y una vez clasificados, se hizo un análisis comparativo (explicado posteriormente) para determinar las buenas prácticas proporcionadas por los marcos de referencia que fueran aplicables al área de gestión de proyectos culturales de la

organización, lo cual generó la ruta para la propuesta de modelo de gestión que es el siguiente entregable de esta investigación.

Esta información es presentada a través de cuadros y una matriz de brechas, donde se exponen las brechas que existen entre la situación actual y las buenas prácticas de acuerdo con cada categoría a analizar.

En el Cuadro 3.4 se detalla el segundo objetivo específico, entregable o producto esperado, técnicas de investigación utilizada para la recolección de datos, sujetos, fuentes de información y forma en que será presentada la información.

Cuadro 3.4 Producto esperado para el segundo objetivo específico

| | |
|--|--|
| Objetivo específico | Identificar las buenas prácticas en gestión de proyectos que sean aplicables a la gestión de proyectos culturales según las necesidades de la organización, a través de un estudio comparativo entre las necesidades de la organización y los marcos de referencia, para el establecimiento de un modelo de gestión óptimo para la organización. |
| Entregable | Matriz que muestra las buenas prácticas aplicables a los proyectos de la organización, resultado del estudio comparativo entre las buenas prácticas obtenidas de las fuentes secundarias y las necesidades de la organización. |
| Técnicas o herramientas | Revisión bibliográfica y revisión del contenido de las videoconferencias por voces expertas en gestión de proyectos culturales. Análisis detallado y análisis comparativo de las buenas prácticas obtenidas de las distintas fuentes de información. |
| Fuentes de información | Libros y artículos académicos sobre gerencia de proyectos, videoconferencias a cargo personas expertas en gestión de proyectos culturales. |
| Forma en que se presentará la información | Cuadros, matriz de brechas y descripciones. |

Nota: Elaboración propia.

3.5.1.3 Tercer objetivo.

El tercer objetivo plantea diseñar una propuesta de modelo de gestión, mediante la aplicación de buenas prácticas en gerencia de proyectos, que permita una gestión formal de los proyectos culturales de acuerdo con las necesidades de la organización. Para lograr este objetivo, cuyo entregable es el diseño de un modelo de gestión, se realizó un análisis de las buenas prácticas aplicables, considerando las posibilidades y necesidades de la organización, con el fin de transformarlas en un modelo práctico

y funcional. La validación y adaptación de estas buenas prácticas se llevó a cabo mediante un análisis detallado y comparativo de la información recopilada en el entregable anterior.

La propuesta del modelo de gestión es presentada con el apoyo de cuadros, esquemas y ejemplos gráficos que permitan ver la información de forma clara. También se hace uso de la descripción donde se explica en qué consiste cada etapa y proceso del modelo de gestión propuesto.

El Cuadro 3.5 presenta el tercer objetivo específico junto con el producto esperado, las técnicas y herramientas empleadas para alcanzar el objetivo, la fuente de información utilizada y la forma en que se presenta la información.

Cuadro 3.5 Producto esperado para el tercer objetivo

| | |
|--|--|
| Objetivo específico | Diseñar una propuesta de modelo de gestión, mediante la aplicación de buenas prácticas en gerencia de proyectos, que permita una gestión formal de los proyectos culturales de acuerdo con las necesidades de la organización. |
| Entregable | Propuesta de modelo de gestión formal de los proyectos culturales según las buenas prácticas y las necesidades y posibilidades de la organización. |
| Técnicas o herramientas | Análisis detallado y análisis comparativo. |
| Fuente de información | La información obtenida del entregable anterior, que es el insumo para elaborar la propuesta. |
| Forma de presentar la información | Cuadros, esquemas, ejemplos gráficos y descripción. |

Nota: Elaboración propia.

3.5.1.4 Cuarto objetivo.

El cuarto y último objetivo de esta investigación es elaborar un plan de implementación de la propuesta a través de un análisis detallado de las posibilidades de la organización en cuanto a cronograma y recursos, con el fin de poner en marcha el modelo de gestión. Como resultado de esta etapa, se obtiene un plan de implementación de la propuesta. Para su desarrollo fue necesario revisar el entregable del objetivo anterior —la propuesta de modelo de gestión— para identificar los temas a abordar y evaluar la inversión de tiempo y costos requeridos. Este análisis también implicó revisar la calendarización de actividades de la organización, revisar documentos como actas, estatutos y reglamentos y considerar tanto la disponibilidad de tiempo del personal como los recursos económicos y técnicos necesarios.

Para la presentación de este último producto, se hace uso de cuadros y descripción que detalle los recursos, cronogramas, acciones necesarias para implementar la solución en la organización.

A continuación, en el Cuadro 3.6, se presenta el cuarto objetivo específico, el entregable esperado, las técnicas o herramientas utilizadas, así como la fuente de información y forma en que se presentará la información.

Cuadro 3.6 *Producto esperado para el cuarto objetivo*

| | |
|--|--|
| Objetivo específico | Elaborar un plan de implementación de la propuesta, mediante un análisis de las posibilidades en cuanto al cronograma y recursos de la organización, para la puesta en marcha del modelo de gestión. |
| Entregable | Plan de implementación de la propuesta, con cronograma, tareas y recursos necesarios. |
| Técnicas o herramientas | Análisis detallado, revisión documental. |
| Fuente de información | Actas, estatutos, reglamentos de la organización y la propuesta del modelo de gestión son los insumos para elaborar el plan de implementación. |
| Forma en que será presentada la información | Cuadros y descripción. |

Nota: Elaboración propia.

3.5.2 *Técnicas de procesamiento.*

En esta última sección del Capítulo 3, se hará una descripción de las distintas técnicas que se aplicarán para procesar la información y llevar a cabo el análisis de los resultados.

3.5.2.1 **Triangulación de datos.**

Según Okuda Benavides y Gómez-Restrepo (2005), este proceso consiste en la verificación y comparación de la información obtenida a través de diversas técnicas de investigación y en distintos momentos; o como menciona Barrantes (2016, p.135), “es la mezcla de dos o más teorías, fuentes de datos, técnicas de investigación, en el estudio de un fenómeno singular”. Gracias a la triangulación, es posible hacer comparaciones, identificar patrones, puntos en común, así como inconsistencias entre los resultados obtenidos de una técnica y los obtenidos de otra.

En esta investigación se empleó la triangulación de datos para analizar la situación actual de la organización en cuanto a su gestión de proyectos. Fue necesario contrastar los resultados obtenidos en las entrevistas a las personas de la organización con aquellos obtenidos a través de observaciones pasivas y el análisis documental. Esto permitió verificar la consistencia entre las respuestas de las

personas entrevistadas, los datos presentes en la documentación y las percepciones obtenidas durante las reuniones observadas. Además, fue fundamental identificar coincidencias y puntos en común entre los hallazgos obtenidos de estas técnicas de investigación.

3.5.2.2 Análisis comparativo.

El análisis comparativo de los datos permite determinar coincidencias y diferencias entre la información proporcionada por diversas fuentes que comparten características similares o que coexisten en un mismo momento (Fideli, 1998, citado por Tonon, 2011).

Se hizo un análisis comparativo para lograr la identificación de buenas prácticas aplicables a la gestión de proyectos culturales de la organización. Fue necesario hacer una comparación entre las buenas prácticas expuestas por los marcos de referencia y las prácticas actuales de la organización en cuanto a gestión de proyectos. Para el análisis y la presentación de la información, se utilizó una matriz de brechas, que permite exponer las áreas donde la organización necesita mejorar según su situación actual y según lo dictado por las buenas prácticas en gestión de proyectos.

También fue importante comparar lo expuesto por especialistas en gestión de proyectos culturales en conferencias con lo dictado por empresas líderes en mercados diversos, organizaciones no gubernamentales y estándares internacionales de gestión de proyectos, para de esta manera complementar entre variados criterios y generar un producto en el que las buenas prácticas sean aplicables al contexto de proyectos culturales en ACAM.

3.5.2.3 Análisis detallado.

Se refiere a un proceso de revisión exhaustiva de información a través de diversas herramientas (Hernández Sampieri et al., 2014), entre ellas la reflexión personal y la teoría fundamentada. Para la identificación de las buenas prácticas se hizo un análisis de las teorías expuestas por los marcos de referencia sobre gerencia de proyectos y también de los juicios de las voces expertas en gestión de proyectos culturales. Además, se hizo una interpretación de la información a través de la reflexión y la percepción de las distintas dinámicas suministradas por los distintos sujetos y fuentes de información consultadas para poder elaborar la propuesta y el plan de implementación del modelo de gestión. A través del análisis detallado de datos, se generó un sistema de categorías, que fueron codificadas para obtener relaciones y significados profundos.

El análisis detallado ha sido fundamental para el diseño del modelo de gestión, donde fue necesario validar los resultados obtenidos durante la identificación de las buenas prácticas aplicables

al Área de Proyectos Culturales de la organización y convertir los resultados analizados en un modelo que pueda ser implementado en la entidad.

Capítulo 4 Análisis de resultados

En este capítulo se presenta el análisis de resultados de acuerdo con los hallazgos obtenidos de los instrumentos especificados en el capítulo anterior. El análisis en esta sección está estructurado en tres partes; la primera se centra en diagnosticar la situación actual de la gestión de proyectos en la organización; la segunda parte se enfoca en la identificación y análisis de las buenas prácticas en gestión de proyectos sugeridas por teorías y voces expertas; y en la tercera parte se analizan las brechas según los hallazgos en el diagnóstico hecho a la organización y las buenas prácticas identificadas.

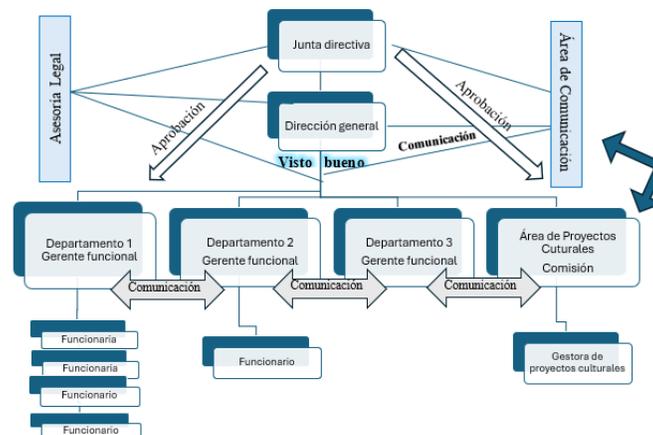
4.1 Diagnóstico de la situación actual

En esta sección se presentan los hallazgos del diagnóstico aplicado a la organización sobre su gestión de proyectos.

Según lo analizado en los documentos y las entrevistas aplicadas, ACAM es una organización funcional en cuanto a la forma en que gestionan los proyectos para beneficio de la entidad. Cada jefe o jefa de departamento asume el rol de gerente de proyectos y el personal a cargo destina parte de su tiempo laboral al desarrollo de estos proyectos cuando es necesario, sin dejar de cumplir con sus funciones habituales dentro de la organización. No existe una oficina de gerencia de proyectos (PMO), ni tampoco un departamento enfocado en gestionar proyectos para solventar problemáticas que enfrenta la organización.

A continuación, en la Figura 4.1, se ilustra de forma jerárquica, la manera en que están distribuidos los departamentos o áreas que desarrollan proyectos en la organización.

Figura 4.1 Distribución jerárquica en el desarrollo de los proyectos en ACAM



Nota: Elaboración propia.

Este diagrama ilustra las cuatro áreas o departamentos de la organización que habitualmente desarrollan proyectos, donde las jefaturas de departamento actúan como gerentes funcionales. Cada uno de ellos tiene bajo su supervisión a funcionarios o funcionarias de la organización que brindan un porcentaje de su tiempo laboral para colaborar en los proyectos que van requiriendo atención.

Según 43% de las personas entrevistadas, los líderes de departamento se encargan de gestionar los proyectos, sin contar con un equipo a cargo. Para algunos proyectos, los gerentes funcionales inician su desarrollo una vez tengan la aprobación de la Junta Directiva y el visto bueno de la administración, en cuanto a los recursos requeridos.

El Área de Proyectos Culturales (APC) cuenta con una funcionaria que se encarga de la gestión de los proyectos; es decir, coordina aspectos de logística como plantear la distribución del presupuesto, buscar y contratar proveedores y organizar el calendario. Ella no cuenta con un equipo de proyectos formal, sino que, una comisión es la encargada de generar ideas y tomar decisiones. La gestora de proyectos es responsable de ejecutar las indicaciones de esta comisión, que a su vez supervisa el avance de los proyectos en desarrollo.

La comisión encargada de supervisar los proyectos que se financien con el Fondo Social y Cultural (FSC) fue nombrada por la Asamblea General Extraordinaria el 21 de agosto de 2024 y está integrada por asociados y asociadas de la entidad. Esta comisión es la encargada de tomar decisiones sobre los proyectos que deberán desarrollarse y hacer una planificación anual. Además de esta comisión, existen subcomisiones que se encargan de supervisar y planificar proyectos específicos, que pueden estar conformadas por personas asociadas y colaboradores internos de la organización, cuya participación es voluntaria y no reciben ningún estipendio por ello¹⁸.

Para el desarrollo de algunos proyectos que desarrollan los diversos departamentos, necesitan vincularse y tener comunicación entre ellos porque comparten recursos, así como algunas estrategias. En el caso de la Dirección General, está involucrada en todos los proyectos de los diversos departamentos de la organización, es quien autoriza y verifica que todo marche según lo planificado.

El Área de Comunicación es subcontratada y, por lo tanto, no figura dentro del organigrama organizacional. Sin embargo, colabora estrechamente con las áreas y departamentos que desarrollan proyectos, ya que es responsable de comunicar externamente los procesos en curso. De manera

¹⁸ Las personas que integran la Comisión del FSC, nombrada en agosto de 2024, recibirán una dieta por cada reunión que se lleve a cabo en torno a la coordinación de proyectos culturales.

similar, el Área de Asesoría Legal, también subcontratada, brinda apoyo a los departamentos que requirieren criterios legales y jurídicos en sus proyectos.

La Tabla 4.1 contiene la cantidad de proyectos implementados por cada departamento o área en el último año y la etapa en la que se encuentra cada uno.

Tabla 4.1 Proyectos por departamento y etapa en la que se encuentra cada uno

| Departamento o Área de la organización | Cantidad de proyectos | Proyectos | Etapa |
|--|-----------------------|------------|-------------------------|
| Departamento 1 | 2 | Proyecto 1 | Operación ¹⁹ |
| | | Proyecto 2 | Operación |
| Departamento 2 | 2 | Proyecto 3 | Ejecución |
| | | Proyecto 4 | Planificación |
| Departamento 3 | 1 | Proyecto 5 | Ejecución |
| APC | 1 | Proyecto 6 | Ejecución |
| Dirección General | 1 | Proyecto 7 | Planificación |

Nota: Elaboración propia.

Cada departamento ha gestionado uno o dos proyectos durante el año, los cuales han requerido seguimiento, así como presupuesto para su ejecución y control. Sin embargo, cabe resaltar que una de las personas entrevistadas considera como proyectos a algunas actividades operativas o estratégicas dentro de la organización; como, por ejemplo, el planteamiento de la estrategia departamental o la actualización del tarifario para usuarios de la música, que se hace anualmente. Las actividades que, según el reglamento o los estatutos, deben realizarse regularmente y forman parte de la gestión administrativa y operativa de la organización no se consideran proyectos. Esto se debe a que no son temporales ni están sujetas a un presupuesto o cronograma exclusivo, sino que están incluidas dentro del presupuesto y cronograma ordinarios de la entidad.

Ahora bien, en cuanto a los dos proyectos que son gestionados por el Departamento 1 y que están relacionados con la expansión de la entidad, dejaron de ser proyectos y se encuentran en etapa de operación. El Departamento 2 tiene en este momento dos proyectos, uno que está en etapa de planificación y otro en etapa de ejecución. En el caso del Departamento 3, respalda algunos proyectos del Departamento 2 y del Área de Proyectos Culturales (APC). Al preguntar sobre los proyectos

¹⁹ Los Proyectos 1 y 2 del Departamento 1 fueron inicialmente desarrollados como proyectos, y aunque ya han concluido, actualmente operan para brindar un servicio. Se incorporan al análisis del diagnóstico de la situación actual, dado su rol en el proceso de implementación.

originados por necesidades exclusivas del Departamento 3, se aclaró que están desarrollando capacitaciones, tanto para municipalidades, como para personas asociadas.

Aunque la jefatura del Departamento 3 indicó que no cuentan con más proyectos propios del área, al revisar la documentación y observar reuniones relacionadas, se identificó que uno de los proyectos mencionados por la persona entrevistada, como parte del APC, es en realidad gestionado y liderado por el Departamento 3. Por lo tanto, el Departamento 3 tiene a su cargo el Proyecto 5, que se encuentra en la etapa de ejecución, en colaboración con el APC, responsable de una fase específica del mismo.

Respecto al proyecto que lidera la Dirección General, se afirmó que está en fase de anteproyecto y que realmente dará inicio el próximo 2025. Sin embargo, al revisar las actas de la Junta Directiva, documentos en los que se mencionan los avances, se deja entrever que el proyecto se encuentra en fase de planificación y que la ejecución está programada para 2025, tal como lo comentó el director general. El planteamiento de la idea de este proyecto ocurrió en 2018 cuando se presentó ante la Junta Directiva y se solicitó a la administración llevar a cabo un estudio preliminar. A pesar de tratarse de un proyecto que, según datos brindados por la organización, requiere una gran inversión y una rigurosa planificación, seguimiento y control, no existe un documento formal que indique objetivos, cronogramas, riesgos y otros aspectos para su desarrollo, ni tampoco existe consenso en definir en qué etapa se encuentra actualmente.

Cada departamento tiene su propia manera de trabajar y de establecer sus objetivos y otros elementos para iniciar proyectos. Resulta complicado determinar si la gestión de proyectos de la organización sigue un enfoque determinado debido a la falta de documentación. Según respuestas brindadas por representantes de los diversos departamentos, no hay una directriz uniforme sobre cómo deberían ser gestionados, ni existe retroalimentación interdepartamental que permita compartir información, herramientas o guías metodológicas para estandarizar los procesos. Según 71% de las personas entrevistadas, los proyectos se desarrollan en etapas, comenzando con una definición de los objetivos y los requisitos desde el inicio; sin embargo, no se tuvo acceso a documentación que respaldara esa afirmación.

En el caso del APC, desde el inicio se definen los requerimientos y las partes interesadas, incluyendo aliados estratégicos como el Ministerio de Cultura y Juventud y las personas responsables de la producción artística. No obstante, no se encontró documentación detallada que especificara estos elementos.

4.1.1 Inicio y planificación de los proyectos.

En cuanto al inicio y planificación de los proyectos en la organización, el primer aspecto que se analizó fue cómo se priorizan los proyectos y los factores que influyen en la decisión de llevarlos a cabo. Los departamentos 1 y 2 priorizan los proyectos en función del presupuesto disponible y del impacto positivo en la recaudación; en estos casos, el valor económico y el potencial de crecimiento para la organización son cruciales. Por otro lado, el Departamento 3, el Área de Proyectos Culturales y la Dirección General, consideran no solo la viabilidad económica, sino también el impacto positivo que los proyectos puedan tener y su contribución a fortalecer la imagen de la organización.

El Área de Proyectos Culturales (APC) debe adherirse al reglamento recientemente establecido para el uso del Fondo Social y Cultural (FSC), destinado al desarrollo de proyectos culturales. Este reglamento fue elaborado por la Administración y la Junta Directiva, con la asesoría de colaboradora externa especializada en derecho. Además, debe funcionar con un presupuesto determinado por un porcentaje de la recaudación anual por derechos de autor, lo que implica ajustarse a una cantidad limitada de dinero, destinada a proyectos que beneficien al mayor número posible de personas asociadas de la entidad. La priorización de proyectos se basa en lograr un equilibrio entre el presupuesto disponible y el impacto significativo en la comunidad beneficiaria.

El análisis también reveló que algunas ideas para proyectos culturales surgen a partir de oportunidades espontáneas. Un ejemplo mencionado por una integrante de una comisión de proyectos culturales, y respaldado por un informe final, es el caso de un proyecto que se generó cuando la Municipalidad de San José (MSJ) ofreció un presupuesto que ACAM aceptó para desarrollar una iniciativa conjunta. Este tipo de proyectos emergentes limita la capacidad de planificación, lo cual se refleja en la ausencia de documentos formales que detallen las rutas a seguir para su ejecución.

La información proporcionada por los demás departamentos de la organización sobre la planificación de diversos proyectos carece de documentación formal que detalle aspectos esenciales, tales como el nombre del proyecto, sus objetivos, los beneficiarios directos e indirectos, el impacto esperado, el equipo asignado y otros elementos fundamentales para su ejecución. Aunque el encargado del Departamento 3 afirmó disponer de plantillas para proyectos de mayor relevancia — es decir, aquellos que requieren un presupuesto significativo y tienen un alto impacto—, estas plantillas no fueron incluidas en la documentación entregada, lo cual impidió confirmar y verificar esta información

Asimismo, las respuestas obtenidas evidencian la falta de un documento formal firmado que defina las fechas de inicio y finalización de los proyectos. En su lugar, la jefatura de cada departamento emite la orden de inicio después de recibir el visto bueno de la Dirección General y en ocasiones la aprobación mediante un acuerdo de la Junta Directiva. No obstante, las actas de la Junta Directiva suelen abordar múltiples temas, entre los cuales se incluye la aprobación del presupuesto o el inicio de proyectos, pero sin especificar plazos concretos.

El encargado del Departamento 2 expone que los contratos con proveedores de servicios por medio de los cuales se estipula el costo, así como periodo de ejecución, son los únicos documentos firmados con los que cuenta el departamento cuando inicia cada proyecto.

Al revisar los documentos relacionados con el inicio de los proyectos, se encontraron dos planes de dirección de dos proyectos distintos, firmados respectivamente por dos de las jefaturas a quienes se les hizo entrevista. Esto indica que existieron al menos dos documentos formales con información detallada sobre cómo sería el proceso de los proyectos, pero que no fueron mencionados por las personas entrevistadas. Esta situación pone de manifiesto que no hay claridad sobre el registro de documentos con los que cuenta cada área o departamento dentro de la entidad.

Es pertinente aclarar que los dos proyectos con planes de dirección fueron dirigidos por un consultor externo que fungió como director del proyecto, según consta en ambos documentos. Los departamentos que firmaron dichos documentos no tenían claridad sobre su existencia. Esto sucede porque no todos los departamentos cuentan con acceso a toda la documentación y no se acuerdan de la existencia de ésta; según afirmaciones de una de las personas que brindó los documentos.

El jefe del Departamento 3, vinculado con uno de esos dos proyectos, explicó que se contrató a un consultor externo debido a la relevancia, tamaño y riesgos del proyecto. Necesitaban asegurarse de evaluar adecuadamente su viabilidad. Esto pone de manifiesto que existe una preocupación por una gestión responsable; sin embargo, la entidad no cuenta con la experiencia o madurez en gestión de proyectos necesaria para asumirla internamente.

En el APC, quien decide cuándo y cómo deben iniciar los proyectos es la comisión con aval de la Junta Directiva. Algunos proyectos se realizan anualmente, pero cada edición requiere una gestión particular, lo cual representa un desafío. Por ejemplo, este año 2024, el proyecto Dínamo Sonoro, mencionado en el marco de referencia de este trabajo, se retomó con una mayor inversión y una logística diferente, ya que se lleva a cabo fuera de San José. Esto incluye nuevas etapas, como talleres, conciertos y grabaciones, lo que conlleva riesgos no previstos inicialmente, ni documentados.

Aunque estos proyectos se han realizado de manera recurrente en 2020, 2023 y 2024, y se planea continuarlos anualmente, no forman parte de las actividades operativas regulares.

Según la gestora de proyectos, la dirección general y los integrantes de una de las comisiones responsables de desarrollar proyectos culturales, estos proyectos requieren una planificación y asignación de recursos distinta a la de las operaciones diarias. Esto implica movilizar personal, fondos y tiempo que normalmente no se destinan a las actividades regulares. A diferencia de los proyectos de otros departamentos, que se incluyen en las operaciones diarias y en la planificación anual, los proyectos culturales en diversas ocasiones necesitan un presupuesto adicional que debe ser aprobado por la Junta Directiva.

4.1.2 Gestión de interesados.

La gestión de interesados es un componente esencial en la gestión de proyectos dentro de la organización. De acuerdo con los documentos analizados, las observaciones y las respuestas obtenidas en las entrevistas, se identificó la necesidad de establecer alianzas con instituciones del sector público y privado para llevar a cabo ciertos proyectos, debido a la limitación de presupuesto disponible para su desarrollo.

Todos los departamentos consultados para analizar la situación actual de la organización destacaron la importancia de gestionar a ciertos socios o aliados estratégicos. Este consenso resalta la importancia de contar con un enfoque formal para la gestión de interesados.

El análisis de las entrevistas revela que cinco de las personas consultadas (71%) identificaron a entidades gubernamentales como el Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) y los gobiernos locales como aliadas clave, debido a su apoyo en recursos diversos para el desarrollo de proyectos. Tres personas (43%) mencionaron a otras entidades de gestión colectiva, como AIE y FONOTICA, destacándolas como socias en iniciativas relacionadas con el reconocimiento de derechos de autor y en la provisión de recursos para la ejecución de ciertos proyectos culturales²⁰. Además, cuatro individuos (57%) coincidieron en que algunos departamentos internos de la organización también actúan como socios en la gestión de proyectos. Solo una persona (14%) señaló a la Junta Directiva como parte interesada o aliada en los

²⁰ AIE es la Asociación de Intérpretes y Ejecutantes. <https://aiecostarica.com/>. FONOTICA es la entidad de gestión colectiva de productores fonográficos. Es la entidad que representa y administra en Costa Rica los repertorios de todas las editoras o casas disqueras internacionales o independientes. <https://fonotica.com/inicio>

proyectos impulsados por la organización. Únicamente dos entrevistados (29%) mencionaron a las personas asociadas como aliadas estratégicas en estas iniciativas.

Al conversar sobre la presencia de partes interesadas o *stakeholders* que puedan representar desafíos para la gestión, tres personas coincidieron en señalar la existencia de entidades que cuestionan la gestión colectiva debido a la desinformación. Esta situación puede representar un reto tanto para la organización en general como para los proyectos específicos²¹. La jefa del Departamento 1 advirtió que, a pesar de que los gobiernos locales son aliados estratégicos, en ocasiones, pueden surgir desafíos debido a la desinformación relacionada con el reconocimiento del derecho de autor²². Además, ella mencionó al Ministerio de Seguridad como aliado, reconociendo su apoyo en la supervisión de locales que no cumplen con los requisitos de la licencia de derechos de autor. Es relevante señalar que, en este contexto, se refirió al Ministerio de Seguridad como un aliado en la operación regular de la organización, pero no en relación con proyectos específicos. Esta distinción sugiere una falta de claridad en la diferenciación entre la gestión general de la entidad y la gestión de proyectos.

Las respuestas brindadas por las partes entrevistadas no están respaldadas por una gestión formal de interesados. Aunque algunas minutas mencionan la participación de aliados que contribuyen con presupuesto, no existe un registro formal que detalle cómo se gestiona su participación, el nivel de involucramiento, el impacto que generan y su interés en los proyectos.

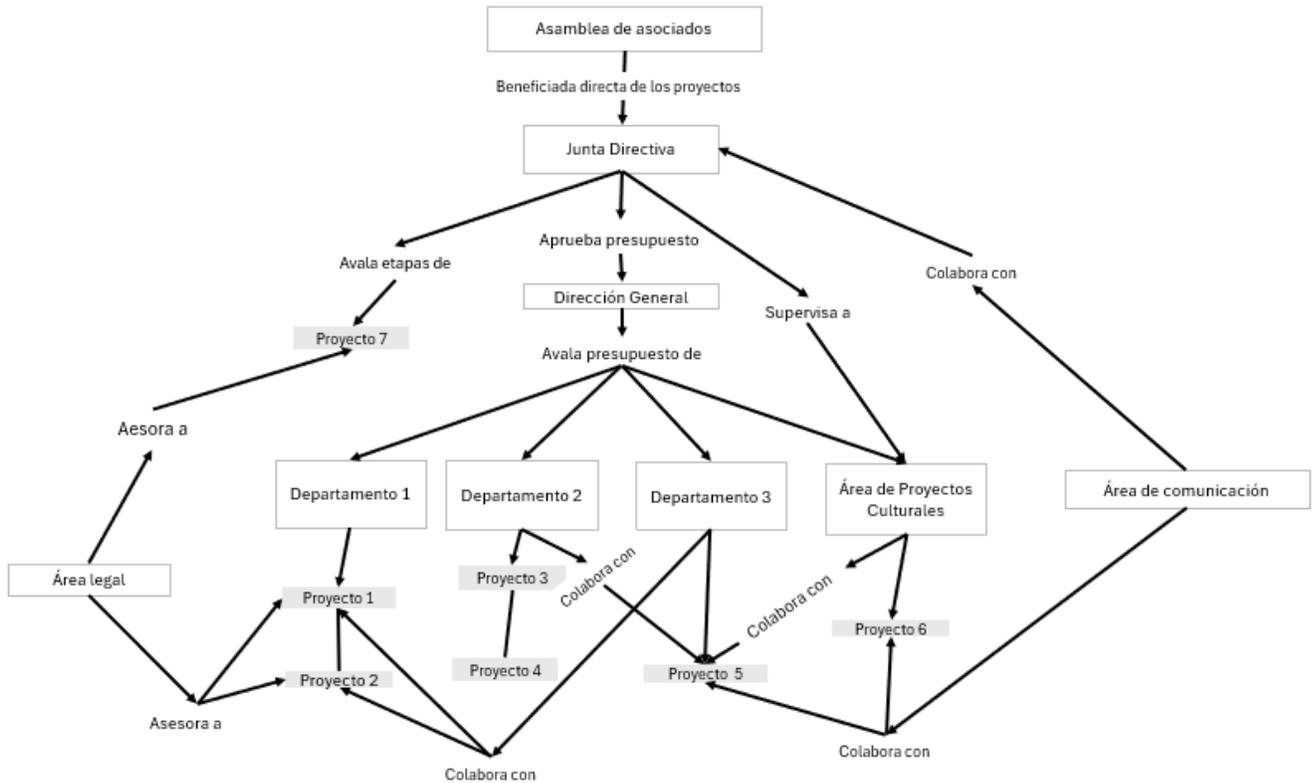
Al analizar la información de los proyectos realizados por las diferentes áreas y basándose en las respuestas obtenidas en las entrevistas, se observa que los departamentos colaboran entre ellos en el desarrollo de sus proyectos.

En la Figura 4.2, se ilustran los departamentos que desarrollan proyectos y su participación en los proyectos gestionados por otras áreas de la organización.

²¹ En el 2023, dos diputados de la república presentaron un proyecto de ley que busca eliminar cobros por derechos de autor en locales comerciales. Algunos artistas, asociados de ACAM, han manifestado su inconformidad, ya que perciben esta iniciativa como una amenaza a sus derechos como creadores musicales.
https://failover.teletica.com/nacional/musicos-nacionales-se-oponen-a-ley-que-busca-eliminar-cobros-por-derechos-de-autor-a-negocios_334240

²² En ACAM se están llevando a cabo acciones para que las municipalidades exijan la obtención de la licencia de derechos de autor para el uso de música en locales comerciales al momento de solicitar la patente de funcionamiento. Esta labor implica una lucha y negociación constante, que no siempre es bien recibida por estas instituciones.

Figura 4.2 Participación de los departamentos en el desarrollo de proyectos



Nota: Elaboración propia.

Según se puede ver en la Figura 4.2, la Asamblea de Asociados, que incluye a todas las personas compositoras y autoras musicales que se han asociado a la entidad, es la principal beneficiaria de los proyectos que la organización desarrolla y es a quien se debe rendir cuentas todos los años sobre los proyectos realizados.

La Junta Directiva supervisa los proyectos que desarrolla el Área de Proyectos Culturales (APC), mientras que la Dirección General tiene la función de avalar el presupuesto y verificar que se cuenta con los recursos económicos necesarios para su implementación. Por otro lado, los proyectos que desarrollan los demás departamentos son supervisados por la Dirección General en su totalidad, y la Junta Directiva tiene el deber de aprobar el presupuesto ordinario donde están contemplados los proyectos que la administración ejecute durante el año.

Los proyectos de cada departamento han requerido colaboración de otras áreas. Por ejemplo, los Proyectos 1 y 2 del Departamento 1, durante su etapa de planificación y ejecución, requirieron la colaboración del Departamento 3 para acceder a recursos como bases de datos o personal de apoyo para la coordinación de diversas actividades relacionadas. Del mismo modo, el Departamento 2 le ha dado soporte técnico al Departamento 3 para el desarrollo del Proyecto 5 que se encuentra en etapa de ejecución y este proyecto a la vez, requiere la gestión del Área de Proyectos Culturales (APC) durante la última etapa. En el APC, el Proyecto 6 ha requerido la colaboración del Departamento 3 en cuanto al uso de bases de datos y recurso humano.

El Área de Comunicación y el Área Legal, ambas subcontratadas, son consideradas partes interesadas cruciales en la gestión de los proyectos de la organización, puesto que brindan colaboración y asesoría durante los diversos procesos.

Hasta el momento, el proyecto liderado por la Dirección General no ha requerido la colaboración de ningún departamento; sin embargo, sí ha necesitado la asesoría del Área Legal y la aprobación y aval de la Junta Directiva para avanzar en las distintas etapas.

La colaboración entre departamentos se da ya sea porque comparten objetivos y recursos para su implementación o porque aportan algún tipo de insumo para su desarrollo. Un ejemplo de ello es el Proyecto 5 (Premios ACAM), gestionado por el Departamento 3, y que fue mencionado en el marco referencial de esta investigación. Se encuentra en etapa de ejecución y requiere la participación de diversas áreas de la organización en distintas etapas. El Departamento 3 es quien lidera el proyecto, se encarga de acceder a las bases de datos y comunicar a las personas asociadas los requisitos de participación; además, es quien organiza las reuniones y da seguimiento al avance al menos durante la primera parte de la ejecución. El Departamento 2 es responsable de brindar apoyo tecnológico y supervisar la plataforma por medio de la cual las personas participantes deben subir su material fonográfico para concursar. Finalmente, el APC se encarga de gestionar el evento de clausura en el que se otorgan los galardones, se realizan presentaciones musicales y se ofrece un cóctel al concluir la actividad. Para ello, coordina la contratación de los proveedores del evento y supervisa que el productor artístico desarrolle un producto que cumpla con las expectativas de la organización. La evaluación y valoración del proyecto son coordinadas conjuntamente por el Departamento 3 y el APC.

Es relevante señalar que, si bien solo dos entrevistados identificaron a las personas asociadas como partes interesadas o socias estratégicas de los proyectos, el análisis de la documentación y del

plan estratégico confirma que estas son beneficiarias directas de la mayoría de los proyectos gestionados. Por lo tanto, las personas asociadas constituyen una parte interesada clave en el desarrollo de las iniciativas implementadas por la organización.

Cabe señalar que cuatro de las personas entrevistadas admitieron no conocer en detalle sobre los proyectos que realizan otras áreas, únicamente están al tanto de los proyectos en los cuales se involucran o colaboran.

4.1.3 Gestión de riesgos.

En cuanto a los problemas identificados durante la ejecución de los proyectos, solo uno de los informes finales presentó un registro detallado de las situaciones adversas encontradas, junto con las medidas de mitigación aplicadas o los ajustes realizados para solucionarlas.

Las jefaturas de distintos departamentos confirmaron haber enfrentado dificultades en el transcurso de los proyectos y señalaron que, aunque logran identificar riesgos potenciales y toman ciertas medidas para mitigarlos, no existe una práctica formal ni estandarizada para anticipar y gestionar estos riesgos a través de un plan de contingencia desde el inicio. Tampoco se realiza un registro sistemático de los riesgos identificados en documentos específicos, lo cual se constató durante la revisión de la documentación del proyecto.

Entre los jefes de departamento entrevistados, solo uno mencionó la asignación de una partida presupuestaria destinada a imprevistos; sin embargo, no aclaró si estos fondos corresponden a reservas específicas para contingencias. Este aspecto refleja la falta de un sistema formal de control de riesgos financieros que pueda aplicarse en situaciones inesperadas.

Respecto a la retroalimentación, los jefes de los Departamentos 1, 2 y 3 indicaron que esta se lleva a cabo de manera oral, principalmente en reuniones de seguimiento o mediante llamadas telefónicas, donde se informa sobre los problemas ocurridos y se discuten las acciones correctivas a implementar. Esta modalidad, aunque práctica en el corto plazo, carece de un registro formal que permita revisar las recomendaciones a futuro.

Por su parte, en el Área de Proyectos Culturales (APC), la gestora de proyectos explicó que, al final de cada proyecto, se envía un reporte o informe final con los puntos de mejora identificados. Tanto la gestora como presidente y la integrante de una comisión de proyectos culturales destacaron que muchos de los aprendizajes derivados de errores o riesgos materializados surgen a través de la experiencia práctica, lo cual ha contribuido a identificar aspectos específicos a mejorar en futuros proyectos. No obstante, la falta de un sistema formal para capturar estos aprendizajes dificulta su

transmisión y aplicación en toda la organización, limitando el aprovechamiento de esta experiencia acumulada y el desarrollo de una base de conocimiento común.

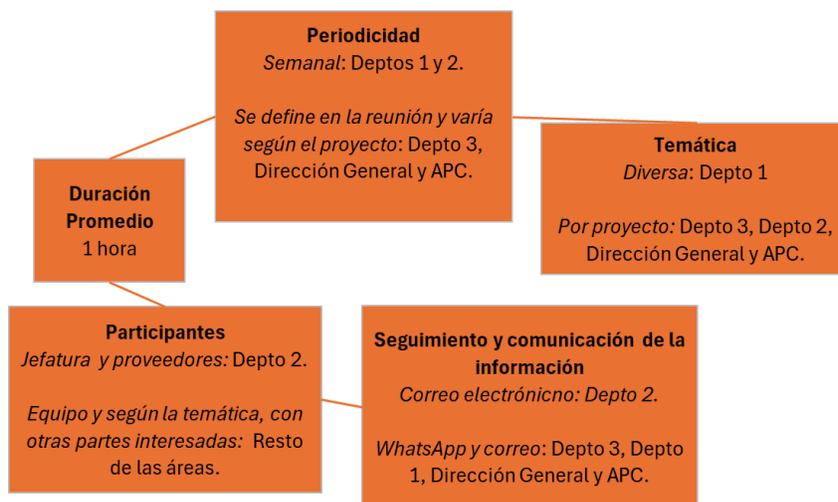
4.1.4 Seguimiento y control de los proyectos.

Se considera importante reconocer cómo los distintos departamentos o áreas de la entidad realizan el seguimiento y control de los proyectos que desarrollan. Una de las formas en que se puede evidenciar la tendencia utilizada es a través de las reuniones.

4.1.4.1 Reuniones de seguimiento.

Los diversos departamentos o áreas de la organización tienen reuniones de seguimiento para revisar el avance y estado de los proyectos. En la Figura 4.3 se ilustran los hallazgos, en cuanto a la tendencia de las reuniones de seguimiento de los departamentos.

Figura 4.3 Tendencias respecto a las reuniones de seguimiento



Nota: Elaboración propia.

Según el análisis de las respuestas brindadas por los departamentos y las observaciones no participantes realizadas, la duración promedio de las reuniones de seguimiento es de una hora. En dos de los departamentos, estas reuniones se realizan semanalmente, mientras que, en el resto de las áreas, la frecuencia depende del proyecto. Según la jefatura del Departamentos 3, la gestora de proyectos culturales y la Dirección General, no existe una periodicidad específica; en ocasiones, la fecha de la siguiente sesión se define durante la misma reunión. Esta información se confirmó en las tres observaciones no participantes realizadas, donde al final de la reunión se determinó cuándo sería la próxima.

En la entrevista, la gestora de proyectos culturales indicó que para un proyecto que requiere alrededor de seis meses de preparación, ella ha recomendado realizar reuniones mensuales al inicio y, a medida que se acerca el cierre del proyecto, aumentar la frecuencia a reuniones quincenales. Sin embargo, ha señalado que esto ha sido difícil de implementar debido a la disponibilidad limitada de los miembros de las comisiones, quienes tienen otras responsabilidades fuera de la organización. El presidente, integrante de varias comisiones, expresó una preocupación similar, reconociendo que lograr la dedicación y el compromiso del equipo de trabajo es un desafío.

En las reuniones participan por lo general las personas que tienen roles específicos en los proyectos. Por ejemplo, en el caso de las reuniones del Proyecto 5, conocido como Premios ACAM, liderado por el Departamento 3 y en coordinación con el Área de Proyectos Culturales (APC), suelen participar la gestora de proyectos, algunos integrantes de la comisión, el productor artístico contratado para llevar a cabo el evento final, y el jefe del Departamento 3. Pero en otras ocasiones, solamente participan el jefe del Departamento 3 junto con el jefe de Departamento 2, quien se encarga del soporte técnico para la plataforma; en otros momentos también participa el Área de Comunicación, que como se mencionó anteriormente, es un área subcontratada. En otras ocasiones, se reúnen el jefe del Departamento 3 junto con los integrantes del jurado calificador para decidir asuntos relacionados con las obras nominadas y ganadoras.

En lo que respecta al Proyecto 6, gestionado por el APC, las reuniones se realizan generalmente con la comisión, la Dirección General y la gestora de proyectos. Al inicio del proyecto, se llevaron a cabo reuniones con aliados estratégicos, como representantes del Ministerio de Cultura y Juventud.

Por otro lado, las reuniones relacionadas con los proyectos del Departamento 2 suelen celebrarse entre la jefatura del departamento y los proveedores de servicios contratados para el desarrollo de cada iniciativa. Esto evidencia que las reuniones no siempre tienen como objetivo principal analizar el estado del proyecto.

En relación con los temas tratados en las reuniones, la jefa del Departamento 1 mencionó que se discuten diversos proyectos junto con actividades operativas del departamento. En contraste, el resto de las personas entrevistadas, entre ellas la gestora de proyectos, indicaron que las reuniones se centran en el seguimiento de proyectos específicos. No obstante, el análisis de minutas del APC revela que, en ocasiones, las reuniones abordan varios proyectos simultáneamente.

Según el análisis de la documentación y observaciones realizadas, las reuniones se centran principalmente en la generación de ideas para proyectos a desarrollar y en la revisión de procesos y

actividades pendientes. Sin embargo, no se retoman temas abordados en encuentros anteriores, lo cual limita el seguimiento continuo de los proyectos. En el caso específico del Departamento 2, la comunicación y el seguimiento de avances se realizan generalmente por correo electrónico.

Por su parte, las jefaturas de los Departamentos 1 y 3, junto con la Dirección General y la gestora de proyectos culturales, indicaron que algunos aspectos relacionados con el avance de los proyectos se comunican por otros medios, como mensajes de *WhatsApp* o correos electrónicos. Debido a esta fragmentación en los canales de comunicación, en las reuniones observadas y en las minutas analizadas no se revisaron tareas cumplidas ni avances específicos que permitieran verificar el progreso de los proyectos o el estado del cronograma. Tampoco se dedicó un punto en las reuniones al análisis comparativo del presupuesto actual respecto al presupuesto inicial.

4.1.4.2 Seguimiento de cronogramas.

En cuanto al seguimiento de cronograma, cada departamento o área cuenta con distintas estrategias para gestionar los plazos y asegurar el cumplimiento de las tareas.

En el Cuadro 4.1 se detalla el tipo de estrategia o herramienta utilizada para la gestión de cronogramas y a través de ella dar seguimiento a los proyectos.

Cuadro 4.1 Herramientas para la gestión de cronograma, por departamento

| Área | Departamento 1 | Departamento 2 | Departamento 3 | Proyectos Culturales |
|-------------|-----------------------------|--------------------------------|-------------------|--|
| Herramienta | Calendario de <i>Google</i> | Reuniones y correo electrónico | Diagrama de Gantt | Envío de cronograma por correo electrónico |

Nota: Elaboración propia.

En el Departamento 1 utilizan un calendario de *Google*, que está sincronizado con los correos electrónicos del personal del departamento. Las cuatro personas que conforman el equipo de trabajo están al tanto de las responsabilidades y tareas de los demás, así como de las ausencias por vacaciones. A través de este calendario, todas las personas están informadas sobre las reuniones y reciben una alerta unos diez minutos antes de que comiencen.

El caso del Departamento 2 es distinto, ya que el seguimiento del cronograma se realiza a través de reuniones y mediante el envío de correos electrónicos, en los cuales se informan los avances y las tareas pendientes, como se señaló en el apartado anterior.

El jefe del Departamento 3 afirma utilizar el diagrama de Gantt para el seguimiento de tareas y responsabilidades. La Figura 4.4 muestra una guía en Excel proporcionada por el Departamento 3 para la elaboración del diagrama de Gantt. Sin embargo, no fue posible acceder al diagrama de Gantt en sí.

Figura 4.4 Guía del diagrama de Gantt, usada por el Departamento 3 para un proyecto en el que está vinculado.

| | | | | |
|----|---|-----------|------------------------|-----------------------|
| 1 | Mapear los procesos con diagramas de flujo | 10/3/2022 | 20 días | |
| 2 | Definir los roles que intervienen en cada proceso | 10/3/2022 | 20 días | |
| 3 | Definir responsabilidades de cada procedimiento | 10/3/2022 | 20 días | |
| 4 | Hito | | | |
| 5 | Definir perfiles de puesto | 11/1/2022 | 5 días | |
| 6 | Hito | | | |
| 7 | Descripción de procedimientos | | | todo noviembre |
| 8 | Hito | | | |
| 9 | Manuales de procedimiento | | | Noviembre y diciembre |
| 10 | Hito | | | |
| 11 | Información a brindar en cada procedimiento | 1/2/2022 | Enero | |
| 12 | Hito | | | |
| 13 | Definición de la capacitación requerida | 2/1/2022 | dos semanas en febrero | |
| 14 | Hito | | | |
| 15 | Aplicación Rutera | 9/12/2022 | 1 mes | |
| 16 | Hito | | | |
| 17 | Nueva Página Web | 15 FTS | 3 meses | |
| 18 | Hito | | | |
| 19 | Mejoras a la aplicación | 17 FTS | 1 mes | |
| 20 | Hito | | | |

Nota: Información brindada por ACAM.

La Figura 4.4 muestra una lista de tareas en la primera columna, seguida de las fechas de inicio de cada una en la segunda columna, y en la tercera columna se indica la duración estimada para completar cada actividad.

En el Área de Proyectos Culturales (APC), la gestora de proyectos envía el cronograma a los miembros de la comisión; sin embargo, admite que, al estar comenzando en el área, no tiene clara la metodología que debería seguir. Va aprendiendo sobre la marcha, ya que no ha recibido directrices ni capacitaciones al respecto. Aun así, ella misma crea una ruta crítica, donde revisa los tiempos de cada tarea y el tiempo que tarda la Junta Directiva en aprobar un proyecto. Esto indica que algunos proyectos no pueden comenzar a gestionarse, hasta obtener el aval de la Junta Directiva, lo que puede retrasar el cronograma.

4.1.4.3 Estrategias o herramientas de medición.

Cada departamento dentro de la organización plantea proyectos para el crecimiento de la organización, así como para proyectar su imagen. Como parte del seguimiento y control de los proyectos, todas las personas entrevistadas coinciden en que es importante verificar el cumplimiento de las expectativas y los objetivos propuestos.

El Cuadro 4.2 muestra las estrategias utilizadas por cada área para evaluar si un proyecto cumple con las expectativas, basadas en las respuestas de las entrevistas y los documentos revisados. La primera columna identifica el área o departamento analizado, la segunda columna describe el resultado que cada departamento busca medir, y la tercera columna detalla la herramienta o estrategia utilizada por cada departamento para medir esos resultados.

Cuadro 4.2 Estrategias utilizadas por departamento, para medir resultados

| Área | Resultado a medir | Herramienta o estrategia |
|------------------------------------|--|--|
| Departamento 1 | Ingresos vs gastos | Métricas en hojas de cálculo de Excel |
| Departamento 2 | Cumplir con un producto de calidad en el tiempo previsto | Realimentación de terceros. Pruebas piloto |
| Departamento 3 | Lograr el 100% del proyecto | Metas de alcance |
| Dirección General | Impacto y proyección de imagen | Encuestas de satisfacción |
| Área de Proyectos Culturales (APC) | Impacto y proyección de imagen | Encuestas de satisfacción |

Nota: Elaboración propia.

En el Departamento 1, la efectividad del proyecto se evalúa mediante la recaudación y el gasto. En otras palabras, se busca que el gasto sea acorde con lo presupuestado y que la recaudación aumente gracias a la implementación de los proyectos. No cuentan con herramientas específicas, sino que, se apoyan en métricas de recaudación para evaluar si se alcanzaron los objetivos, mediante una hoja de cálculo de Excel, donde se registra y compara la información.

Para el Departamento 2, el proyecto logra el resultado esperado si se cumple con el cronograma y se logra obtener un producto de calidad que cumpla con las expectativas de los beneficiarios. En cuanto a herramientas o estrategias que utilizan, no cuentan con ninguna como tal, sino que, dependiendo del tipo de proyecto, utilizan la retroalimentación de los usuarios beneficiados o involucrados en el proyecto, como indicador de éxito.

Para el Departamento 3, es fundamental lograr un impacto significativo y alcanzar los objetivos del proyecto. Sin embargo, no disponen de herramientas específicas para verificar el impacto deseado. Su estrategia se basa en establecer metas de alcance y, a partir de estas, analizar si el proyecto ha cumplido con los objetivos propuestos. Si se llevó a cabo el 100% del proceso, entonces quiere decir que se logró el objetivo del proyecto.

Al igual que el Departamento 3, la Dirección General considera importante lograr un impacto que promueva el crecimiento de la organización. Además, se busca que los proyectos contribuyan a proyectar una imagen positiva de la entidad. La Dirección General que está involucrada en todos los proyectos como supervisora de los procesos, asegura no contar con herramientas de medición; sin embargo, aclara que, en ocasiones, se utilizan encuestas de satisfacción para conocer la percepción de usuarios o beneficiarios de los proyectos que en la organización se desarrollan. Considera que es difícil identificar si se logra dicha proyección o no. Para aspectos cuantitativos, como la generación de ingresos, se realiza un análisis o evaluación utilizando tablas de Excel. Sin embargo, aún no han logrado medir aspectos relacionados con la imagen o el impacto.

En el APC, el objetivo es satisfacer al mayor número posible de personas asociadas. Actualmente, se está utilizando una encuesta de satisfacción como herramienta para evaluar este aspecto; sin embargo, han tenido una baja tasa de repuesta. Para las dos personas integrantes de la comisión entrevistadas, es importante contar con herramientas que permitan evaluar el impacto de los proyectos; se necesita un instrumento que indique si se están cumpliendo los objetivos.

Cabe señalar que ninguno de los veinte documentos analizados incluye información o métricas que reflejen el impacto, ya sea positivo o negativo, de los proyectos.

4.1.4.4 Lecciones aprendidas

Durante el desarrollo de los proyectos de la organización surgen eventos inesperados que requieren medidas correctivas y generan aprendizajes valiosos; sin embargo, estos aprendizajes no se documentan formalmente. En algunas ocasiones, los departamentos han recurrido a encuestas para obtener la opinión de las personas participantes sobre su experiencia, así como para recopilar recomendaciones que puedan mejorar la ejecución de futuros proyectos. Por ejemplo, en uno de los informes finales analizados se incluyen recomendaciones de los artistas participantes, mientras que en otros dos informes, las sugerencias provienen del productor ejecutivo, contratado para coordinar la parte artística del proyecto. Esto ha facilitado la comunicación con los artistas y el equipo técnico para cumplir con las expectativas organizacionales. Sin embargo, no se registran opiniones o

recomendaciones de los equipos internos a cargo de los proyectos, lo que limita una visión integral de las lecciones aprendidas desde una perspectiva operativa.

El jefe del Departamento 3 indicó que no se registran lecciones aprendidas para proyectos únicos que han concluido. Sin embargo, en proyectos recurrentes con objetivos similares, aunque con ajustes según los recursos disponibles, se documentan algunas recomendaciones para evitar errores previos y mejorar la gestión en la siguiente edición del proyecto, aunque esta información no fue accesible en el análisis actual. Esta práctica sugiere un intento de gestión de lecciones aprendidas, pero aún carece de una estructura formal y de un repositorio centralizado que permita a otros departamentos y equipos aprovechar estos aprendizajes de manera continua.

Por su parte, el jefe del Departamento 2 explicó que en su caso se apoya en el juicio de expertos para evaluar el progreso del proyecto, basándose en observaciones y opiniones sobre los avances alcanzados. No obstante, esta práctica depende de la disponibilidad y criterio de personas externas, sin una metodología que permita consolidar estas lecciones para futuras referencias.

En resumen, aunque existen prácticas informales de recopilación de aprendizajes y recomendaciones en algunos departamentos, la organización carece de un sistema estructurado para el registro de lecciones aprendidas, lo cual limita la posibilidad de aprovechar estos conocimientos durante el seguimiento y control y en la mejora continua de los proyectos.

4.1.4.5 Retroalimentación en el desarrollo de los proyectos

El análisis de la situación actual en la gestión de proyectos incluye una revisión de los mecanismos de retroalimentación utilizados por la organización durante la ejecución de los proyectos, como parte del proceso de seguimiento y control. En este contexto, el presidente de la Junta Directiva, quien también forma parte de varias comisiones encargadas de gestionar proyectos culturales, destacó la relevancia de documentar todas las actividades realizadas. Explicó que, con la incorporación de la gestora de proyectos, se busca mejorar la organización de la gestión e implementar una metodología que facilite los procesos a través del aprendizaje continuo. Actualmente, se está llevando a cabo una documentación visual mediante videos y fotografías con el fin de registrar las actividades realizadas y crear un archivo que también pueda ser utilizado como recurso para proyectos futuros. Al revisar la documentación y otras instancias, se observó que algunas fotografías se presentan en las reuniones de la Junta Directiva para informar sobre el avance de los proyectos y se adjuntan a los informes finales. Además, otras imágenes y videos se comparten en las redes sociales de ACAM para su difusión.

La Figura 4.5 presenta fotografías que documentan el desarrollo de actividades en uno de los proyectos del Área de Proyectos Culturales; uno que se encuentra en etapa de ejecución actualmente y que se desarrolla con partes interesadas que están ubicadas en Guanacaste.

Figura 4.5 Fotografías correspondientes a uno de los proyectos que implementa el Área de Proyectos Culturales



Nota: Fotografías extraídas del Facebook de ACAM CR.

En la Figura 4.5, la imagen muestra un taller realizado en Guanacaste, donde se discutió el proyecto con personas asociadas de la entidad. La imagen 2 captura uno de los ensayos necesarios para llevar a cabo las grabaciones y los conciertos. Las imágenes 3 y 4 corresponden a un evento realizado en el Teatro Melico Salazar, como parte de las actividades del proyecto.

Esta figura expone diversas etapas del proyecto, desde los talleres y charlas iniciales, donde se explica a las personas asociadas, principales beneficiarias, en qué consiste el proyecto, hasta la preparación de las canciones que serán grabadas y presentadas en distintos eventos, como parte de los objetivos.

Hasta el momento, el Área de Proyectos Culturales (APC) ha utilizado principalmente la fotografía y el video para documentar la ejecución de los proyectos. Además, mediante imágenes y

descripciones, el presidente presenta ante la Junta Directiva los avances, los cuales quedan registrados en actas.

4.1.5 Registro y comunicación de la información de los proyectos.

Según el análisis de las respuestas de las personas entrevistadas, así como de la documentación proporcionada, uno de los principales desafíos que enfrenta la organización en la gestión de proyectos es la estandarización de los procesos. Esta falta de estandarización dificulta la organización y el registro de la información.

Ningún departamento o área cuenta con documentación formal escrita que describa los proyectos a desarrollar. Además, la documentación no se encuentra en un repositorio centralizado. Parte de la información está en manos de la asistente administrativa, otra en posesión de quienes coordinan los proyectos, y alguna ni siquiera existe o está almacenada en lugares desconocidos para quienes necesitan acceder a esta, lo que dificultó el proceso de diagnóstico.

En cuanto al registro de la información de los proyectos, se obtuvo documentación escrita de diversos proyectos de la organización.

En la Tabla 4.2 se presentan los tipos de documentos obtenidos, junto con la cantidad correspondiente por departamento o área.

Tabla 4.2 Cantidad de documentación analizada por departamento o área

| Área | Minutas | Informes finales | Planes de dirección | Correos | |
|----------------------|---------|------------------|---------------------|---------|----------------------------|
| Proyectos Culturales | 12 | 3 | ND | ND | |
| Departamento 1 | 1 | ND | 1 | ND | |
| Departamento 2 | | ND | 1 | 1 | |
| Departamento 3 | 1 | ND | ND | ND | Total de documentos |
| Total | 14 | 3 | 2 | 1 | 20 |

Nota: Elaboración propia. ND significa No Determinado, indicando que no se tuvo acceso a la información correspondiente.

Como se muestra en la Tabla 4.2, se recopilaron un total de 20 documentos provenientes de los Departamentos 1, 2, 3 y del Área de Proyectos Culturales. Estos incluyen 14 minutas, de las cuales 12 fueron proporcionadas por el Área de Proyectos Culturales, una por el Departamento 1 y una por el Departamento 3; tres informes finales del Área de Proyectos Culturales; dos planes de dirección

de proyectos de los Departamentos 1 y 2; y una seguidilla de correos electrónicos del Departamento 2.

La información documentada de los proyectos se comunica principalmente por correo electrónico y, en ocasiones, a través de *WhatsApp*. Este último medio también se utiliza para enviar consultas o para decisiones urgentes.

A continuación, en la Tabla 4.3 se enumera cada proyecto, departamento o área a cargo y el tipo de documento que se obtuvo. Son proyectos implementados a partir del 2021.

Tabla 4.3 Documentos analizados por proyectos y departamento o área

| Fila | Proyecto | Departamento o Área | Documento | Año |
|------|--------------------------|----------------------|---------------------------|------|
| 1 | Proyecto A | Departamento 2 | Una seguidilla de correos | 2024 |
| 2 | Proyecto B | Proyectos Culturales | Dos minutas | 2024 |
| 3 | Proyecto C | Proyectos Culturales | Una minuta | 2024 |
| 4 | Proyecto D | Proyectos culturales | Una minuta | 2023 |
| 5 | | | Informe final | |
| 6 | Varios proyectos | Proyectos culturales | Seis minutas | 2023 |
| 7 | Proyecto F | Proyectos Culturales | Un Informe final | 2023 |
| 8 | Varios proyectos y temas | Departamento 1 | Una minuta | 2023 |
| 9 | Proyecto G | Departamento 3 | Una minuta | 2023 |
| 10 | Proyecto H | Proyectos culturales | Informe final | 2022 |
| 11 | Proyecto I | Departamentos 1 | Plan de dirección | 2022 |
| 12 | Proyecto J | Departamentos 2 | Plan de dirección | 2022 |
| 13 | Proyecto K | Proyectos culturales | Una minuta | 2021 |
| 14 | Proyecto L | Proyectos culturales | Una minuta | 2021 |

Nota: Elaboración propia. Los proyectos presentados en este cuadro son distintos a los mencionados en la Tabla 4.1 y la Figura 4.2.

Como se muestra en la Tabla 4.3, en la mayoría de los casos se obtuvo un solo documento por proyecto. De estos, 14 son minutas de reuniones: una correspondiente al Proyecto B, una para cada uno de los Proyectos C, D, K y L del Área de Proyectos Culturales respectivamente. Además, en esa área se recopilaron seis minutas adicionales de reuniones de una comisión que discutía varios proyectos en conjunto. Las dos minutas restantes incluyen una del Proyecto G del Departamento 3 y otra del Departamento 1, esta última centrada en temas principalmente operativos.

Respecto al Proyecto D del Área de Proyectos Culturales, se recibieron una minuta y un informe final. En la fila 6 se indica que se recibieron seis minutas.

Para los proyectos D, F y H del Área de Proyectos Culturales, se elaboró un informe final para cada uno. Otro documento consistió en una seguidilla de correos electrónicos relacionados con el Proyecto A, del Departamento 2. En cuanto a los proyectos I y J, se creó un plan de dirección para cada uno; el plan de dirección del proyecto I fue firmado por los jefes de los Departamentos 1 y 3, mientras que, el correspondiente al Proyecto J fue firmado por los jefes de los Departamentos 2 y 3.

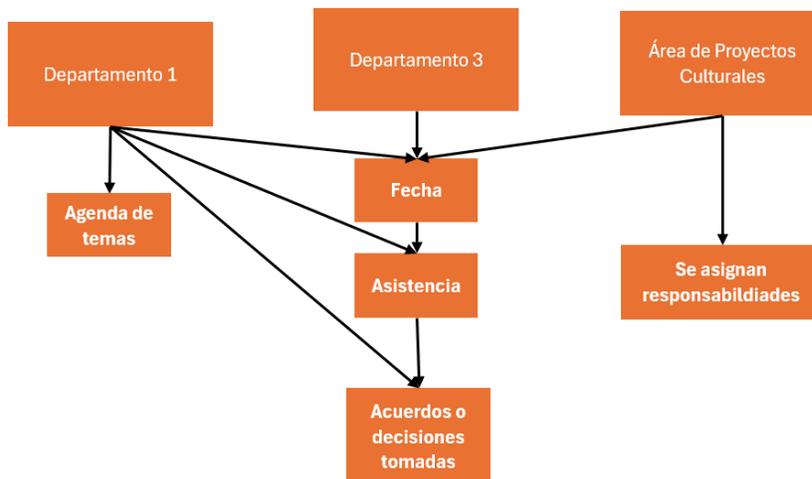
Debido a la escasez de documentación específica para cada proyecto, no fue posible revisar cómo se llevó a cabo el seguimiento formal de cada uno. De seis minutas correspondientes a varios proyectos del Área de Proyectos Culturales, solo dos reflejan un seguimiento entre sí, mientras que, las otras cuatro mencionan avances sin retomar aspectos de sesiones anteriores. En dos de estas minutas se señala que algunas decisiones o comunicaciones se compartirían a través de *WhatsApp*. Lo mismo ocurre con las dos minutas del Proyecto B de la misma área, donde no se observa un seguimiento continuo entre ellas.

Para el Proyecto A, cuyo seguimiento se realizó por correo electrónico, se pudieron leer algunas resoluciones resultantes de consultas y comentarios al proveedor sobre necesidades surgidas durante el desarrollo del proyecto.

En cuanto a la estructura y forma de las minutas, la minuta correspondiente a una reunión del Departamento 1, en la que se trataron diversos temas, presentaba una estructura organizada por temáticas, objetivo de la reunión, orden del día o agenda, decisiones, acciones a realizar y acuerdos tomados. De este departamento no fue posible acceder a una minuta de una sesión dedicada a la discusión de un proyecto en específico.

En la Figura 4.6 se muestran los elementos tomados en cuenta en las minutas del Departamento 1, Departamento 3 y el Área de Proyectos Culturales, que fueron las áreas que presentaron este tipo de documentación.

Figura 4.6 Elementos tomados en cuenta en minutas de reuniones de los Departamentos 1, 3 y Área de Proyectos Culturales



Nota: Elaboración propia.

Según se muestra en la Figura 4.6, las minutas constan de algunos elementos según el área a cargo. Por ejemplo, la fecha y los nombres de las personas asistentes son elementos comunes que no faltan en ninguno de los documentos. Sin embargo, cada departamento redacta de distinta manera el texto de la minuta, por ejemplo, en el caso del Departamento 1, los temas están enumerados y organizados según la agenda propuesta para la reunión. Unido a lo anterior, la minuta del Departamento 1 contiene una agenda u orden del día con los temas a desarrollar en la reunión.

En cuanto a los acuerdos tomados, las tres áreas documentaron sus decisiones en las minutas correspondientes, aunque con enfoques diferentes. El Departamento 1, por ejemplo, reservó un espacio al final del documento para registrar estos acuerdos. En el Área de Proyectos Culturales, de un total de 12 minutas, cuatro enlistan los acuerdos en un segmento específico del documento, mientras que las otras ocho integran los acuerdos en el cuerpo del texto, entre los párrafos que discuten las temáticas de las reuniones. Por su parte, en la minuta del Departamento 3, las decisiones o acuerdos se presentan en forma de viñetas dentro de una sección titulada "Notas", aunque no todas las viñetas corresponden a acuerdos.

Respecto a la asignación de responsabilidades, tanto el Departamento 3, como el Área de Proyectos Culturales designan tareas específicas. Cabe resaltar, respecto de este punto, que ninguna

de las minutas que se analizaron especifica quién fue la persona responsable de redactar el documento.

En relación con los tres informes finales que se obtuvieron del Área de Proyectos Culturales, estos narran, de forma general, las actividades y acciones realizadas para lograr el desarrollo del proyecto; es un documento con textos positivos sobre las actividades y tareas realizadas, así como los logros alcanzados. Dos de ellos contienen un índice, con los diversos temas que se desarrollan en el documento. Ningún informe brinda detalle sobre las personas encargadas de cada proyecto.

4.1.6 Resumen de los hallazgos

A continuación, el Cuadro 4.3 muestra los principales hallazgos sobre la situación actual de la organización en relación con la gestión de proyectos, organizados según las categorías de investigación y los temas relacionados.

Cuadro 4.3 Hallazgos clave en la gestión de proyectos de la organización según la categoría de análisis

| Categoría | Subcategoría | Principales hallazgos |
|-------------------------------------|--|---|
| Contexto de la gestión de proyectos | Prácticas actuales en gestión de proyectos | <p>Inicio y planificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Departamentos 1 y 2 priorizan los proyectos en función del presupuesto e impacto en la recaudación. El Departamento 3, junto con el Área de Proyectos Culturales (APC) y la Dirección General, evalúan no solo la viabilidad económica, sino también el impacto positivo que fortalezca la imagen de la entidad. 2. No existen documentos formales firmados que detallen aspectos esenciales como nombre del proyecto, objetivos, beneficiarios, impacto esperado, equipo asignado, así como fecha de inicio y de finalización del proyecto. 3. El inicio de los proyectos se da de forma oral y a través de visto bueno de la dirección general y bajo acuerdo de junta directiva. |
| | | <p>Gestión de interesados</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se encontró documentación ni se evidenció la existencia de una gestión formal de interesados. 2. Los departamentos y la Dirección General indicaron como aliados estratégicos a las entidades gubernamentales. La jefa del Departamento 1 y la Dirección General señalan como aliadas estratégicas a las municipalidades, pero la jefa del Departamento 1 pone de manifiesto que su vez es una aliada desafiante por la desinformación en torno al reconocimiento del derecho de autor. 3. A pesar de que existe mucha colaboración entre departamentos y diversas instancias a lo interno de la organización, no existe una gestión formal de interesados internos. 4. Ninguno de los departamentos realmente tiene claridad sobre los proyectos que desarrollan las demás áreas. 5. A pesar de ser los beneficiarios directos de los proyectos, solo dos departamentos mencionaron a las personas asociadas como aliados estratégicos o partes interesadas. |
| | | <p>Registro y comunicación de la información</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uno de los principales desafíos de la organización es la estandarización de procesos y por ende, registro de la información. 2. No hay documentación formal escrita que describa los proyectos a desarrollar. 3. No hay un repositorio central donde se pueda acceder a la documentación. 4. Se obtuvieron un total de 20 documentos para analizar, pero no fue posible revisar el seguimiento de la comunicación de la información entre los documentos como las minutas. Solo dos de ellas reflejan un seguimiento entre sí. 5. La comunicación de la información se da muchas veces a través de <i>WhatsApp</i>. 6. No hay estandarización en el contenido ni forma de la documentación. Cada persona documenta o anota según lo que considere pertinente. 7. En cuanto a los informes finales, destacan las actividades realizadas. Solo uno de ellos detalló sobre situaciones adversas que experimentaron y cómo fueron mitigadas. |

| Categoría | Subcategoría | Principales hallazgos |
|---|--------------------------------------|---|
| | | <p>8. En el APC se envía un reporte donde se anotan los puntos de mejora y se han enviado encuestas para recopilar opiniones de participantes en los proyectos. .</p> <p>Gestión de riesgos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En la organización no se cuenta con un enfoque estructurado para identificar, evaluar y gestionar los riesgos asociados a los proyectos 2. No existe documentación que contemple un plan de contingencia ni un registro de riesgos. 3. Solo un departamento mencionó la inclusión de un rubro destinado a imprevistos, sin confirmar si esta partida se considera como reserva para contingencias. <p>Seguimiento y control</p> <p>Todos los departamentos dan seguimiento a los proyectos a través de reuniones.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dos de los departamentos aseguran tener una reunión semanal y el resto de las áreas afirmaron que no hay una periodicidad específica, la fecha de la siguiente reunión se define durante la misma sesión. 2. Las reuniones de seguimiento no siempre cuentan con las personas participantes del equipo, sino dependiendo de la necesidad o del tema a tratar, lo que indica que no siempre son encuentros para evaluar el estado del proyecto. 3. Respecto a los temas en las reuniones de seguimiento, un departamento se enfoca en revisar estado de proyectos y también temas operativos; el resto de las áreas sí cuentan con reuniones específicas para ver estado de proyectos, sin embargo, según la revisión de minutas del APC, hay reuniones que se enfocan en ver varios proyectos a la vez. 4. Algunos temas relacionados con avance de los proyectos se discuten a través de <i>WhatsApp</i>. 5. No hay evidencia de que en las reuniones se vea el estado actual del cronograma ni del presupuesto. 6. Para el seguimiento de cronograma se usa calendario de Google (Departamento 1), correo electrónico (Depto 2 y APC) y diagrama de Gantt (Depto 3). 7. En cuanto a las estrategias de medición, como herramienta se utilizan hojas de cálculo en Excel para monitorear ingresos y gasto; así como encuestas de satisfacción y evaluaciones de calidad basadas en el juicio de expertos. El Depto 3 se basa en la medición de metas de alcance, si se lleva a cabo el 100% del proceso, se logró el objetivo. 8. No existe un registro formal de lecciones aprendidas en la organización. 9. La retroalimentación se da manera oral y se muestran evidencias de los avances a través de videos y fotografías. |
| Contexto de los proyectos culturales | Dinámicas según el tipo de proyectos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Muchos proyectos culturales surgen de oportunidades espontáneas y otros son recurrentes, varían en cada edición. 2. La priorización de proyectos culturales se basa en lograr un equilibrio entre el presupuesto disponible y el impacto significativo en la comunidad beneficiaria. 3. Los proyectos culturales en la organización han necesitado de aliados estratégicos como el MCJ y otras entidades para su ejecución. |

| Categoría | Subcategoría | Principales hallazgos |
|-----------|------------------------------------|---|
| | | <ol style="list-style-type: none"> 4. Para registrar el avance o para evidenciar la realización de las actividades durante o al finalizar los proyectos culturales, se documenta a través de videos y fotografías, que se adjuntan a un informe, se comparten a través de redes sociales o en sesiones de junta directiva. 5. Algunos proyectos culturales no pueden iniciar hasta que sean aprobados en junta directiva, lo cual puede retrasar el calendario. 6. La retroalimentación sobre aspectos a mejorar durante el proyecto se proporciona de manera oral, principalmente por parte de artistas y proveedores. 7. Para medir impacto de los proyectos culturales, en ocasiones se aplican encuestas de satisfacción pero con una tasa baja de respuesta. |
| | Recursos para proyectos culturales | <ol style="list-style-type: none"> 1. El presupuesto para proyectos culturales es limitado, corresponde a un rubro que cambia según la recaudación anual. 2. Cuando son proyectos no planteados desde el inicio y se asigna un presupuesto adicional, debe ser aprobado en junta directiva. 3. En este momento el APC cuenta con una sola funcionaria de planta que recibe colaboración de personas de comisiones, así como de algunos departamentos de la organización. 4. En ocasiones la organización se alía con otras entidades del sector cultural y comparten recursos. Algunos de los proyectos culturales se ejecutan anualmente, pero cada edición requiere una gestión de recursos y fondos distinta. |

Nota: Elaboración propia.

4.2 Análisis de buenas prácticas en gestión de proyectos

Tras realizar un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de la organización en relación con la gestión de proyectos, se identificaron cinco áreas clave que requieren mejora. Estas áreas, que surgieron del análisis, incluyen: planificación, gestión de interesados, gestión de riesgos, registro y comunicación de la información y seguimiento y control. Para cada una de estas áreas, se analizó las buenas prácticas provenientes de fuentes especializadas, como empresas líderes, ONGs, estándares internacionales y voces expertas en gestión de proyectos culturales, con el fin de identificar estrategias para su optimización.

4.2.1 Buenas prácticas según empresas líderes.

Se halló información de empresas y organizaciones líderes en diversas áreas, que desarrollan proyectos de manera continua y cuentan con amplia experiencia en este campo. Estas empresas representan diversos sectores, entre ellos: telecomunicaciones, tecnología, electrónica, industria textil y salud. Entre las organizaciones consideradas se encuentran: Vodafone, General Electric, International Business Machines (IBM), Procter & Gamble (P&G), Boeing, Hewlett-Packard (HP), Cisco Systems, Siemens, Apple, Google e Intel.

La elección de estas organizaciones se basó en:

1. *Eficiencia en comunicación y documentación*: grandes empresas aplican prácticas efectivas para organizar y hacer accesible la información. ACAM, al implementar estos modelos, puede mejorar su comunicación interna y asegurar que los datos relevantes estén disponibles para los equipos de proyectos.
2. *Escalabilidad de las prácticas*: las prácticas de registro y comunicación de la información en empresas grandes se pueden adaptar a organizaciones pequeñas. Por ejemplo, prácticas como estandarizar plantillas para reportes o guías de comunicación interna son ajustes aplicables a una organización como ACAM, que resultarían en una mayor eficiencia en el manejo de la información
3. *Similitudes en los retos*: A pesar de la diferencia de escala, tanto ACAM como estas empresas enfrentan desafíos similares en gestión de interesados, optimización de recursos y manejo de riesgos. Adaptar estas prácticas ayudaría a ACAM a prever y mitigar riesgos desde el inicio de sus proyectos, optimizando el uso de su presupuesto.

4. *Seguimiento y control*: Los sistemas de control en empresas grandes permiten ajustes rápidos y cumplimiento de objetivos. Para ACAM, estos métodos facilitarían el seguimiento de metas y mejorarían la eficiencia y calidad en sus proyectos culturales.
5. *Sostenibilidad*: algunas empresas integran sostenibilidad en sus operaciones. ACAM, al adoptar prácticas similares, maximizaría el impacto social y cultural de sus proyectos, alineándose con valores de responsabilidad social.

En el Cuadro 4.4 se detallan los temas y las buenas prácticas que dichas organizaciones recomiendan para la adecuada gestión de proyectos. El cuadro consta de tres columnas: la primera columna especifica el nombre de la organización, la segunda describe la temática, y la tercera presenta la buena práctica recomendada para esa temática. La mayoría de los temas son abordados por varias organizaciones, por lo que puede haber repeticiones a lo largo del cuadro.

Cuadro 4.4 Buenas prácticas propuestas por organizaciones que desarrollan proyectos.

| Empresa/organización | Tema | Buena Práctica |
|------------------------|--|--|
| Vodafone ²³ | Gestión de riesgos | - Hacer una evaluación de riesgos al inicio del proyecto, lo que implica identificar la complejidad y los riesgos de alta severidad. - Crear un plan de gestión de riesgos adaptado y un registro de incidencias para seguir todos los riesgos e incidencias dentro del proyecto. |
| | Registro de información | Crear documentación de proyecto adaptada y establecer un proceso formal de control de cambios para reportar y controlar el progreso de la entrega. |
| | Evaluación | Acordar capturar las lecciones aprendidas de forma regular en lugar de documentarlas al final del proyecto. |
| | Registro de información | Preparar informes financieros y compartirlos con todas las partes interesadas. |
| | Comunicación²⁴ | Definir claramente los roles dentro de los equipos de proyecto para mejorar la rendición de cuentas y asegurar la comprensión de responsabilidades de comunicación. |
| | Comunicación²⁵ Seguimiento y control | Proporcionar actualizaciones oportunas y precisas a los interesados para mantener la alineación y gestionar expectativas. |

²³ Vodafone. (2021). Using PMI standards to deliver a complex technology project. PMI Case Study. <https://www.pmi.org/learning/library/vodafone-pmi-standards-glan-13088>

²⁴ Todas las siguientes buenas prácticas fueron obtenidas del libro: Kerzner, H. (2021). *Project management case studies* (5ª ed). Wiley.

²⁵ Todas las siguientes buenas prácticas fueron obtenidas del libro: Kerzner, H. (2021). *Project management case studies* (5ª ed). Wiley.

| Empresa/organización | Tema | Buena Práctica |
|---------------------------------------|--|---|
| General Electric (GE) | Comunicación²⁶ | Promover canales de comunicación abiertos dentro de los equipos de proyecto para incentivar la colaboración y soluciones innovadoras. |
| IBM | Seguimiento, control y evaluación | Mantener documentación exhaustiva de comunicación y decisiones del proyecto para garantizar claridad y resolver problemas. |
| Procter & Gamble (P&G) | Seguimiento, control y evaluación | Programar y llevar a cabo reuniones periódicas con el equipo del proyecto y interesados para evaluar el progreso, identificar problemas y ajustar la estrategia. |
| Boeing | Gestión de riesgos | Generar informes de progreso regulares que documenten el estado del proyecto, logros, problemas y acciones correctivas, asegurando que sean claros y accesibles. |
| Hewlett-Packard (HP) | Seguimiento, control y evaluación | Revisar regularmente el entorno del proyecto para identificar nuevos riesgos y ajustar la estrategia de gestión de riesgos en consecuencia. |
| Cisco Systems | Gestión de riesgos | Realizar un análisis detallado para identificar a los interesados clave y comprender sus necesidades y expectativas en relación con el proyecto. |
| Siemens | Gestión de interesados | Crear y mantener canales de comunicación abiertos con todos los interesados para asegurar una comprensión clara de los objetivos y problemas del proyecto. |
| Apple | Gestión de interesados | Desarrollar y ejecutar un plan de gestión de interesados que incluya estrategias para gestionar expectativas y mantener el compromiso de los interesados. |
| Google | | Realizar un análisis para identificar a los usuarios clave y sus necesidades para el nuevo producto, ajustando el desarrollo en función de sus expectativas. |
| Intel | | Crear y mantener canales de comunicación abiertos con clientes y socios para asegurar que las iniciativas de sostenibilidad estén alineadas con las expectativas y necesidades. |

Nota: Elaboración propia.

En resumen, las empresas líderes con amplia experiencia en la gestión de proyectos recomiendan las siguientes buenas prácticas: realizar una evaluación de riesgos al inicio del proyecto para identificar la complejidad y los riesgos significativos, y elaborar un plan de gestión de riesgos adaptado, acompañado de un registro de incidencias para un seguimiento constante. También sugieren desarrollar una documentación adecuada y establecer un proceso formal de control de

²⁶ Todas las siguientes buenas prácticas fueron obtenidas del libro: Kerzner, H. (2021). *Project management case studies* (5ª ed). Wiley.

cambios para supervisar el progreso. Asimismo, aconsejan capturar las lecciones aprendidas de manera continua durante la ejecución del proyecto, definir claramente los roles dentro de los equipos para mejorar la rendición de cuentas y garantizar una comunicación eficaz.

La comunicación continua y precisa con los interesados es fundamental para alinear expectativas, por lo que se deben programar reuniones periódicas para evaluar el avance, detectar problemas y ajustar la estrategia. Igualmente, proponen generar informes regulares sobre el estado del proyecto, que documenten logros y acciones correctivas, y revisar de forma continua el entorno para identificar nuevos riesgos. Finalmente, recomiendan desarrollar un plan de gestión de interesados para asegurar su compromiso y mantener canales de comunicación abiertos con clientes y socios, de manera que las iniciativas se alineen con las expectativas y necesidades del proyecto

4.2.2 Buenas prácticas según las ONGs

A continuación, se presentan las buenas prácticas recomendadas por diversas Organizaciones No Gubernamentales (ONG), entidades sin fines de lucro cuyo principal objetivo es generar un impacto positivo en las comunidades. Estas prácticas, orientadas a la eficiencia y efectividad en la gestión de proyectos sociales, coinciden con los principios y objetivos de ACAM, que también busca promover el bienestar y desarrollo cultural de una comunidad.

El Cuadro 4.5 resume las recomendaciones clave derivadas de este enfoque, que son relevantes para mejorar la gestión de proyectos en el contexto de ACAM.

Cuadro 4.5 Buenas prácticas en la gestión de proyectos, recomendadas por ONGs

| Referencia | Tema | Buenas prácticas |
|---|--|---|
| Varias ²⁷ | Comunicación | <ul style="list-style-type: none"> - Definir con claridad las tareas del equipo. - Asegurar un seguimiento regular para evaluar el desempeño. - Desarrollar una cultura de responsabilidad y confianza promoviendo en el equipo el cumplimiento de resultados específicos y a través de una comunicación asertiva, con respuestas oportunas, comunicación abierta y retroalimentación. - Compartir conocimientos para la mejora de la colaboración. |
| Capacity Building for Local NGOs: A guidance manual for good practice ²⁸ | Gestión de interesados | <ul style="list-style-type: none"> - Construcción de alianzas mediante enfoques cooperativos, participativos y abiertos. - Practicar el trabajo en asociación. - Establecer vínculos formales e informales sólidos con la comunidad objetivo. |
| | Registro de información o documentación | <ul style="list-style-type: none"> - Preparar informes financieros y compartirlos con todas las partes interesadas. |
| Professional Assistance for Development Action (PRADAN) ²⁹ | Seguimiento, control y evaluación | <ul style="list-style-type: none"> - Definir indicadores de resultados y productos para cada propuesta. |

²⁷ Ibeh, F., Oyekunle, D., & Boohene, D. (2024). Exploring effective methods to boost virtual workers' morale for improved project performance. *International Journal of Professional Business Review*, 9(3). <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4335>

²⁸ Thomas, L. (2005). Capacity building for local NGOs: A guidance manual for good practice. CIIR, Catholic Institute for International Relations. <https://resourcecentre.savethechildren.net/author/thomas-lainie/>

²⁹ Ibid

| Referencia | Tema | Buenas prácticas |
|--|------------------------|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Recopilar datos periódicamente (a través de recolectores de datos comunitarios) y alimentar un programa centralizado de análisis de datos. - Mantener un sistema transparente, donde cada individuo en el equipo pueda monitorear el progreso del proyecto. - Evaluar continuamente el impacto del proyecto con respecto a los objetivos iniciales. - Utilizar un sistema de retroalimentación de 360 grados para medir el rendimiento y los resultados de la operación, proporcionando retroalimentación al equipo periódicamente. |
| Centre for Advocacy and Research (CFAR) ³⁰ | Gestión de interesados | <ul style="list-style-type: none"> - Mantener relaciones a largo plazo con organizaciones asociadas y comunidades para fortalecer las bases de la organización. - Fortalecer las capacidades del personal y de las organizaciones asociadas para asegurar una mejor sinergia dentro de la organización y una ejecución fluida de los proyectos. |
| Pratham Educational Foundation/ Read India Programme ³¹ | Planificación | <ul style="list-style-type: none"> - Adoptar un enfoque basado en datos para el diseño de programas y optimizar el uso de recursos. - Asegurar claridad sobre el problema, definir estrategias claras y establecer objetivos específicos para revisar el progreso y modificar el programa si es necesario. - Documentar la necesidad o justificación de la organización y sus proyectos propuestos. |

³⁰ Ibid.

³¹ Vedika Inamdar; Anirudh Tagat; Sumati Thusoo. (2018). En Best Practices for Building Strong Foundations. Documentation of Best Practices. https://www.researchgate.net/publication/360236557_Best_Practices_for_Building_Strong_Foundations

| Referencia | Tema | Buenas prácticas |
|-----------------------------|---------------|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Presentar un plan claro y bien elaborado para abordar las necesidades identificadas, con resultados medibles de éxito. - Planificación meticulosa y planteamiento de proyectos pequeños y manejables para un impacto exitoso. |
| Bright Future ³² | Planificación | <ul style="list-style-type: none"> - Realizar una investigación inicial y una evaluación exhaustiva de las necesidades en la comunidad objetivo para desarrollar ideas de proyecto con una visión a largo plazo. - Organizar sesiones de lluvia de ideas con el personal clave para centrarse en un problema específico e inmediato; posteriormente, desarrollar una intervención completa. - Identificar a las partes interesadas clave en la comunidad para reunir múltiples perspectivas sobre el proyecto. - Asegurar que la estrategia de intervención esté alineada con la visión y misión de la organización. - Definir claramente los objetivos del proyecto, elaborar un plan de monitoreo y evaluación, especificar los resultados esperados y preparar un presupuesto. |

Nota: Elaboración propia.

³² Inamdar, V., Tagat, A., Bhattacharjee, D., & Thusoo, S. (2018). Best practices for building sustainability of NGOs for social impact and change. En Documentation of best practices. EdelGive Foundation. <https://www.edelgive.org/wp-content/uploads/sites/3/2020/04/Paper-2.-Best-Practices-for-Sustainability-of-NGOs-for-Social-Impact-and-Change-1.pdf>

Como lo muestra el Cuadro 4.5, las ONGs recomiendan una serie de buenas prácticas para la gestión efectiva de proyectos, las cuales incluyen la definición clara de las tareas del equipo, un seguimiento regular para evaluar el desempeño y el fomento de una cultura de responsabilidad y confianza a través de una comunicación abierta y retroalimentación constante. Además, se promueve la colaboración mediante el intercambio de conocimientos, la preparación de informes accesibles a todas las partes interesadas y la definición de indicadores claros de resultados y productos. También se destaca la importancia de recopilar datos de manera periódica y centralizada, asegurando un sistema transparente que permita monitorear el progreso del proyecto. Evaluar continuamente el impacto y utilizar un sistema de retroalimentación 360 grados son prácticas clave, junto con el fortalecimiento de relaciones a largo plazo con organizaciones asociadas y comunidades.

Otras recomendaciones incluyen el fortalecimiento de capacidades dentro del personal y las organizaciones asociadas, la adopción de un enfoque basado en datos para el diseño de programas, y la planificación meticulosa de proyectos pequeños y manejables. Se subraya la importancia de realizar una investigación inicial exhaustiva sobre las necesidades de la comunidad, organizar sesiones de lluvia de ideas con el personal clave y asegurar que la estrategia de intervención esté alineada con la misión de la organización. Finalmente, se sugiere presentar un plan claro con resultados medibles, documentando la justificación de cada proyecto propuesto y asegurando que las intervenciones sean coherentes con los objetivos a largo plazo de la organización

4.2.3 Buenas prácticas según las voces expertas en gestión de proyectos culturales

En complemento a las buenas prácticas mencionadas anteriormente, también se encontraron recomendaciones de gestores culturales sobre cómo desarrollar proyectos de índole cultural, los cuales requieren una dinámica particular.

En el Cuadro 4.6 se presentan detalladas las buenas prácticas expuestas por las personas expertas en gestión de proyectos culturales.

Cuadro 4.6 Buenas prácticas en gestión de proyectos según voces expertas

| Experto / Experta | Tema | Buena práctica |
|--|--|--|
| Sol Cabezas (2018) Gestora cultural Expositora para el Museo Virtual de Pachuca | Inicio, planificación y documentación | <ul style="list-style-type: none"> - Indagar si existen propuestas parecidas y si no, analizar por qué no se han implementado proyectos similares. - Definir objetivos claros desde el inicio del proyecto. - Armar un mapa de ruta, por dónde caminar para lograr el objetivo final. |

| Experto / Experta | Tema | Buena práctica |
|---|--------------------------------|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Hacer un Diagrama de Gantt para ver la realidad de cuánto se va a gastar y en cuánto tiempo. - Pasar el proyecto a papel y tener todo documentado de manera clara. |
| Bárbara Negrón (2022) Periodista y comunicadora social Charla para el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio: Gobierno de Chile | Inicio y planificación | <ul style="list-style-type: none"> - Indagar sobre antecedentes relacionados con el proyecto. - Usar encuestas, grupos focales y observación para valorar necesidades. |
| | Comunicación | -Pensar en cómo difundir el proyecto y a quién va dirigida la comunicación. |
| | Evaluación | -Medir el impacto del proyecto mediante encuestas, grupos focales y verificar el cumplimiento de expectativas. |
| MCJ e ICT (2021)³³ | Inicio y planificación | -Desarrollar proyectos orientados a la comunidad considerando su diversidad cultural. |
| | Información y documentación | -Registrar datos sobre programas, proyectos y personas involucradas y beneficiadas. |
| | Gestión de interesados | <ul style="list-style-type: none"> - Generar alianzas con organizaciones públicas y privadas. - Contratar personas expertas para capacitar y para generar alianzas estratégicas entre organizaciones públicas y privadas |
| Bárbara Guichenduc (2022) gestora de proyectos Conferencia para la Fundación Universitaria Iberoamericana (FUNIBER) | Inicio y planificación | - Realizar un análisis situacional interno y externo y sistematizar la programación en una matriz de planificación. |
| | Información y documentación | Registrar la experiencia de la organización en videos, fotos, documentos y minutas. |
| | Comunicación de la información | - Desarrollar planes de comunicación interna y externa para monitorear y difundir el proyecto |
| | Evaluación | Durante la planificación crear supuestos y verificar la intervención mediante una medición clara para todas las partes. |
| Ricardo Sandoval (2021) Promotor cultural Conferencia para Earth and Life University | Planificación | <ul style="list-style-type: none"> - Tener muy clara cuál es la problemática social que se quiere resolver. - Crear un mapeo de las actividades, recursos. - Identificar y tener claro quiénes serán las partes interesadas desde el inicio. |

³³ Hace referencia a una conferencia gestionada por el Ministerio de Cultura e Instituto Costarricense de Turismo sobre gestión de proyectos culturales. Puede acceder a la conferencia en el siguiente link:

<https://www.youtube.com/watch?v=sFQ1XDIWBCI>

| Experto / Experta | Tema | Buena práctica |
|-------------------|------------------------|---|
| | Gestión de interesados | <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar proyectos vinculando a la comunidad que se verá beneficiada o afectada. - Hacer que las comunidades piensen de manera distinta una vez desarrollado el proyecto. |

Nota: Elaboración propia.

El Cuadro 4.6 presenta buenas prácticas recomendadas por voces expertas en gestión de proyectos culturales, que abogan por un enfoque integral y reflexivo en cada etapa del proyecto. Entre las recomendaciones más destacadas se encuentra la importancia de definir objetivos claros desde el inicio, elaborar un mapa de ruta que guíe el camino hacia el logro de los objetivos y utilizar herramientas como el Diagrama de Gantt para visualizar el presupuesto y el tiempo necesario para completar el proyecto.

Asimismo, se subraya la relevancia de documentar el proyecto de manera clara y detallada, investigando los antecedentes relacionados con el mismo, y emplear métodos como encuestas, grupos focales y observación para valorar las necesidades. Es crucial pensar en la difusión del proyecto, identificando a quién va dirigida la comunicación. Se recomienda, además, generar alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas.

También se enfatiza la importancia de registrar la experiencia organizacional a través de videos, fotos, documentos y minutas, y desarrollar planes de comunicación interna y externa para monitorear y difundir el proyecto. Finalmente, se sugiere que los proyectos deben ser capaces de provocar un cambio de perspectiva en las comunidades, promoviendo una forma de pensar distinta una vez que el proyecto haya sido ejecutado

4.2.4 Buenas prácticas según los estándares de gestión de proyectos.

En este apartado se presentan las buenas prácticas basadas en los estándares internacionales en gestión de proyectos, establecidos por marcos de referencia reconocidos en el ámbito mundial tales como el Project Management Institute (PMI), la International Project Management Association (IPMA) y PRojects IN Controlled Environments (PRINCE2). Estos marcos ofrecen directrices probadas y metodologías estructuradas que han sido desarrolladas por especialistas en la gestión de proyectos, basadas en décadas de experiencia en diversos sectores y contextos.

Cuadro 4.7 Buenas prácticas según estándares en gestión de proyectos

| |  |  |  |
|---------------------------------------|---|---|--|
| Planificación / Iniciación | Desarrolle el proyecto en función de su contexto , sus objetivos, las partes interesadas, la gobernanza y el medio ambiente, utilizando el proceso "sólo lo suficiente" para lograr el resultado deseado mientras se maximiza el valor, se gestionan los costos y el cronograma . (PMI, 2021) | Facilite una comprensión compartida de los criterios de éxito y asegúrese de que están documentados en la visión . Decida un plan de hoja de ruta que considere presupuestos, incremento, recursos, resultados, etc. (IPMA, 2018) | Haga el mejor uso de las personas y los recursos disponibles, mejorando las capacidades donde sea necesario . Un plan aprobado forma una línea base contra la cual se medirá el progreso. Planifique al inicio de cada etapa , las cuales son secuenciales y forman punto de decisión de "continuar-detener". Escriba una descripción del producto o resultado esperado del proyecto, para definir lo que el proyecto debe entregar para lograr la aceptación . (Buehring, 2005) |
| Seguimiento y control | Evalúe y navegue continuamente por la complejidad del proyecto para que los enfoques y los planes permitan al equipo navegar con éxito el ciclo de vida del proyecto . | Evalúe periódicamente los criterios de éxito con las partes interesadas. Monitoree los resultados en comparación con el cronograma original y la respuesta al cambio. | Revise regularmente el progreso a través del proceso " controlar una fase ", utilizando los informes de seguimiento y use esta información para actualizar el plan de la etapa en comparación con el progreso real. |
| Gestión de interesados | Debe identificar a las partes interesadas desde el inicio del proyecto y determinarse las estrategias de gestión de cualquier influencia negativa o maximizar su colaboración en caso de que se trate de una influencia positiva (Siles y Mondelo, 2015) | Identifique, analice y documente las necesidades y requerimientos de las partes interesadas desde el inicio. Traduzca requisitos en criterios de aceptación . Garantice que las personas "detrás de la necesidad estén involucradas en el refinamiento de la definición de dichos requisitos. | Involucre a las partes interesadas desde el inicio, identifique qué hacen qué tipo de colaboración puede generarse y disponga de una jerarquía organizativa clara. (Buehring, 2005) |
| Gestión de riesgos | Evalúe continuamente los riesgos, tanto oportunidades como amenazas, para de esta manera maximizar los impactos positivos y minimizar los impactos negativos al proyecto y los resultados. (PMI, 2021) | Es importante contar con un registro de riesgos , para que exista información histórica de situaciones pasadas. Describa claramente cada riesgo, anote las causas para considerar qué tipo de respuesta puede tomar. Se deben monitorear constantemente los riesgos. | Se recomienda gestionar los riesgos de manera disciplinada de la siguiente manera: - Análisis de riesgos , que implica identificar y definir los riesgos, así como evaluar el impacto y sus consecuencias. - Gestión de riesgos, que abarca las actividades de planificación, seguimiento y control de acciones destinadas a abordar las amenazas y problemas |

| |  | IPMA [®] |  |
|--|---|--|--|
| | | | identificados, con el fin de aumentar la probabilidad de que el proyecto alcance sus objetivos establecidos. Aprender de las experiencias para evitar reincidir en errores. (Peris, 2021) |
| Documentación, registro de información y comunicación | Es fundamental documentar cada aspecto del proyecto a medida que se desarrolla, incluyendo el plan del proyecto, los requisitos y los criterios de aceptación. También es crucial disponer de documentos de apoyo para cada entregable, como regulaciones, permisos, acuerdos, contratos, entre otros, y asegurarse de que estén accesibles para todo el equipo del proyecto. El PMI también recomienda el uso de plantillas que formen parte de los activos organizacionales. Por ejemplo, las minutas de reuniones, los planes de proyectos y los informes deben estandarizarse para asegurar que siempre se incluya la información pertinente. (PMI, 2017) | Documente, revise, aplique e intercambie las lecciones aprendidas de su experiencia y la de otros equipos y comunidades relevantes (IPMA, 2018) Es buena práctica documentar los requerimientos de cada proyecto y, además, es importante anotar los objetivos estratégicos de la organización , para asegurar que lo que se define al inicio del proyecto está alineado con la estrategia de la entidad (Hermarij, 2016). | Elaborar el expediente del proyecto , lo cual se utiliza para brindar información para el equipo del proyecto y sirve para tomar decisiones sobre si el proyecto debe o no pasar a la siguiente fase. Este documento sirve para hacer el resumen o informe final del proyecto (Turley, 2013). |

Nota: Elaboración propia.

En el Cuadro 4.7 están resaltadas en rojo las palabras clave que resume cada temática abordada por los marcos de referencia y que es insumo para el análisis de las brechas del siguiente apartado.

Según los resultados del análisis de la literatura especializada, se observa que el PMI resalta la importancia de considerar el contexto al establecer los objetivos de cada proyecto. Este enfoque permite elaborar cronogramas realistas y eficientes, que se centran en lo esencial y evitan abarcar más de lo que es factible. De este modo, es fundamental definir claramente el alcance del proyecto desde el inicio y planificar en consecuencia.

El IPMA, por su parte, subraya la necesidad de contar con criterios de éxito claros que el equipo del proyecto debe evaluar desde el comienzo. Estos criterios deben estar alineados con el plan estratégico de la organización, lo cual asegura una coherencia integral en la ejecución del proyecto. Tanto el PMI, como el IPMA coinciden en la importancia de una hoja de ruta claramente definida, que incluya aspectos como el tiempo, los recursos y el cronograma. En complemento, PRINCE2 destaca la importancia de disponer de personal capacitado desde el inicio del proyecto. Es

fundamental tener un plan detallado y específico para cada etapa, lo cual facilita un seguimiento periódico y la posibilidad de realizar ajustes cuando sea necesario.

En cuanto al seguimiento y control, PMI e IPMA enfatizan en la necesidad de revisar constantemente el plan original para identificar posibles actualizaciones, dado que los proyectos suelen experimentar cambios a lo largo de su desarrollo. La documentación detallada de cada situación que se presente durante el proceso es igualmente crucial, ya que permite un registro preciso y facilita la gestión de cambios. Por otro lado, el PRINCE2 sugiere dar seguimiento y control a cada fase, comparar con el plan inicial, detenerse y actualizar el plan si es necesario.

Respecto a la gestión de interesados, tanto el PMI, IPMA, como PRINCE2, la consideran un área crítica en la planificación. Es esencial identificar a las partes interesadas desde el inicio, mantener una comunicación constante y fomentar su compromiso a lo largo de todas las etapas del proyecto. PRINCE2 señala la importancia de establecer una jerarquía organizativa clara entre las partes interesadas, asegurando que cada una tenga roles bien definidos en relación con el proyecto. Por otro lado, el IPMA destaca la relevancia de involucrar a los interesados en la evaluación de los criterios de aceptación, lo cual es vital para alinear expectativas y garantizar la satisfacción con los resultados finales.

La gestión de riesgos es otro elemento que se considera necesaria a la hora de gestionar los proyectos en una organización, el PMI hace hincapié en la evaluación continua de los riesgos para maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos. Por su parte, IPMA destaca la importancia de mantener un registro de riesgos que permita aprender de la experiencia de iniciativas pasadas. Además, recomienda documentar, tanto los efectos, como las causas de los riesgos potenciales, para facilitar la elaboración de un plan de contingencia o respuesta. Asimismo, subraya la necesidad de monitorear constantemente los riesgos. PRINCE2 subraya la necesidad de una gestión disciplinada, que incluya el análisis para identificar y evaluar riesgos, así como la planificación, seguimiento y control de acciones para mitigar amenazas y asegurar el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Este estándar, al igual que el IPMA también destaca la importancia de aprender de la experiencia, lo que permite evitar la repetición de errores previos o similares.

Los estándares PMI, IPMA y PRINCE2 coinciden en la importancia de una documentación completa y accesible para una gestión efectiva de proyectos. PMI destaca la necesidad de documentar todos los aspectos del proyecto y garantizar la accesibilidad de estos documentos; así como el uso de plantillas que formen parte de los activos de la organización. IPMA enfatiza en el registro, revisión e

intercambio de lecciones aprendidas; así como la verificación de que lo que se planteó al inicio esté alineado con la estrategia organizacional. PRINCE2 destaca la importancia de contar con un expediente del proyecto que facilite la toma de decisiones sobre si el proyecto debe avanzar a la siguiente fase y que, además, sirva como insumo para la elaboración del informe final.

4.2.5 Resumen de las buenas prácticas analizadas.

Tras un análisis detallado de las buenas prácticas recomendadas por grandes empresas, organizaciones no gubernamentales, voces expertas en gestión de proyectos culturales y estándares internacionales, el análisis destaca la importancia de implementar una serie de buenas prácticas para garantizar una gestión efectiva en la entidad. A continuación, se presenta un resumen de estas prácticas clave en relación con los resultados obtenidos del diagnóstico a la situación actual de la organización.

1. *Planificación*: uno de los aspectos clave identificados es la planificación, que debe comenzar con una investigación y evaluación exhaustiva de las necesidades del proyecto. Este proceso inicial permite desarrollar planes detallados a corto, mediano o largo plazo, según el alcance del proyecto. La claridad en la definición de objetivos, así como el público al que va dirigido, junto con la elaboración de un mapa de ruta que tome en cuenta monitoreo, evaluación y la preparación de un presupuesto, son pasos fundamentales para alinear el proyecto con el plan estratégico de la organización y asegurar una ejecución eficiente. Asimismo, es fundamental iniciar los proyectos con un documento formal que certifique el comienzo oficial del mismo.
2. *Interesados*: el análisis también resalta la importancia de identificar y entender a las partes interesadas clave desde el inicio, gestionando sus expectativas y manteniendo su compromiso a lo largo del proyecto. Establecer relaciones sólidas con la comunidad y organizaciones asociadas, así como fortalecer las capacidades del personal, son estrategias que contribuyen a una gestión más efectiva.
3. *Gestión de riesgos*: este procedimiento incluye una evaluación detallada de los riesgos potenciales, lo cual permite crear un plan de gestión de riesgos adaptado a las especificidades del proyecto. Mantener un registro actualizado de incidencias y gestionar de manera proactiva los riesgos identificados son prácticas esenciales para la mitigación de posibles problemas.

4. *Seguimiento y control*: los proyectos deben someterse a una revisión periódica para asegurar que se mantengan alineados con el plan original. Es crucial implementar un sistema de monitoreo continuo que permita identificar y corregir desviaciones a tiempo. La realización de reuniones periódicas, siempre que estén bien preparadas y estructuradas, resulta fundamental para evaluar el estado de avance de los proyectos. Además, una gestión efectiva del cronograma es indispensable para llevar a cabo un seguimiento constante y preciso del progreso del proyecto. También se enfatiza en la importancia del seguimiento y la evaluación continua, junto con una retroalimentación constante donde se documenten las lecciones aprendidas. Definir indicadores de resultados, recopilar datos periódicamente, y mantener un sistema de monitoreo transparente son prácticas clave para ajustar la estrategia del proyecto y mejorar su efectividad
5. *Registro y comunicación de la información*: todos los procesos y actividades realizadas deben documentarse y registrarse. Además, la documentación precisa y detallada, junto con la implementación de procesos formales para el control de cambios contribuyen a la transparencia y el seguimiento adecuado del progreso del proyecto. Además, es crucial disponer de plantillas estandarizadas que faciliten la coherencia en la documentación y el manejo adecuado de la información.

Tras presentar un resumen de las buenas prácticas recomendadas por empresas líderes, ONGs, voces expertas en gestión de proyectos culturales y estándares internacionales, se procede a contextualizar la situación actual de la organización en relación con estos enfoques. En este sentido, el Cuadro 4.8 presenta un resumen de los principales hallazgos sobre la situación de la organización, comparados con las buenas prácticas sugeridas por estos actores clave.

Cuadro 4.8 Hallazgos de la situación actual y buenas prácticas recomendadas

| | Principales hallazgos | Buenas prácticas |
|---|--|--|
| 1 | Los proyectos son priorizados en función del presupuesto e impacto en la recaudación y a otras áreas también les interesa fortalecer la imagen de la organización. El inicio de los proyectos se fundamenta en buscar un equilibrio entre el presupuesto disponible y el impacto significativo en la comunidad beneficiaria. Sin embargo, este proceso carece de un plan detallado y específico que defina con claridad los objetivos que se desean alcanzar a través de los proyectos. | Los estándares en gestión de proyectos, así como las empresas líderes, las ONGs y voces expertas en gestión de proyectos culturales recomiendan: <ul style="list-style-type: none"> • Presentar un plan claro y bien elaborado para abordar las necesidades identificadas, con resultados medibles de éxito. • Realizar investigación inicial y una evaluación exhaustiva de las necesidades en la comunidad objetivo y del contexto para desarrollar ideas de proyecto. |
| 2 | Algunos proyectos culturales no pueden iniciar hasta que sean aprobados en junta directiva, lo cual a veces retrasa el calendario. Además, el presupuesto para este tipo de proyectos es limitado, y corresponde a un rubro que cambia según la recaudación anual. | Los estándares y las voces expertas en gestión de proyectos culturales consideran importante: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de hoja de ruta que considere cronograma, presupuestos, incremento, recursos, resultados esperados |
| 3 | Muchos proyectos culturales surgen de oportunidades espontáneas, mientras que otros se ejecutan anualmente; sin embargo, cada edición demanda una gestión específica de recursos y financiamiento, generalmente sin contar con una planificación estratégica adaptada a sus necesidades. | Los estándares y voces expertas destacan la importancia de: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el proyecto en función de su contexto, sus objetivos, las partes interesadas, la gobernanza y el medio ambiente, utilizando el proceso "sólo lo suficiente" para lograr el resultado deseado mientras se maximiza el valor, se gestionan los costos y el cronograma. |
| 4 | Aunque se encontraron algunas minutas e informes de proyectos, no existe documentación que incluya información esencial como el nombre del proyecto, objetivos, beneficiarios, impacto esperado, equipo asignado, y las fechas de inicio y finalización. | Los estándares en gestión de proyectos, empresas líderes y ONGs recomiendan: <ul style="list-style-type: none"> • Pasar el proyecto a papel y tenga todo documentado de manera clara. • Asegurar claridad sobre el problema, defina estrategias claras y establezca objetivos específicos para revisar el progreso y modificar el programa si es necesario. |
| 5 | El inicio de los proyectos se da de forma oral y a través de visto bueno de la dirección general y acuerdo de junta directiva. | PMI sugiere: <ul style="list-style-type: none"> • Escribir una descripción del producto o resultado esperado del proyecto, para definir lo que el proyecto debe entregar para lograr la aceptación. Un plan aprobado forma una línea base contra la cual se medirá el progreso. |
| 6 | La organización cuenta con aliados estratégicos y a la vez desafiantes por la desinformación en cuanto a la temática relacionada con derechos de autor. Los proyectos culturales en la organización han necesitado de aliados estratégicos como el MCJ y otras entidades del sector cultura para su ejecución. | Las ONGs, voces expertas en gestión de proyectos culturales y estándares como los del PMI, PRINCE2 e IPMA destacan la importancia de: <ul style="list-style-type: none"> • Identifique a las partes interesadas desde el inicio del proyecto y determinarse las estrategias de gestión de cualquier influencia negativa o maximizar su colaboración en caso de que se trate de una influencia positiva. |

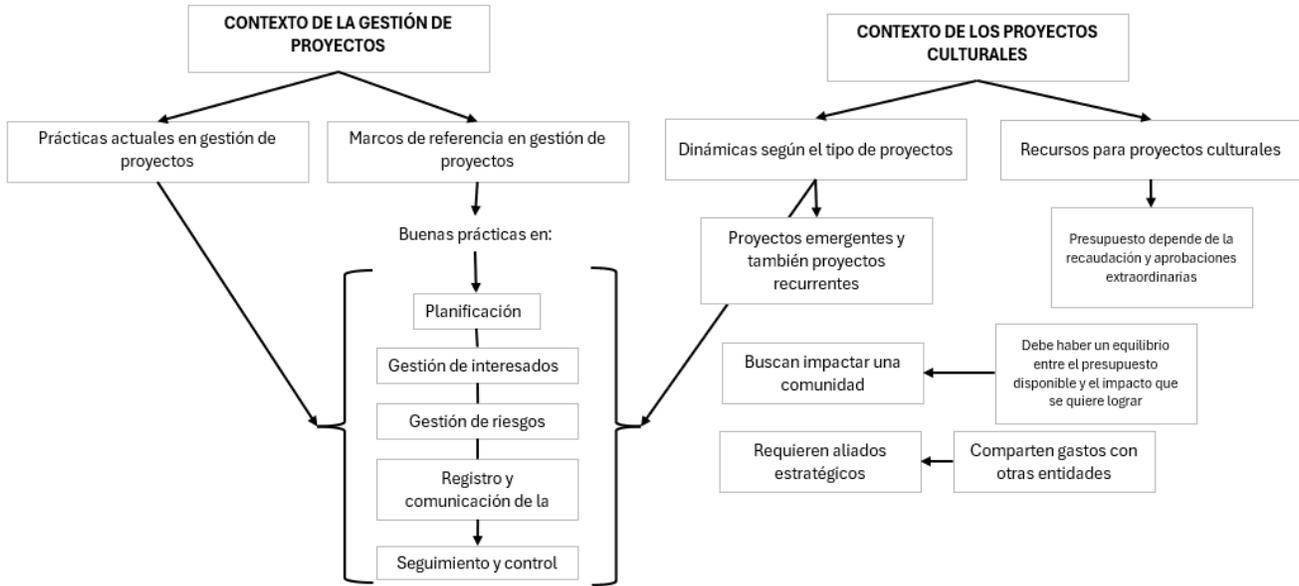
| | Principales hallazgos | Buenas prácticas |
|----|--|--|
| | Solo dos personas identificaron a las personas asociadas como aliados estratégicos, a pesar de que la documentación revela que son los principales beneficiarios de los proyectos. No se encontró documentación ni se evidenció la existencia de una gestión formal de interesados. | <ul style="list-style-type: none"> • Generar alianzas con organizaciones públicas y privadas. • Desarrollar y ejecutar un plan de gestión de interesados que incluya estrategias para gestionar expectativas y mantener el compromiso de las partes interesadas internas y externas. |
| 7 | Uno de los principales desafíos de la organización es la estandarización de procesos y por ende, registro de la información. No hay un repositorio central donde se pueda acceder a la documentación. | Las ONGs y los estándares de gestión de proyectos recomiendan: <ul style="list-style-type: none"> • Tener una documentación completa y accesible. Esto incluye la correcta organización y almacenamiento de todos los documentos relacionados con el proyecto para que estén fácilmente disponibles para todos los miembros del equipo. |
| 8 | No hay documentación formal escrita que describa los proyectos a desarrollar. | Las empresas líderes, ONGs y estándares de gestión de proyectos sugieren: <ul style="list-style-type: none"> • Documentar cada aspecto del proyecto a medida que se desarrolla, incluyendo el plan del proyecto, los requisitos y los criterios de aceptación. |
| 9 | La organización cuenta con documentos de distinta índole que son elaborados bajo el criterio de la persona que lo elabora. Cada minuta, informe toma en cuenta distintos elementos según el criterio de cada redactor. | PMI sugiere la buena práctica de: <ul style="list-style-type: none"> • Usar plantillas que formen parte de los activos organizacionales. Por ejemplo, las minutas de reuniones, los planes de proyectos y los informes deben estandarizarse para asegurar que siempre se incluya la información pertinente. |
| 10 | En el Área de Proyectos Culturales (APC) reconocen que pasan por situaciones adversas, que enfrentan y atienden en el momento, durante la práctica, sin llevar a cabo una gestión previa. | Las empresas líderes, ONGs y estándares de gestión de proyectos recomiendan: <ul style="list-style-type: none"> • Hacer una evaluación de riesgos al inicio del proyecto, lo que implica identificar la complejidad y los riesgos de alta severidad. • Gestionar los riesgos de manera disciplinada, que implica identificar y definir los riesgos, así como evaluar el impacto y sus consecuencias. |
| 11 | No existe documentación que contemple un plan de contingencia. Solo un departamento mencionó la inclusión de un rubro destinado a imprevistos, sin confirmar si esta partida se considera como reserva para contingencias. | Las empresas líderes, ONGs y estándares de gestión de proyectos consideran importante: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de gestión de riesgos adaptado y un registro de incidencias para darles seguimiento durante la ejecución del proyecto. |
| 12 | La retroalimentación sobre aspectos a mejorar durante el proyecto se proporciona de manera oral, principalmente por parte de artistas y proveedores. No existe un registro formal de lecciones aprendidas en el desarrollo de los proyectos de la organización. | Los estándares de gestión de proyectos y las empresas líderes recomiendan: <ul style="list-style-type: none"> • Documentar, revisar, aplicar e intercambiar las lecciones aprendidas de su experiencia y la de otros equipos durante el desarrollo de los proyectos documentar las experiencias en un documento formal como método de aprendizaje para evitar la reincidencia de errores |
| 13 | En los informes finales, solo uno de ellos detalló sobre situaciones adversas que experimentaron y cómo fueron mitigadas. En el Área de Proyectos Culturales (APC) se envía un reporte donde se anotan los puntos de mejora y se han enviado encuestas para recopilar opiniones de participantes en los proyectos. | las empresas líderes, ONGs, estándares de gestión de proyectos y voces expertas en gestión de proyectos culturales recomiendan: <ul style="list-style-type: none"> • Documentar las experiencias en un documento formal como método de aprendizaje colectivo para futuros proyectos. |

| | Principales hallazgos | Buenas prácticas |
|----|--|---|
| 14 | Todos los departamentos dan seguimiento a los proyectos a través de reuniones. Dos de los departamentos aseguran tener una reunión semanal y el resto de las áreas afirmaron que no hay una periodicidad específica, la fecha de la siguiente reunión se define durante la misma sesión. Las reuniones no siempre cuentan con las personas del equipo, sino dependiendo de la necesidad, a veces es solo con proveedores de algún servicio. | Las empresas líderes, ONGs y voces expertas en gestión de proyectos culturales sugieren: <ul style="list-style-type: none"> • Programar y llevar a cabo reuniones periódicas con el equipo del proyecto. • Generar informes de progreso regulares que documenten el estado del proyecto, logros, problemas y acciones correctivas, asegurando que sean claros y accesibles. |
| 15 | Las reuniones de seguimiento no siempre son encuentros para evaluar el estado del cronograma ni del presupuesto del proyecto. Según la revisión de minutas del APC, hay reuniones que se enfocan en ver varios proyectos a la vez. | Empresas líderes, ONGs y estándares internacionales recomiendan: <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar un seguimiento regular de cada proyecto para evaluar el desempeño, monitorear los resultados en comparación con el cronograma original y la respuesta al cambio. • Generar informes de progreso periódicos que documenten el estado del proyecto. |
| 16 | Algunos temas relacionados con avance de los proyectos se discuten a través de <i>WhatsApp</i> . | Las empresas líderes, ONGs y voces expertas en gestión de proyectos culturales recomiendan: <ul style="list-style-type: none"> • Mantener un sistema transparente, donde cada individuo en el equipo pueda monitorear el progreso del proyecto. • Desarrollar planes de comunicación interna y externa para monitorear y difundir el proyecto • Utilizar un sistema de retroalimentación de 360 grados para medir el rendimiento y los resultados, proporcionando retroalimentación al equipo periódicamente |
| 17 | En cuanto a las estrategias de medición, como herramienta se utilizan hojas de cálculo en Excel para monitorear ingresos y gasto; así como encuestas de satisfacción y evaluaciones de calidad basadas en el juicio de expertos. El Depto 3 se basa en la medición de metas de alcance, si se lleva a cabo el 100% del proceso, se logró el objetivo. Para medir impacto de los proyectos culturales, en ocasiones se aplican encuestas de satisfacción pero con una tasa baja de respuesta. | Las ONGs y los estándares de gestión de proyectos recomiendan: <ul style="list-style-type: none"> • Definir y revisar indicadores de resultados para cada propuesta y evaluar continuamente el impacto del proyecto con respecto a los objetivos iniciales. • Aborde las necesidades identificadas, con resultados medibles de éxito. |
| 18 | Para registrar el avance o para evidenciar la realización de las actividades durante o al finalizar los proyectos culturales, se documenta a través de videos y fotografías, que se adjuntan a un informe, se comparten a través de redes sociales o en sesiones de junta directiva. | Las voces expertas en gestión de proyectos culturales recomiendan: <ul style="list-style-type: none"> • Registrar la experiencia en videos, fotos, documentos y minutas que sea accesible a todo el equipo. |

Nota: Elaboración propia.

Por último, en la Figura 4.7 se presenta un esquema que resume los hallazgos y las buenas prácticas recomendadas, estructurados de acuerdo con las categorías de investigación.

Figura 4.7 Esquema de los hallazgos y buenas prácticas según las categorías de investigación



Nota: Elaboración propia.

Como se observa en la Figura 4.7, las dos categorías principales son el contexto de la gestión de proyectos y el contexto de los proyectos culturales. En la primera categoría, se destacan dos subcategorías: las prácticas actuales de la organización y los marcos de referencia en gestión de proyectos. El análisis de las prácticas actuales permitió identificar áreas de mejora, mientras que los marcos de referencia proporcionaron pautas para implementar buenas prácticas en la gestión de proyectos. Estas incluyen una planificación efectiva, la adecuada gestión de interesados y de riesgos, un registro y comunicación fluida de la información, así como un seguimiento y control riguroso, aspectos esenciales para optimizar la gestión de proyectos culturales en la organización.

En la segunda categoría, referida al contexto de los proyectos culturales, también se identifican dos subcategorías: las dinámicas según el tipo de proyectos y los recursos necesarios para la gestión de proyectos culturales. En la primera subcategoría, se halló que los proyectos en la organización suelen originarse por necesidades urgentes o ser recurrentes, con especificidades que varían cada año. Estos proyectos, orientados a generar impacto en la comunidad, requieren de alianzas estratégicas

que faciliten la gestión compartida de recursos y estrategias. En este sentido, los estándares internacionales, ONGs, empresas líderes y voces expertas en gestión de proyectos culturales ofrecieron sus recomendaciones. Respecto a los recursos, los marcos de referencia subrayan que una gestión adecuada de los recursos humanos, financieros y materiales es crucial para el éxito de los proyectos, lo que implica una planificación minuciosa y una asignación eficiente de dichos recursos.

A partir de los hallazgos descritos, se puede identificar claramente una serie de brechas entre la situación actual de la organización y las buenas prácticas recomendadas por los marcos de referencia en gestión de proyectos. Estas brechas, que reflejan las áreas donde las prácticas actuales difieren de los estándares establecidos, requieren ser analizadas y abordadas para mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión de proyectos culturales en la entidad.

4.2.6 Identificación de brechas en cuanto a gestión de proyectos en ACAM.

Tras realizar un análisis detallado de las buenas prácticas recomendadas por empresas líderes, organizaciones no gubernamentales, voces expertas en gestión de proyectos culturales, así como los principales estándares internacionales en gestión de proyectos (PMI, PRINCE2 e IPMA), se ha compilado un conjunto de estas prácticas clave, que se presenta en el Cuadro 4.9.

Este cuadro establece una comparación entre las prácticas recomendadas y la situación actual de la organización, lo que permite identificar las brechas existentes. Las diferencias observadas proporcionan las bases necesarias para el desarrollo de la propuesta de solución, que se abordará en el siguiente capítulo.

Cuadro 4.9 Brechas identificadas entre la situación actual y las buenas prácticas en gestión de proyectos por área temática

| Tema | Situación actual | Buenas prácticas | Brecha identificada |
|--|---|--|---|
| <p>Planificación de los proyectos</p> | <p>La priorización de proyectos culturales se basa en lograr un equilibrio entre el presupuesto disponible y el impacto significativo en la comunidad beneficiarias sin un plan específico que detalle la ruta a seguir.</p> | <p>Los estándares en gestión de proyectos, así como las empresas líderes, las ONGs y voces expertas en gestión de proyectos culturales recomiendan presentar un plan claro y bien elaborado para abordar las necesidades identificadas, con resultados medibles de éxito. Además, recomiendan realizar una investigación inicial y una evaluación exhaustiva de las necesidades en la comunidad objetivo y del contexto para desarrollar ideas de proyecto</p> | <p>Se tiene claro que a través de los proyectos se quiere beneficiar a una comunidad específica, pero no hay un plan que detalle esa claridad de lo que se quiere lograr a través de los proyectos. Además, ese enfoque de planificación de la organización está limitado por una dependencia exclusiva en los recursos existentes, sin realizar una evaluación previa del contexto y las oportunidades</p> |
| | <p>Algunos proyectos culturales no pueden iniciar hasta que sean aprobados en junta directiva, lo cual a veces retrasa el calendario. Además, el presupuesto para este tipo de proyectos es limitado, y corresponde a un rubro que cambia según la recaudación anual.</p> | <p>Tanto los estándares como las voces expertas en gestión de proyectos culturales consideran importante elaborar un plan de hoja de ruta que considere cronograma, presupuestos, incremento, recursos, resultados esperados.</p> | <p>No existen planes unificados ni detallados que guíen la ejecución de los proyectos en cuanto a cronograma y presupuesto.</p> |
| | <p>Muchos proyectos culturales surgen de oportunidades espontáneas, mientras que otros se ejecutan anualmente; sin embargo, cada edición demanda una gestión específica de recursos y financiamiento, generalmente sin contar con una planificación estratégica adaptada a sus necesidades.</p> | <p>De acuerdo con los estándares, así como voces expertas en gestión de proyectos culturales, se debe desarrollar el proyecto en función de su contexto, sus objetivos, las partes interesadas, la gobernanza y el medio ambiente, utilizando el proceso "sólo lo suficiente" para lograr el resultado deseado mientras se maximiza el valor, se gestionan los costos y el cronograma.</p> | <p>Los proyectos son ejecutados sin una planificación adaptada a sus necesidades. No se encontraron planes específicos ni planes anuales de los proyectos a desarrollar.</p> |
| | <p>Aunque se encontraron algunas minutas e informes de proyectos, no existe documentación que detalle aspectos esenciales como nombre del proyecto, objetivos, beneficiarios, impacto esperado, equipo asignado, así</p> | <p>Los estándares en gestión de proyectos, empresas líderes y ONGs recomiendan pasar el proyecto a papel y tenga todo documentado de manera clara. Es fundamental asegurar claridad sobre el problema, defina estrategias claras y establezca objetivos específicos para revisar el progreso y modificar el programa si es necesario</p> | <p>No existe documentación donde estén detallados los aspectos esenciales (objetivos, cronograma, beneficios, etc) sobre cada proyecto.</p> |

| Tema | Situación actual | Buenas prácticas | Brecha identificada |
|-------------------------------|--|---|---|
| | <p>como fecha de inicio y de finalización del proyecto.</p> <p>El inicio de los proyectos se da de forma oral y a través de visto bueno de la dirección general y acuerdo de junta directiva.</p> | <p>Los estándares en gestión de proyectos como los del PMI sugieren escribir una descripción del producto o resultado esperado del proyecto, para definir lo que el proyecto debe entregar para lograr la aceptación. Un plan aprobado forma una línea base contra la cual se medirá el progreso.</p> | <p>El inicio de los proyectos suele carecer de documentación formal, y no se cuenta con firmas que respalden oficialmente su comienzo.</p> |
| Gestión de interesados | <p>La organización cuenta con aliados estratégicos dentro del sector cultura y otros que a la vez desafiantes. A pesar de ser los beneficiarios directos de los proyectos, solo dos personas mencionaron a las personas asociadas como aliados estratégicos o partes interesadas. No se encontró documentación ni se evidenció la existencia de una gestión formal de interesados.</p> | <p>Tanto las ONGs, como voces expertas en gestión de proyectos culturales y estándares de referencia como los del PMI, PRINCE2 e IPMA ponen de manifiesto la importancia de identificar a las partes interesadas desde el inicio del proyecto y determinarse las estrategias de gestión de cualquier influencia negativa o maximizar su colaboración en caso de que se trate de una influencia positiva. Consideran crucial desarrollar y ejecutar un plan de gestión de interesados que incluya estrategias para gestionar expectativas y mantener el compromiso de las partes interesadas internas y externas. Además, las voces expertas en gestión de proyectos culturales ponen de manifiesto la importancia de generar alianzas con organizaciones públicas y privadas.</p> | <p>Aunque se reconoce la existencia de partes interesadas y se generan alianzas con otras organizaciones, no se realiza una gestión de interesados que analice su interés, expectativas e influencia en los proyectos.</p> |
| Gestión de riesgos | <p>En el Área de Proyectos Culturales (APC) reconocen que pasan por situaciones adversas, que enfrentan y atienden en el momento, durante la práctica, sin llevar a cabo una gestión previa.</p> <p>No existe documentación que contemple un plan de contingencia. Solo un departamento mencionó la inclusión de un rubro destinado a</p> | <p>Las empresas líderes, ONGs y estándares de gestión de proyectos recomiendan como buena práctica realizar una evaluación de riesgos al inicio del proyecto, identificando tanto la complejidad como los riesgos de alta severidad. La gestión disciplinada de estos riesgos implica identificarlos y definirlos con claridad, así como evaluar su impacto y posibles consecuencias.</p> <p>Tanto las empresas líderes, como las ONGs y estándares de gestión de proyectos consideran importante elaborar un plan de gestión de riesgos</p> | <p>No se realiza una gestión de riesgos que permita identificar y analizar las posibles amenazas, ni se definen estrategias para prevenirlas o mitigarlas, ni se evalúa su posible impacto.</p> <p>No existe la práctica de documentar las incidencias y dar seguimiento.</p> |

| Tema | Situación actual | Buenas prácticas | Brecha identificada |
|-------------------------------------|--|--|---|
| | <p>imprevistos, sin confirmar si esta partida se considera como reserva para contingencias.</p> | <p>adaptado y un registro de incidencias para darles seguimiento durante la ejecución del proyecto.</p> | |
| | <p>En los informes finales, solo uno de ellos detalló sobre situaciones adversas que experimentaron y cómo fueron mitigadas. En el Área de Proyectos Culturales (APC) se envía un reporte donde se anotan los puntos de mejora y se han enviado encuestas para recopilar opiniones de participantes en los proyectos.</p> | <p>Según las empresas líderes, ONGs, estándares de gestión de proyectos y voces expertas en gestión de proyectos culturales, es una buena práctica documentar las experiencias en un documento formal como método de aprendizaje para evitar la reincidencia de errores.</p> | <p>Las experiencias y adversidades suelen comunicarse de manera oral, en reuniones, vía telefónica, también a través de encuestas a partes interesadas pero no se documentan. En pocas oportunidades se anotan en un informe final.</p> |
| <p>Seguimiento y control</p> | <p>Todos los departamentos dan seguimiento a los proyectos a través de reuniones. Dos de los departamentos aseguran tener una reunión semanal y el resto de las áreas afirmaron que no hay una periodicidad específica, la fecha de la siguiente reunión se define durante la misma sesión. Las reuniones no siempre cuentan con las personas del equipo, sino dependiendo de la necesidad, a veces es solo con proveedores de algún servicio.</p> | <p>Las empresas líderes, ONGs y voces expertas en gestión de proyectos culturales sugieren programar y lleve a cabo reuniones periódicas, con el equipo y partes interesadas para verificar el estado del proyecto.</p> | <p>Sí se llevan a cabo reuniones de seguimiento; sin embargo, en el Área de Proyectos Culturales no se realizan de manera periódica, sino que la fecha de la siguiente sesión se define durante la misma. No siempre participan las personas del equipo del proyecto.</p> |
| | <p>Las reuniones de seguimiento son para ver diversos temas, en ocasiones sin agenda clara. Pocas veces son encuentros para evaluar el estado del proyecto. Según la revisión de minutas del APC, hay reuniones que se enfocan en ver varios proyectos a la vez.</p> | <p>Empresas líderes, ONGs y estándares de gestión de proyectos destacan la importancia de un seguimiento regular para evaluar el desempeño de cada proyecto. Es recomendable generar informes de progreso periódicos que documenten el estado del proyecto, los logros alcanzados, problemas identificados y las acciones correctivas tomadas, asegurando que estos informes sean claros y accesibles.</p> | <p>No hay un seguimiento regular de cada proyecto para evaluar el avance. Algunas reuniones se enfocan en variedad de temas, no siempre para analizar estado de cada proyecto. No existe registro de informes donde esté documentado el avance o estado de los proyectos.</p> |

| Tema | Situación actual | Buenas prácticas | Brecha identificada |
|------|--|---|---|
| | Algunos temas relacionados con avance de los proyectos se discuten a través de <i>WhatsApp</i> . | Las empresas líderes, ONGs y voces expertas en gestión de proyectos culturales recomiendan mantener un sistema de comunicación transparente, donde cada integrante del equipo pueda monitorear el progreso del proyecto. Las ONGs subrayan la importancia de utilizar un sistema de retroalimentación de 360 grados para medir el rendimiento y los resultados, proporcionando retroalimentación al equipo periódicamente. Además, destacan la importancia de desarrollar planes de comunicación interna y externa para monitorear y difundir el proyecto | No existe un sistema estandarizado para comunicar los avances y cambios durante la ejecución de los proyectos. |
| | En cuanto a las estrategias de medición, como herramienta se utilizan hojas de cálculo en Excel para monitorear ingresos y gasto; así como encuestas de satisfacción y evaluaciones de calidad basadas en el juicio de expertos. El Depto 3 se basa en la medición de metas de alcance, si se lleva a cabo el 100% del proceso, se logró el objetivo. Para medir impacto de los proyectos culturales, en ocasiones se aplican encuestas de satisfacción pero con una tasa baja de respuesta. | Las ONGs y los estándares de gestión de proyectos recomiendan definir y revisar indicadores de resultados para cada propuesta y evaluar continuamente el impacto del proyecto con respecto a los objetivos iniciales. | La organización no cuenta con un sistema para definir indicadores de éxito y métricas que puedan ser analizadas con respecto a objetivos planteados. |
| | La retroalimentación de las situaciones y experiencias que se van presentando durante los proyectos se comunican de manera oral en las reuniones de seguimiento. No existe un registro formal de lecciones aprendidas en el desarrollo de los proyectos de la organización. | Los estándares de gestión de proyectos y las empresas líderes recomiendan documentar, revisar, aplicar e intercambiar las lecciones aprendidas durante el desarrollo de los proyectos para no reincidir en errores. | Aunque sí se comunican algunas lecciones aprendidas de manera oral; no existe una práctica de documentar esas experiencias que surjan durante el desarrollo de cada proyecto. |
| | Para registrar el avance o para evidenciar la realización de las actividades durante o al finalizar los | Según las voces expertas en gestión de proyectos culturales, una buena práctica consiste en registrar la experiencia en videos, fotos, documentos y | La organización tiene la práctica de documentar las actividades realizadas y su progreso mediante |

| Tema | Situación actual | Buenas prácticas | Brecha identificada |
|--|--|--|--|
| | proyectos culturales, se documenta a través de videos y fotografías, que se adjuntan a un informe, se comparten a través de redes sociales o en sesiones de junta directiva. | minutas que sea accesible para el equipo y demás partes interesadas para su consulta y análisis y como insumo para próximos proyectos. | videos y fotografías; sin embargo, esta información se almacena en diversos medios sin una ubicación centralizada. |
| Registro y comunicación de la información | Uno de los principales desafíos de la organización es la estandarización de procesos y por ende, registro de la información. No hay un repositorio central donde se pueda acceder a la documentación. | Las ONGs y los estándares de gestión de proyectos recomiendan la buena práctica de contar con una documentación completa y accesible. Esto incluye la correcta organización y almacenamiento de todos los documentos relacionados con el proyecto para que estén fácilmente disponibles para todos los miembros del equipo. | Se halló poca información relacionada con los proyectos, solo tres informes finales y algunas minutas. No existe un repositorio donde acceder a la documentación de los proyectos. |
| | No hay documentación formal escrita que describa los proyectos a desarrollar. | Las empresas líderes, ONGs y estándares de gestión de proyectos sugieren documentar cada aspecto del proyecto a medida que se desarrolla, incluyendo el plan del proyecto, los requisitos y los criterios de aceptación | No se cuenta con planes de proyectos, que detallen requisitos, criterios, entre otros aspectos relevantes. |
| | La organización cuenta con documentos de distinta índole que son elaborados bajo el criterio de la persona que lo elabora. Cada minuta, informe toma en cuenta distintos elementos según el criterio de cada redactor. | Estándares de referencia, como los del PMI, destacan la importancia de utilizar plantillas como parte de los activos organizacionales. Estandarizar documentos como las minutas de reuniones, los planes de proyecto y los informes garantiza la inclusión consistente de la información relevante, facilitando así la coherencia y el control en la gestión de proyectos. | Aunque se hallaron algunos documentos relacionados con los proyectos de la organización, no hay estandarización en el contenido ni forma de la documentación. No se cuenta con plantillas estandarizadas para minutas, planes, informes, solicitudes, etc. |

Nota: Elaboración propia.

La organización presenta varias brechas respecto a las buenas prácticas en la gestión de proyectos.

La planificación de proyectos culturales carece de un enfoque detallado y un plan específico; no se realiza una evaluación previa del contexto, lo que limita la capacidad de adaptación a las necesidades y recursos disponibles.

Aunque existen alianzas estratégicas, no se implementa una gestión formal de interesados, lo que limita el aprovechamiento de su influencia y expectativas.

La documentación y comunicación se realizan sin un repositorio central ni estándares, y a menudo a través de medios informales como *WhatsApp*.

La gestión de riesgos es reactiva, careciendo de un plan estructurado para identificar y mitigar amenazas de manera anticipada. Además, no existe un sistema para documentar estas situaciones adversas, lo que limita el aprendizaje colectivo y dificulta la prevención de errores recurrentes.

El seguimiento de los proyectos se da en reuniones irregulares y sin informes de progreso, dificultando la evaluación continua del avance. Además, la organización no cuenta con indicadores de éxito limitando la mejora continua y la evaluación del impacto de los proyectos.

Capítulo 5 Propuesta de solución

Después de un análisis exhaustivo de la situación actual de la organización en comparación con las buenas prácticas en gestión de proyectos, a continuación, se presenta la propuesta de solución que responde al problema planteado en el primer capítulo de este trabajo.

Esta propuesta consiste en un modelo de gestión para el Área de Proyectos Culturales (APC) de ACAM, orientado a formalizar los procesos y garantizar una gestión adecuada, alineada con las buenas prácticas en gestión de proyectos. Posteriormente, se expone un plan de implementación que el APC podrá utilizar basado en la disponibilidad de recursos y cronograma.

5.1 Propuesta de solución

Esta propuesta de solución contiene un modelo de gestión para ser implementado por la organización con los distintos elementos a desarrollar, según las brechas identificadas entre la situación actual y las buenas prácticas en gestión de proyectos.

Este modelo está diseñado específicamente para su aplicación en el APC de ACAM y no pretende que sea aplicable a otras organizaciones o colectivos del sector cultural. Sin embargo, puede servir como base para la creación de un modelo de gestión adaptado a las necesidades de otras organizaciones.

El modelo se divide en cinco temáticas clave que necesitan ser fortalecidas, según el diagnóstico de la situación actual, la revisión de las buenas prácticas y el análisis de las brechas identificadas en el capítulo anterior. Las temáticas se enlistan a continuación:

1. Planificación proactiva y basada en evaluación
2. Gestión integral de partes interesadas
3. Gestión de riesgos
4. Seguimiento y control
5. Registro de la información y documentación

El Cuadro 5.1 presenta un resumen de los hallazgos, las buenas prácticas, así como las brechas identificadas junto con la propuesta de solución, que es el insumo para el diseño del modelo de gestión.

Cuadro 5.1 Brechas identificadas por temática y propuestas de solución

| Hallazgo | Buena práctica | Brecha identificada | Propuesta de solución |
|---|--|---|--|
| <p>Departamentos 1 y 2 priorizan los proyectos en función del presupuesto e impacto en la recaudación. El Departamento 3, junto con el Área de Proyectos Culturales (APC) y la Dirección General, evalúan no solo la viabilidad económica, sino también el impacto positivo que fortalezca la imagen de la entidad y beneficie a las personas asociadas.</p> <p>No existen documentos formales firmados que detallen aspectos esenciales como nombre del proyecto, objetivos, beneficiarios, impacto esperado, equipo asignado, así como fecha de inicio y de finalización del proyecto.</p> <p>El inicio de los proyectos se da de forma oral y a través de visto bueno de la dirección general y bajo acuerdo de junta directiva.</p> | <p>Presentar un plan claro y bien elaborado para abordar las necesidades identificadas con objetivos claros, así como realizar una investigación inicial y evaluación exhaustiva de las necesidades de la comunidad objetivo.</p> <p>Elaborar un plan de ruta que considere cronograma, presupuestos, recursos y resultados esperados.</p> <p>Pasar el proyecto a papel y documentar toda la información para ser aprobado y dar por iniciado de manera formal, el proyecto.</p> | <p>Los proyectos son ejecutados sin una planificación adaptada a sus necesidades.</p> <p>El enfoque de planificación de la organización está limitado por una dependencia exclusiva en los recursos existentes, sin realizar una evaluación previa del contexto y las oportunidades.</p> <p>No existe documentación donde estén detallados los aspectos esenciales (objetivos, cronograma, beneficios, etc) sobre cada proyecto.</p> <p>El inicio de los proyectos no siempre se documenta y con firmas de aprobación de por medio.</p> | <p>Elaborar un plan anual que contemple todos los proyectos previstos, así como un plan específico para cada uno de ellos. Estos planes incluyen objetivos, requerimientos, cronograma y presupuesto estimado. Se incluirá una evaluación contextual.</p> <p>Se implementará un proceso formal de aprobación e iniciación de proyectos, el cual incluye un documento específico para cada proyecto, donde se detalle el equipo a cargo del proyecto, patrocinador o entidad que brinda los fondos y las firmas aprobatorias.</p> |
| <p>Las personas consideran a distintos entes como aliados estratégicos de la organización. Solo dos personas mencionaron a las personas asociadas como partes interesadas de los proyectos y solo una persona consideró a la junta directiva. No se encontró documentación ni se evidenció la existencia de una gestión formal de interesados que considere la forma de comprometerlos, el interés o influencia que podrían tener sobre los proyectos.</p> | <p>Identificar a las partes interesadas desde el inicio y ejecutar un plan de gestión de interesados que incluya estrategias para gestionar expectativas y mantener el compromiso de los <i>stakeholders</i> internos y externos.</p> | <p>Aunque se reconoce la existencia de partes interesadas y se generan alianzas con otras organizaciones, no se realiza una gestión de interesados que analice su interés, expectativas e influencia en los proyectos.</p> | <p>Contar con una gestión de interesados integral donde se identifique a las partes interesadas y aliados estratégicos desde el inicio. A través de una matriz de interesados, se tendrá claridad sobre sus expectativas, intereses y demás aportes a los proyectos. No dejar de lado aquellos aliados que impactan de manera negativa, para prevenir cualquier amenaza que pudiera afectar el curso de los proyectos.</p> |

| Hallazgo | Buena práctica | Brecha identificada | Propuesta de solución |
|---|---|--|--|
| <p>En el APC y en la organización se reconoce que pasan por situaciones adversas, que enfrentan y atienden en el momento, sin llevar a cabo una gestión previa. No existe documentación que contemple plan de contingencia y solo una persona afirmó contemplar un rubro para imprevistos.</p> <p>La retroalimentación sobre estas situaciones se da en su mayoría de forma oral. Solo en un informe final del APC se documentó sobre una situación adversa y cómo se atendió.</p> | <p>Realizar un análisis de riesgos al inicio del proyecto, identificando tanto la complejidad como los riesgos de alta severidad, así como evaluar su impacto y posibles consecuencias.</p> | <p>Aunque se reconoce que se experimentan situaciones adversas durante el desarrollo de los proyectos, no se realiza una gestión que permita identificar y analizar las posibles amenazas; no se definen estrategias para prevenirlas o mitigarlas, ni se evalúa su posible impacto.</p> <p>No existe la práctica de documentar las incidencias y dar seguimiento, se comunican de manera oral. En pocas oportunidades se anotan en un informe final.</p> | <p>Diseñar un plan de gestión de riesgos que se elabore desde el inicio del proyecto, que permita identificar, definir y analizar el impacto de cada situación adversa. Además se mantendrá un registro de incidencias para anticipar y mitigar riesgos de manera proactiva.</p> |
| <p>Todos los departamentos tienen reuniones de seguimiento. Dos de los departamentos aseguran tener una reunión semanal y el resto de las áreas afirmaron que no hay una periodicidad específica, la fecha de la siguiente reunión se define durante la misma sesión.</p> <p>Las reuniones no siempre son para analizar el estado de los proyectos. Según la revisión de minutas del APC, hay reuniones que se enfocan en ver varios proyectos a la vez.</p> <p>Otros asuntos relacionados con el seguimiento se discuten a través de <i>WhatsApp</i>.</p> <p>En cuanto a las estrategias de medición, como herramienta se utilizan hojas de cálculo en Excel para monitorear ingresos y gasto; así como encuestas de satisfacción y evaluaciones de calidad basadas en el juicio de expertos</p> | <p>Programar y llevar a cabo reuniones periódicas con el equipo y partes interesadas, para analizar el estado del proyecto.</p> <p>Generar informes de progreso periódicos que documenten el estado del proyecto, los logros alcanzados, problemas identificados y las acciones correctivas tomadas, asegurando que estos informes sean claros y accesibles.</p> <p>Definir y revisar indicadores de resultados para cada propuesta y evaluar continuamente el impacto del proyecto con respecto a los objetivos iniciales.</p> | <p>Las reuniones no se llevan a cabo de manera periódica y se enfocan en variedad de temas, no siempre para analizar el estado de cada proyecto.</p> <p>No existen registro de informes donde esté documentado el avance de los proyectos.</p> <p>No existe un sistema estandarizado para comunicar los avances y cambios durante la ejecución de los proyectos. Aunque existe interés por analizar resultados, la organización no cuenta con un sistema estandarizado para definir indicadores de éxito y métricas que puedan ser analizadas con respecto a objetivos planteados.</p> | <p>Diseñar un sistema de monitoreo para los proyectos del Área de Proyectos Culturales, que permita dar seguimiento al progreso de cada uno, compararlo con los objetivos iniciales y actualizar el plan conforme a las necesidades. Este sistema debe incluir la generación de informes de progreso periódicos que documenten el estado de los proyectos, gestión de cambios, así como lecciones aprendidas durante el proceso. Además, se propone desarrollar un conjunto de indicadores y métricas para medir el cumplimiento de los objetivos de cada proyecto. El avance de los proyectos se revisará en las reuniones de seguimiento, las cuales se llevarán a cabo de manera periódica y serán calendarizadas, de manera que el equipo esté al tanto de las fechas, así como diversas temáticas a tratar.</p> |

| Hallazgo | Buena práctica | Brecha identificada | Propuesta de solución |
|--|---|---|---|
| <p>Uno de los principales desafíos de la organización es la estandarización de procesos y por ende, registro de la información. No hay un repositorio central donde se pueda acceder a la documentación.</p> <p>La organización cuenta con documentos de distinta índole que son elaborados bajo el criterio de la persona que lo elabora.</p> | <p>Contar con una documentación completa de los proyectos, que esté organizada, de manera que sea accesible para las personas del equipo.</p> <p>utilizar plantillas como parte de los activos organizacionales.</p> <p>Estandarizar documentos como las minutas de reuniones, los planes de proyecto y los informes garantiza la inclusión consistente de la información relevante, facilitando así la coherencia y el control en la gestión de proyectos.</p> | <p>Se halló poca información relacionada con los proyectos.</p> <p>No existe un repositorio donde acceder a la documentación de los proyectos.</p> <p>No hay estandarización en el contenido ni forma de la documentación. No se cuenta con plantillas estandarizadas para minutas, planes, informes, solicitudes, etc.</p> <p>Alguna comunicación se da por correo y otra por <i>WhatsApp</i>.</p> | <p>Se propone la creación de un repositorio documental centralizado que contenga la documentación esencial, incluidas las plantillas estandarizadas relacionadas con los proyectos, convirtiéndolo en un recurso clave dentro de los activos organizacionales para la gestión de proyectos. Además, implementar un sistema de comunicación transparente que garantice que todas las partes interesadas estén informadas sobre los avances y el desarrollo de los proyectos.</p> |

Nota: Elaboración propia.

Tras haber presentado el cuadro que resume los hallazgos, buenas prácticas, brechas identificadas y las propuestas de solución correspondientes, el siguiente paso es profundizar en cada uno de los aspectos clave que requieren atención. En este sentido, en la propuesta de solución se describirán los procesos, herramientas y metodologías que permitirán superar estas brechas y optimizar la gestión de proyectos dentro de la organización

A continuación, se profundiza en cada área, proporcionando detalles adicionales, plantillas y ejemplos que complementan la propuesta de solución expuesta.

5.1.1 Planificación proactiva y basada en evaluación.

Para garantizar un uso eficiente de los recursos y del tiempo en los proyectos culturales, se propone elaborar una planificación anual de todos los proyectos, así como un plan específico para cada uno. Antes de iniciar la planificación de cada proyecto, es esencial realizar una evaluación del contexto en el que se desarrollará. Esto proporciona el criterio necesario para fundamentar la ejecución de los proyectos en los diversos escenarios.

5.1.1.1 Evaluación contextual.

La planificación de cada proyecto debe iniciar con una evaluación del contexto en el cual se desarrollará, comenzando con la identificación del público objetivo. Según el reglamento del Fondo Social y Cultural (FSC), que financia estos proyectos, los beneficiarios directos deben ser las personas asociadas de la organización. Sin embargo, es igualmente importante considerar beneficiarios indirectos, como familiares, las personas de la comunidad en la que se llevará a cabo la actividad, entre otros. En cuanto a los beneficiarios directos, los proyectos pueden enfocarse en distintos segmentos, como edad, género, ubicación geográfica, género musical que desempeñan, entre otros criterios. Por ejemplo, un proyecto podría estar dirigido a mujeres asociadas de diferentes grupos etarios; otro podría enfocarse en personas mayores de 50 años; también podría haber una iniciativa destinada a compositores y compositoras de música folclórica, o a asociados y asociadas de una zona geográfica específica. Estas y otras opciones buscan generar oportunidades para todas las personas que integran la Asociación.

En el Cuadro 5.2 se detallan los aspectos necesarios para incluir la evaluación contextual, antes de elaborar la planificación de cada proyecto.

Cuadro 5.2 Evaluación contextual para la planificación de proyectos culturales

| Contexto | Aspecto para evaluar |
|---|---|
| Entorno sociocultural | Características demográficas, sociales y culturales de la comunidad o público objetivo. Relevancia del proyecto en el contexto local, tomando en cuenta las tradiciones, costumbres y patrimonio. |
| Factores políticos, económicos y sociales | Estabilidad política y social y su posible impacto en la realización de los proyectos. |
| Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y amenazas | Identificación de los aspectos positivos y aquellos a mejorar dentro de la organización para el desarrollo de cada proyecto; así como las oportunidades que se pueden aprovechar y amenazas que pondrían en riesgo la ejecución de cada proyecto. |
| Marco legal y normativo | Legislación vigente que pueda afectar el desarrollo del proyecto (Ej. leyes de propiedad intelectual, licencias, permisos de salud). Políticas internas (reglamentos, estatutos). |
| Evaluación presupuestaria | Análisis del presupuesto disponible y fuentes de financiamiento potenciales (públicas, privadas o mixtas). |
| Identificación de aliados estratégicos | Identificación de actores clave (aliados, patrocinadores, entidades gubernamentales). |

Nota: Elaboración propia.

Según lo indicado en el Cuadro 5.2, antes de iniciar el desarrollo de cada proyecto es fundamental realizar un análisis del contexto en el que se desarrollará la iniciativa. Esta evaluación inicia recopilando información las características demográficas, culturales y sociales del público al que irá dirigido, desde las edades, sexo/género y zona geográfica donde residen. Para esto, será importante considerar los siguientes pasos:

1. Seleccionar la información relevante sobre la población beneficiaria del proyecto: será necesario acceder a la base de datos de la organización, segmentada por sexo, género, lugar de procedencia y edad, y extraer los datos más pertinentes para el proyecto.
2. Buscar apoyo de instituciones locales si el proyecto se realiza fuera del GAM: en caso de que el proyecto se llevara a cabo afuera del GAM, será importante contar con el apoyo de instituciones que puedan proporcionar información sobre la región, la realidad territorial, y de ser posible, datos demográficos. Las municipalidades, por ejemplo, suelen contar con esta información y algunas entidades la publican en sus sitios web para acceso público.
3. Es importante llevar a cabo una visita previa a la zona para obtener una visión general del terreno.
4. En algunos casos, también se podrá enviar una encuesta a las personas asociadas de ACAM para identificar sus necesidades e intereses en relación con proyectos culturales. Esta

encuesta puede incluir preguntas sobre el tipo de proyectos en los que les interesa participar, los principales objetivos que buscan alcanzar, el tipo de espacios ideales para realizar actividades, los recursos preferidos como apoyo, así como los desafíos principales que enfrenta el gremio artístico al involucrarse en proyectos culturales. Con estas preguntas, se obtendrá un panorama integral sobre las necesidades y oportunidades que buscan las personas beneficiarias. En el [Anexo 1](#) se presenta una guía de encuesta que podría enviarse a las personas asociadas a través de una plataforma en línea, como *Google Forms*.

Unido a la evaluación general de la población, también es esencial tomar en cuenta la legislación vigente relacionada con la ejecución de proyectos culturales y estar actualizando la información respecto a los requisitos en áreas como salud, seguridad y medio ambiente, entre otros, en caso de que surjan cambios en ese sentido que puedan impactar el costo, tiempo o alcance del proyecto.

También hay que considerar los factores políticos y sociales que pueden influir en el desarrollo del proyecto, como cambios en el gobierno o crisis sanitarias imprevistas. Identificar, tanto las oportunidades, como las amenazas que puedan afectar la ejecución de las iniciativas culturales es igualmente importante en este análisis contextual. Otro aspecto crucial en este estudio del contexto es tener claridad sobre el presupuesto disponible. Como se mencionó en capítulos anteriores, los recursos para el desarrollo de proyectos culturales son limitados y deben administrarse de manera que maximicen los beneficios para la población objetivo. Por lo tanto, se debe anotar el presupuesto disponible y considerar las posibles fuentes de financiamiento, ya sean internas o externas, así como los cambios aceptables que se pueden presentar del presupuesto.

Como parte de esta evaluación de contexto, es necesario realizar un mapeo inicial de las partes interesadas y alianzas externas. La organización ya ha colaborado previamente con diversas entidades del sector cultural costarricense en proyectos conjuntos, por lo que puede comenzar el mapeo considerando aquellas con las que ya ha compartido recursos para ejecutar iniciativas. Este proceso debe incluir un registro detallado de las oportunidades, beneficios y relaciones existentes, así como de los posibles ajustes a considerar al trabajar nuevamente con estas instituciones como socias. Además, se deberá definir la forma y la periodicidad de comunicación con estas entidades. Asimismo, la organización puede enfocarse en identificar nuevas organizaciones del sector público y privado que tengan intereses comunes en el desarrollo de proyectos culturales para aumentar el número de alianzas estratégicas. Es fundamental justificar la relevancia de cada aliado para el proyecto.

Para anotar los hallazgos de esta evaluación contextual, se recomienda utilizar una plantilla como la que se muestra en el [Apéndice H](#).

La información contenida en este documento es crucial para la toma de decisiones, ya que proporciona las pautas sobre los requerimientos para determinar la viabilidad del proyecto y llevarlo a cabo.

5.1.1.2 Planificación anual de los proyectos.

Se propone que el Área de Proyectos Culturales (APC) desarrolle un plan anual que incluya los proyectos programados para el año. Es sabido que algunos proyectos se desarrollan de manera recurrente, implementándose en versiones que varían en alcance, recursos y presupuesto, según el financiamiento asignado. Asimismo, pueden surgir otros proyectos de manera inesperada cuando se presentan oportunidades. No obstante, es fundamental establecer un límite máximo de proyectos por año, en función del presupuesto, el tiempo y los recursos disponibles. Por lo anterior, el plan anual debe basarse en el presupuesto asignado.

Este plan anual incluye los siguientes aspectos:

Objetivos del plan: es necesario revisar el plan estratégico de la organización para que los objetivos estén alineados con su estrategia.

Equipo a cargo: nombre y rol de las personas del equipo que desarrolla el plan.

Información para el cronograma anual de proyectos culturales: en el cronograma estarán especificados el ID (número identificador) y nombre de cada proyecto que se desarrollará durante el año, las posibles etapas, las fechas preliminares, el posible presupuesto que se requiere, el equipo humano, los posibles aliados o entes interesados en colaborar en cada proyecto aportando algún tipo de recurso.

Se propone contemplar un presupuesto para proyectos emergentes, con base en el uso de los recursos del año anterior. Por ejemplo, si el año pasado se desarrollaron cuatro proyectos que surgieron de forma imprevista, este año se podrán ejecutar cuatro proyectos con un presupuesto máximo basado en el del año anterior.

En cuanto al ID o número identificador, este podría estructurarse utilizando las iniciales "PC" (Proyectos Culturales), seguidas de los últimos dos dígitos del año en curso, un guion, y un número secuencial que indique el orden de los proyectos de ese año (por ejemplo, "PC24-01" para el primer proyecto de 2024, "PC24-02" para el segundo, y así sucesivamente).

Se usará una plantilla para calendarizar los proyectos a desarrollar por año, con su respectivo presupuesto, recursos y partes interesadas. El Cuadro 5.3 presenta un ejemplo de la información requerida para elaborar el cronograma anual de proyectos del Área de Proyectos Culturales de la organización.

Cuadro 5.3 Información para el cronograma anual de proyectos culturales

| ID | Nombre Proyecto | Etapas | Fecha de inicio | Duración en días | Fecha de finalización | Equipo | Aliados | Presupuesto |
|---------|-----------------|---------|-----------------|------------------|-----------------------|--|----------------------------------|-------------|
| PC24-01 | A | Etapa 1 | 15/1/2024 | 60 | 15/3/2024 | Nombre y roles de las personas a cargo | Aliado 1 Aliado 2 Aliado 3 | ₡ - |
| | | Etapa 2 | 16/3/2024 | 60 | 15/5/2024 | | | |
| | | Etapa 3 | 17/5/2024 | 30 | 16/6/2024 | | | |
| | | Etapa 4 | 17/6/2024 | 30 | 17/7/2024 | Nombre y roles de las personas a cargo | Aliado 1 Aliado 2 | ₡ - |
| | | Etapa 5 | 18/7/2024 | 60 | 16/9/2024 | | | |
| | | Etapa 6 | 17/9/2024 | 60 | 16/11/2024 | | | |
| PC24-02 | B | Etapa 1 | 10/6/2024 | 30 | 10/7/2024 | Nombre y roles de las personas a cargo | Aliado 1 Aliado 2 | ₡ - |
| | | Etapa 2 | 11/7/2024 | 15 | 26/7/2024 | | | |
| | | Etapa 3 | 27/7/2024 | 30 | 26/8/2024 | | | |
| PC24-03 | C | Etapa 1 | 10/10/2024 | 25 | 4/11/2024 | Nombre y roles de las personas a cargo | Aliado 1 Aliado 2 | ₡ - |
| | | Etapa 2 | 5/11/2024 | 20 | 25/11/2024 | | | |
| | | Etapa 3 | 26/11/2024 | 20 | 16/12/2024 | | | |

Nota: Elaboración propia.

Este cuadro muestra cómo se presentará la información del cronograma que estará incluido dentro del plan anual. Los proyectos se desarrollarán por etapas para facilitar el control de cada una. El equipo responsable de cada proyecto definirá las etapas, comenzando siempre con una fase inicial de planificación. Las etapas posteriores pueden variar según el tipo de proyecto. Por ejemplo, en un proyecto que incluye una convocatoria y curaduría de artistas, la segunda etapa podría ser la comunicación de la convocatoria, seguida de una tercera etapa centrada en la selección de las personas beneficiarias. La cuarta etapa abarcaría el desarrollo de los conciertos, y el proyecto finalizaría con una etapa de cierre que incluye un análisis y evaluación, verificación del cumplimiento de entregables, así como logros alcanzados y desafíos enfrentados.

En el Cuadro 5.3, las fechas de inicio de la primera etapa de cada proyecto están resaltadas en anaranjado, mientras que las fechas de finalización de la última etapa se destacan en color café. Esto facilita la visualización del tiempo disponible para avanzar y cumplir con el cronograma establecido, y permite identificar los intervalos disponibles para desarrollar proyectos emergentes. Por ejemplo,

si el proyecto PC24-01 comienza el 15 de enero y finaliza el 16 de noviembre, y el proyecto PC24-02 inicia el 10 de junio y termina el 26 de agosto, el APC podría llevar a cabo un proyecto emergente en febrero, marzo o junio, conformando un equipo de trabajo o comisión especial para ello. Los recursos económicos para los proyectos desarrollados a lo largo del año provienen del Fondo Social y Cultural (FSC)³⁴. En el caso de proyectos emergentes, que no están contemplados en el plan anual, la disponibilidad de estos recursos debe ser evaluada conjuntamente entre la administración y la comisión del FSC.

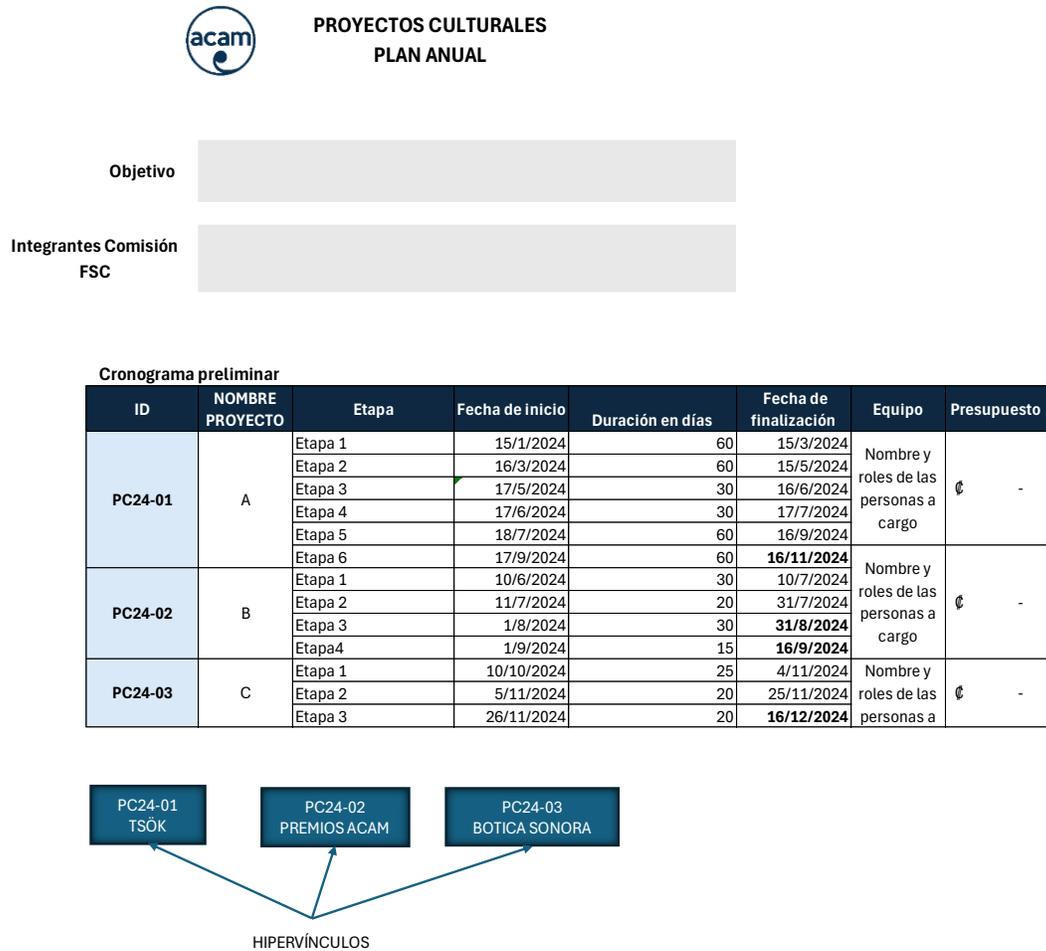
Este enfoque facilita el análisis y el aprovechamiento de los espacios disponibles para incluir nuevos proyectos cuando surjan.

5.1.1.3 Planificación específica por proyecto.

Las personas encargadas de cada proyecto deben desarrollar un plan específico para cada uno, fundamentado en el plan anual. Para facilitar la gestión, el plan anual incluirá hipervínculos que redirigirán a los planes específicos de cada proyecto, como se ilustra en la Figura 5.1. De esta manera, todos los planes estarán centralizados en una sola plataforma, lo que simplificará la comunicación y la divulgación de la información.

³⁴ Tal como se detalla en el marco referencial de este trabajo, un 10% de la recaudación de ACAM es destinado al Fondo Social y Cultural, para el desarrollo de proyectos culturales y sociales que beneficien a las personas asociadas.

Figura 5.1 Ejemplo de plan anual de proyectos con hipervínculos a planes específicos



Nota: Elaboración propia.

Como se muestra en la Figura 5.1, debajo del cronograma aparecen tres recuadros que indican el ID y el nombre de cada proyecto que se llevará a cabo durante el año. Cada recuadro tendrá un hipervínculo que dirigirá al plan específico del proyecto correspondiente.

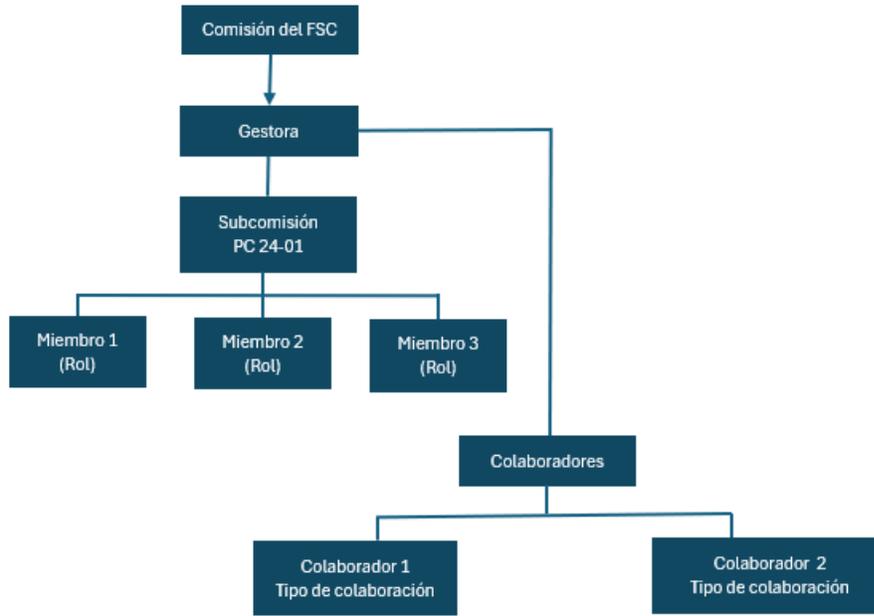
Cada plan específico incluirá los siguientes elementos:

Id y nombre del proyecto: un número identificador único para cada proyecto junto con su nombre, facilitando así su ubicación y referencia.

Equipo o subcomisión encargada de ejecutar el proyecto: para ello será importante el uso de un diagrama que especifique estos elementos y así exista claridad sobre los roles de cada persona. En

la Figura 5.2, se ilustra el diagrama donde se muestra la estructura del equipo de trabajo de cada proyecto cultural.

Figura 5.2 Conformación del equipo de cada proyecto



Nota: Elaboración propia.

La Figura 5.2 ilustra la forma en que podrá estar estructurado el equipo de cada proyecto. En la parte superior se encuentra la Comisión del Fondo Social y Cultural (FSC), encargada de supervisar los proyectos en desarrollo. Esta comisión, compuesta por personas asociadas de la entidad elegidas por la Asamblea General, debe nombrar y supervisar a las subcomisiones responsables de distintos proyectos, las cuales también están integradas por asociados de ACAM y cada persona tendrá un rol que será especificado según las necesidades de cada proyecto. La gestora, encargada de coordinar cada proyecto, mantendrá una comunicación constante con cada subcomisión y con las personas colaboradoras de la organización que proporcionan los insumos necesarios para el desarrollo de los proyectos. El diagrama incluye detalles sobre los tipos de participación y colaboración.

Es importante que cada comisión designe a una persona como presidente y a una persona como secretario o secretaria. Quien presida liderará la subcomisión, supervisará los procesos y actuará como representante del equipo ante la Junta Directiva, presentando los informes correspondientes.

La persona designada como secretaria, por su parte, será responsable de mantener el orden de la documentación y de redactar informes, minutas y otros textos relacionados

Objetivos del proyecto: esta sección debe detallar el qué, el cómo y el para qué del proyecto. Se describirán las acciones en verbo infinitivo, especificando la acción a realizar, la forma en que se ejecutará y el propósito de la acción. Este objetivo debe estar alineado con la estrategia de la organización.

Ejemplo: Promover la participación de músicos y músicas asociadas de ACAM de la zona de Puntarenas, a través de la ejecución de un festival musical para el fomento de la cultura e identidad en la comunidad.

Presupuesto estimado: según el plan anual, cada proyecto tiene un presupuesto asignado, por lo tanto, el monto será el mismo estimado desde el inicio, a menos que se haya comunicado un cambio. En esta sección se proporciona un desglose detallado del presupuesto, incluyendo los diferentes rubros de gasto.

La Figura 5.3 muestra una plantilla de cómo se puede presentar la información del presupuesto en el plan de cada proyecto. Los rubros pueden variar o incluirse nuevas partidas según las necesidades específicas de cada proyecto.

Figura 5.3 Presentación del presupuesto detallado

Presupuesto de Proyecto

Gestor de proyecto: _____

Fecha de Inicio: [dd/mm/aaaa]



| Elemento | Tipo de Recurso | Tipo de Unidades | Cantidad | Costo |
|---------------------------|----------------------|------------------|----------|-------|
| Productor ejecutivo | Servicio profesional | Horas / Jornadas | | ₡ - |
| Director musical | Servicio profesional | Horas / Jornadas | | ₡ - |
| Productor audiovisual | Servicio profesional | Horas / Jornadas | | ₡ - |
| Talleristas | Consultoría | Horas / Jornadas | | ₡ - |
| Refrigerios | Materiales | Cantidad | | ₡ - |
| Stickers | Materiales | Cantidad | | ₡ - |
| Alquiler equipo de sonido | Técnico | Horas | | ₡ - |
| Alquiler de los espacios | Infraestructura | Horas | | ₡ - |
| Gasolina | Viáticos | Cantidad | | ₡ - |
| Comidas | Viáticos | Cantidad | | ₡ - |
| Viáticos | Gasolina | Cantidad | | ₡ - |
| Servicios públicos | Gastos Indirectos | NA | | ₡ - |
| Pago Ubers | Gastos Indirectos | NA | | ₡ - |

Nota: Elaboración propia.

Cronograma específico: para esta sección será importante también basarse en el cronograma propuesto en el plan inicial. Será un plan por etapas dependiendo del tamaño y tipo de proyecto que se va a ejecutar.

En la Figura 5.4 se muestra un ejemplo de cronograma que detalla de manera general, la calendarización de las etapas de un proyecto ficticio del Área de Proyectos Culturales (APC) por cuatrimestre.

Figura 5.4 Ejemplo de cronograma por cuatrimestre

Cronograma de proyecto

Proyecto P24-01



| ETAPA | CUATRI 1 | | | | CUATRI 2 | | | | CUATRI 3 | | | |
|--------------------------|----------|-----|-----|-----|----------|-----|-----|-----|----------|-----|-----|-----|
| | Jan | Feb | Mar | Apr | May | Jun | Jul | Aug | Sep | Oct | Nov | Dec |
| Planificación | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Búsqueda de proveedores | | | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Convocatoria artistas | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | |
| Curaduría | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Talleres | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | |
| Conciertos y grabaciones | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ |

Nota: Elaboración propia.

Este cronograma muestra el desarrollo del proyecto dividido en etapas a lo largo del año, iniciando con la fase de planificación y finalizando con los conciertos y grabaciones. En él se detalla la duración de cada etapa y se destacan aquellas que pueden realizarse de forma simultánea, como la etapa 2 (búsqueda de proveedores) y la etapa 3 (convocatoria de artistas). Cada etapa se puede descomponer en tareas o entregables específicos, lo cual facilita su cumplimiento en los plazos establecidos. Se anotan las tareas y en qué fechas deberían estar terminadas según el periodo de duración de cada etapa.

Por lo tanto, además de un cronograma general de las etapas, se elaborará un documento que detallará las actividades necesarias para cumplir con el cronograma del proyecto. Este documento incluirá:

1. **Actividades o tareas por etapa:** se identificarán las actividades necesarias y su duración, ya sea en horas, semanas o meses, según lo determine el equipo responsable.
2. **Responsables:** se asignarán personas responsables para la ejecución de cada tarea.
3. **Recursos necesarios:** Se especificarán los recursos humanos, materiales y económicos requeridos para cada tarea.
4. **Dependencias:** se señalarán las tareas que dependen de otras, destacando aquellas que, si no se completan a tiempo, podrían retrasar el cronograma.

El Cuadro 5.4 presenta un modelo alternativo para la calendarización de actividades del proyecto, que incluye los ítems previamente mencionados.

Cuadro 5.4 Modelo para calendarizar las actividades del proyecto

| # | Actividad | Fecha de inicio | Duración en días | Fecha de finalización | Dependencias | Responsable | Tareas | Presupuesto |
|---|-----------------------------------|-----------------|------------------|-----------------------|--------------|----------------------|---|-------------|
| 1 | Aprobación | 14/1/2024 | 0 | 14/1/2024 | NA | Dirección General | Este proyecto requiere aprobación de Junta Directiva | € - |
| 2 | Planificación | 15/1/2024 | 60 | 15/3/2024 | 1 | Gestora de proyectos | Planificar todas las actividades del proyecto, cronogramas, presupuestos, a partir de la aprobación de la JD. | € - |
| 3 | Anuncio de convocatoria | 17/3/2024 | 30 | 16/4/2024 | 2 | Comunicación | Hacer todo lo concerniente a la difusión de la convocatoria. | € - |
| 4 | Convocatoria | 17/4/2024 | 22 | 9/5/2024 | 3 | Comunicación | Empezar a revisar propuestas y ordenarlas | € - |
| 5 | Curaduría de artistas | 11/5/2024 | 20 | 31/5/2024 | 4 | Gestora | La gestora coordina con el jurado para que empiecen a valorar propuestas. | € - |
| 6 | Talleres | 1/6/2024 | 60 | 31/7/2024 | 5 | (Persona del equipo) | Coordinación de los talleres, buscar a las personas que darán los talleres | € - |
| 7 | Preparación de material y ensayos | 1/8/2024 | 30 | 31/8/2024 | 6 | (Persona del equipo) | Coordinar los ensayos con las personas seleccionadas y el director musical. Elaboración de arreglos musicales para las canciones. | € - |
| 8 | Grabaciones | 1/9/2024 | 30 | 1/10/2024 | 7 | (Persona del equipo) | Organizar el tema de las grabaciones, buscar estudios adecuados, coordinar horarios con los artistas y el director musical. | € - |
| 9 | Festival | 18/11/2024 | 15 | 3/12/2024 | 7 | Gestora | Coordinar todo lo relacionado con el festival, la difusión de dicho evento y llevarlo a cabo en el lugar y fecha establecida. | € - |

Nota. Elaboración propia.

El Cuadro 5.4 presenta un cronograma a pequeña escala con las actividades generales que deben realizarse en fechas específicas, con duraciones estimadas y dependencias. Estas actividades pueden considerarse como etapas que pueden desglosarse en tareas más detalladas. En este caso, las dependencias son secuenciales; es decir, no se puede avanzar a la Actividad 2 sin haber completado la Actividad 1, y así sucesivamente. Hasta llegar a las actividades 8 y 9, que no pueden comenzar

hasta que se haya completado la Actividad 7. En el caso de la Actividad 1, que tiene una duración de 0, se trata de un hito, la cual es una acción clave que debe cumplirse para avanzar a la siguiente etapa. Esta actividad implica la aprobación de la Junta Directiva; sin este aval, no se puede comenzar la planificación del proyecto.

Las personas designadas como responsables de cada tarea serán las encargadas de liderarla, asegurarse de que se ejecute en el tiempo previsto y delegar las asignaciones relacionadas con esa responsabilidad.

Beneficios esperados: es crucial identificar claramente lo que se quiere alcanzar con cada proyecto. Aunque la calidad de los proyectos culturales puede ser difícil de medir cuantitativamente, es fundamental establecer objetivos y metas específicas con indicadores de éxito durante la planificación. A continuación, en el Cuadro 5.5, se muestra un ejemplo de matriz de beneficios esperados para un proyecto cultural.

Cuadro 5.5 Ejemplo de matriz de beneficios esperados para un proyecto cultural

| Beneficio esperado | Indicador de éxito |
|--|---|
| Alcance | |
| Lograr un evento con afluencia de público exitosa. | El 90% de las localidades fueron ocupadas. |
| Alcanzar un nivel de satisfacción positiva de las personas que asistieron. | Reacciones, interacciones y comentarios positivos en las publicaciones e historias de redes sociales, así como en otros espacios. |
| Cronograma | |
| Ejecutar las tareas y actividades en el tiempo programado. | Los entregables claves se cumplieron en las fechas esperadas. |
| Preparar el repertorio en el tiempo programado. | Ensayos fluidos en el tiempo establecido, no hubo más ensayos de los programados. |
| Calidad | |
| Alcanzar los estándares de calidad solicitados | Las respuestas de las encuestas de satisfacción a proveedores y participantes indicaron que el 90% o más quedó satisfecho, con la calidad del producto final. |

Nota: Elaboración propia.

Esta plantilla es crucial para el seguimiento y control de los proyectos, así como para la evaluación final, ya que permite determinar si se han alcanzado todos los beneficios esperados desde el inicio. Es fundamental que la subcomisión encargada del proyecto defina claramente los objetivos

que se esperan lograr y establezca criterios precisos para evaluar si el resultado deseado ha sido alcanzado.

5.1.1.4 Iniciación formal de los proyectos.

Para iniciar los proyectos de manera formal y asegurar claridad sobre los objetivos, el equipo responsable, los plazos, los requerimientos y los recursos necesarios, es indispensable contar con un documento específico: un acta de constitución. Este documento debe estar insertado al inicio del plan de cada proyecto e incluye los siguientes elementos:

1. Datos generales: este documento debe incluir el nombre de la organización, el ID y nombre del proyecto, la fecha de preparación, el departamento encargado del proyecto, el patrocinador principal (en este caso, la misma organización), y el nombre de la gestora de proyectos.
2. Patrocinador / Patrocinadores: en este campo se agregan nombre, organización, departamento/división de los patrocinadores o representantes de las instituciones que financian el proyecto.
3. Aprobaciones: en esta sección los patrocinadores del proyecto firman en señal de aprobación, lo que certifica el inicio oficial del proyecto.

En el [Apéndice I](#) hay una muestra del documento que será usado para este fin.

5.1.2 Gestión integral de partes interesadas.

La gestión de interesados es un aspecto clave a considerar desde el inicio de cada proyecto. En los proyectos culturales que la organización lleva a cabo a lo largo del año, participan diversas personas, equipos y entidades, tanto públicas como privadas.

En primer lugar, se recurrirá al plan anual, dado que en el cronograma ya se habían especificado los posibles interesados o *stakeholders*. Se incluirán aquellos que se identificaron al inicio del año, incluso durante la evaluación contextual. Posteriormente, se agregarán los interesados que no fueron contemplados en el plan anual. Es fundamental considerar, tanto a los interesados internos, como externos y su rol en el proyecto. Por esta razón, es necesario elaborar una matriz detallada que identifique cada tipo de *stakeholder*, su nivel de influencia, y su impacto positivo o negativo en el proyecto. El Cuadro 5.6 muestra un ejemplo de matriz de interesados de un proyecto cultural con la información que debe contener.

Cuadro 5.6 Información contenida en la matriz de interesados

| Tipo de interesados | Interesados | Su rol en el proyecto | ¿Qué esperan del proyecto? | ¿Cómo comprometerlos? | Interés | Influencia |
|---------------------|----------------------|--|--|--|---------|------------|
| Internos | Junta Directiva | Aprueban el presupuesto para el proyecto. | Que se logre el alcance en el tiempo y con la calidad deseada. | Informando constantemente acerca de los avances del proyecto. | ALTO | ALTO |
| | Director general | Supervisa la ejecución del presupuesto | Que se logre el alcance con los recursos disponibles | Informando constantemente sobre el estado del presupuesto. | ALTO | BAJO |
| | Comisión | Supervisa la ejecución del proyecto | Que sea gestionado de manera que cumpla con los plazos, la calidad y el costo planteado. | Por medio de reuniones periódicas y notificaciones sobre el estado del proyecto. | ALTO | MEDIO |
| | Gestora del proyecto | Ejecuta el proyecto | Que se ejecute el proyecto de forma eficiente y eficaz. | Por medio de comunicaciones constantes, retroalimentación, etc. | ALTO | ALTO |
| | Comunicación | Difusión de las actividades relacionadas. | Lograr llegar a la audiencia | Entregar a tiempo las solicitudes, los cambios en cuanto a cronogramas de comunicación, avisos, entre otros. | MEDIO | ALTO |
| | Área de asociados | Apoya con recurso humano, técnico y base de datos. | Que la información llegue adecuadamente a los asociados por medio de la base de datos. | Solicitar la información a tiempo | BAJO | MEDIO |

| Tipo de interesados | Interesados | Su rol en el proyecto | ¿Qué esperan del proyecto? | ¿Cómo comprometerlos? | Interés | Influencia |
|---------------------|---------------------|--|---|---|---------|------------|
| | Personas asociadas | Beneficiarias directas | Disfrutar de los eventos en los que participa y dar a conocer sus producciones musicales. | Comunicación constante, consultando su opinión sobre el proyecto, retroalimentación constante. Firma de contrato. | ALTO | ALTO |
| Externos | MCJ | Brinda apoyo en recursos técnicos (infraestructura, equipos, persona). También apoya en la difusión a través de sus canales de comunicación. | Que su apoyo técnico y de infraestructura haya cumplido con sus expectativas y haya sido un aporte clave para el desarrollo del proyecto. Que el proyecto les visibilice ante la sociedad como una institución interesada en reconocer y valorar el arte y cultura costarricense. | Enviar informes periódicos sobre el avance del proyecto. Tener reuniones de seguimiento. | BAJO | MEDIO |
| | Productor artístico | Encargado del espectáculo final | Que el producto final sea de la calidad que esperaba. | Constante comunicación, enviar información a tiempo. Retroalimentación constante | ALTO | ALTO |
| | Director musical | Encargada de preparar la banda musical | Que exista compromiso de los artistas para lograr un producto musical de calidad. | Constante comunicación, enviar información a tiempo. Retroalimentación constante | ALTO | ALTO |
| | Municipalidad | Brinda los permisos | Que el proyecto cumpla con los requisitos legales. | Cumplir con los plazos de solicitud de permisos. | BAJO | ALTO |

Nota: Elaboración propia.

La información presentada en el Cuadro 5.6 es un ejemplo basado en un proyecto cultural desarrollado por la organización. Sin embargo; los roles y compromisos de las partes interesadas pueden variar según cada proyecto y pueden modificarse a lo largo de su desarrollo. Por ello, es crucial actualizar el plan a medida que avanzan las etapas.

Algunas situaciones que podrían surgir incluyen:

- La incorporación de un nuevo aliado. Por ejemplo, el Sistema Nacional de Radio y Televisión (SINART) ha colaborado anteriormente con recursos técnicos para transmisiones en vivo, aunque puede no integrarse desde el inicio debido a la necesidad de permisos y a los largos procesos asociados con alianzas con entidades gubernamentales.
- La desvinculación de alguna entidad por incumplimiento de plazos, lo cual podría retrasar el envío de solicitudes necesarias para firmar el convenio. Por ejemplo, una institución educativa interesada en el proyecto que no logre ajustar sus calendarios podría verse obligada a retirarse, afectando la dinámica general del proyecto.
- La cancelación de un productor musical por motivos personales, lo cual podría requerir la búsqueda y contratación de un nuevo proveedor del servicio, lo cual implicaría gestionar el proceso de selección y contratación de manera rápida para evitar retrasos significativos en el proyecto.

El Cuadro 5.6 detalla varias columnas que especifican, por ejemplo, el rol de las partes interesadas en el proyecto, la manera en que se les compromete, el nivel de interés de cada parte en el desarrollo del proyecto y el impacto potencial, en caso de no cumplir con el compromiso. Es esencial formalizar estas relaciones mediante la firma de contratos, como el que se establece entre la organización y las personas beneficiarias del proyecto, para asegurar un mayor compromiso de ambas partes.

El [Anexo 2](#) incluye un ejemplo de plantilla que puede servir como contrato de compromiso entre la organización y una persona beneficiaria del proyecto. Esta documentación debe estar incluida, tanto en el plan del proyecto, como en los informes posteriores.

5.1.3 Gestión de riesgos.

Aunque muchos de los proyectos desarrollados por la entidad son de pequeña envergadura y presentan pocos riesgos, siempre surgen imprevistos que comprometen su éxito. Por lo tanto, el Área

de Proyectos Culturales (APC) debe incorporar una gestión de riesgos en cada proyecto que emprenda. Para ello debe revisar tanto la evaluación contextual, como el plan anual, y considerar aquellas situaciones adversas que puedan presentarse a lo largo del desarrollo del proyecto.

A pesar de que la organización y el APC no cuentan con registro de riesgos, el equipo puede anotar anécdotas, historias o recuerdos de sucesos pasados que comprometieron el tiempo, los recursos, e incluso la calidad de algunos proyectos.

Luego de identificar los riesgos potenciales del proyecto se elaborará una matriz de riesgos que contendrá la siguiente información: Nombre del riesgo, nivel de probabilidad, nivel de impacto, efecto y medida de mitigación.

En la Figura 5.5, se muestran las columnas e información que debe contener la matriz de riesgos.

Figura 5.5 Elementos clave en una matriz de riesgos

| RIESGO | PROBABILIDAD DE RIESGO | IMPACTO | EFFECTO/CONSECUENCIA | MITIGACIONES / ADVERTENCIAS / REMEDIOS | COSTO |
|--------|------------------------|---------|----------------------|--|-------|
| | BAJO | BAJO | | | € - |
| | MEDIO | MEDIO | | | € - |
| | ALTO | ALTO | | | € - |
| | | | | | € - |
| | | | | | € - |
| | | | | | € - |
| | | | | | € - |

Nota: Elaboración propia.

En cuanto al significado de cada columna, se detalla a continuación:

Riesgo: se refiere a la descripción del posible riesgo que puede impactar el proyecto.

Probabilidad: considerar el nivel de probabilidad de que el riesgo ocurra, según evaluaciones previas (Alta, Media, Baja).

Impacto: cuál es el nivel de impacto que tendría el riesgo si llegar a ocurrir (Alto, Medio, Bajo)

Efecto: en qué afectaría al proyecto si el riesgo llegara a ocurrir.

Medida de mitigación: hacer referencia a las acciones o estrategias planificadas para reducir la probabilidad de que el riesgo ocurra o para minimizar su impacto si ocurre.

Los indicadores de BAJO, MEDIO y ALTO se resaltan con colores distintivos para facilitar la visualización y rápida identificación de los diferentes niveles de riesgo o prioridad. Esta codificación

por colores permite una interpretación más intuitiva y eficiente de los datos, lo que facilita la toma de decisiones.

En el proceso de gestión de riesgos, es esencial ir documentando las experiencias en un registro que forme parte de los activos de la organización, de modo que sirva como referencia para futuros proyectos culturales. Este documento debe incluir una descripción del riesgo, su nivel de impacto, la etapa o proceso en el que ocurrió, las acciones correctivas tomadas, las consecuencias o efectos que tuvo sobre el proyecto, así como recomendaciones u observaciones pertinentes para su gestión.

Esta práctica no solo facilita el aprendizaje organizacional, sino que también contribuye a mejorar la planificación y la toma de decisiones en iniciativas posteriores.

En el [Apéndice J](#) se incluye una plantilla que la organización puede utilizar para registrar los riesgos de un proyecto cultural.

5.1.4 Seguimiento y control de los proyectos.

Los proyectos deben someterse a una revisión periódica para garantizar que se mantengan alineados con el plan original. Para lograr esto, se implementará un sistema de monitoreo continuo que permita identificar y corregir desviaciones de manera oportuna.

5.1.4.1 Indicadores de resultados

Durante la etapa de monitoreo y control, es crucial identificar si cada proyecto cumple con los objetivos planteados inicialmente mediante indicadores que verifiquen el logro de los resultados esperados. Aunque la calidad de los proyectos culturales es difícil de medir cuantitativamente, es fundamental establecer objetivos con indicadores de éxito que, en la fase de control, permitan analizar el estado del proyecto y verificar su progreso.

En esta propuesta se sugiere aplicar el enfoque de OKRs (Objectives and Key Results / Objetivos y Resultados Clave) y KPIs (Key Performance Indicators / Indicadores Clave de Desempeño), ya que estas herramientas aportan una mayor claridad para evaluar el éxito y el impacto de los proyectos. Para lograr una implementación efectiva, se recomienda desglosar cada indicador de la siguiente manera:

1. **Objetivo:** define qué se quiere lograr, orientando la dirección y propósito del proyecto.
2. **Resultado Clave (KR):** representa el indicador que evidencia que se está alcanzando el objetivo propuesto.

- Indicador Clave de Desempeño (KPI): define el resultado específico que se quiere lograr en términos cuantitativos, permitiendo un seguimiento claro y medible del desempeño del proyecto.

Esta estructura facilita el monitoreo y ajuste continuo, mejorando la alineación con los objetivos estratégicos de la organización

Los Resultados Clave (KR) descomponen el objetivo en áreas específicas y medibles, que permite una evaluación más detallada del progreso. A su vez, cada KR puede requerir varios Indicadores Clave de Desempeño (KPI) para medir de manera cuantitativa distintos elementos críticos, como calidad, tiempo y satisfacción de los interesados. Esto asegura que el éxito del objetivo se evalúe de manera integral y alineada con los resultados esperados

En el Cuadro 5.8 se muestra un ejemplo de posible desglose de OKRs y KPIs para un proyecto cultural.

Cuadro 5.7 Ejemplo de Desglose de OKRs y KPIs para un Proyecto Cultural

| Objetivo | Medido a través de | |
|---|---|--|
| Lograr un evento memorable que cumpla con las expectativas de las personas participantes. | KR1: Evento realizado de manera exitosa según el cronograma. | KPI 1: Porcentaje de actividades planificadas que fueron ejecutadas según lo programado en el cronograma. |
| | KR2: Artistas satisfechos con el proyecto. | KPI2: Porcentaje de participantes que califican su experiencia como “muy satisfactoria”. (Tasa de satisfacción). |
| | KR3: Publicaciones de los artistas en redes sociales | KPI 3: Número de menciones y publicaciones, así como reacciones. |
| Asegurar una ejecución eficiente del proyecto sin exceder el presupuesto. | KR1: Se mantienen los gastos dentro del presupuesto asignado. | KPI 1: Tasa de variación mínima aceptable. |
| | KR2: Control efectivo de los costos durante todo el proyecto. | KPI: Número promedio de ajustes presupuestarios en el proyecto. |

Nota: Elaboración propia.

El primer objetivo es crear un evento memorable para las personas participantes, medido a través de tres resultados clave: la ejecución del evento conforme al cronograma establecido, la satisfacción de las personas asistentes reflejada en encuestas y las publicaciones realizadas por los artistas en redes sociales, evidenciando el impacto positivo generado en ellos. Las métricas asociadas incluyen el porcentaje de actividades realizadas según lo planificado, la tasa de satisfacción de las personas participantes y el número de publicaciones, reacciones y menciones positivas en medios.

Otra métrica que podría utilizarse para este tipo de proyectos es la tasa de participación comunitaria o el porcentaje de asistentes, la cual será especialmente relevante para eventos en espacios cerrados o controlados. En este caso, es crucial registrar la asistencia de las personas a cada actividad, lo que permitirá también verificar cuántas han asistido a varias de ellas. Este seguimiento puede ser un indicativo de la satisfacción de las personas asistentes, reflejando que el evento ha generado una experiencia positiva y cumpliendo así el objetivo de ser memorable para el público.

El segundo objetivo se centra en ejecutar el proyecto de manera efectiva dentro del presupuesto asignado. Para ello, se consideran resultados clave como el mantenimiento de los gastos dentro del presupuesto, el control de costos durante la ejecución y la limitación de cambios presupuestarios significativos. Las métricas asociadas incluyen la tasa de variación respecto al presupuesto inicial, el porcentaje de ajustes menores y el número promedio de modificaciones al presupuesto durante el proyecto.

Estos ejemplos ilustran cómo se puede monitorear el avance y el impacto de los proyectos mediante un enfoque estructurado y medible.

Es fundamental establecer criterios de aceptación al definir los resultados esperados. Por ejemplo, determinar la variación mínima aceptable entre el presupuesto asignado y el gasto real, o fijar una tasa mínima de satisfacción y porcentaje mínimo de las personas asistentes en un evento; así como número mínimo de cambios durante el proyecto. Estos criterios permiten evaluar el éxito de los proyectos de manera objetiva, facilitando ajustes en la planificación y asegurando que los resultados cumplan con los estándares y objetivos definidos. Este enfoque facilita una comprensión integral del éxito del proyecto, desde el cumplimiento del cronograma hasta la satisfacción de la audiencia y el control del presupuesto.

La gestora del proyecto deberá interpretar los datos y mostrarlos al equipo para tomar las decisiones pertinentes.

5.1.4.2 Gestión de cambios.

Los proyectos culturales desarrollados por la organización pueden enfrentar cambios a lo largo de su desarrollo, ya sea debido a solicitudes de los altos mandos o demás entes interesados por la materialización de riesgos. Estos ajustes requieren un enfoque de gestión de cambios que permita adaptar de manera efectiva los recursos y cronograma del proyecto sin comprometer su éxito.

Por ello, esta propuesta de modelo de gestión, como parte del proceso de monitoreo, tiene como objetivo establecer un marco que facilite la identificación, evaluación y respuesta ágil a estos cambios, fomentando así una mayor capacidad de adaptación dentro de la organización.

Este proceso debe incluir formularios específicos que permitan documentar de manera formal cada solicitud de cambio, describiendo el alcance, los motivos y el impacto potencial sobre el proyecto. Asimismo, es esencial definir roles y responsabilidades, tanto en la documentación como en la aprobación de cambios, especialmente cuando estos pueden afectar significativamente el cronograma, presupuesto o los objetivos del proyecto.

La asignación de responsables que evalúen el impacto de cada cambio es clave para asegurar que las decisiones se tomen de forma informada. Estos responsables deberán contar con criterios para categorizar los cambios según su urgencia y relevancia. Una vez evaluado el cambio, se debe decidir cómo atenderlo, lo cual puede incluir ajustes en los plazos, reasignación de recursos, o redefinición de entregables, según sea necesario. De esta manera, el proceso de gestión de cambios en ACAM garantiza que cada ajuste se maneje de manera estratégica y se minimicen los riesgos de impacto negativo sobre el proyecto.

No todos los cambios en el proyecto surgen de situaciones adversas con impacto negativo. Por ejemplo, la incorporación de un nuevo aliado, como el SINART, para transmitir el evento hacia el final del proyecto es un cambio que mejora su difusión y puede tener un impacto positivo. Sin embargo, es esencial considerar los riesgos adicionales que esta incorporación podría traer, así como su efecto en el cronograma debido a los ajustes logísticos necesarios. De esta manera, cualquier cambio, incluso los que generan impactos positivos, debe gestionarse cuidadosamente para mantener el control del proyecto y anticipar posibles implicaciones. Igualmente si se trata de un nuevo aliado que aportará recursos económicos.

Por otro lado, si se presentan cambios que impliquen ajustes en el presupuesto, como la inclusión de un nuevo rubro no contemplado inicialmente, podría generar dificultades financieras o desajustes en la planificación original. En ambos casos, ya sea por la inclusión de un nuevo aliado o por un ajuste presupuestario, es crucial que estos cambios sean gestionados cuidadosamente. Todo cambio debe ser documentado de manera adecuada y justificado, para asegurar que las decisiones tomadas sean las más apropiadas para el desarrollo adecuado del proyecto.

Entre los elementos esenciales a considerar al solicitar y documentar un cambio se incluyen (Ver [Apéndice K](#)):

1. Fecha en que se propone el cambio.
2. ID y nombre del proyecto.
3. Solicitante: nombre de la persona que propone el cambio y su rol en el proyecto.
4. Cambio propuesto: descripción del cambio solicitado.
5. Justificación: razón de importancia del cambio.
6. Resultado previsto: descripción detallada de los beneficios y resultados esperados.
7. Efectos adversos: posibles impactos negativos a raíz de la implementación del cambio.
8. Plazos estimados: tiempo proyectado para planificación e implementación.
9. Costos estimados: impacto en el presupuesto y proveniencia de los recursos.
10. Aprobación: nombres, roles y firmas de los responsables que autorizan el cambio.
11. Comentarios adicionales: espacio para observaciones complementarias, recomendaciones o cualquier información relevante que no haya sido abordada en los puntos anteriores.

En cuanto a la aceptación de cambios, cuando estos afectan el presupuesto, la aceptación inicial recae en la dirección general, que posteriormente informará a la Junta Directiva, la cual validará el cambio en una sesión ordinaria o extraordinaria. Para modificaciones en el cronograma, cambios de personal o la inclusión de nuevos *stakeholders*, la aceptación o el rechazo será responsabilidad de la subcomisión encargada del proyecto, en colaboración con la gestora de proyectos. Es esencial que, tanto la solicitud, como la decisión de la subcomisión del proyecto sobre su aprobación o rechazo sean debidamente registradas y presentadas ante la comisión del FSC.

Este proceso de aprobación es fundamental para asegurar que los cambios se implementen de manera controlada y alineada con los objetivos del proyecto. Al seguir este protocolo, se garantiza una gestión adecuada de los recursos y se minimizan los riesgos asociados con los cambios, permitiendo así el avance exitoso del proyecto.

5.1.4.3 Estado del proyecto.

Para verificar que el proyecto esté alineado con el plan original, periódicamente se estará revisando su estado, mediante reuniones con el equipo y partes interesadas pertinentes.

Para ello será necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Estado del cronograma: evaluación del avance de las actividades en comparación con el programa establecido; así como identificación de fechas y objetivos a corto plazo que deben cumplirse.

2. Control del presupuesto: análisis de los gastos actuales en relación con el presupuesto asignado, evaluando si los gastos han sido inferiores o superiores a lo previsto al inicio del proyecto. Actualización sobre la gestión de fondos, patrocinadores u otros aportes.
3. Recursos asignados: evaluación del uso de recursos humanos, técnicos y materiales. Determinar si se requieren nuevas contrataciones o si ha habido un uso excesivo de los recursos.
4. Riesgos identificados: riesgos contemplados desde el plan anual, así como aquellos que se identifiquen al inicio o durante el desarrollo del proyecto.
5. Riesgos actuales: estado de los riesgos previamente identificados.
6. Afectación: impacto de estos riesgos en el proyecto.
7. Medidas de mitigación: acciones implementadas para mitigar los riesgos y proteger la integridad del proyecto.
8. Gestión de cambios: incluir aquellos cambios que han surgido, que han sido autorizados y su estado.
9. Indicadores de éxito y métricas de evaluación: verificar si el proyecto está alcanzando los resultados esperados a través de indicadores como tasa de satisfacción, tasa de participación, tasa de variación entre presupuesto y gasto; de no ser así, analizar las causas raíz del desvío respecto a los objetivos.

5.1.4.4 Reuniones de seguimiento.

Todos los elementos planteados en la fase de monitoreo y control serán analizados en las reuniones de seguimiento, según lo determine cada subcomisión, y se documentarán en un informe que se presentará a la Dirección General y a la comisión del FSC, encargada de supervisar los proyectos. La comisión del FSC elaborará y presentará periódicamente un informe general de los proyectos en curso a la Junta Directiva. La frecuencia de estos informes dependerá de la cantidad y magnitud de los proyectos.

Se llevarán a cabo reuniones periódicas para evaluar el estado de cada etapa del proyecto, garantizando el cumplimiento del cronograma, los gastos dentro del presupuesto aprobado y demás elementos que se plantearon en los puntos anteriores. Durante estas sesiones, se registrará la información relevante sobre el estado del proyecto, que será documentada en un informe resumido redactado por una persona de la comisión, que destacará los aspectos más importantes.

La frecuencia de estas reuniones se establecerá en función del tamaño y tipo del proyecto, de acuerdo con las necesidades del equipo. Es esencial que dichos encuentros sean consensuados, planificados y efectivos. Deben tener una duración máxima de una hora y que dichos espacios de conversación permitan a las personas integrantes del equipo revisar el progreso, planificar acciones y tomar decisiones informadas.

Como primer paso, se creará un calendario de reuniones en *Google Calendar*, que pueda ser sincronizado con los correos electrónicos de las personas participantes. Este calendario incluirá la información sobre las personas convocadas, el motivo de la reunión y su duración. Además, estará sincronizado con los correos electrónicos de las personas que integran el equipo, quienes recibirán alertas en caso de convocatorias, cancelaciones o reprogramaciones de reuniones.

En la Figura 5.6, se ilustra la forma en que puede estar estructurado dicho calendario.

Figura 5.6 Calendario de reuniones

Calendario reuniones



ID Proyecto _____

Nombre del proyecto: _____

Coordina: _____

Marzo:

| Semana | Tema | Participan |
|-------------------------|----------------------------|---|
| Primera Del 4 al 8 | Inicio del proyecto | Nombres y roles de las personas convocadas a la reunión |
| Tercera del 18 al 22 | Revisión de requerimientos | Nombre y roles de las personas que serán convocadas |

Abril:

| Semana | Tema | Participan |
|------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| Primera Del 1 al 5 | Convocatoria artistas | Nombres y roles de las personas |
| Segunda Del 8 al 13 | Reunión con proveedores | Nombres y roles de las personas |
| Tercera 15 al 19 | Estado del proyecto | Nombres y roles de las personas |

Mayo:

| Semana | Tema | Participan |
|---------|-----------------------|---------------------------------|
| Primera | Reunión con productor | Nombres y roles de las personas |
| Segunda | Reunión con artistas | Nombres y roles de las personas |
| Cuarta | Estado del proyecto | Nombres y roles de las personas |

Nota: Elaboración propia.

Las reuniones podrán programarse de manera mensual, trimestral o semestral, según el tamaño y tipo de proyecto en implementación. Al inicio de cada proyecto, se consultará la disponibilidad horaria del equipo para establecer un posible día fijo en el que todas las partes estén disponibles. No obstante, en un calendario preliminar, se registrará el número de la semana. Una semana antes de la reunión, se confirmará con las personas involucradas si se mantiene el horario inicialmente acordado. Una vez se alcance un consenso, se enviará la convocatoria, asegurando que cada persona reciba una notificación.

5.1.4.5 Lecciones aprendidas.

Para fomentar el aprendizaje colectivo en torno a cada proyecto y capitalizar las experiencias adquiridas en cada etapa, es fundamental registrar dichas lecciones aprendidas. Estos registros se convierten en un recurso valioso para identificar tanto las estrategias que resultaron eficaces como los desafíos que afectaron el desarrollo del proyecto.

Al igual que con el registro de riesgos, documentar estas lecciones no solo enriquece el conocimiento colectivo de la organización, sino que también contribuye a la mejora continua en la planificación y ejecución de próximos proyectos.

Al registrar las lecciones aprendidas, se deben considerar aspectos como naturaleza de los desafíos enfrentados, las respuestas implementadas y los resultados obtenidos. Este proceso de retroalimentación asegura que cada proyecto no solo sea una oportunidad de implementación, sino también una fuente de aprendizaje que alimenta la gestión en la organización.

Para fomentar la comunicación y el trabajo en equipo, se pueden organizar reuniones al finalizar el proyecto o en fases clave del mismo, donde el equipo analice lo que funcionó bien y lo que no. Durante estas sesiones, se recopilarán opiniones y recomendaciones de las personas participantes. Se designará a una persona responsable de registrar lo discutido y, posteriormente, organizar esta información en un documento específico. Las partes interesadas y otras personas colaboradoras también pueden ser invitadas a participar para compartir sus experiencias y observaciones.

La gestora de proyectos será la responsable de coordinar la documentación de las lecciones aprendidas, asegurando que se registren las experiencias del equipo y demás partes involucradas en el proyecto.

Para establecer una cultura de registro de lecciones aprendidas, se puede comenzar a implementar el modelo presentado en el Cuadro 5.7, que ilustra dos casos hipotéticos de dos proyectos culturales gestionado por ACAM.

Cuadro 5.8 Ejemplo de registro de lecciones aprendidas

| ID | Nombre del proyecto | Etapas | Descripción de la situación | Acciones correctivas /Preventivas | Efecto / impacto | Lección aprendida |
|---------|---------------------|-------------|---|--|--|---|
| PC24-01 | Tsök | Grabaciones | Dos artistas cancelaron su participación dos semanas antes de las grabaciones por viaje inesperado. | Convocar a dos artistas diferentes y ensayar de forma intensiva. | Afectación en la calidad. Impacto en el presupuesto, porque hubo que crear nuevas piezas publicitarias con los dos artistas que cambiaron. | Firma de contrato con cláusulas establecidas que comprometan a los artistas a permanecer en el proyecto hasta el final. Contemplar un rubro para contingencias. |
| PC24-02 | Dínamo Sonoro | Conciertos | Retraso en el cronograma para publicar los conciertos. | Se contactaron medios de comunicación y se enviaron mensajes masivos por <i>WhatsApp</i> para invitar a las actividades. | No se logró la afluencia de público esperada. | Desde el inicio del proyecto, considerar a los medios de comunicación como aliados clave e implementar un plan de comunicación que mantenga un compromiso sólido con ellos. Es fundamental comenzar a anunciar los conciertos con suficiente antelación para maximizar la visibilidad y el impacto. |

Nota: Elaboración propia.

Cuadros como este constituyen una herramienta útil para que el APC realice, donde va anotando de forma general, las situaciones enfrentadas en cada proyecto, cómo fueron atendidas y qué aprendizajes se obtuvieron.

Ahora bien, el equipo también podrá utilizar una plantilla que incluye el tipo de proyecto (festival, grabación, capacitación), una descripción y los objetivos que se buscaban alcanzar. Será importante especificar los criterios definidos para medir el éxito del proyecto, así como los logros obtenidos, los desafíos enfrentados, etapa en que ocurrieron, la forma en que se abordaron y los

resultados obtenidos. Al final, se podrán añadir observaciones o recomendaciones que servirán de referencia para futuros proyectos. Este documento no solo registra las lecciones aprendidas, sino que también proporciona un historial valioso para otras personas y áreas de la organización. La plantilla está disponible en el [Apéndice L](#).

5.1.5 Registro de la información y documentación formal estandarizada.

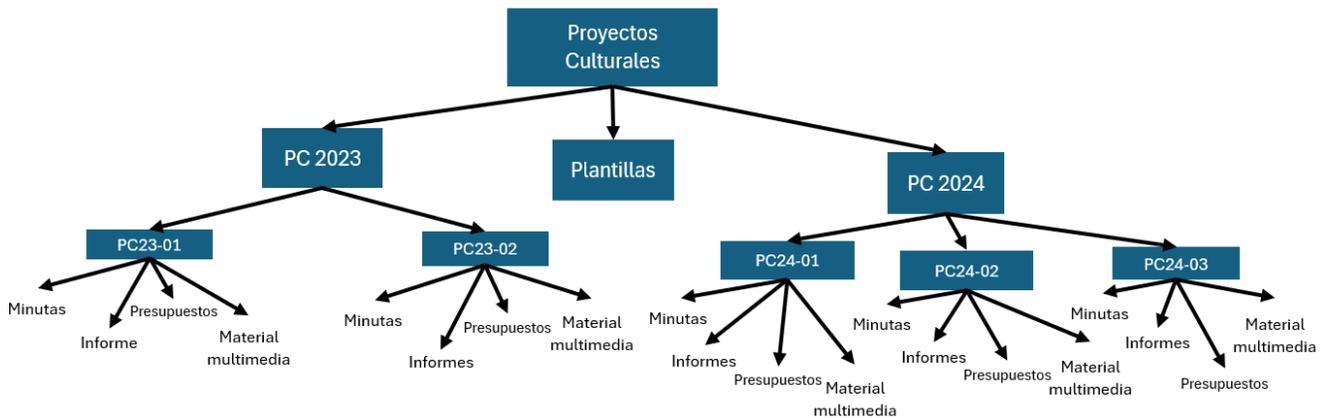
Contar con un repositorio centralizado y accesible de información es crucial para la entidad, ya que permite a las partes interesadas consultarla de manera ágil y segura. Este sistema de almacenamiento no solo protege los activos documentales, sino que también facilita la consulta y referencia para proyectos futuros. Además, es fundamental contar con plantillas y formatos estandarizados que garanticen la coherencia en la documentación formal, junto con un sistema de registro y comunicación que organice y haga efectiva la difusión de la información.

5.1.5.1 Repositorio de documentos.

Para registrar la información de los proyectos desarrollados en el Área de Proyectos Culturales (APC), se creará un repositorio de documentos en un *Drive* con el que cuenta ACAM actualmente. Además, toda la documentación estará disponible en una computadora asignada al APC.

Se creará una carpeta para almacenar los documentos de todos los proyectos gestionados por el APC. La carpeta principal, denominada 'Proyectos Culturales', contendrá subcarpetas organizadas por proyecto y clasificadas por tipo de documento. Esta carpeta será administrada por la gestora de proyectos. En la Figura 5.7 se muestra la forma en que podrán estar organizados los documentos en distintas carpetas en el repositorio almacenado en la nube (*Drive*).

Figura 5.7 Diagrama de organización de documentos



Nota: Elaboración propia.

Como se ilustra en la Figura 5.7, el repositorio se organizará en subcarpetas por año, tanto en la nube como en la computadora del APC. Dentro de cada subcarpeta anual, se crearán subcarpetas identificadas con el ID de cada proyecto. Estas subcarpetas albergarán carpetas específicas para planes, minutas, informes, presupuestos, material multimedia (imágenes y videos) y toda la documentación relevante para el desarrollo de los proyectos. Además, se incluirán carpetas dedicadas a la documentación legal, como contratos, permisos y otros documentos necesarios. Por otro lado, dentro de la carpeta "Proyectos Culturales," habrá una sección destinada exclusivamente a plantillas de los diversos documentos requeridos en la gestión, las cuales deberán actualizarse bajo supervisión de la gestora de proyectos conforme surjan nuevas necesidades o requerimientos.

La gestora de proyectos será responsable de administrar el almacenamiento y organización de toda la documentación en el *Drive* de ACAM, asegurándose de que la información se mantenga actualizada de manera regular. La documentación relacionada con cada carpeta de proyecto será eliminada después de cinco años de almacenamiento, conservando únicamente las plantillas, lecciones aprendidas y los informes finales para su registro histórico.

5.1.5.2 Estandarización de minutas e informes.

Los documentos de uso frecuente, como minutas e informes, serán estandarizados para asegurar la consistencia y la integridad de la información.

En el caso de las minutas, se deben considerar los siguientes aspectos y se utilizará la plantilla disponible en el [Apéndice M](#):

1. Fecha y hora de la reunión en que se lleva a cabo la reunión.
2. Hora en que finalizó la reunión.
3. Lugar donde se llevó a cabo la sesión en caso de que fuera presencial y si fuera virtual también aclararlo en ese punto.
4. Objetivo de la reunión: cuál es la razón por la que fueron convocadas las personas.
5. Asistencia: personas que participaron en la reunión y firmar asistencia en caso de que la reunión es presencial.
6. Asuntos tratados: resumen de los puntos más importantes abordados. Es importante resaltar los temas urgentes con señales aclaratorias.
7. Revisión de tareas: anotar qué tareas se cumplieron, cuáles no y por qué.
8. Tareas pendientes: anotar las tareas nuevas que se deben realizar, quiénes son las personas responsables y plazos para llevar a cabo dichas asignaciones.

Los informes de estado de los proyectos contemplarán los siguientes aspectos y se usará la plantilla disponible en el [Apéndice N](#).

1. ID y nombre del proyecto
2. Fecha del informe
3. Nombre de la persona encargada de redactar el informe.
4. Nombre de la persona gestora de proyectos.
5. Nombre de la persona que preside la subcomisión.
6. Nombre y rol de las personas que integran la subcomisión encargada del proyecto.
7. Estado general del proyecto: indica la situación actual del proyecto según su cumplimiento de cronograma y presupuesto. Se utilizarán las siguientes categorías:
 - a. En curso: el proyecto avanza conforme al cronograma y mantiene el presupuesto dentro de los límites previstos hasta el momento.
 - b. En riesgo: se han identificado situaciones adversas que podrían comprometer el cronograma o el presupuesto del proyecto. Se requiere implementar medidas de mitigación para reducir el impacto de estos riesgos.
 - c. Retrasado: el proyecto no está cumpliendo con el cronograma establecido, lo que podría afectar tanto el presupuesto como el alcance. Se deben tomar decisiones y aplicar medidas correctivas para reducir posibles consecuencias negativas.
8. Breve descripción del proyecto que incluya objetivo, metas y público objetivo.
9. Principales logros alcanzados y actividades realizadas hasta el momento.
10. El impacto que ha tenido con la comunidad, en caso de estar en ejecución.
11. Desafíos o problemas detectados.
12. Cumplimiento de plazos: evaluación del cumplimiento de fechas y justificación de cualquier retraso.
13. Estado del presupuesto: Resumen de los gastos actuales frente al presupuesto asignado.

Cabe resaltar, que la comisión del FSC presentará un informe general sobre los proyectos activos a la Junta Directiva, utilizando una plantilla que se encuentra en el [Apéndice Ñ](#). Este informe deberá

incluir información general como el ID y nombre de cada proyecto, los logros alcanzados, los desafíos identificados y las acciones tomadas para mitigarlos, así como una comparación entre el gasto real y el previsto. Esta información ofrece una visión general del progreso de los proyectos propuestos por el APC y supervisados por la comisión del FSC.

Al finalizar cada proyecto, se presentará un informe final que detallará las tareas realizadas, el cronograma, el presupuesto, los desafíos enfrentados y las evidencias visuales de las actividades efectuadas. Además, incluirá recomendaciones y anexos de todos los documentos e insumos utilizados, tales como contratos, convenios, solicitudes y cotizaciones, para asegurar un registro completo y accesible.

5.1.5.3 Envío de la información

Para asegurar una comunicación formal y un registro adecuado, es esencial que toda información relevante, incluyendo informes, minutas de reuniones, solicitudes de cambios, riesgos materializados o problemas que puedan afectar el éxito del proyecto, se envíe mediante correo electrónico a las partes involucradas.

Aunque los mensajes de *WhatsApp* pueden resolver asuntos inmediatos, el correo electrónico permite documentar y centralizar esta información clave, facilitando la consulta, el seguimiento y el acceso a un historial detallado de las comunicaciones a lo largo del proyecto.

Los correos electrónicos deben mantener un formato profesional y coherente que incluya un asunto claro y descriptivo, el detalle del tema abordado y una lista de los pasos o decisiones tomadas. Además, cada mensaje debe incluir a las partes interesadas pertinentes en copia para mantenerles informadas y facilitar el seguimiento. Es recomendable solicitar una confirmación de recepción por parte de los destinatarios para asegurar que la documentación ha sido recibida y revisada.

WhatsApp se utilizará para situaciones que requieran atención inmediata y urgente, como convocar reuniones para tratar temas apremiantes, notificar cambios imprevistos en el cronograma, gestionar crisis o emergencias, y realizar consultas que demanden respuestas rápidas. Es crucial documentar estas comunicaciones, ya que esto no solo facilita el seguimiento de conversaciones y acuerdos, sino que también asegura mayor transparencia y claridad en la información. En este sentido, se designará a una persona del equipo encargado del proyecto para que sea responsable de registrar todas las comunicaciones derivadas de situaciones urgentes. Mantener un registro escrito permite resolver conflictos de manera efectiva, revisar el contexto de decisiones anteriores y asegurar que todas las partes involucradas estén alineadas con los compromisos establecidos.

5.1.6 Resumen de la propuesta.

La propuesta de solución consta de cinco áreas que deben ser fortalecidas para lograr una gestión formal de los proyectos del Área de Proyectos Culturales.

El Cuadro 5.9 presenta un resumen de la propuesta, indicando el área a fortalecer, las acciones a realizar y las herramientas o diagramas de apoyo para su implementación.

Cuadro 5.9 Resumen de la propuesta de solución

| Área para fortalecer | Acciones que se llevarán a cabo | Herramientas de apoyo |
|-----------------------------|--|---|
| <p>PLANIFICACIÓN</p> | <p>Antes de iniciar la planificación de un proyecto en específico, es importante llevar a cabo una evaluación contextual. Esto implica analizar características demográficas y socioculturales, factores políticos y sociales; oportunidades y amenazas; marco legal; estado del presupuesto e identificar aliados estratégicos. Se pueden tomar esos datos de bases de datos existentes y también se puede aplicar una encuesta para valorar la opinión de la comunidad beneficiaria.</p> | <p>El Cuadro 5.1 muestra la información que se puede considerar cuando se lleva a cabo una evaluación contextual, ubicado en el apartado 5.1.1.1. Evaluación contextual. Utilizar la plantilla para la evaluación contextual, que está en el Apéndice H. En el Anexo 1 hay una guía de encuesta para ser aplicada a personas asociadas de la organización (beneficiarios de los proyectos).</p> |
| | <p>Es importante elaborar un plan anual, en el cual se especificarán los objetivos, así como un cronograma preliminar que detallará los proyectos que se realizarán en el año, posibles etapas, fechas, presupuesto, así como equipo humano, partes interesados y aliados estratégicos. Para los dos últimos elementos mencionados, es importante anotar qué tipo de compromiso podría adquirir y qué interés e influencia podría tener sobre el proyecto.</p> | <p>Ir al Cuadro 5.3. titulado Información para el cronograma anual de proyectos culturales, ubicado en el apartado 5.1.1.2 Planificación anual de los proyectos. También revisar la Figura 5.1, que ilustra el formato para presentar la planificación anual, incluyendo hipervínculos a los planes de los distintos proyectos desarrollados durante el año.</p> |

| Área para fortalecer | Acciones que se llevarán a cabo | Herramientas de apoyo |
|---|--|--|
| | <p>La subcomisión responsable de cada proyecto elaborará un plan específico que incluya un organigrama del proyecto para identificar los roles de cada miembro del equipo. Además, el plan detallará los objetivos, el presupuesto estimado y un cronograma específico con las actividades, las personas responsables, los recursos necesarios y las dependencias entre tareas.</p> <p>En el plan específico también es importante incluir los beneficios esperados del proyecto.</p> <p>Además, es indispensable contar con un documento específico para iniciar, de manera formal, cada proyecto. El documento debe estar insertado al inicio del plan específico.</p> | <p>Las herramientas de apoyo o plantillas que se usarán son las que se encuentran en el apartado 5.1.1.3 Planificación específica por proyecto: Figura 5.2, que ilustra la conformación del equipo del proyecto. Figura 5.3 muestra un ejemplo de cómo presentar el presupuesto de un proyecto. Figura 5.4 y Cuadro 5.4, que muestran modelos para calendarizar actividades y etapas de un proyecto en específico. Cuadro 5.5, que detalla una matriz de beneficios esperados.</p> <p>En el Apéndice I hay una muestra del documento que formaliza el inicio de cada proyecto.</p> |
| <p>GESTIÓN INTEGRAL DE INTERESADOS</p> | <p>La gestión de interesados es fundamental integrarla en la planificación de cada proyecto. Se incluirán aquellas partes interesadas o aliados que se habían considerado en el plan anual. Posteriormente, se incluirán aquellos que no fueron contemplados inicialmente. Se tomarán en cuenta tanto las partes interesadas internas, como externas y es importante definir su rol, compromiso e influencia en el proyecto.</p> <p>Es importante formalizar el compromiso de las partes interesadas, a través de contratos o convenios firmados.</p> | <p>En el apartado 5.1.2 Gestión integral de partes interesadas encontrará el Cuadro 5.6, que especifica la información que debe contener una matriz de interesados.</p> <p>En el Anexo 2 se incluye un ejemplo de plantilla que puede servir como contrato de compromiso entre la organización y una persona beneficiaria.</p> |
| <p>GESTIÓN DE RIESGOS</p> | <p>Al planificar un proyecto, es esencial considerar aquellas situaciones adversas que puedan presentarse a lo largo del desarrollo del proyecto. Se pueden basar en situaciones que ya han sucedido en el pasado en el contexto de proyectos culturales. Tras identificar los riesgos potenciales, se elaborará una matriz de riesgos que describa cada riesgo, su nivel de impacto, posibles efectos y las acciones necesarias para prevenirlo o</p> | <p>En el apartado 5.1.3 Gestión de riesgos, encontrará la Figura 5.5, que muestra la información que puede contener una matriz de riesgos.</p> <p>En el Apéndice J encontrará una plantilla para el registro de riesgos de un proyecto.</p> |

| Área para fortalecer | Acciones que se llevarán a cabo | Herramientas de apoyo |
|---|---|--|
| SEGUIMIENTO Y CONTROL | <p>atenderlo si llega a materializarse. Además, es fundamental registrar estos eventos para fomentar el aprendizaje colectivo.</p> <p>Se propone implementar un sistema de monitoreo sobre el avance de cada proyecto. La propuesta recomienda analizar indicadores clave de desempeño para verificar variación entre presupuesto y gasto, tasa de satisfacción, avance en el cronograma, entre otros aspectos. Se propone implementar una gestión de cambios que permita al equipo realizar modificaciones debidamente analizadas y autorizadas, asegurando que estas se ajusten al cronograma y al presupuesto establecidos. Será importante verificar el estado del proyecto en términos de presupuesto, cronograma y alcance.</p> <p>Se llevarán a cabo reuniones periódicas. La frecuencia se establecerá en función del tamaño y tipo de proyecto. Serán encuentros consensuados. La convocatoria y calendarización se hará a través de <i>Google Calendar</i>. Las reuniones serán programadas de manera mensual, trimestral o semestral, según el tamaño y tipo de proyecto.</p> <p>Se propone registrar las lecciones aprendidas y guiar a la organización a la buena práctica de documentar los aciertos y desaciertos en la gestión de proyectos.</p> <p>Se hará una sesión de retroalimentación, al finalizar cada proyecto para analizar logros, desafíos, así como oportunidades de mejora.</p> | <p>El apartado 5.1.4.1 Indicadores de resultados incluye el Cuadro 5.8, que presenta un ejemplo de cómo formular KPIs para medir los resultados clave de objetivos para proyectos culturales de la organización. El Apéndice K incluye una plantilla de solicitud de cambio.</p> <p>El apartado 5.1.4.4 Reuniones de seguimiento contiene la Figura 5.6, que ilustra un ejemplo de cómo podría ser un calendario de reuniones.</p> <p>En el apartado 5.1.4.5 Lecciones aprendidas, se encuentra el Cuadro 5.6, que presenta un modelo para registrar de forma general los desafíos enfrentados en cada proyecto y cómo se abordaron. Asimismo, en el Apéndice L se incluye una plantilla para documentar de manera más específica las lecciones aprendidas de un proyecto.</p> |
| DOCUMENTACIÓN FORMAL Y ESTANDARIZADA | <p>Se creará una carpeta en un <i>Drive</i> de ACAM, donde estará almacenada toda la documentación de los proyectos culturales por carpetas y subcarpetas organizadas, según el tipo de información.</p> | <p>La Figura 5.7, contenida en el apartado 5.1.5 Registro de la información y documentación formal estandarizada, muestra un diagrama de cómo estarían distribuidas las subcarpetas y la documentación en el <i>Drive</i> de ACAM. El Apéndice M contiene una plantilla para minutas de reuniones de seguimiento.</p> |

| Área para fortalecer | Acciones que se llevarán a cabo | Herramientas de apoyo |
|----------------------|--|--|
| | También será importante contar con documentación estandarizada como minutas de reuniones e informes de estado de los proyectos, para asegurar consistencia e integridad de la información. El envío de esta información será por medio de correo electrónico. El <i>WhatsApp</i> será utilizado para asuntos que necesitan atención inmediata y de urgencia, | En el Apéndice N encontrará una plantilla para la elaboración de informes de estado. El Apéndice Ñ muestra una plantilla de informe general de proyectos, en el cual se describe a grandes rasgos el avance de los diversos proyectos que se van ejecutando en el APC. |

Nota: Elaboración propia.

5.2 Propuesta de implementación

En esta sección se detalla el plan de implementación para poner en marcha el modelo de gestión, que se presenta como la solución propuesta, con el fin de atender las necesidades de la organización en la gestión de proyectos culturales. Este modelo de gestión empezará a ser implementado el próximo año 2025, después del análisis sobre la disponibilidad de tiempo y recursos con la que cuenta la organización y el Área de Proyectos Culturales.

Como primer paso, antes de iniciar el proceso de implementación, se llevará a cabo una sesión de trabajo, para exponer el modelo de gestión y su proceso de implementación, a las personas encargadas del desarrollo de los proyectos culturales en la organización. Es crucial que la Dirección General, las personas que integran la Comisión del FSC, así como la gestora de proyectos, comprendan, en detalle, el modelo de gestión propuesto y las etapas necesarias para su implementación. Además, será necesario conocer su opinión y verificar si están de acuerdo con la forma en que se llevará a cabo el proceso propuesto; lo cual dará un mensaje claro de apoyo a la propuesta, para el resto de las partes interesadas.

Después de recibir el visto bueno con posibles sugerencias de las instancias correspondientes, se realizará una inducción intensiva autogestionada que tendrá una duración de dos meses. Durante este período, se abordarán temas diversos cada semana, todos basados en el modelo propuesto. Cada semana se harán ejercicios prácticos donde se aplique lo aprendido en proyectos culturales reales desarrollados por la organización.

A continuación, se establecerá un repositorio de documentos en la nube para organizar y facilitar el acceso a toda la documentación relevante. Se creará una estructura de carpetas claramente organizada por tipo de documentación, garantizando que todos los documentos recopilados o

generados se integren de manera sistemática. Estas carpetas se almacenarán en un *Drive* propiedad de ACAM. Posteriormente, se revisará y reorganizará la documentación actual relacionada con los proyectos culturales, ajustándola a la estructura de carpetas establecida en el modelo. Esta revisión asegurará que toda la información esté debidamente clasificada y accesible. La creación del repositorio y organización de la documentación se llevará a cabo en un total de 12 horas distribuidas en tres semanas.

Cada etapa del proceso de implementación será detallada en los siguientes apartados, proporcionando una guía clara para su ejecución exitosa.

En el Cuadro 5.10 se presenta el cronograma de actividades del plan de implementación.

Cuadro 5.10 Cronograma de implementación

| | ENERO | FEBRERO | MARZO |
|-----------------|----------------------------------|---|---|
| | Inducción | | Organización de la documentación |
| Semana 1 | Evaluación contextual | Registro de lecciones aprendidas | Creación de carpetas en el <i>Drive</i> . |
| Semana 2 | Planificación anual y específica | Seguimiento y control | Localización de la documentación. |
| Semana 3 | Gestión de interesados | Beneficios esperados y matrices de evaluación | Semana libre por Asamblea de ACAM |
| Semana 4 | Gestión de riesgos | Sesión de retroalimentación y repaso. | Organización de plantillas y comunicación sobre el repositorio. |

Nota: Elaboración propia.

El Cuadro 5.10 muestra a grandes rasgos el cronograma del plan de implementación, el cual tendrá una duración aproximada de tres meses, comenzando en enero y finalizando en marzo de 2025. Están detalladas las etapas y actividades de cada una.

La inducción sobre la propuesta de solución se realizará entre enero y febrero, con sesiones semanales. Durante estos meses, se abordarán las distintas áreas de la gestión de proyectos que el Área de Proyectos Culturales (APC) necesita fortalecer. Al cierre, se llevará a cabo una sesión de retroalimentación para discutir inquietudes, desafíos y posibles dudas, así como para revisar cualquier tema que requiera profundización adicional.

La organización de la documentación se llevará a cabo durante las dos primeras semanas y la última semana de marzo. El proceso comenzará con la creación de carpetas en el *Drive* de ACAM y

finalizará con la organización de las plantillas y matrices elaboradas durante la inducción de los meses anteriores. Además, se realizará una sesión para informar al equipo de proyectos culturales sobre el nuevo repositorio y su aplicación. Durante la tercera semana de marzo no se realizarán actividades relacionadas con este plan de implementación, ya que el personal estará concentrado en la Asamblea General Ordinaria de la entidad.

A continuación, se detallan las actividades correspondientes al plan de implementación en los siguientes dos apartados.

5.2.1 Inducción del modelo de gestión en el Área de Proyectos Culturales de ACAM.

Para implementar el nuevo modelo de gestión, el Área de Proyectos Culturales llevará a cabo una inducción autogestionada. Esto implica que el equipo revisará, conjuntamente, una guía metodológica que describe el proceso a seguir para aplicar el modelo de gestión en el desarrollo de los proyectos de ACAM. Esta guía será estudiada por todas las personas que integran el equipo de desarrollo de proyectos culturales, que incluye a la gestora de proyectos e integrantes de la comisión del Fondo Social y Cultural (FSC). La inducción estará disponible para quienes se integren a la comisión del FSC o a alguna subcomisión, facilitando el acceso y la comprensión del modelo de gestión.

La inducción tendrá un enfoque práctico, permitiendo a las personas participantes familiarizarse con conceptos generales de gestión de proyectos propuestos en el modelo y aplicar este conocimiento, mediante ejercicios prácticos aplicados a proyectos reales que se desarrollen a lo largo del año. Esta inducción está diseñada para ser aplicada en un total de 24 horas, divididas en ocho sesiones de tres horas cada una.

Esta forma de inducción autogestionada proporcionará a las personas participantes no solo conocimientos sobre el modelo y los conceptos relacionados, sino también la oportunidad de aplicar lo aprendido. Quienes formen parte de esta inducción, como son la gestora de proyectos e integrantes de la comisión del FSC trabajarán en el desarrollo de insumos, herramientas o materiales para proyectos culturales reales de la organización.

Durante las ocho sesiones se abordarán los temas específicos, junto con el aprendizaje esperado, que se detallan en el Cuadro 5.11.

Cuadro 5.11 Temáticas abordadas en la inducción y aprendizaje esperado

| Temática | Aprendizaje esperado | Estrategias prácticas |
|---|---|---|
| Evaluación contextual de los proyectos culturales | Las personas serán capaces de identificar aquellos factores sociales, ambientales, culturales, políticos que pueden impactar a los proyectos que ejecutan a lo largo del año. | Elaborarán un cuadro, como el propuesto por el modelo (Cuadro 5.3), donde anotarán todas esas situaciones que influyen en el desarrollo de los proyectos culturales. Revisión de la base de datos de ACAM y considerar tipos de proyectos para distintos segmentos. |
| Planificación de proyectos | Las personas participantes podrán elaborar un plan anual de los proyectos que serán ejecutados en el año en curso, así como planes específicos con objetivos claros, cronogramas, presupuestos, entre otros elementos recomendados por el modelo. Además, las personas reconocerán la importancia de definir los roles y responsabilidades de las personas que forman los equipos y sus colaboradores. | Harán uso de las plantillas propuestas en el modelo, aplicándolas a proyectos culturales reales de la organización. Las personas crearán un organigrama del equipo del proyecto, basándose en el propuesto por el modelo en la Figura 5.2. |
| Gestión integral de interesados | En esta sesión, además de reconocer la importancia de la identificación de <i>stakeholders</i> , internos y externos, se hará una lista de aquellas partes interesadas que pueden interesarse y afectar en la gestión de los proyectos; así como el compromiso que se puede adquirir con ellas. | Las personas serán capaces de elaborar una matriz de interesados para cada proyecto cultural que será ejecutado con los diversos niveles de interés e influencia de cada <i>stakeholder</i> . |
| Gestión de riesgos | Las personas participantes de la inducción serán capaces de reconocer y analizar las distintas situaciones adversas o amenazas que pueden afectar los proyectos, así como la elaboración de una matriz de riesgos que presente los riesgos, su nivel de impacto, efectos y posibles estrategias de mitigación. | Los posibles riesgos, efectos y mitigaciones serán anotados en una matriz de riesgos, como la que se muestra en el modelo de gestión propuesto. |
| Registro de lecciones aprendidas | Las personas podrán reconocer la importancia del registro de lecciones aprendidas como parte fundamental en la gestión de proyectos. | Se hará un recuento de anécdotas e historias de situaciones adversas que han experimentado quienes gestionan proyectos culturales. Serán anotadas en un documento como el propuesto por el modelo en el Cuadro 5.7 y también podrán usar la plantilla que se encuentra en el Apéndice L . |
| Seguimiento y control | El grupo de personas sabrá cómo dar seguimiento y control, de manera efectiva, a los proyectos. Serán capaces de hacer un análisis del estado de algún | Será analizado el estado de proyectos culturales activos y se elaborará un informe de estado conforme a las recomendaciones |

| Temática | Aprendizaje esperado | Estrategias prácticas |
|--|--|---|
| | <p>proyecto y también podrán implementar una forma de coordinar reuniones, donde se informen los avances en cuanto a cronograma, presupuesto, gastos, desafíos, entre otros elementos que se proponen en el modelo.</p> <p>También sabrá cómo hacer gestión de cambios y solicitudes de cambio oportunas e informadas, para ser aprobadas.</p> | <p>del modelo. Si en el área no hay proyectos en curso, se evaluarán proyectos activos de otros departamentos.</p> <p>Además, utilizando la plantilla para la propuesta de cambios (Apéndice L) se registrarán los posibles cambios en el cronograma, los recursos y el presupuesto, que puedan surgir durante el desarrollo de los proyectos. Igualmente, podrán diferenciar quien o cual rol aprobará/ rechazará dichos cambios.</p> <p>Las personas se pondrán de acuerdo para decidir una forma de calendarizar reuniones, de manera funcional, para el equipo.</p> |
| Beneficios esperados e indicadores de resultados | En este módulo, quienes participen, serán capaces de identificar beneficios e impacto esperado de los proyectos que desarrolla el área. Podrán definir métricas o herramientas para reconocer resultados esperados. | Se podrán proponer métricas de evaluación aplicables a los proyectos culturales que desarrolla el área, como se muestra en la sección 5.1.5.1 . |
| Retroalimentación y repaso | En esta sesión, las personas podrán identificar los puntos clave en la gestión de proyectos y a detectar áreas de mejora, según el modelo propuesto. | Se hará una sesión de conversación para manifestar inquietudes acerca de lo que han desarrollado, a lo largo de la inducción, para reconocer aprendizajes, entre otros aspectos. |

Nota: Elaboración propia.

El cuadro 5.11 detalla los aprendizajes obtenidos después de la inducción y también la forma en que pueden desarrollarse los temas, según el modelo de gestión propuesto. Es importante anotar que, durante las sesiones las personas elaborarán plantillas relacionadas con cada temática, como minutas de reuniones, informes de estado, informes finales, solicitudes de cambio, entre otros documentos, para luego ser almacenados en el repositorio de documentos.

Como se mencionó anteriormente, la inducción será autogestionada por el equipo, proporcionándoles toda la documentación, información e insumos necesarios para revisar los conceptos y realizar los ejercicios prácticos de manera conjunta, consciente y consensuada. Esto implica que el equipo acordará un horario específico para trabajar en conjunto cada semana.

Las sesiones serán sincrónicas y se pueden llevar a cabo en modalidad virtual, para facilitar la participación de todas las personas involucradas.

El Cuadro 5.12 presenta el cronograma de inducción, detallando el programa semanal de cada mes y los temas o módulos a revisar en cada sesión.

Cuadro 5.12 Cronograma de inducción del modelo de gestión

| MES | SEMANA | MÓDULO | TEMA |
|--|----------------------------------|---|---|
| ENERO | 6 al 10 | Evaluación contextual | Para qué la evaluación contextual |
| | | | Análisis de bases de datos, características demográficas. |
| | | | Análisis de información contextual de proyectos |
| | | | Aspectos que se deben considerar para la evaluación. |
| | 13 al 17 | Planificación anual y específica | La importancia de la planificación y la formalización de los proyectos |
| | | | Lo que debe contener un plan anual y plan específico por proyecto |
| | | | Planteamiento de objetivos, cronograma, presupuesto, posibles partes interesadas. |
| | | | Equipo del proyecto y sus roles. |
| | 20 al 24 | Gestión de interesados | ¿Qué es la gestión de interesados? |
| | | | Identificación de aliados y matriz de interesados |
| 27 al 31 | Registro de lecciones aprendidas | ¿Qué son las lecciones aprendidas? | |
| | | Ejercicio práctico, ronda de historias, anécdotas de situaciones adversas y acciones de mitigación. | |
| FEBRERO | 3 al 7 | Seguimiento y control | ¿Por qué es necesario el seguimiento y control de los proyectos? |
| | | | Informes de estado |
| | | | Reuniones de seguimiento y evaluación continua. |
| | | | Solicitudes de cambio |
| | 10 al 14 | Beneficios esperados y matrices de evaluación | Identificar beneficios esperados |
| | | | Matriz de beneficios |
| | | | Indicadores de éxito y métricas de evaluación |
| | 24 al 28 | Retroalimentación y repaso | Retroalimentación sobre la inducción: Inquietudes ¿Qué vacíos quedan? |
| Repaso de temas. | | | |
| Compartir opiniones, ideas sobre próximas acciones en relación con la gestión de proyectos culturales. Documentar cada idea. | | | |

Nota: Elaboración propia.

El Cuadro 5.12 muestra las temáticas y actividades que se desarrollarán cada semana. Esta capacitación se desarrollará con una dinámica en la que la primera hora estará dedicada a la revisión

de los conceptos y demás insumos sobre la temática, y las dos horas siguientes se centrarán en la aplicación práctica.

En cuanto a los recursos necesarios, para llevar a cabo esta inducción, será fundamental contar con acceso a internet, computadoras y herramientas o *software* adecuados para elaborar las diferentes plantillas y documentos necesarios en la gestión de proyectos. Asimismo, para los ejercicios prácticos que se realizarán durante las sesiones, será importante disponer de información o documentación existente sobre proyectos culturales implementados por ACAM.

Es importante destacar que, tras la inducción, la Comisión del FSC estará capacitada para orientar a las subcomisiones de los distintos proyectos que se desarrollen durante el año, acerca de cómo aplicar el modelo de gestión en los proyectos bajo su responsabilidad.

5.2.2 Organización de documentación

Después de la inducción, se procederá a organizar la documentación en un repositorio central accesible en un *Drive*, propiedad de ACAM. Según el jefe del Departamento de TI, la capacidad de almacenamiento en la nube es suficiente para alojar toda la información necesaria y no será necesario un costo adicional para ello.

La creación y organización del repositorio estarán a cargo de una persona de la organización designada por la Dirección General, quien, con el apoyo de la gestora de proyectos, dedicará 12 horas de trabajo distribuidas en tres semanas, con el fin de asegurar una correcta estructuración y clasificación de la documentación.

El repositorio será administrado por la gestora de proyectos. Las personas que participen en las comisiones y necesiten subir documentación a la plataforma deberán coordinar con ella para asegurar que la información se almacene de manera adecuada.

Los pasos del proceso en que se organizará la documentación en el repositorio se detallan a continuación:

1. *Creación de la estructura de carpetas*: el primer paso será crear una estructura de carpetas y subcarpetas accesibles para la Dirección General, la gestora de proyectos e integrantes de la Comisión del FSC, dichas carpetas estarán ubicadas en el *Drive* de la organización. Se creará una carpeta principal: “Proyectos Culturales”. La documentación se organizará por años, proyectos y tipos de documentos, siguiendo el esquema establecido por el modelo de gestión. Como se propone en el modelo, habrá una carpeta para cada año, como, por ejemplo: “PC 2023”, “PC 2024” y “PC 2025”. Dentro de cada una, se crearán subcarpetas con el ID y el

nombre de cada proyecto desarrollado o en desarrollo. A su vez, cada proyecto tendrá subcarpetas tituladas “Minutas”, “Cronogramas”, “Videos”, “Presupuestos”, “Contratos”, “Convenios”, “Matrices”, entre otras que, las personas del equipo consideren necesarias.

2. *Localización de la documentación:* a continuación, se hará una búsqueda y localización de la documentación existente, tanto en formato digital, almacenada en las computadoras de la organización, como en formato físico. Los documentos físicos serán escaneados para digitalizarlos y tenerlos disponibles en formato PDF. Se llevará a cabo una tarea exhaustiva para identificar y clasificar toda la documentación relacionada con los proyectos culturales para subirla en el *Drive*, en la subcarpeta correspondiente. Se comenzará con la organización de las minutas de reuniones previas, para luego identificar y clasificar informes, reportes, presupuestos, contratos y convenios de cada proyecto ejecutado en distintos años. Finalmente, se organizarán imágenes y contenido multimedia relacionado con los proyectos.
3. *Organización de plantillas:* posteriormente, se tomarán las plantillas y diagramas elaborados durante la inducción y se ubicarán dentro de una subcarpeta que llevará por nombre “Plantillas”. Se subirán las plantillas para documentos básicos como minutas, informes y cronogramas. Por ejemplo: “Plantilla minuta de reunión”, “Plantilla informe de estado”, “Plantilla informe final de proyecto”. En el caso de las matrices que ya tengan contenido de algún proyecto cultural, dentro de la subcarpeta del proyecto, será ubicada en la carpeta que diga “Matrices”. Las plantillas, matrices o diagramas sin contenido, serán colocadas en la subcarpeta “Plantillas”. La matriz de lecciones aprendidas, que reúne las experiencias y recomendaciones documentadas durante la inducción, se almacenará en la carpeta principal "Proyectos Culturales", ya que incluye anotaciones relacionadas con diversos proyectos.
4. *Comunicación sobre el repositorio:* se informará a la Comisión del FSC, a la gestora de proyectos y a las demás personas participantes del Área de Proyectos Culturales sobre la existencia del repositorio, su organización y la gestión que se llevará a cabo a partir de ese momento. Durante esta sesión, las personas participantes podrán hacer consultas, brindar opiniones y expresar sus inquietudes sobre el uso del repositorio. Además, será el momento adecuado para verificar si se necesita añadir documentación adicional o crear nuevas subcarpetas dentro de la carpeta "Proyectos Culturales" o en las subcarpetas de cada proyecto.

La gestora de proyectos es responsable de mantener el repositorio actualizado, asegurándose de que toda la documentación esté disponible y organizada. Aunque hay documentos que son gestionados por otras partes, la gestora debe solicitarlos y asegurarse de que se ubiquen correctamente en las carpetas correspondientes. Es fundamental que el repositorio sea revisado periódicamente para evitar la falta de documentación. Para ello, la gestora estará en contacto regular con las partes involucradas que posean documentos relacionados con el proyecto, garantizando así que toda la información necesaria esté accesible y al día.

En el Cuadro 5.13 se muestra el cronograma de implementación de la etapa relacionada con la organización de la documentación y las personas responsables de brindar la información a la persona designada por la Dirección General para organizar el repositorio.

Cuadro 5.13 Cronograma de organización de la documentación

| MES | SEMANA | ACTIVIDAD | DESCRIPCIÓN | REQUERIMIENTOS | RESPONSABLE |
|-------|----------|----------------------------------|--|--|---|
| MARZO | 3 al 7 | Creación de carpetas | Revisar el tipo de documentación que se utiliza y se ha utilizado en el área. | Apoyo de las instancias de la organización que se han encargado de almacenar dicha documentación, entre estas: la Dirección General, la gestora de proyectos, entre otras que tengan acceso a esa información. | Dirección general Asistente de dirección general gestora de proyectos |
| | | | Revisar la documentación que existe por cada proyecto, por cada año. | Acceso a las computadoras de la organización que almacenan esa información. | Asistente de la dirección |
| | | | Crear las carpetas de acuerdo con los hallazgos. Carpetas por año, por proyecto, por tipo de documentación | Acceso al Drive de ACAM. | La persona designada a la organización del repositorio |
| | 10 al 14 | Localización de la documentación | Ubicar la documentación existente. | Apoyo de las instancias que puedan brindar dicha documentación. | Asistente de la dirección gestora de proyectos |
| | | | Si existen documentos en formato físico, digitalizarlos. | | Asistente de la dirección gestora de proyectos |
| | | | Subirlos al <i>Drive</i> . | Acceso al <i>Drive</i> . | Persona designada para organizar el repositorio |
| | 24 al 28 | Organización de plantillas | Recopilar plantillas, matrices y | Acceso a los documentos elaborados en la inducción | Gestora de proyectos e |

| MES | SEMANA | ACTIVIDAD | DESCRIPCIÓN | REQUERIMIENTOS | RESPONSABLE |
|-----|--------|-----------------------------------|---|---|---|
| | | | diagramas elaborados. | | integrantes de la comisión del FSC. |
| | | | Organizar por año, por proyecto, por tipo de documentación. | | Persona designada |
| | | | Subir las plantillas y matrices al Drive | | Acceso al <i>Drive</i> |
| | | Comunicación sobre el repositorio | Comunicar sobre la actualización del repositorio. | Acceso al <i>Drive</i> . Reunión con las partes interesadas en el proceso. | gestora de proyectos y Dirección General. |

Nota: Elaboración propia.

La persona que será designada para organizar el repositorio se encargará de crear las carpetas, ubicar los documentos y organizarlos, como se indica en el Cuadro 5.13. Para llevar a cabo las actividades de recopilación y ubicación de la información, será necesario contar con el apoyo de distintas instancias que están especificadas en la sexta columna. Además, es crucial tener acceso a las computadoras de la organización, donde podrían estar almacenados estos documentos, así como al *Drive* de ACAM, donde se subirá la información correspondiente. Tal como también se indica en el cuadro, requerirá el respaldo de quienes integran la Comisión del FSC, que habrán elaborado plantillas, matrices o diagramas que también se integrarán al repositorio.

5.2.3 Recursos necesarios

Para la implementación del modelo de gestión, se necesitarán diversos recursos que la organización debe considerar. El Cuadro 5.14 detalla el tipo de recurso requerido para cada actividad.

Cuadro 5.14 Recursos necesarios para la implementación del modelo de gestión

| ACTIVIDAD | RECURSO | TIPO DE RECURSO | COSTO |
|--------------------------|--------------------------|--|--|
| Inducción autogestionada | Humano | Tiempo de las siete personas que recibirán la capacitación | €1 680 000 |
| | Inducción autogestionada | Tecnológico, didáctico | €300 000 |
| | Computadoras personales | Tecnológico | NA |
| | Plataforma <i>Zoom</i> | | La organización dispone de una cuenta en <i>Zoom</i> Pro, por lo que se utilizará para llevar a cabo la capacitación. Las demás personas se conectarán desde sus cuentas personales. |
| | Acceso a internet | | NA |

| ACTIVIDAD | RECURSO | TIPO DE RECURSO | COSTO |
|----------------------------------|---|-----------------|--|
| | <i>Software como Excel, Power Point, Word, otros.</i> | | Si se desea utilizar un <i>software</i> más especializado en gestión de proyectos, será necesario consultar los precios correspondientes |
| Organización de la documentación | Persona responsable del proceso, así como quienes tengan acceso a la información necesaria. | Humano | €150 000 |
| | Computadora del APC | Material | €419 000 |
| | Almacenamiento en la nube | Tecnológico | Se utilizará el espacio de almacenamiento existente, que no implicará costos adicionales. |

Nota: Elaboración propia.

Como se observa en el Cuadro 5.14, los recursos necesarios para el plan de implementación son tipo humano, económico, material y tecnológico. Los rubros marcados como 'NA' indican que se utilizarán recursos ya disponibles en la organización.

De acuerdo con lo establecido en los estatutos de la organización, el presupuesto ordinario se aprueba en diciembre de cada año y entra en ejecución a partir de enero del año siguiente. Además, el uso de recursos para proyectos culturales está condicionado a la disponibilidad de fondos recaudados. Por lo tanto, será necesario contar con un presupuesto extraordinario para la implementación de este proyecto, el cual deberá ser aprobado por la junta directiva.

Las personas que integran la comisión del FSC, con excepción de la gestora de proyectos, no forman parte del personal de la organización. La capacitación se llevará a cabo de manera sincrónica y conjunta, por lo que se reconocerá el tiempo invertido. Para este rubro, se ha asignado un monto de €1 680 000. Además, la inducción autogestionada, que comprende siete módulos y una guía metodológica, tendrá un costo de €300 000.

La organización de la documentación estará a cargo de la persona funcionaria de ACAM responsable del proceso, quien dedicará tres horas diarias durante tres semanas, con un costo asignado de €150 000 por su labor. Adicionalmente, para llevar a cabo el almacenamiento y la organización de la información, será necesario adquirir una computadora portátil, cuyo costo asciende a €419.000.

En total, la implementación de la propuesta requerirá una inversión de €2 549 000.

Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del trabajo de investigación para el diseño del modelo de gestión propuesto para el Área de Proyectos Culturales de la Asociación de Compositores y Autores Musicales (ACAM).

6.1 Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones en función de los objetivos específicos planteados para este proyecto.

Objetivo 1: 1. Analizar la situación histórica y actual de los proyectos de la organización y la forma en que se desarrollan, mediante la investigación de campo, para la identificación de principales necesidades en cuanto a gestión formal de los proyectos.

1. El diagnóstico de la situación actual de la gestión de proyectos en ACAM reveló que la organización gestiona los proyectos de manera funcional, asignando responsabilidades a los departamentos, donde cada jefatura asume el rol de director de proyecto. El personal dedica parte de su tiempo laboral para apoyar en las responsabilidades asociadas a cada proyecto, aunque este enfoque no siempre permite una gestión eficiente ni organizada.
2. En cuanto a la planificación, el análisis mostró la ausencia de un plan claro y formal para el desarrollo de proyectos. Aunque existe una comprensión general del objetivo de beneficiar a las personas asociadas, la falta de un proceso estructurado para la planificación y ejecución afecta la priorización de las actividades, limitando la capacidad de la organización para gestionar de manera efectiva los recursos y tiempos disponibles.
3. La gestión de interesados no está plenamente integrada. A pesar de que se identifican aliados clave, la falta de un enfoque integral limita su compromiso y participación activa en los proyectos, lo que dificulta una adecuada alineación de todos los actores involucrados.
4. Se identificó una falta de claridad en los mecanismos de seguimiento y control, lo cual dificulta la evaluación precisa del impacto de los proyectos. Sin herramientas y procesos definidos para el monitoreo continuo, resulta complejo determinar si los proyectos cumplen con sus objetivos.
5. La organización no cuenta con una cultura establecida para la identificación de riesgos. Aunque han ocurrido eventos inesperados que afectaron proyectos, aún no se han implementado prácticas sistemáticas para anticipar o mitigar estas situaciones.

6. La ausencia de un sistema centralizado de documentación dificulta el acceso a la información necesaria para un seguimiento adecuado de los proyectos.

Objetivo 2: Identificar las buenas prácticas en gestión de proyectos que sean aplicables a la gestión de proyectos culturales según las necesidades de la organización, a través de un estudio comparativo entre las necesidades de la organización y los marcos de referencia, para el establecimiento de un modelo de gestión óptimo para la organización.

1. Las buenas prácticas en gestión de proyectos destacan la importancia de implementar una planificación anual de proyectos y planes específicos, que incluyan cronogramas, presupuestos estimados, tareas y responsables.
2. También destacan la necesidad de integrar alianzas estratégicas desde el inicio y contar con un enfoque sistemático para la identificación y gestión de *stakeholders*, tanto internos como externos, evaluando su nivel de interés e influencia en cada proyecto.
3. Es importante incorporar la identificación de riesgos potenciales y el desarrollo de estrategias de mitigación.
4. Contar con un sistema de monitoreo facilita un seguimiento efectivo de los proyectos y permite adoptar medidas oportunas en caso de adversidades, evitando comprometer su desarrollo.
5. La documentación estandarizada y accesible es crucial para que el equipo mantenga un flujo de información claro y eficiente.

Objetivo 3: Diseñar una propuesta de modelo de gestión, mediante la aplicación de buenas prácticas en gerencia de proyectos, que permita una gestión formal de los proyectos culturales de acuerdo con las necesidades de la organización.

1. La solución propuesta es un modelo de gestión que adopta un enfoque integral para la toma de decisiones informadas y oportunas.
2. Este modelo incluye una planificación proactiva que contempla una evaluación contextual del entorno en que se desarrollará el proyecto, así como planes específicos con cronogramas de implementación.
3. Se contemplan análisis regulares de avances, la comunicación periódica de informes de estado y la identificación temprana de riesgos para una gestión proactiva y adaptable.
4. El registro de lecciones aprendidas será clave para fomentar la mejora continua, impulsando el desarrollo de madurez organizacional y optimizando la ejecución de futuros proyectos.

5. Se implementará un repositorio centralizado en el *Drive* de ACAM para gestionar los documentos de manera eficiente y transparente.
6. La propuesta incluye plantillas de documentos estandarizadas que promuevan un flujo de información organizado y una comunicación efectiva dentro de la organización.

Objetivo 4: Elaborar un plan de implementación de la propuesta, mediante un análisis de las posibilidades en cuanto al cronograma y recursos de la organización, para la puesta en marcha del modelo de gestión.

1. La implementación incluirá una inducción autogestionada dirigida a la Comisión del FSC y a la gestora de proyectos, quienes participarán de manera conjunta y sincrónica.
2. La documentación de los proyectos culturales desarrollados por el APC se organizará en el *Drive* de ACAM. Una persona designada por la dirección general asumirá esta responsabilidad, con el apoyo de otras personas de la organización y de la comisión encargada de los proyectos culturales.
3. Se estima que la implementación durará tres meses, dedicando dos meses para la inducción y tres semanas para la organización documental.

A modo de resumen, la implementación de un modelo de gestión formal y estructurado es esencial para mejorar la eficiencia y efectividad del Área de Proyectos Culturales de ACAM. La adopción de este modelo, junto con la centralización de la documentación y el desarrollo de un sistema de aprendizaje organizacional, permitirá a la organización alcanzar un mayor nivel de madurez en la gestión de proyectos y maximizar el impacto de sus iniciativas culturales.

6.2 Recomendaciones

Si bien este estudio se centró en analizar las prácticas actuales de gestión de proyectos en el Área de Proyectos Culturales de ACAM y proponer un modelo de gestión para formalizar los procesos, existen otras áreas de mejora que quedaron fuera del alcance de este trabajo.

Por lo anterior, a continuación se presentan una serie de recomendaciones adicionales que, aunque no fueron abordadas en profundidad dentro del marco de este proyecto, pueden contribuir significativamente al fortalecimiento de la gestión de proyectos en la organización.

Las recomendaciones se dividen en dos grupos: el primero está dirigido a la organización en su conjunto, mientras que el segundo se enfoca específicamente en el Área de Proyectos Culturales.

6.2.1 Recomendaciones para implementarse en la organización.

La organización está en crecimiento y requiere fortalecer sus capacidades en cuanto a la gestión de proyectos, en este contexto, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. *Actualización del Plan Estratégico:* dado que el Plan Estratégico presenta aspectos desactualizados, según el marco referencial de este trabajo, se recomienda al director general coordinar con las jefaturas de las distintas áreas para establecer una comisión que actualice dicho plan. Esta actualización debe integrar el Área de Proyectos Culturales (APC) y excluir las áreas que ya no forman parte de la organización. Una vez elaborado un primer borrador, este debe ser presentado a la Junta Directiva para su revisión y comentarios. Se recomienda que la Dirección General y la Junta Directiva revisen este documento anualmente para evaluar la necesidad de actualizaciones y asegurar que se mantenga alineado con los objetivos y crecimiento de la organización.
2. *Capacitación del personal en el Plan Estratégico:* una vez actualizado el Plan Estratégico, se recomienda que el director general, junto con las jefaturas que participaron en su redacción, organicen una capacitación para garantizar que todo el personal, la Junta Directiva e integrantes de la comisión del FSC estén informados y familiarizados con el documento. Esto asegurará una comprensión completa y la alineación con los objetivos estratégicos de la organización.
3. *Capacitación en gestión de proyectos:* considerando el crecimiento y la diversidad de proyectos de ACAM, se sugiere a la Dirección General contratar a una persona experta en gerencia de proyectos para capacitar a las jefaturas de departamento y la comisión del FSC. La capacitación debe incluir el uso de herramientas clave de gestión, así como el desarrollo de habilidades en áreas como comunicación, gestión de presupuestos y recursos. Esto permitirá mejorar la planificación, ejecución y madurez del personal en la gestión de proyectos.
4. *Investigación y adquisición de herramientas de gestión de proyectos:* se recomienda al departamento de TI investigar opciones de *software* para la gestión del alcance, presupuestos, cronogramas y tareas como *Asana*, *Trello*, *ClickUp*, o cualquier otra con alcances similares, con el objetivo de seleccionar la herramienta que mejor se ajuste a las necesidades de los proyectos de la organización. Posteriormente, se sugiere presentar la

propuesta elegida a la Dirección General para evaluar la posibilidad de adquirir la licencia y capacitar al personal en su uso.

5. *Fomento del intercambio de experiencias entre departamentos*: debido a que los departamentos no siempre están al tanto de los proyectos en curso, se recomienda a las jefaturas implementar actividades que faciliten el intercambio de experiencias y el reconocimiento de los proyectos de cada área. Además, se sugiere que cada vez que se inicie o se ejecute un proyecto, el jefe o jefa de departamento informe a las otras jefaturas mediante correo electrónico para promover la retroalimentación y colaboración entre áreas.
6. *Análisis periódico de capacidades*: se recomienda a la Dirección General contratar a un consultor externo para realizar análisis periódicos de capacidades. Basado en el estudio realizado, se recomienda evaluar las siguientes capacidades:
 - a. Gobernabilidad, para analizar la estructura organizativa, incluyendo personas, roles, políticas y la efectividad de las decisiones estratégicas y de esta manera verificar que los proyectos estén alineados con la estrategia organizacional.
 - b. Conocimiento del personal, para analizar la experiencia y saberes de las personas que participan en los procesos organizacionales que aseguran un desempeño óptimo en el desarrollo de los proyectos.
 - c. Innovación y adaptación, que implica evaluar la capacidad para anticiparse, responder y adaptarse a cambios en el entorno social, económico y tecnológico.
 - d. Comunicación, que consiste en evaluar las estrategias y canales de comunicación empleados durante el desarrollo de los proyectos.
 - e. Metodologías en administración de proyectos, que significa examinar la sistematización de técnicas, métodos y procedimientos utilizados para planificar, ejecutar y evaluar los proyectos.
7. *Optimización de la base de datos de asociados*: se recomienda al jefe del Departamento de Autores mantener una base de datos actualizada de las personas asociadas, accesible para las diversas áreas de la organización. Es crucial que esta información esté organizada y segmentada según datos demográficos, ya que permite adaptar mejor las actividades y estrategias de los proyectos. La segregación adecuada de esta información facilita el diseño de iniciativas más inclusivas, garantizando representatividad y pertinencia en las acciones culturales.

6.2.1 Recomendaciones para implementarse específicamente en el Área de Proyectos Culturales (APC).

Dentro del APC se han identificado diversas áreas de mejora que impactan tanto la estructura del equipo como la gestión de los proyectos. Entre estas áreas se destacan las siguientes:

1. *Recursos humanos en la gestión de proyectos:* actualmente, el APC cuenta con una única funcionaria de planta, la gestora de proyectos, quien trabaja a medio tiempo. Dado que la implementación del modelo de gestión exigirá un esfuerzo constante en planificación, análisis y otras responsabilidades para formalizar los procesos, además de la colaboración con una comisión encargada de atender solicitudes para el desarrollo de proyectos, se recomienda al director general evaluar la posibilidad de ampliar la jornada laboral de la gestora a tiempo completo o contratar a una persona asistente para apoyar en tareas administrativas. La gestora podrá presentar al director general sus necesidades específicas y señalar en qué áreas requiere apoyo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente.
2. *Capacitación y uso de herramientas de gestión:* la comisión del FSC enfrentará un arduo trabajo para dar seguimiento a los proyectos en términos de presupuesto y cronograma. Por ello, se recomienda a la gestora de proyectos e integrantes de la comisión capacitarse en herramientas de gestión y análisis de datos, como Excel u otras similares. Estas herramientas son fundamentales para la elaboración de presupuestos detallados, la creación de diagramas de Gantt, el análisis de métricas de desempeño y otros aspectos clave para el control y seguimiento de los proyectos culturales.
3. *Fortalecimiento de capacidades a través de charlas especializadas:* se recomienda a la Junta Directiva organizar charlas con personas expertas en gestión de proyectos culturales, dirigidas a la comisión del FSC y otros colaboradores del APC. Estas sesiones deberían abordar los desafíos, oportunidades y aspectos relevantes del ámbito cultural, proporcionando un panorama actualizado sobre el desarrollo de proyectos culturales en Costa Rica, lo cual fortalecerá la capacidad del equipo para gestionar proyectos de manera más estratégica y efectiva.
4. *Sesiones de retroalimentación y fomento del trabajo en equipo:* se recomienda a la gestora de proyectos implementar sesiones regulares de retroalimentación con la comisión del FSC y otros colaboradores del APC para fomentar el trabajo en equipo. La gestora coordinará

estos encuentros junto con un representante de la comisión, lo cual permitirá compartir conocimientos, identificar desafíos, generar ideas innovadoras y alinear los esfuerzos hacia los objetivos comunes. Este espacio fortalecerá la cohesión del equipo, mejorará la productividad y facilitará la gestión de proyectos de manera más eficiente.

Capítulo 7 Referencias bibliográficas

- Abarca Rodríguez, A., Alpízar Rodríguez, F., Sibaja Quesada, G., & Rojas Benavides, C. (2013). *Técnicas cualitativas de investigación* (1ª ed.). Universidad de Costa Rica.
- Aguilar Torres, A. L., & Pacheco García, A. (2020). Organizaciones Culturales de la Sociedad Civil: Modelos de gestión cultural y administrativa. *Época III*, 25(50), 47-72.
- Álvarez, M. (2016). El poder de la gestión de proyectos en la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24(36), 345-363. <https://doi.org/10.18566/rces.v24n36.a6>
- Barrantes, R. (2016). *Investigación: Un camino al conocimiento* (2ª ed.). Universidad Estatal a Distancia.
- Buehring, S. (2023.). *PRINCE2 practices*. Knowledge Train Limited.
<https://www.knowledgetrain.co.uk/res/ebooks/prince2-practices-ebook.pdf>
- Cabezas, S. (2018, abril 20). *Proyectos culturales: ¿cómo diseñarlos y difundirlos?* [Conferencia virtual]. <https://www.youtube.com/watch?v=30PB4fBvT4Q>
- CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency). (s. f.). *PRINCE2 Electronic on-line manual*. Central Computers & Telecommunicatios Agency y Key Computer Software Limited.
<https://www.virtualpro.co/biblioteca/prince2-manual-electronico-en-linea>
- CERLALC. (2018). *Panorama de la gestión colectiva del derecho de autor y derechos conexos en Iberoamérica*. CERLAC-UNESCO.
- Ciric, D., Lalic, B., Gracanin, D., Tasic, N., Delic, M., & Medic, N. (2019). Agile vs. Traditional Approach in Project Management: Strategies, Challenges and Reasons to Introduce Agile. *Procedia Manufacturing*, 39, 1407-1414. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.314>
- Cisneros, A. (2019). Propuesta de una gestión cíclica para la implementación de proyectos culturales. En C. Yáñez Canal, J. L. Mariscal Orozco, & Ú. Rucker (Eds.). *Métodos y herramientas en gestión cultural* (1ª ed.). Universidad Nacional de Colombia.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), Gobierno de Chile. (2009). *Guía para la gestión de proyectos culturales*. CNCA.
- Copola Azenha, F., Aparecida Reis, D., & Leme Fleury, A. (2021). The Role and Characteristics of Hybrid Approaches to Project Management in the Development of Technology-Based Products and Services. *Project Management Journal*, 52(1), 90-110. <https://doi.org/10.1177/8756972820956884>
- Córdoba, M. (2011). *Formulación y evaluación de proyectos*. ECOE Ediciones.

- Cruz Montero, A. M., Guevara Gómez, H. E., Flores Arocutipa, J. P., & Ledesma Cuadros, M. J. (2020). Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: Consideraciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 680-689.
- Dirección de Cultura MCJ. (s.f.). *Guía para la elaboración de proyectos culturales*. Ministerio de Cultura y Juventud. <https://www.dircultura.go.cr/documentos/guia-elaboracion-proyectos-culturales-puntos-cultura>
- Dobles, I. (2018). *Investigación cualitativa, metodologías, relaciones y ética. Estrategias biográficas-narrativas, discursivas y de campo* (1ª ed.). Universidad de Costa Rica.
- Estatutos de la Asociación de Compositores y Autores Musicales de Costa Rica (2023). <https://acam.cr/acam/documentos/estatutos.pdf>
- Gido, J., & Clements, J. P. (2012). *Administración exitosa de proyectos* (5ª. ed). South-Western.
- Guichenduc, B. (2022, junio 23). *Proyectos Culturales: La experiencia del proyecto cultural colaborativo*. [Conferencia virtual] <https://www.youtube.com/live/tm720zAxmFQ>
- Harrington, H. J. (2018). *Innovative Change Management (ICM)*. CRC Press / Taylor & Francis Group L.L.C.
- Hermarij, J. (2016). *Better practices of Project Management. Based on IPMA Competences—ICB Version 4*. Van Haren Publishing. <https://www.pdfdrive.com/better-practices-of-project-management-based-on-ipma-competences-icb-version-4-d189397902.html>
- Ilies, L., Crisan, E., & Muresan, I. (2010). *Best Practices in Project Management*. 11(1), 43-51. https://www.researchgate.net/publication/46567671_Best_Practices_in_Project_Management
- Instituto Costarricense de Turismo, & Ministerio de Cultura y Juventud. (2021, setiembre 16). *El turismo cultural y creativo en Costa Rica: Experiencias y buenas prácticas* [Conferencia virtual]. <https://www.youtube.com/watch?v=sFQ1XDIWBCI>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2017). *Encuesta Nacional de Cultura 2016: principales resultados*. INEC. https://admin.inec.cr/sites/default/files/media/reenc2016-27092017_2.pdf
- International Project Management Association (IPMA). (2018). *Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects*. International Project Management Association.
- International Project Management Association (IPMA). (2018). *IPMA Reference Guide ICB4 in an Agile World*. International Project Management Association.

- Kerzner, H. (2021). *Project management case studies* (5ª ed). Wiley.
- Lledó, P., & Rivarola, G. (2004). *Claves para el éxito de los proyectos* (1.ª ed.). ALTA DIRECCIÓN.
- Madrigal, B. E. (2009). *Habilidades directivas* (2ª ed). McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.
- Mariscal Orozco, J. L. (2019). La caja de herramientas del gestor cultural. En C. Yáñez Canal & J. L. Mariscal Orozco (Eds.), *Métodos y herramientas en gestión cultural* (1ª ed.). Universidad Nacional de Colombia.
- McBride, M. (2016). *Project Management Basics: How to Manage Your Project with Checklists*.
Apress. <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-2086-3>
- Monje, J. A. (2019). *Teoría del cambio en contextos complejos: 40 lecciones para la gestión de proyectos ágiles* (2ª. ed).
- Navarro, A. (2019). Reconstruyendo trayectorias profesionales de gestores culturales para pensar en la profesión. En C. Yáñez Canal, J. L. Mariscal Orozco, & Ú. Rucker (Eds.), *Métodos y herramientas en gestión cultural* (1ª ed.). Universidad Nacional de Colombia.
- Negrón, B. (2022, mayo 30). *Formulación de proyectos culturales / Diseña tu proyecto cultural* [Conferencia virtual]. <https://www.youtube.com/watch?v=SIh8qDT62D8> [Resumen \(Breve descripción del contenido del video\)](#)
- Okuda Benadives, M., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: Triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 25(1), 118-124.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80628403009>
- Pacheco, J. F., & Archila, S. (2020). *Guía para construir teorías del cambio en programas y proyectos sociales desde los principios generales de El Minuto de Dios*. UNIMINUTO y PCIS.
- Peris, J. (2021). *Buenas prácticas en la gestión de proyectos con PRINCE2*. Service Management Institute.
<https://news.itsmf.es/buenas-practicas-en-la-gestion-de-proyectos-con-prince2/>
- Pinto, J. K. (2015). *Gerencia de proyectos: Cómo lograr la ventaja competitiva* (3ª ed.). PEARSON.
- PMI (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: Guía del PMBoK* (6ª. ed). Project Management Institute, Inc.
- PMI (2018). El éxito en tiempos de disrupción. Ampliación del panorama de entrega de valor para abordar el alto costo de un bajo desempeño. *Pulse of the Profession*.
- PMI (2019). *Practice Standard for Scheduling* (3ª ed.). Project Management Institute, Inc.
- PMI (2019). *The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs and Projects*. Project Management Institute, Inc.

- Project Management Institute, Inc. (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: Guía del PMBoK* (7ª. ed). Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute, Inc. (2023). *Habilidades impulsoras, redefinición del éxito de los proyectos. Pulse of the Profession.*
- Puentes, J. A. (2021, junio 16). *IPMA es una confederación de asociaciones nacionales soberanas que trabajan en redes* [Universidad]. UNIE. La Universidad en Internet. <https://www.unir.net/ingenieria/revista/ipma-entrevista-jesus-martinez/>
- Richardson, G. L., & Jackson, B. M. (2019). *Project management theory and practice* (3a. ed). CRC Press / Taylor & Francis Group.
- Rojas Rodríguez, M., Moreira Gamboa, Y., Martín Amaro, N., & Torres López, S. (2019). *ISO 21500 y PMBOK: estándares esenciales para la gestión de proyectos*. 2(6).
- Roselló, D. (2017). *Diseño y evaluación de proyectos culturales* (10ª ed.). Ariel.
- Romero, A. (2021, noviembre 2). 24 artistas realizarán homenaje a Dionisio Cabal este miércoles 3 de noviembre. *DELFINO*. <https://delfino.cr/2021/11/24-artistas-realizaran-homenaje-a-dionisio-cabal-este-miercoles-3-de-noviembre>.
- Sánchez Nogueira, A., & Chaves Zaldumbide, P. (2014). *Transformar la realidad social desde la cultura: Planeación de proyectos culturales para el desarrollo*. Colección Intersecciones.
- Sandoval, R. (2021, junio 21). *Gestión de proyectos culturales con impacto social* [Conferencia virtual]. <https://www.youtube.com/watch?v=zWuox7XgnTM>
- Sapag Chain, N., Sapag Puelma, J. M., & Sapag Chain, R. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6ª. ed). McGraw-Hill Education.
- Siles, R., & Mondelo, E. (2018). *Herramientas y técnicas para la gestión de proyectos de desarrollo*. PMI y BID.
- Turley, F. (s. f.). *El modelo de procesos PRINCE2: Una magnífica introducción al PRINCE2*. Business Académie SAS.
- Tonon, G. (2011). La utilización del método comparativo en estudios cualitativos en ciencia política y ciencias sociales: Diseño y desarrollo de una tesis doctoral. *Revista de Temas Sociales*, 15(27). <http://www.revistakairos.org>
- UNESCO. (2018). *Re/pensar las políticas culturales: Creatividad para el desarrollo*. UNESCO.

Vélez, S., Zapata, J. A., & Henao, A. (2018). Gestión de Proyectos: Origen, instituciones, metodologías, estándares y certificaciones. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 24(2), 2412. <https://doi.org/10.31908/19098367.3818>

Yáñez, C. (2019). La gestión cultural: Hacia la construcción de un método a-metódico. En C. Yáñez Canal, J. L. Mariscal Orozco, & Rucker, Ú. (Eds.), *Métodos y herramientas en gestión cultural* (1ª ed.). Universidad Nacional de Colombia

Capítulo 8 Apéndices

A continuación, en la sección de Apéndices, se presentan los instrumentos que fueron elaborados específicamente como parte de las técnicas de investigación, con el fin de recabar la información para este trabajo.

8.1 Apéndice A: Ficha de análisis documental

Ficha de análisis documental

Objetivo: Analizar la documentación utilizada para la gestión de los proyectos de la organización, para identificar la forma en que está estructurada la información y su contenido.

| | | |
|--|----|----|
| Ficha No. | | |
| Tipo de documento | | |
| Fecha | | |
| Departamento o área | | |
| Proyecto al que pertenece | | |
| Contiene firmas | Sí | No |
| Personas firmantes o participantes según reza en el documento | | |
| Cómo está estructurado el documento | | |
| | | |
| Resumen ejecutivo (Breve resumen que destaque los puntos principales del documento) | | |
| | | |
| Temas tratados (Enumeración de los temas discutidos en el documento) | | |
| | | |
| Decisiones tomadas (Acuerdos, roles, responsabilidades, gastos, entre otros) | | |
| | | |
| Observaciones (Comentarios adicionales que son importantes para el análisis) | | |
| | | |

8.2 Apéndice B: Ficha bibliográfica para textos

Ficha bibliográfica

Objetivo: Identificar las buenas prácticas en gestión de proyectos, según los marcos de referencia, para ser analizadas posteriormente en cuanto a su aplicabilidad en la gestión de proyectos culturales.

| | | | |
|---|---------|----------|-------|
| Ficha No. | | | |
| Autor/a/s del texto | | | |
| Título del texto | | | |
| Tipo de documento (si es libro, manual, artículo de revista, entre otros) | | | |
| Número de páginas | | | |
| Editorial, organización o patrocinador | | | |
| Título de revista (si es el caso) | | | |
| Año de publicación | | | |
| Url (Si está en línea) | | | |
| Enfoque teórico o práctico (Indicar si la persona autora tiene un enfoque teórico, práctico o combinación de ambos) | Teórico | Práctico | Ambos |
| Resumen (Breve descripción del contenido del texto) | | | |
| | | | |
| Temas principales (Listado de temas clave tratados en el texto) | | | |
| | | | |
| Metodología utilizada (Descripción de la metodología empleada por la persona autora, por ejemplo: estudios de caso, análisis comparativo, entrevistas. etc.) | | | |
| | | | |
| Capítulos o secciones relevantes (Identificación de los capítulos o secciones que abordan temáticas relacionadas con buenas prácticas en gestión de proyectos) | | | |
| | | | |
| Principales buenas prácticas (Resumen de las buenas prácticas en gestión de proyectos descritas en el texto) | | | |
| | | | |
| Aplicabilidad a la investigación (Explicación de cómo el contenido del texto es relevante y aplicable a la investigación) | | | |
| | | | |
| Citas y referencias (Referencias a otros trabajos citados en el texto que pueden ser útiles para la investigación) | | | |
| | | | |

8.3 Apéndice C: Ficha bibliográfica para vídeos

Ficha bibliográfica vídeos

Objetivo: Identificar las buenas prácticas propuestas por expertos o expertas en gestión de proyectos, para ser analizadas posteriormente en cuanto a su aplicabilidad para la gestión de proyectos culturales en la organización.

| | |
|---|--|
| Ficha No. | |
| Persona expositora | |
| Resumen de la persona expositora (Una breve reseña sobre su rol o actividad en la gestión de proyectos) | |
| País | |
| Título | |
| Tipo de actividad | |
| Productora/editora | |
| Duración de la conferencia o actividad | |
| Fecha | |
| Url (Si está en línea) | |
| Resumen (Breve descripción del contenido del video) | |
| | |
| Temas principales (Listado de temas clave tratados) | |
| | |
| Principales buenas prácticas (Resumen de las buenas prácticas en gestión de proyectos descritas por la persona expositora) | |
| | |
| Aplicabilidad a la investigación (Explicación de cómo el contenido del video es relevante y aplicable a la investigación) | |
| | |
| Citas y referencias (Referencias a otros trabajos citados por la persona expositora que pueden ser útiles para la investigación) | |
| | |
| Observaciones (Inquietudes, interrogantes que surgen, u observaciones que quisiera resaltar acerca de lo expuesto) | |
| | |

8.4 Apéndice D: Guía de entrevista a representantes de departamento

Entrevista semiestructurada Gestión de los proyectos por los departamentos de la organización

Propósito: Conocer cómo es la forma en que las diversas áreas o departamentos de la organización desarrollan los proyectos.

Duración: 1 hora y media máximo.

Cláusula de confidencialidad: La información recolectada será únicamente para el trabajo final de graduación de la estudiante Amanda Quesada Montano, de la Maestría en Gerencia de Proyectos del Tecnológico de Costa Rica. Los datos personales no serán revelados y son de único uso por la estudiante para su proyecto.

Instrucciones generales:

1. Indicar a la persona entrevistada cuál es el propósito de la entrevista.
2. Indicar que la entrevista será grabada únicamente para uso de la persona investigadora y que, una vez transcrita la información, el audio de la entrevista será borrado de todo registro. Sin embargo, si la persona se niega a ser grabada, se acata su solicitud y la información se tomará de forma escrita.
3. Leer la cláusula de confidencialidad a la persona entrevistada.
4. Al ser una entrevista semiestructurada, este documento es una guía, por lo tanto, dependiendo de las respuestas brindadas por la persona entrevistada, pueden surgir cambios u otras interrogantes.

Fecha de la entrevista: _____

Hora: _____

Modalidad: Virtual ___ Presencial ___

Lugar (si es presencial): _____

Departamento o área en el que trabaja la persona entrevistada: _____.

I. Parte. Datos generales

1. ¿Hace cuánto forma parte del departamento (nombre del área o departamento) en ACAM?
2. ¿Cuántos proyectos aproximadamente desarrolla su departamento por año?
3. ¿Qué tipo de proyectos se desarrollan en su departamento?
4. ¿Qué proyectos están activos actualmente?

II. Parte. Prácticas actuales en gestión de proyectos en el área o departamento.

5. ¿Cómo se seleccionan los proyectos en su departamento?
6. ¿Qué criterios se utilizan para determinar la viabilidad y el valor de un proyecto?
7. ¿Qué criterios se utilizan para asignar los recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) en los distintos proyectos?
8. ¿Cada cuánto tienen reuniones para dar seguimiento a los proyectos y qué se discute principalmente en esas sesiones?
9. ¿Cómo registran y comunican la información recabada en cada reunión de seguimiento de los proyectos?
10. ¿Qué tipo de documento utilizan para aprobar o iniciar formalmente un proyecto?
11. ¿Existen otros departamentos que se vinculan en los proyectos? ¿Cuáles y en qué sentido tienen que involucrarse?

III. Parte. Herramientas y estrategias para la gestión.

12. ¿Qué herramientas utilizan para gestionar cronogramas y para dar seguimiento del proceso de cada proyecto?
13. ¿Qué herramientas o metodologías utilizan para medir si el proyecto alcanzó las expectativas o alcanzó los objetivos planteados?
14. ¿Qué medidas se toman para que los proyectos no se desvíen del plan inicial?
15. ¿Qué estrategias o medidas han utilizado para mantener el proyecto en curso cuando se han enfrentado a situaciones adversas?

IV. Parte. Retroalimentación de los proyectos.

16. ¿Qué se hace después de que se ejecuta un proyecto para revisar lo que salió bien y lo que se puede mejorar?
17. ¿Se registran y comparten las lecciones aprendidas de cada proyecto para mejorar la gestión en el futuro?
 - a. Si la respuesta es sí, ¿De qué forma lo hacen?
 - b. Si la respuesta es no, ¿por qué considera que no lo han hecho?

V. Pregunta de cierre

18. ¿Alguna información adicional que quisiera brindar que considera importante sobre la gestión de proyectos en ACAM?

8.5 Apéndice E: Guía de entrevista a personas encargadas de proyectos culturales

Entrevista semiestructurada Gestión de los proyectos a personas a cargo de proyectos culturales

Propósito: Conocer cómo es la forma en que se gestionan los proyectos en el área de gestión de proyectos culturales en la organización.

Duración: 1 hora y media máximo.

Cláusula de confidencialidad: La información recolectada será únicamente para el trabajo final de graduación de la estudiante Amanda Quesada Montano, de la Maestría en Gerencia de Proyectos del Tecnológico de Costa Rica. Los datos personales no serán revelados y son de único uso por la estudiante para su proyecto.

Instrucciones generales:

1. Indicar a la persona entrevistada cuál es el propósito de la entrevista.
2. Indicar que la entrevista será grabada únicamente para uso de la persona investigadora y que, una vez transcrita la información, el audio de la entrevista será borrado de todo registro. Sin embargo, si la persona se niega a ser grabada, se acata su solicitud y la información se tomará de forma escrita.
3. Leer la cláusula de confidencialidad a la persona entrevistada.
4. Al ser una entrevista semiestructurada, este documento es una guía, por lo tanto, dependiendo de las respuestas brindadas por la persona entrevistada, pueden surgir cambios u otras interrogantes.

Fecha de la entrevista: _____

Hora: _____

Modalidad: Virtual ___ Presencial _____

Lugar (si es presencial): _____

Rol de la persona entrevistada en la gestión de proyectos culturales: _____.

I. Parte. Datos generales

1. ¿Hace cuánto forma parte de la comisión de proyectos culturales?
2. ¿Cuántos proyectos aproximadamente desarrolla el área por año?
3. ¿Qué tipo de proyectos culturales se desarrollan en el área?
4. ¿Qué proyectos están activos actualmente?
5. ¿Cuál de esos proyectos considera es el más desafiante y por qué?

II. Parte. Prácticas actuales en gestión de proyectos culturales.

6. ¿Cómo se priorizan los proyectos culturales en la organización?
7. ¿Qué criterios se utilizan para determinar la viabilidad y el valor de cada proyecto?
8. ¿Qué criterios se utilizan para asignar los recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) en los distintos proyectos?
9. ¿Cada cuánto tienen reuniones para dar seguimiento a los proyectos y qué se discute principalmente en esas sesiones?
10. ¿Cómo registran y comunican la información recabada en cada reunión de seguimiento de los proyectos?
11. ¿Qué tipo de documento utilizan para aprobar o iniciar formalmente un proyecto?
12. ¿Existen otros departamentos de la organización que deben vincularse con los proyectos culturales? ¿Cuáles y de qué forma tienen que involucrarse?
13. ¿Podría mencionar aliados o socios de los distintos proyectos que desarrolla el área actualmente?

III. Parte. Herramientas y estrategias para la gestión.

14. ¿Cómo es la metodología que utiliza la comisión o el equipo de los proyectos culturales para gestionar cronogramas y dar seguimiento del proceso de cada proyecto?
15. ¿Qué herramientas o metodologías utilizan para medir si el proyecto alcanzó las expectativas o alcanzó los objetivos planteados?
16. ¿Qué medidas se toman para que los proyectos no se desvíen del plan inicial?
17. ¿Qué situaciones adversas han enfrentado como equipo en el desarrollo de los proyectos, cómo las detectan y qué estrategias o medidas han utilizado para mantener el proyecto en curso?

IV. Parte. Retroalimentación de los proyectos.

18. ¿Qué se hace después de que se ejecuta un proyecto para revisar lo que salió bien y lo que se puede mejorar?
19. ¿Se registran y comparten las lecciones aprendidas de cada proyecto para mejorar la gestión en el futuro?
 - a. Si la respuesta es sí, ¿De qué forma lo hacen?
 - b. Si la respuesta es no, ¿por qué considera que no lo han hecho?

V. Parte. Pregunta de cierre.

20. ¿Alguna información adicional que quisiera brindar que considera importante sobre la gestión de proyectos culturales en ACAM?

8.6 Apéndice G: Guía de observación

Observación pasiva (no participante)

Dinámicas durante las reuniones de seguimiento de los proyectos en ACAM

Objetivo: Identificar la forma en que se organizan las reuniones de seguimiento de los proyectos de ACAM, así como las dinámicas que las caracterizan.

Duración: Sin definir.

Instrucciones:

1. Se debe indicar, antes de iniciar la reunión, que la persona observadora actuará de manera pasiva, por lo tanto, no participará con su voz en ningún momento de la reunión.
2. La persona observadora no debe interrumpir, por ningún motivo, durante la reunión.
3. La observación no será grabada. La persona observadora tendrá que estar al tanto de todo lo que suceda en la reunión y tomar notas en tiempo real.
4. Es necesario permanecer en la reunión durante todo el tiempo hasta que esta finalice.
5. En la sección “Personas participantes”, se deben indicar los cargos o roles en la organización, no los nombres de las personas.

| Guía de la observación | | |
|---------------------------|---------|------------|
| Fecha | | |
| Hora | | |
| Modalidad | Virtual | Presencial |
| Lugar (si fue presencial) | | |
| Motivo de la reunión | | |
| Personas participantes | | |

| No | Inicios de la reunión | Sí | No | N/A | Observaciones |
|----|---|----|----|-----|---------------|
| 1 | Hay una persona encargada de liderar y moderar la reunión. | | | | |
| 2 | Se hizo registro de asistencia antes de iniciar la reunión. | | | | |
| 3 | Las personas participantes firmaron registro de asistencia. | | | | |
| 4 | Llegaron todas las personas convocadas a la reunión. | | | | |
| 5 | Se plantea una agenda al inicio de la reunión. | | | | |
| 6 | Se plantea una duración máxima para la reunión. | | | | |
| 7 | Hay una persona asignada y que va anotando lo que se va conversando y acordando. | | | | |
| 8 | Se hace recapitulación de lo planteado en la reunión anterior. | | | | |
| No | Desarrollo de la reunión | Sí | No | N/A | Observaciones |
| 9 | Se expone el cronograma y cómo ha avanzado. | | | | |
| 10 | Se indican las tareas que han sido ejecutadas y estaban pendientes según el cronograma. | | | | |
| 11 | Se expone el presupuesto y su estado. | | | | |

| | | | | | |
|----------------------------------|---|-----------|-----------|------------|----------------------|
| 12 | Se exponen desafíos o problemas y se discuten soluciones potenciales y medidas para abordarlos. | | | | |
| 13 | Se establecen responsables y plazos para tareas a ejecutar. | | | | |
| 14 | Se define o recuerda fecha para próxima reunión. | | | | |
| 15 | Se indica la forma en que se va a comunicar sobre las decisiones tomadas en esta reunión. | | | | |
| No | Dinámica de la reunión | Sí | No | N/A | Observaciones |
| 16 | Para el uso de la palabra hay un protocolo establecido. | | | | |
| 17 | Las intervenciones son ordenadas y relacionadas con la temática que se está abordando. | | | | |
| 18 | Se plantean temas que no estaban contemplados en la agenda de la reunión. | | | | |
| 19 | La reunión dura el tiempo que fue preestablecido desde un inicio. | | | | |
| Observaciones adicionales | | | | | |

8.7 Apéndice H: Plantilla para la evaluación contextual de los proyectos culturales

Evaluación Contextual

Fecha: ___/___/___

Nombre del proyecto

Tipo de proyecto

(Festival, seminario o congreso, capacitaciones, talleres, grabación de material fonográfico, etc.)

Equipo de proyecto

(Nombre y cargo de las personas que conforman el equipo)

| | | |
|--|---|------------------------------------|
| información demográfica, cultural y sociales de la población | | |
| Legislación vigente que afecta el proyecto | | |
| Factores políticos y sociales | | |
| Fortalezas y Debilidades | | |
| Oportunidades y amenazas | | |
| | Presupuesto disponible | Posibles fuentes de financiamiento |
| ALIANZAS ESTRATÉGICAS | | |
| Aliado 1 (Nombre de la persona u organización) | (Cuál podría ser un compromiso o interés) | |
| Aliado 2 (Nombre de la persona u organización) | (Cuál podría ser un compromiso o interés) | |
| Aliado 3 (Nombre de la persona u organización) | (Cuál podría ser un compromiso o interés) | |
| Aliado 4 (Nombre de la persona u organización) | (Cuál podría ser un compromiso o interés) | |

8.8 Apéndice I: Ejemplo de documento para la aprobación de proyectos



Aprobación del Proyecto

Datos

| | |
|-------------------------------|---|
| Organización | ACAM |
| Departamento | Area de Proyectos Culturales |
| Proyecto | PC 24 – 01. Dinamo Guanacaste |
| Beneficiarios directos | Personas asociadas de la zona de Guanacaste |
| Patrocinador principal | ACAM, a través del Fondo Social y Cultural |
| Fecha de inicio | <i>(Fecha de inicio del proyecto, considerando la etapa de planificación)</i> |
| Fecha de cierre | <i>(Fecha estimada para la finalización de todos los entregables)</i> |
| Gestor/a de proyecto | <i>(Nombre completo de la persona gestora de proyectos)</i> |

Patrocinador / Patrocinadores

(Nombres de las personas que fungen como representantes de las organizaciones que aportan recursos para el desarrollo del proyecto)

| Nombre | Organización | Cargo | Departamento /División |
|--------|--------------|--------------|---------------------------|
| ----- | ACAM | Presidente | |
| ----- | AIE | Presidente | |
| ----- | MCJ | Viceministra | Viceministerio de Cultura |

Aprobaciones

(En esta sección, los patrocinadores del proyecto firman en señal de aprobación)

| Nombre/Cargo | Fecha | Firma |
|--------------|-------|-------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

8.9 Apéndice J: Plantilla para registro de riesgos



REGISTRO DE RIESGOS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS CULTURALES

TÍTULO DEL PROYECTO

Fecha de inicio del proyecto

TIPO DEL PROYECTO

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

| DESCRIPCIÓN DEL RIESGO | ETAPA DEL PROYECTO | NIVEL DE IMPACTO | DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO | ACCIONES CORRECTIVAS | RECOMENDACIÓN |
|---------------------------------|--|----------------------------------|---|------------------------------------|---|
| <i>Breve resumen del riesgo</i> | <i>Etapa o proceso en el que ocurrió</i> | <i>Si fue bajo, medio o alto</i> | <i>Breve resumen de cuáles fueron los efectos sobre el proyecto</i> | <i>Cómo fue atendido el riesgo</i> | <i>¿Qué recomienda para la gestión de riesgos de futuros proyectos?</i> |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

EQUIPO DEL PROYECTO

| | |
|-------------------|----------------------|
| NOMBRE Y APELLIDO | <input type="text"/> |

8.10 Apéndice K: Plantilla para solicitud de cambio

SOLICITUD DE CAMBIO



| | | | |
|-------------------------------------|--|--------------------|--|
| ID Y NOMBRE DEL PROYECTO | | Fecha de solicitud | |
| SOLICITANTE Y SU ROL EN EL PROYECTO | | | |

| PROPUESTA DE CAMBIO | | | |
|-------------------------------|---------------|-------|------------------------------|
| CAMBIO PROPUESTO | | | |
| JUSTIFICACIÓN | | | |
| RESULTADO PREVISTO | | | |
| EFFECTOS ADVERSOS | | | |
| PLAZOS ESTIMADOS | PLANIFICACIÓN | | IMPLEMENTACIÓN |
| | | | |
| COSTOS ESTIMADOS | RUBRO | MONTO | PROVENIENCIA DE LOS RECURSOS |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| APROBACIÓN | | | |
| Nombre de la persona y su rol | | FIRMA | |
| Nombre de la persona y su rol | | FIRMA | |
| Nombre de la persona y su rol | | FIRMA | |
| Nombre de la persona y su rol | | FIRMA | |
| COMENTARIOS ADICIONALES | | | |
| | | | |

8.11 Apéndice L: Plantilla para registro de lecciones aprendidas

LECCIONES APRENDIDAS EN GESTIÓN DE PROYECTOS CULTURALES



TÍTULO DEL PROYECTO

FECHA DE INICIO DEL PROYECTO

FECHA FIN DEL PROYECTO

TIPO DE PROYECTO

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

PRINCIPALES DESAFÍOS

| DESAFÍO | ETAPA DEL PROYECTO | CÓMO FUE ATENDIDO | RESULTADO |
|---------|--------------------|-------------------|-----------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

OBJETIVOS QUE SE DESEABAN ALCANZAR CON EL PROYECTO

| | |
|------------|--|
| OBJETIVO 1 | |
| OBJETIVO 2 | |
| OBJETIVO 3 | |

CRITERIOS PARA EL ÉXITO DEL PROYECTO

| | |
|------------|--|
| CRITERIO 1 | |
| CRITERIO 2 | |
| CRITERIO 3 | |
| CRITERIO 4 | |

PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS

| | |
|---------|--|
| LOGRO 1 | |
| LOGRO 2 | |
| LOGRO 3 | |
| LOGRO 4 | |
| LOGRO 5 | |
| LOGRO 6 | |

APRENDIZAJES Y RECOMENDACIONES

EQUIPO A CARGO

| | |
|-------------------|--|
| NOMBRE Y APELLIDO | |

8.12 Apéndice M: Plantilla para minuta de reuniones de seguimiento

MINUTA DE REUNIÓN
MINUTA DE REUNIÓN

| | | | |
|---|---------------------------|----------------------|-------------------------|
| FECHA | | HORA DE INICIO | |
| LUGAR | | HORA DE FINALIZACIÓN | |
| RESPONSABLE | | | |
| OBJETIVO DE LA REUNIÓN | | | |
| | | | |
| ASISTENTES | | | |
| Nombre | Rol en el proyecto | Firma | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| ASUNTOS TRATADOS | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| ACUERDOS TOMADOS | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| TAREAS REALIZADAS | | | |
| | | | |
| | | | |
| TAREAS PENDIENTES / COMPROMISOS ASUMIDOS | | | |
| No. | TAREA | RESPONSABLE | FECHA DE ENTREGA |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

8.13 Apéndice N: Plantilla para informe de estado de proyecto

INFORME ESTADO DEL PROYECTO

| | | | |
|--|---------------------------|-------------------------------|-----------|
| Fecha | | | |
| ID y nombre del proyecto | | | |
| Encargado/a del informe | | | |
| Gestora del proyecto | | | |
| Presidente de la subcomisión | | | |
| INTEGRANTES DE LA SUBCOMISIÓN | | | |
| Nombre | Rol en el proyecto | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Estado general del proyecto | En curso | En riesgo | Retrasado |
| DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| LOGROS ALCANZADOS | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| PROBLEMAS O DESAFÍOS DETECTADOS | | | |
| Problema | Efecto | Acción para mitigar | |
| | | | |
| | | | |
| Tareas atrasadas | Justificación | Plazos de cumplimiento | |
| | | | |
| | | | |
| ESTADO FINANCIERO | | | |
| Rubro | Gasto real | Gasto previsto | |
| | | | |
| | | | |

8.14 Apéndice Ñ: Plantilla para informe general de proyectos

INFORME ESTADO GENERAL DE PROYECTOS

| | | | |
|---|--------------------|----------------------|-----------|
| Fecha | | | |
| gestora de proyectos | | | |
| Presidente de la Comisión del FSC | | | |
| PROYECTO PC24-01 (NOMBRE DEL PROYECTO) | | | |
| INTEGRANTES DE LA SUBCOMISIÓN | | | |
| Nombre | Rol en el proyecto | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Estado general del proyecto | En curso | En riesgo | Retrasado |
| LOGROS ALCANZADOS | | | |
| | | | |
| PROBLEMAS O DESAFÍOS DETECTADOS | | | |
| Problema | Efecto | Acción para mitigar | |
| | | | |
| | | | |
| ESTADO FINANCIERO | | | |
| Gasto real | Gasto previsto | | |
| | | | |
| PROYECTO PC24-02 (NOMBRE DEL PROYECTO) | | | |
| INTEGRANTES DE LA SUBCOMISIÓN | | | |
| Nombre | Rol en el proyecto | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Estado general del proyecto | En curso | En riesgo | Retrasado |
| LOGROS ALCANZADOS | | | |
| | | | |
| PROBLEMAS O DESAFÍOS DETECTADOS | | | |
| Problema | Efecto | Acción de mitigación | |
| | | | |
| | | | |
| ESTADO FINANCIERO | | | |
| Gasto real | Gasto previsto | | |
| | | | |

Capítulo 9

9.1 Anexo 1: Guía para encuesta sobre interés en proyectos culturales

Encuesta de Preferencias para Proyectos Culturales

Estimado(a) Asociado(a),

Su participación es fundamental para conocer mejor sus intereses y necesidades en relación con los proyectos culturales que desarrollamos en la organización. A través de esta breve encuesta, buscamos identificar el tipo de proyectos en los que prefiere participar, así como los objetivos y expectativas que le gustaría ver cumplidos. Sus respuestas nos permitirán diseñar actividades más alineadas a sus intereses y fortalecer nuestro impacto en el ámbito cultural.

En algunas preguntas, puede seleccionar varias opciones. En otras, deberá ordenar las opciones según su grado de importancia.

¡Gracias por su valiosa colaboración!

1. ¿Qué tipo de proyectos culturales le interesan más? (Por favor, asigne un número del 1 al 6 a cada opción, donde 1 indica el tipo de proyecto que más le interesa y 6 el que menos le interesa. Cada número debe utilizarse solo una vez).
 - Festivales de música ()
 - Talleres o capacitaciones ()
 - Proyectos comunitarios ()
 - Grabación de material fonográfico ()
 - Difusión de material fonográfico ()
 - Otro (especificar): _____

2. ¿Cuáles son sus principales objetivos al participar en proyectos culturales? Puede marcar más de una opción.
 - Promoción de mi trabajo
 - Interacción con la comunidad
 - Desarrollo profesional y formación
 - Colaboración con otros artistas
 - Contribución al cambio social
 - Otro (especificar): _____

3. ¿Cuál de las siguientes temáticas le interesa más abordar en charlas, capacitaciones o talleres? (Por favor, asigne un número del 1 al 6 a cada opción, donde 1 indica el tipo de proyecto que más le interesa y 6 el que menos le interesa. Cada número debe utilizarse solo una vez).
 - Diversidad e inclusión en la música ()
 - Derechos de autor y conexos ()
 - Innovación artística ()
 - Gestión y producción de eventos ()
 - Mercadeo y promoción ()
 - Otro (especifique): _____ ()

4. ¿En qué tipo de espacios prefiere desarrollar sus proyectos artísticos?
 - Espacios abiertos (plazas, parques)
 - Centros culturales
 - Escuelas o universidades
 - Comunidades específicas
 - Galerías o museos

- Otro (especificar): _____
5. ¿Qué tipo de apoyo o recursos espera recibir al participar en un proyecto cultural? (Por favor, asigne un número del 1 al 6 a cada opción, donde 1 indica el tipo de proyecto que más le interesa y 6 el que menos le interesa. Cada número debe utilizarse solo una vez).
- Financiamientos ()
 - Capacitación y formación continua ()
 - Acceso a materiales y herramientas ()
 - Publicidad y difusión ()
 - Redes de contacto y oportunidades ()
 - Otro (especificar): _____()
6. ¿Cuáles cree que son los principales desafíos para los artistas al participar en proyectos culturales en Costa Rica? (Puede marcar más de una opción)
- Falta de financiamiento
 - Falta de tiempo y recursos
 - Falta de visibilidad
 - Falta de apoyo institucional
 - Otro (especificar): _____
7. ¿Tiene algún comentario adicional o sugerencia que quiera compartir sobre sus preferencias en proyectos culturales? Especifique.

9.2 Anexo 2: Plantilla contrato entre persona beneficiaria y la organización

CONTRATO PRIVADO DE COMPROMISOS PROFESIONALES

Entre nosotros, Asociación de Compositores y Autores Musicales de Costa Rica, en adelante ACAM cédula jurídica número _____, representado en este acto por _____, con cédula de identidad número _____, actuando en mi condición de gestora de proyectos; y _____, cédula de identidad número _____; quienes para los efectos de este contrato en adelante se denominarán: "LA ORGANIZACIÓN" y "EL/A ARTISTA", respectivamente; hemos convenido en celebrar formal CONTRATO DE COMPROMISO ARTÍSTICO, el cual se registrará por las disposiciones establecidas en el Código de Comercio, Código Civil, y por las siguientes cláusulas CONVENCIONALES:

PRIMERA: DEL OBJETO DE ESTE CONTRATO. El objeto de este contrato será:

(En este campo deberá escribir el compromiso que va a adquirir con ACAM)

SEGUNDA: SERVICIOS. Mediante el presente contrato EL/A ARTISTA se desempeñará como " _____ " en _____
(Rol que llevará a cabo en el proyecto) (lugar donde llevará a cabo las actividades)

Y rendirá los siguientes compromisos:

1. _____
2. _____
3. _____

(En este espacio se enumerarán las diversas actividades a llevar a cabo durante el proyecto)

TERCERA: PERIODO DE EJECUCIÓN Y DESARROLLO DEL SERVICIO. El período máximo para la ejecución del presente contrato será entre el _____ al _____.

CUARTA: DEL COMPROMISO. – El/A ARTISTA se obliga a informar a LA ORGANIZACIÓN del estado que guarde su labor, cuantas veces sea requerido para ello, así como a rendir un informe general al término del presente Contrato que incluye la documentación del trabajo que efectúe y cualquier otro documento que le sea requerido y guarde relación con la prestación de su compromiso. El/A ARTISTA se compromete a no ceder los derechos y obligaciones derivados del presente Contrato, sin el consentimiento expreso de LA ORGANIZACIÓN.

QUINTA: DEL TÉRMINO ANTICIPADO DEL CONTRATO. - El presente Contrato podrá darse por terminado a voluntad de cualquiera de los contratantes, con previo aviso que dé al otro con treinta días naturales de anticipación, con el propósito de que durante ese lapso haya posibilidad de concluir los compromisos pendientes y de que, en todo caso LA ORGANIZACIÓN tenga oportunidad de designar quien sustituya a EL/A ARTISTA.

SEXTA: EXTENSIÓN DEL TÉRMINO DEL CONTRATO. - Concluido el término del presente Contrato, no habrá prórroga automática por el simple transcurso del tiempo, y terminará sin necesidad de darse aviso entre las partes.

SÉPTIMA: DE LOS HONORARIOS. EL/A ARTISTA recibirá por concepto de honorarios un monto total de _____ contra los siguientes entregables:
(Cifra en números) (cifra en formato texto)

1. Primer Pago: contra entrega de informe del ____ (Fecha) ____ que contemple el detalle del compromiso a la fecha, aprobado por la Dirección y la gestora de proyectos y una factura por _____.

OCTAVA: DEL PAGO. - La ORGANIZACIÓN se obliga a pagar los honorarios a EL/A ARTISTA previa entrega a satisfacción de: (a) los informes o cualquier otro entregable relativos a los compromisos objeto de este Contrato y de (b) las facturas timbradas o comprobantes autorizados respectivos, los cuales deberán reunir los requisitos fiscales que establece la legislación vigente en la materia. Entre estos requisitos se encuentra el impuesto al valor agregado detallado por separado, por un monto del 13%.

NOVENA: OBLIGACIONES ESTATUTARIAS (Esta cláusula es si se trata de proveedores de CR y que deben viajar a Panamá, respecto a los proveedores de la zona, se hace la adaptación de la misa): EL/A ARTISTA declara que cumple con sus obligaciones laborales y tributarias a que le obligan la legislación y regulaciones costarricenses en su condición de profesional liberal. Manifiesta que, como profesional independiente se encuentra debidamente registrado

ante la Dirección General de Tributación Directa y en la Caja Costarricense del Seguro Social, y que posee una póliza de seguro contra riesgos laborales que le cubre durante la ejecución del presente Contrato (Esto último si se trata de un proyecto que implique movilizarse afuera del GAM).

DECIMA: CONTRATISTA INDEPENDIENTE: EL/A ARTISTA es un contratista independiente de LA ORGANIZACIÓN y por lo tanto, ambas partes declaran que no existe ninguna relación de tipo: empleado-patrono, consorcio, o empresa conjunta. El/A ARTISTA ejecutará las obligaciones contraídas en el presente contrato utilizando su juicio profesional, conocimiento técnico y experiencia.

DÉCIMA PRIMERA: DEL INCUMPLIMIENTO DEL CONTRATO. Queda expresamente convenido que por falta de cumplimiento a cualquiera de las obligaciones que aquí se contraen, y aquellas otras que dimanen del Código Civil vigente como sustanciales a las obligaciones de las partes, será motivo de rescisión del presente Contrato, sin responsabilidad para el contratante que cumple.

DÉCIMA SEGUNDA: CONFIDENCIALIDAD. - Es entendido que durante la ejecución de los Compromisos EL/A ARTISTA podría tener acceso a información considerada confidencial o interna perteneciente a la ORGANIZACIÓN. Por lo tanto, en este acto El/A ARTISTA se compromete a mantener la confidencialidad sobre toda la información interna de LA ORGANIZACIÓN a que haya tenido acceso producto de la ejecución del presente contrato y a no utilizar dicha información, ya sea verbal o escrita, para beneficio propio o de terceros. No obstante, El/A ARTISTA estará autorizado para divulgar la información cuando así le sea requerido por una Autoridad Judicial o Administrativa competente. Los alcances de esta cláusula permanecerán vigentes hasta transcurridos tres años a partir de la finalización del presente contrato.

DÉCIMA TERCERA: INTERPRETACIÓN Y VIGENCIA.- La nulidad de cualquiera de las cláusulas pactadas, o en caso de que los Tribunales de La República de Costa Rica declararen ilegal o inaplicable cualquiera de las cláusulas pactadas, las partes acuerdan expresamente que el resto de las cláusulas y condiciones de este convenio seguirán surtiendo efecto y serán obligatorias para los contratantes, tampoco se anularán el resto de lo pactado.- Cualquier concesión hecha a favor de EL/A ARTISTA en relación con el cumplimiento de sus obligaciones, se interpretará como mera tolerancia de su parte, sin que ello constituya modificación tácita alguna del contrato y del cumplimiento de las obligaciones establecidas.- En todo lo no previsto en este contrato, se aplicará en forma supletoria la legislación correspondiente.- Las partes podrán reformar o modificar este contrato, lo cual deberá ser realizado de mutuo acuerdo y por escrito debidamente firmado, y se tendrá como anexo al presente contrato, que deberá especificar cuáles cláusulas se modifican y establecer de manera clara y precisa las nuevas disposiciones acordadas por las partes.

DÉCIMA CUARTA: EJECUCIÓN DEL CONTRATO Y DOMICILIO. Para la interpretación y ejecución de este contrato ambas partes, determinan la competencia territorial de los Tribunales del Primer Circuito Judicial de San José, conforme a las disposiciones contenidas en el Código Civil vigente, renunciando expresamente al domicilio que pudiera corresponderle en razón de su domicilio actual o futuro.

DÉCIMA QUINTA: NOTIFICACIONES. Las partes dejan indicado como su domicilio para atender notificaciones y otros asuntos relacionados con el presente, la dirección establecida a continuación: Dirección del domicilio de la organización.

DÉCIMA SEXTA: FECHA CIERTA. Ambas partes, quedamos autorizadas a recurrir al notario público de nuestra elección a fin de proceder a la Protocolización del presente contrato privado de prestación de servicios profesionales, autenticando su fecha de presentación y reduciendo el contrato referido a instrumento público para efectos probatorios judiciales; en cuyo caso, los gastos correrán por cuenta de quien lo solicitare.

DÉCIMA SÉTIMA: ESTIMACIÓN FISCAL - Se estima para efectos fiscales el presente convenio:

I. Primer Pago: contra entrega de informe del _____ que contemple el detalle de lo realizado a la fecha, aprobado por la Dirección y la gestora de proyectos y una factura por _____.

Nota: al realizar las facturas se debe sumar el impuesto al valor agregado.

Las partes aceptamos plenamente y a satisfacción el referido Contrato, y aceptamos expresamente el contenido y alcance de todas las cláusulas aquí pactadas. Es todo. En fe de lo anteriormente escrito, manifestamos nuestra conformidad y firmamos en dos tantos como muestra de honorabilidad y voluntad de cumplimiento a las _____ horas del día _____ de _____ de 2023.

POR EL/A ARTISTA

Firma: _____

San José

Número de cédula: _____ Fecha: _____

POR LA ORGANIZACIÓN

Firma: _____

San José

Número de cédula: _____ Fecha: _____