

INFORME DEL TRABAJO: “ELABORACIÓN DE UNA GUÍA METODOLÓGICA DE GERENCIA DE PROYECTOS DE ECONOMÍA CREATIVA ARQUITECTÓNICA PARA GENERAR CAPITAL SOCIAL EN LA COMUNIDAD.”

Presentado por:

Ing. WILLIAM ORLANDO BUITRAGO IBAÑEZ

Adm. SANTIAGO ANDRÉS MARTÍNEZ QUITIÁN

**ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO
UNIDAD DE PROYECTOS
MAESTRÍA EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C.
2020**

INFORME DEL TRABAJO: “ELABORACIÓN DE UNA GUÍA METODOLÓGICA DE GERENCIA DE PROYECTOS DE ECONOMÍA CREATIVA ARQUITECTÓNICA PARA GENERAR CAPITAL SOCIAL EN LA COMUNIDAD.”

Presentado por:

Ing. WILLIAM ORLANDO BUITRAGO IBAÑEZ

Adm. SANTIAGO ANDRÉS MARTÍNEZ QUITIÁN

Directora del Trabajo de Grado:

Adm. ADRIANA MARCELA ZAMBRANO SANCHEZ

**ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO
UNIDAD DE PROYECTOS
MAESTRÍA EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C.
2020**

NOTA DE ACEPTACIÓN

El Trabajo de Grado “Elaboración de una guía metodológica de gerencia de proyectos de Economía Creativa Arquitectónica para generar capital social en la comunidad.”, presentado por William Orlando Buitrago Ibañez & Santiago Andrés Martínez Quitián, quienes optan por el título de Magíster en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, cumple con todos los lineamientos y requisitos exigidos por la Unidad de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito y recibe nota aprobatoria.

Adm. M. Sc. Adriana Marcela Zambrano
Directora del Trabajo de Grado

M. Sc. Erika Olaya
Jurado del Trabajo de Grado

M. Sc. Edna Paola Najjar
Jurado del Trabajo de Grado

Bogotá D.C., 30 de mayo 2020

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, sabemos que nada de esto sería posible sin la ayuda de Dios así que agradecemos a él, por todo lo que ha hecho por nosotros. También agradecemos a nuestras familias, por el apoyo incondicional que nos brindaron durante el transcurso de la maestría y por su comprensión en los días y noches dedicados al trabajo.

Este trabajo no hubiese sido posible, sin la enorme colaboración de nuestra directora de trabajo de grado, Adriana Zambrano, ella estuvo a nuestro lado en cada momento, nos guió en momentos donde no veíamos una esperanza y pese a todas las dificultades que enfrentamos, permitió que alzáramos nuestra frente en alto y continuáramos con la mejor actitud para sacar adelante el trabajo de grado.

Por la oportunidad de conocer más de los proyectos requeridos para el trabajo de grado en la ciudad de Bogotá agradecemos a Jerónimo Cárdenas, coordinador del grupo de transformación urbana para la inclusión en la Secretaría Distrital del Hábitat; Pilar Parra, Carolina Bolívar, Xiomara Almanza y Angélica Muñoz, directivas de la Corporación Tierra SOS.

Por último, agradecemos a los directivos de la Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos por todas las enseñanzas brindadas que permitieron tener las herramientas suficientes para ejecutar este trabajo de grado.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	10
RESUMEN	20
INTRODUCCIÓN	21
1. Generalidades del Trabajo de Grado	26
1.1. Propósito del Trabajo de Grado.	26
1.2. Alineación Estratégica.....	26
2. Definición del problema de investigación y pregunta de investigación.....	30
3. Objetivos	32
3.1. Objetivo General	32
3.2. Objetivos Específicos	32
4. Alcance.....	32
5. Metodología	33
5.1. Revisión bibliográfica	33
5.2. Entrevistas y encuestas.....	33
5.3. Verificación de la Guía Metodológica.	35
5.4. Reflejo de la Metodología en la Guía Metodológica.	36
6. Marco Teórico	37
6.1. Marco teórico sobre proyectos de economía creativa arquitectónica social	37
6.2. Marco teórico de gerencia de proyectos.....	51
7. Caracterización de buenas prácticas Gerenciales en proyectos de economía creativa arquitectónica social	88
7.1. Secretaría Distrital de Hábitat	89
7.2. Corporación Tierra S.O.S.....	95
7.3. Conclusiones de la caracterización de buenas prácticas gerenciales en proyectos de economía creativa arquitectónica social	100
8. Diseño y verificación de la Guía Metodológica De Gerencia De Proyectos de Economía Creativa Arquitectónica para generar Capital Social en la Comunidad	102
8.1. Criterios de revisión de los referentes	102
8.2. Revisión de los procesos de la Guía del PMBOK® contra los Criterios establecidos	103
8.3. Revisión de los sub criterios del Modelo de Excelencia del Proyectos del IPMA (IPMA PEB ®) contra los Criterios establecidos.....	107

8.4.	Revisión de las actividades del método PRINCE2® contra los Criterios establecidos	109
8.5.	Definición de buenas prácticas relevantes para la elaboración de la Guía.....	112
8.6.	Estructura de la Guía Metodológica.....	113
8.7.	Verificación de la Guía Metodológica	114
9.	Conclusiones y recomendaciones.....	115
9.1.	Conclusiones	115
9.2.	Recomendaciones.....	117
	Bibliografía.....	118
	ANEXOS	127
	ANEXO 1. ÁRBOL DE PROBLEMAS	127
	ANEXO 2. TABLA DE ENTRADAS, HERRAMIENTAS Y RESULTADOS DE GESTIÓN DE INTEGRACIÓN.....	128
	ANEXO 3. TABLA DE ENTRADAS, HERRAMIENTAS Y RESULTADOS DE GESTIÓN DE INTERESADOS.....	131
	ANEXO 4. TABLA DE ENTRADAS, HERRAMIENTAS Y RESULTADOS DE GESTIÓN DE ALCANCE	133
	ANEXO 5. TABLA DE ENTRADAS, HERRAMIENTAS Y RESULTADOS DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA	135
	ANEXO 6. TABLA DE ENTRADAS, HERRAMIENTAS Y RESULTADOS DE GESTIÓN DE COSTOS.....	138
	ANEXO 7. TABLA DE ENTRADAS, HERRAMIENTAS Y RESULTADOS DE GESTIÓN DE CALIDAD	140
	ANEXO 8. TABLA DE ENTRADAS, HERRAMIENTAS Y RESULTADOS DE GESTIÓN DE RECURSOS	141
	ANEXO 9. TABLA DE ENTRADAS, HERRAMIENTAS Y RESULTADOS DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES	144
	ANEXO 10. TABLA DE ENTRADAS, HERRAMIENTAS Y RESULTADOS DE GESTIÓN DE RIESGOS	146
	ANEXO 11. TABLA DE ENTRADAS, HERRAMIENTAS Y RESULTADOS DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES	149
	ANEXO 12. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE EXCELENCIA EN PROYECTOS	151

ANEXO 13. DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES PRINCE2.....	165
ANEXO 14. FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A LA SECRETARIA DISTRITAL DEL HÁBITAT Y A LA CORPORACIÓN TIERRA S.O.S.	178
ANEXO 15. HERRAMIENTA DE VERIFICACIÓN DE LA GUÍA METODOLÓGICA.....	181
ANEXO 16. DOCUMENTO DE VERIFICACIÓN DE LA GUÍA METODOLÓGICA	183
ANEXO 17. GUÍA METODOLÓGICA DE GERENCIA DE PROYECTOS DE ECONOMÍA CREATIVA ARQUITECTÓNICA PARA GENERAR CAPITAL SOCIAL EN LA COMUNIDAD	186

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Ciclo de Vida del Proyecto.....	54
Ilustración 2. Mapeo entre áreas IPMA PEM y criterio EFQM.....	62
Ilustración 3. Estructura PRINCE2	66
Ilustración 4. Ciclo de Vida del proyecto (PRINCE2)	70
Ilustración 5. Modelo de procesos PRINCE2.....	72

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Procesos PMBOK.....	55
Tabla 2. Descripción del Modelo de Excelencia en Proyectos.....	63
Tabla 3. Actividades PRINCE2.....	71
Tabla 4. Comparativo entre estándares.....	73
Tabla 5. Instrumento recolectado de entrevista realizada a la Secretaria Distrital del Hábitat	90
Tabla 6. Instrumento recolectado de entrevista realizada a la Corporación Tierra S.O.S.....	96
Tabla 7. Criterios	102
Tabla 8. PMBOK Proceso vs. Criterios.....	103
Tabla 9. IPMA Sub-Criterios vs. Criterios	107
Tabla 10. PRINCE2 Actividades vs. Criterios	110

GLOSARIO

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO / PROJECT CHARTER: Documento emitido por el iniciador del proyecto o patrocinador, que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto (PMI, 2017).

ADAPTACIÓN PARA CORRESPONDER AL ENTORNO DEL PROYECTO/TAILORED TO SUIT THE PROJECT: PRINCE2® Debe adaptarse al entorno, tamaño, complejidad, importancia, capacidad y riesgo del proyecto (Axelos, 2017).

ALCANCE/SCOPE: Para el PMI es la suma de productos, servicios y resultados a ser proporcionados como un proyecto (PMI, 2017).

ALINEACIÓN ESTRATÉGICA/STRATEGIC ALIGNMENT: El proceso de evaluación de los objetivos estratégicos y nuevas metas o cambiantes para determinar dónde pueden existir vacíos en el proyecto y ajustarse en consecuencia (PMI, 2017).

ANÁLISIS DE LOS INTERESADOS/STAKEHOLDERS ANALYSIS: Una técnica para identificar a las partes interesadas por individuo o grupo y determinar sus preocupaciones, intereses, influencia, expectativas y requisitos (PMI, 2017).

APRENDER DE LA EXPERIENCIA/LEARN FROM EXPERIENCE: Los equipos del proyecto PRINCE2® deben buscar y aprovechar continuamente las lecciones aprendidas del trabajo anterior (Axelos, 2017).

ÁREA DE CONOCIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS/PROJECT MANAGEMENT KNOWLEDGE AREA: Área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de sus procesos, prácticas, datos iniciales, resultados, herramientas y técnicas que los componen (PMI, 2017).

AUTORIZACIÓN/AUTHORIZATION: Es un proceso de aprobación, de financiación y comunicación de la autorización para iniciar el trabajo en un componente incluido en un proyecto (PMI, 2017).

BENEFICIO SOCIAL/SOCIAL BENEFIT: El beneficio social creado por un proyecto es la mejora del nivel de desarrollo social (nivel de bienestar social o condiciones de vida) de los beneficiarios, directamente atribuible al proyecto, y no a otras condiciones independientes de él (Alarcón, 2013).

BUENA PRACTICA/GOOD PRACTICE: Una buena práctica no es tan sólo una práctica que se define buena en sí misma, sino que es una práctica que se ha demostrado que funciona bien y produce buenos resultados, y, por lo tanto, se recomienda como modelo. Se trata de una experiencia exitosa, que ha sido probada y validada, en un sentido amplio, que se ha repetido y que merece ser compartida con el fin de ser adoptada por el mayor número posible de personas (Bettancourt, 2019).

CALIDAD/QUALITY (TEMA PRINCE2): Indica los requisitos y medidas de calidad y cómo los cumplirá el proyecto (Axelos, 2017).

CAMBIO/CHANGE (TEMA PRINCE2): Manera en la que el gerente del proyecto evaluará y actuará con respecto a los cambios en el proyecto (Axelos, 2017).

CAMBIO ESTRATÉGICO/STRATEGIC CHANGE: Es cualquier cambio en las intenciones y planes estratégicos de una organización que pueda afectar los contenidos de definición de componentes, categorías, instaladores, indicadores clave y otros parámetros de toma de decisiones utilizados para la administración del proyecto (PMI, 2017).

CAPITAL SOCIAL/SOCIAL CAPITAL: Aspectos de organización social, como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la coordinación y la cooperación en beneficio mutuo (Putnam, 2001).

CASO DE NEGOCIO/BUSINESS CASE (TEMA PRINCE2): Crear y mantener un registro de la justificación organizacional para el proyecto (Axelos, 2017).

CICLO DE VIDA DEL PROYECTO/PROJECT LIFE CYCLE: Serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión (PMI, 2017).

CIERRE DE UN PROYECTO/CLOSING A PROJECT: Describe cómo cerrar un proyecto a la entrega de sus productos (o variaciones acordadas) o prematuramente porque ya no hay una justificación comercial para continuar. Incluye pautas de adaptación para el cierre del proceso del proyecto (Axelos, 2017).

CONFLICTOS NO PENALES: Conflictos, problemas o discusiones las cuales se pueden solucionar sin la necesidad de hacer un llamado a fuerzas extremas, son solucionados por medio del dialogo y entre los mismos implicados (Adarve, 2016).

CONTROL DE CAMBIOS/CHANGE CONTROL: Proceso por medio del cual se identifican documentan, aprueban o rechazan las modificaciones de documentos, entregables o líneas base asociadas con el proyecto (PMI, 2017).

CONTROL DE UNA ETAPA/CONTROLLING A STAGE: Describe cómo configurar el trabajo para un escenario, monitor progresar, gestionar el cambio (incluida la adopción de medidas correctivas) y abordar cualquier problema eso puede afectar el plan de la etapa. También incluye pautas de adaptación para controlar un proceso de etapa (Axelos, 2017).

DIRECCIÓN DE UN PROYECTO/DIRECTING A PROJECT: Cubre las actividades que lleva a cabo la junta del proyecto para que la toma de decisiones a lo largo del ciclo de vida del proyecto siga siendo responsable de éxito del proyecto. También incluye pautas de adaptación para dirigir un proyecto (Axelos, 2017).

ECONOMÍA NARANJA/CREATIVE ECONOMY: Es una herramienta de desarrollo cultural, social y económico. Se diferencia de otras economías por el hecho de fundamentarse en la creación,

producción y distribución de bienes y servicios, cuyo contenido de carácter cultural y creativo se puede proteger por los derechos de propiedad intelectual (Ministerio de Cultura, 2018).

ENFOQUE EN LOS PRODUCTOS/ FOCUS ON PRODUCTS: Los proyectos PRINCE2® se centran en la definición del producto, la entrega y los requisitos de calidad (Axelos, 2017).

ENTRADAS, HERRAMIENTAS Y SALIDAS/ENTRY, TOOLS AND EXIT: Entrada es cualquier elemento o documento clave para el proceso, puede venir de fuera del proyecto o de una salida a otro proceso; herramienta para el PMI es algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado y que conforme a las buenas prácticas se recomienda minimizarlas al máximo para evitar la repetición y agilizar los procesos; salida, son la entrada a otro proceso o una salida definitiva de un proceso o de un ciclo (PMI, 2017).

ESPONSOR/SPONSOR: Persona o grupo de personas que provee recursos y apoyo para el proyecto, programa o portafolio y que es responsable de facilitar su éxito (PMI, 2017).

ESTÁNDAR/STANDARD: Documento establecido por una autoridad, costumbre o consenso como modelo o ejemplo (PMI, 2017).

ESTRATEGIA Y OBJETIVOS/STRATEGIC AND OBJECTIVE: Es la definición de los logros previstos de una organización en términos de resultados comerciales interpretados desde varias perspectivas, financieros, clientes, infraestructura, productos y servicios, o por resultados culturales que se puedan ser medibles (PMI, 2017).

ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE LA ORGANIZACIÓN (OBS)/ ORGANIZATIONAL BREAKDOWN STRUCTURE (OBS): Representación jerárquica de la organización del proyecto que ilustra la relación entre actividades del proyecto y las unidades de la organización que llevarán a cabo las actividades (PMI, 2017).

ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO (EDT)/WORK BREAKDOWN STRUCTURE (WBS): Descomposición Jerárquica del alcance total del trabajo a ser realizado por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos y crear los entregables requeridos (PMI, 2017).

EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD/CAPABILITY ASSESSMENT: Es el análisis interno de lo que una organización tiene o no tiene y lo que puede o no puede hacer con respecto a los recursos (PMI, 2017).

FACTORES AMBIENTALES/ENVIRONMENTALS FACTORS: Los factores ambientales de la empresa (EEF's) hacen referencia a condiciones que no están bajo control del equipo del proyecto y que influyen, restringen o dirigen el proyecto. Estas condiciones pueden ser internas y/o externas a la organización. Los factores ambientales se consideran como entradas de muchos procesos de dirección de proyectos, específicamente para la mayor parte de los procesos de planificación. Estos factores pueden mejorar o restringir las opciones de la dirección de proyectos. Además, estos factores pueden influir de manera positiva o negativa sobre el resultado. Los EEF's varían en cuanto a tipo o naturaleza (PMI, 2017).

FACTORES AMBIENTALES DE LA EMPRESA/ENTERPRISE ENVIRONMENTAL FACTORS: Condiciones, que no están bajo el control inmediato del equipo, que influyen, limitan o dirigen el proyecto, programa o portafolio (PMI, 2017).

FECHA DE ESTADO O FECHA DE CORTE/DATA DATE: Momento en el tiempo en el que se registra el estado del proyecto (PMI, 2017).

FECHA DE INICIO/START DATE: Punto en el tiempo asociado con el inicio de una actividad del cronograma, usualmente calificada como: real, planificada, estimada, programada, temprana, tardía, objetiva, objetivo, línea base o actual (PMI, 2017).

GESTIÓN/MANAGEMENT: Grupo de acciones necesarias para transformar determinados insumos en productos, en un periodo determinado y dentro del marco de una política, programa o proyecto en particular (PMI, 2017).

GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO/PROJECT QUALITY MANAGEMENT: La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados (PMI, 2017).

GESTIÓN DE LA ENTREGA DE PRODUCTOS/MANAGING PRODUCT DELIVERY: Explica cómo la entrega del producto está controlada por los gerentes de proyecto y equipo, estableciendo criterios para la ejecución, entrega y aceptación de paquetes de trabajo. Incluye pautas de adaptación para la gestión del proceso de entrega del producto (Axelos, 2017).

GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO/PROJECT INTEGRATION MANAGEMENT: La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (PMI, 2017).

GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO/PROJECT PROCUREMENT MANAGEMENT: La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto (PMI, 2017).

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO/PROJECT COMMUNICATIONS MANAGEMENT: Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados (PMI, 2017).

GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO/PROJECT COST MANAGEMENT: La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado (PMI, 2017).

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO/PROJECT STAKEHOLDER MANAGEMENT: La Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto (PMI, 2017).

GESTIÓN DE LOS LÍMITES DE FASE/MANAGING A STAGE BOUNDARY: Proporciona a la junta del proyecto la información que necesita para revisar la etapa actual y el caso de negocio actualizado, y aprobar el plan para la próxima etapa. Se proporcionan pautas para adaptar la gestión de un proceso de límite de etapa (Axelos, 2017).

GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO/PROJECT RESOURCE MANAGEMENT: La Gestión de los Recursos del Proyecto incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto (PMI, 2017).

GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO/PROJECT RISK MANAGEMENT: La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto (PMI, 2017).

GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO/PROJECT SCOPE MANAGEMENT: La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completar el proyecto con éxito (PMI, 2017).

GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO/PROJECT SCHEDULE MANAGEMENT: La Gestión del Cronograma del Proyecto incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto (PMI, 2017).

GESTIÓN POR ETAPAS/MANAGE BY STAGES: Los proyectos PRINCE2® deben planificarse, supervisarse y controlarse etapa por etapa (Axelos, 2017).

GESTIÓN POR EXCEPCIÓN/MANAGE BY EXCEPTION: Las personas que trabajan en el proyecto deben tener la cantidad adecuada de autoridad para trabajar eficazmente en el ambiente (Axelos, 2017).

GOBERNABILIDAD ORGANIZACIONAL/ORGANIZATIONAL GOVERNANCE: Es el proceso por el cual una organización dirige y controla su estrategia, operación y actividades, y mediante el cual la organización responde a sus derechos legítimos, expectativas y deseos de sus grupos de interés (PMI, 2017).

GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE/CLOSING PROCESS GROUP: Proceso(s) llevado(s) a cabo para completar o cerrar formalmente un proyecto, fase o contrato (PMI, 2017).

GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN/EXECUTING PROCESS GROUP: Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto (PMI, 2017).

GRUPO DE PROCESOS DE INICIO / INITIATING PROCESS GROUP: Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase (PMI, 2017).

GRUPO DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS/PROJECT MANAGEMENT PROCESS GROUP: Agrupamiento lógico de las entradas, herramientas, técnicas y salidas relacionadas con la dirección de proyectos. Los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos incluyen procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. Los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos no son fases del proyecto (PMI, 2017).

GRUPO DE PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL/MONITORING AND CONTROLLING PROCESS GROUP: Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes (PMI, 2017) .

GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN/PLANNING PROCESS GROUP: Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto (PMI, 2017).

INDICADOR/INDICATOR: Es una representación cuantitativa (variable o relación entre variables), verificable objetivamente, a partir del cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo. En el marco de la inversión pública ese dicho objetivo se desprende por lo general de una iniciativa específica, sea esta un proyecto un programa o una política. En consecuencia, es a partir de indicadores que se puede determinar objetivamente, los resultados de las intervenciones públicas y valorar su desempeño (DNP, 2009).

INDICADOR DE GESTIÓN/MANAGEMENT INDICATOR: Cuantifica los recursos físicos, humanos y financiero utilizados en el desarrollo de acciones; y mide la cantidad de acciones procesos procedimientos y operaciones realizados durante la etapa de implementación de una política, programa o proyecto (DNP, 2009).

INDICADOR DE PRODUCTO/PRODUCT INDICATOR: Refleja los bienes y servicios cuantificables producidos y/o aprovisionados directamente por una política, programa o proyecto (DNP, 2009).

INDICADOR DE RESULTADO/RESULTS INDICATOR: Indicador de resultados es aquel que mide los efectos inmediatos o a corto plazo generado por los productos sobre la población objetivo de la intervención; en otras palabras, es el punto de referencia que permite observar y medir el avance de las metas de resultado, por lo tanto, los indicadores se deben asociar con la clasificación de las metas (DNP, 2011).

INICIO DE UN PROYECTO/INITIATING A PROJECT: Cómo prepararse para comenzar a trabajar en el proyecto: acuerdo de los enfoques y controles de la gestión del proyecto; confirmar el plan; refinar el negocio caso; y reunir la documentación de inicio del proyecto. Incluye pautas de adaptación para iniciar un proceso de proyecto (Axelos, 2017).

JUSTIFICACIÓN COMERCIAL CONTINUA/CONTINUED BUSINESS JUSTIFICATION: Debe haber una razón justificable para ejecutar y administrar el proyecto. Si no, el proyecto debería cerrarse (Axelos, 2017).

LÍNEA DE BASE/BASELINE: Datos e información que describe la situación previa a una intervención para el desarrollo y con la cual es posible realizar seguimiento y monitorear una política, programa o proyecto o efectuar comparaciones relacionadas. Un estudio de línea base usualmente describe dicha situación previa o punto de partida, antes de adelantar una política, programa o proyecto de asistencia. La línea base es el estándar básico contra el cual se medirán las metas del indicador (DNP, 2009).

MARGINALIDAD: Situación de marginación o exclusión social de una persona o de una colectividad (RAE, 2019).

METAS: Corresponden a la cuantificación de los objetivos a alcanzar con los recursos disponibles, en un tiempo determinado. En otras palabras, son la concreción de los objetivos, y, por lo tanto, sobre las cuales se debe focalizar los esfuerzos y recursos de la Administración, así como el control social que ejerce la ciudadanía para garantizar su efectivo cumplimiento (DNP, 2011).

MÉTODO/METHOD: Un paso a paso que espera que todo sea seguido al pie de la letra como es estipulado (PMI, 2017).

MONITOREO Y CONTROL/MONITOR AND CONTROL: Es el proceso mediante el cual se recolecta información de manera organizada y sistemática para para el conocimiento permanente del estado de avance del proyecto, para comprobar la eficacia y efectividad de la gestión integral del proyecto, con el fin de mantener informada a la alta dirección para la toma de decisiones. Para el PMI monitoreo es el proceso de hacer seguimiento, revisar e informar el avance general a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto (PMI, 2017).

ORGANIZACIÓN/ORGANIZATION (TEMA PRINCE2): Definir los roles y responsabilidades individuales de todo el equipo del proyecto (Axelos, 2017).

PARTES INTERESADAS/STAKEHOLDERS: Personas, grupo u organización que pueda afectar, ser afectados o percibirse a sí, mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto, programa o portafolio (PMI, 2017).

PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS/STAKEHOLDERS ENGAGEMENT: Los medios por los cuales el administrador del proyecto respalda el logro de la excelencia en la ejecución de estrategias definidas a través de la transparencia, la responsabilidad, la responsabilidad y la imparcialidad al interactuar con las partes interesadas (PMI, 2017).

PLAN ESTRATÉGICO/STRATEGIC PLAN: Es un documento de alto nivel que explica la visión y la misión de una organización, más el enfoque que se adoptara para lograr esta misión y visión incluidos los objetivos específicos y los objetivos que se deben alcanzar durante el periodo cubierto por el documento (PMI, 2017).

PLANES/PLANS (TEMA PRINCE2): Los pasos necesarios para desarrollar los planes y las técnicas PRINCE2® que deben utilizarse (Axelos, 2017).

POBLACIÓN FLOTANTE/FLOATING POPULATION: Dicho de población no estable o pasajera (RAE, 2019).

PRINCIPIOS PRINCE2/PRINCE2 PRINCIPLES: Requerimientos guía y buenas prácticas que darán las pautas y determinarán si el proyecto se está gestionando genuinamente utilizando el método PRINCE 2®. Hay siete principios y, a menos que se apliquen todos, no es un proyecto PRINCE2® (Axelos, 2017).

PROCESOS PRINCE2/PRINCE2 PROCESSES: Describen los pasos del ciclo de vida del proyecto, desde la idea inicial hasta el cierre del proyecto (y la medición de los beneficios). Cada proceso proporciona listas de verificación de actividades recomendadas, responsabilidades relacionadas y orientación sobre cómo adaptarse a un entorno específico (Axelos, 2017).

PROGRAMA/PROGRAM: Intervención pública que materializa los objetivos planteados en las políticas públicas a través de la entrega coordinada de productos y la generación de resultados estratégicos a nivel sectorial, intersectorial o con la participación de diferentes niveles de gobierno. Cuenta con una estructura de seguimiento basada en la disposición y el uso de información de desempeño para retroalimentar las decisiones de política pública y orientar las decisiones gerenciales (DNP, 2014).

PROGRESO/PROGRESS (TEMA PRINCE2): La viabilidad y el desempeño continuo de los planes, y, la manera y si el proyecto debe proceder (Axelos, 2017).

PROPUESTA DE COMPONENTE/COMPONENT PROPOSAL: Es una recomendación o plan, caso de negocio o estudio de viabilidad, desarrollado por partes interesadas o patrocinadores: para introducir o cambiar un componente o componentes del proyecto (PMI, 2017).

PROYECTO/PROJECT: Esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, servicio o resultado único (PMI, 2017).

PROXY: Servidor o programa informático que sirve de intermediario en las peticiones de recursos que realiza el usuario final y el servidor fuente, almacenando una copia caché de los mismos para acelerar su suministro (RAE, 2019).

PUERTA DE FASE/PHASE GATE: Una revisión al final de una fase en la que se toma la decisión de continuar a la siguiente fase, continuar con la modificación o finalizar un proyecto o programa (PMI, 2017).

PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO/STARTING UP A PROJECT: Describe las primeras actividades para comenzar un proyecto: comprobar la justificación crear el equipo de gestión del proyecto; define el proyecto enfoque de gestión; y planificar el inicio del proyecto, incluida la captura de lecciones anteriores. Se incluyen pautas para adaptar el proceso (Axelos, 2017).

RIESGO/RISK (TEMA PRINCE2): Identificar eficazmente los riesgos y las oportunidades que podrían afectar el proyecto (Axelos, 2017).

ROL/ROLE: Función definida para ser realizada por un miembro del equipo del proyecto (PMI, 2017).

ROLES Y RESPONSABILIDADES DEFINIDOS/DEFINED ROLES AND RESPONSIBILITIES: El equipo del proyecto PRINCE2® debe tener una estructura organizacional clara e involucrar a las personas adecuadas en las tareas correctas (Axelos, 2017).

SEGUIMIENTO A PROYECTOS DE INVERSIÓN (SPI): El Sistema de Seguimiento de Proyectos de Inversión (SPI), es una herramienta que facilita la recolección y análisis continuo de información para identificar y valorar los posibles problemas y logros frente a los mismos y constituye la base para la adopción de medidas correctoras, con el fin de mejorar el diseño, aplicación y calidad de los resultados obtenidos. De igual forma, para tomar decisiones durante la implementación de una política, programa o proyecto con base en una comparación entre los resultados esperados y el estado de avance de los mismos en materia de ejecución financiera, física y de gestión de los recursos. A sí mismo, es una ventana directa para ver los logros y analizar la gestión de las entidades del Estado en materia de inversión pública (DNP, 2017).

SOLICITUD DE CAMBIO/CHANGE REQUEST: Propuesta formal para modificar un documento, entregable o línea base (PMI, 2017).

TEJIDO SOCIAL: El **tejido social** se refiere a los **individuos** en una sociedad y es el **resultado de las relaciones** de estos. **Permite crear vínculos** fuertes en el interior de las **familias**, entre ellas y entre **asociaciones** (Sepúlveda, 2019).

TEMAS PRINCE2/PRINCE2 THEMES: Describen aspectos de la gestión del proyecto que deben abordarse en paralelo durante todo el proyecto. Los siete temas explican el tratamiento específico que requiere PRINCE2® para diversas disciplinas de gestión de proyectos y por qué son necesarios. PRINCE2® ayuda a las personas a aplicar los temas estableciendo los requisitos mínimos necesarios para cada tema y brinda orientación específica sobre cómo adaptarse a ciertos entornos (Axelos, 2017).

TOLERANCIA/TOLERANCE: Descripción cuantificada de la variación aceptable de un requisito de calidad (PMI, 2017).

VALIDACIÓN/VALIDATION: Proceso realizado para asegurar que un producto, servicio o resultado cumple con las necesidades del cliente y de otros interesados identificados (PMI, 2017).

VIABILIDAD/VIABILITY: En materia de proyectos de inversión pública es “Un proceso integral de análisis de información respecto a un proyecto de inversión pública, que busca determinar el cumplimiento de criterios metodológicos de formulación, aspectos técnicos de estructuración, articulación con los desafíos del desarrollo plasmados en planes y políticas públicas, su rentabilidad económica y sostenibilidad cuando sea necesario (DNP, 2017).

VALOR/VALUE: Totalidad de los beneficios, el valor y la utilidad cuantificables y calificables de una organización: la suma total de todos los elementos tangibles e intangibles (PMI, 2017).

VULNERABLE: Que, con mayor riesgo que el común, es susceptible de ser herido o lesionado, física o moralmente. Los niños y los ancianos son considerados poblaciones vulnerables (RAE, 2019)

ZONAS MARGINALES/MARGINAL AREAS: porciones geográficas intra-urbanas que presentan un alto nivel de pobreza y condiciones de vida muy por debajo del promedio poblacional (Noreña, 2009).

RESUMEN

Actualmente hay muchas comunidades en Bogotá, que viven ciertas condiciones que dificultan que tengan la posibilidad de ser parte integral de la sociedad. Los proyectos de Economía Creativa Arquitectónica Social (ECAS), entendido, como proyectos que transforman la arquitectura de sociedades vulnerables de una manera creativa con el fin de generar un mejoramiento urbano y una diferencia positiva notoria en la comunidad, tienen el objetivo de generar un cambio en las comunidades para que estas puedan, luego ocasionar un efecto similar en la sociedad. A partir de un proyecto ECAS, la vida de una comunidad marginada, tiene la posibilidad de ser cambiada de manera radical. Mediante un estudio que incluye la revisión de referentes de gerencia de proyectos, investigación de trabajos de grado; además de entrevistas y encuestas con expertos, se elaboró una guía metodológica de prácticas gerenciales que contribuyen a generar capital social en proyectos de Economía Creativa Arquitectónica Social (ECAS) desarrollados por la Secretaría Distrital de Hábitat.

INTRODUCCIÓN

En Colombia, el movimiento de economía creativa, o economía naranja, se está fomentando y se está dando a conocer a partir de la administración a cargo del presidente de la República Iván Duque (2018-2022), y quiere sacar el mayor provecho de las ideas planteadas por John Howkins. Esta economía definida por el Ministerio de Cultura como:

“una herramienta de desarrollo cultural, social y económico. Se diferencia de otras economías por el hecho de fundamentarse en la creación, producción y distribución de bienes y servicios, cuyo contenido de carácter cultural y creativo se puede proteger por los derechos de propiedad intelectual” (Ministerio de Cultura, 2018).

Howkins, profesional en relaciones internacionales, quien es la figura líder con respecto a todo lo correspondiente de la economía creativa, título obtenido por la primera edición de su libro La Economía Creativa (The Creative Economy en inglés) publicada en el 2001 en donde él plantea la importancia de las ideas de las personas como un trabajo valioso, es decir, el tener ideas debe ser motivo de una fuente directa de ingresos. Howkins plantea que las personas deben tener claridad sobre cuando es el mejor momento para sacar provecho de las ideas y en qué momento se debe aprovechar la propiedad intelectual (Howkins, 2013) (OMPI, 2005). *“La economía creativa está revitalizando las industrias de manufactura, servicios, venta minorista y entretenimiento. Está cambiando donde las personas quieren vivir, trabajar y aprender, donde piensan, inventan y producen”* (The Creative Economy, 2001) (traducido por el autor).

Considerando los más importantes sectores económicos a nivel mundial, la economía naranja se encuentra dentro de las más influyentes de la siguiente manera, cómo porcentaje de la economía mundial: 2,5% en el sector de defensa pública, 4,7% en el sector de educación pública, 6,1% en el sector de la economía naranja, 10,1% en el sector de salud público y privada. La contribución de la economía naranja a las exportaciones mundiales en las Américas es del 13,5%, y el restante 86,5% es en el resto del mundo. La contribución de la economía naranja en el empleo mundial tiene un valor muy significativo para los trabajadores, en donde esta economía hace un aporte del 16% de trabajadores en las Américas, mientras que en el resto del mundo aporta un 84% (Buitrago & Duque, 2013).

La economía naranja es una gran influencia en Latinoamérica y el Caribe, en donde produce las siguientes cantidades aproximadamente: en Brasil \$66,87 (miles de millones de dólares, mm), en México un US \$55,01 mm, Argentina un US \$17,08 mm, en Colombia un US \$11,00 mm, en Venezuela un US \$5,06 mm, en Perú un US \$4,72 mm, en Chile un US \$3,98 mm, y en el resto de Latinoamérica un US \$11,02 mm (Buitrago & Duque, 2013). Aunque “*el déficit comercial de la Economía Naranja de Latinoamérica y el Caribe es enorme en relación con sus exportaciones de bienes y servicios creativos*” (Buitrago & Duque, 2013, pág. 125).

La economía creativa tiene grandes beneficios actuales para toda la nación, se puede evidenciar que “*en Colombia la economía naranja, según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, aporta entre el 3,3% y el 3,5% del PIB anual y genera alrededor de 800 mil empleos directos e indirectos*” (Argos, 2017), de esta manera, ha contribuido en la generación de motivaciones a nuevos proyectos, incentivando la realización de estos en el país.

Según el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, se pretende promover algunos desafíos productivos con la economía creativa, como lo es la generación de información efectiva para el desarrollo de esta misma, donde las actividades que la conforman se pueden potencializar en el aprovechamiento en desarrollos, productos y servicios, impulsando y ayudando a contribuir con solucionar algunos de los principales desafíos que se producen en Colombia. El pacto por la cultura y la Economía Creativa están puntualmente relacionados con los otros pactos nacionales, los cuales conforman un escenario propicio para la protección y promoción de la cultura colombiana y el desarrollo de la Economía Naranja (Gobierno de Colombia; DNP, 2019).

La ley No 1834 de 2017, tiene como objetivo: “*desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas*” (Presidencia, 2017, pág. 1). Adicionalmente, el Estado promoverá por medio de instituciones públicas, privadas desarrollando adecuadamente el potencial de la economía creativa por medio de apalancamiento de Findeter y Bancoldex a proyectos o empresas, que como política promueven la implantación de la economía creativa (Presidencia, 2017).

A través del Decreto 1935 de 2018, fue creado el Consejo Nacional de la Economía Naranja (CNEN), conformado por: el Ministerio del Interior, el Ministerio de Hacienda Y Crédito Público, el Ministerio del Trabajo, el Ministerio de Comercio, Industria Y Turismo, el Ministerio de Educación Nacional, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el

Ministerio de Cultura, quien lo presidirá, el Director del Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Director del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el Director del Servicio Nacional de Derecho de Autor (DSNDA), el Director de la Dirección Nacional de Derecho de Autor (DNDA), el Presidente de la Financiera Desarrollo Territorial (Findeter). Estas políticas públicas avivan la protección de la cultura de todos los colombianos a través de incentivos y estímulos para personas e instituciones las cuales *“fomenten y desarrollen la ciencia, la tecnología y demás manifestaciones culturales”* (Presidencia, 2018, pág. 2).

“En el marco de la economía creativa se pueden evidenciar diferentes tipos de empresas, enmarcadas en las siguientes categorías: convencionales, otras y nuevas; en estas se encuentran industrias como periódicos, cine, televisión, radio, teatro, moda, danza, arquitectura, software, publicidad, entre otros” (Buitrago & Duque, 2013), por lo que se tiene como respuesta una amplia cantidad de empresas que le dan un valor agregado a la economía creativa en Colombia. Con el fin de tener un alcance apropiado para el trabajo de grado, se ha decidido tener un enfoque sobre la rama de arquitectura en Colombia, dando un enfoque especial sobre la arquitectura social; esta es toda creación o modificación de la arquitectura que tenga como fin mejorar la calidad de vida de la ciudadanía (Argos, 2018).

Los proyectos de la Economía Creativa Arquitectónica (ECA) han sido masivos a nivel mundial, algunos ejemplos de esto se ven en Buenos Aires con su Centro Metropolitano de Diseño o en La Habana a través de la Fábrica de Arte Cubano, entre muchos otros en el mundo. Estos proyectos han generado diferentes tipos de beneficios tales como: mejoras en seguridad (medido a través de indicadores de hurtos, llamadas a la policía y percepción de la misma comunidad), incentivo de cultura, generación de empleo, entre otras. Aun así, los proyectos no triunfan solos, se deben tomar unas medidas determinantes para incentivar aquel consumo y oferta cultural; estos incluyen alumbrados públicos, zonas de wifi, gastronomía, una buena locación, medios de transporte, beneficios tributarios, entre otros (Secretaría Distrital del Cultura, Recreación y Deporte, 2018).

Los proyectos de ECA han tenido un desarrollo notorio por medio de muchos proyectos grandes en Colombia en los últimos años, tales como la construcción de parques del Río Medellín han sido galardonados a nivel mundial y cuentan con un espacio público amplio que permite a los ciudadanos tener un espacio agradable para disfrutar de la ciudad (Argos, 2018). Por otro lado, la estrategia

Habitarte, liderada por el alcalde, Enrique Peñalosa y su grupo de trabajo, encargada de “dar vida” a los barrios marginados de Bogotá (AMB; Secretaría de Habitat; Grupo Orbis, 2018). Cada uno de estos proyectos mostró la importancia de tener un impacto en las comunidades intervenidas generando capital social, es decir, mejorar las relaciones entre los habitantes de la comunidad para generar unión entre ellos o estimular la cooperación mutua, establecer mejores redes de comunicación y promover una mayor cohesión entre los miembros de la localidad (López, 2004) (Putnam, 2001). Este impacto se mide por medio de la forma en que las comunidades generan cultura en sus barrios, es decir, eventos deportivos, culturales, artísticos, musicales, creativos, entre otros.

Bogotá está dividida por localidades y estas están compuestas por Unidades de Planeamiento Zona (UPZ) (AMB, 2020). El 38% de las UPZ que hay en Bogotá tienen déficit en parques, vías, espacios públicos, entre otros necesarios para eventos culturales de todo tipo (SDP, AMB, 2017). Gran parte de estos espacios están en zonas marginales de la ciudad capital (Cárdenas, 2019), es decir, *“porciones geográficas intra-urbanas que presentan un alto nivel de pobreza y condiciones de vida muy por debajo del promedio poblacional”* (Noreña, 2009, pág. 1).

En gobiernos previos, no se presentó un enfoque prioritario hacia el fomento de capital cultura como desarrollo económico para el país (GC; DNP, 2019). Adicionalmente, cada cuatro años hay un cambio en las administraciones a nivel nacional lo cual resulta en desunión entre ideas de los gobernantes (Cárdenas, 2019). En muchos casos, hay comunidades que se resisten al cambio cuando se planea un proyecto por motivos que van desde la comparación con otras ciudades hasta por interés político. Esto genera una barrera grande para los gerentes y el equipo de trabajo que desea involucrarse en las comunidades que, pese a posiblemente no saberlo, pueden tener un cambio positivo en su barrio (Cárdenas, 2019) (Parra, 2020).

Las preocupaciones inminentes que mantenían Jerónimo Cárdenas, coordinador del grupo de transformación urbana para la inclusión en la Secretaría Distrital del Hábitat, y Pilar Parra, Directora de Operaciones de la Corporación Tierra SOS se pueden simplificar en dos; En primer lugar, la carencia en la satisfacción de necesidades de la comunidad, esta preocupación es algo que ha surgido debido a que en la administración del alcalde Gustavo Petro (2012-2015), se manejó un proyecto similar al de “Habitarte” que se llamaba “Barrios de Color”, en este proyecto se entregaron galones

de pintura a las comunidades y se les indicó el proceso requerido para pintar las casas, sin embargo, según ellos, hacía falta algo adicional, esto era una comunicación adecuada hacia la comunidad y que esta hiciera parte necesaria del proyecto durante toda su ejecución. La segunda intranquilidad era la falta de un marco metodológico que permitiera el seguimiento de estos proyectos una vez hubiese un cambio de gobierno y/o ellos ya no estuviesen en la organización para continuar con la gestión que han venido manejando. Es por esto por lo que el proyecto Habitarte se usará como insumo fundamental para la construcción de la guía metodológica.

Teniendo como punto de partida los antecedentes mencionados la presente investigación tiene como fin generar una guía metodológica de gerencia de proyectos de Economía Creativa Arquitectónica para generar capital social en las comunidades vulnerables que viven en las zonas marginadas mencionadas previamente, donde se verá reflejado la importancia que tiene la comunicación con la comunidad en la realización de un proyecto y la interacción de esta a lo largo del mismo.

1. Generalidades del Trabajo de Grado

Dentro de las Generalidades del Trabajo de Grado se presentan los aspectos que dieron origen al Trabajo de Grado, tales como: el propósito, la alineación estratégica, el objetivo general, objetivos específicos, la justificación, el alcance, entre otros, adjuntando por último la reseña de legislación de aplicación de la guía desarrollada.

1.1. Propósito del Trabajo de Grado.

El principal propósito del Trabajo de Grado es contribuir al desarrollo competitivo de proyectos de la economía creativa con enfoque de arquitectura social (ECAS) con la realización de una guía metodológica gerencial, que oriente en aquellas prácticas que aplicadas a la gerencia de proyectos faciliten la generación de capital social en las comunidades o zonas marginales donde se hayan o estén desarrollando este tipo de proyectos liderados por la Secretaría Distrital de Hábitat.

Cabe aclarar que a lo largo del Informe del Trabajo de Grado se entenderá por “proyectos de economía creativa arquitectónica social” como aquellos que transforman la arquitectura de comunidades vulnerables (las cuales son las que poseen un mayor riesgo que las sociedades comunes, son susceptibles de ser heridas o lesionadas, física o moralmente (RAE, 2019)), de una manera creativa con el fin de generar un mejoramiento urbano y una diferencia positiva notoria en la comunidad. Y el término “Capital Social” será interpretado como aquella interacción social que permite “estimular la cooperación mutua, establecer mejores redes de comunicación y promover una mayor cohesión entre los miembros de la localidad” (López, 2004).

1.2. Alineación Estratégica

Por medio del entregable del trabajo de grado se pretende contribuir en los objetivos de las instituciones presentadas a continuación.

➤ **Departamento Nacional de Planeación (DNP)**

- Objetivo Estratégico:
 - Pacto por la protección y promoción de nuestra cultura y desarrollo de la economía naranja.
 - Apostarle a “exprimir la naranja” contribuye a solucionar los desafíos productivos y de empleo del país (GC; DNP, 2019).

- **Contribución del proyecto:**
 - Generar un **documento** que sirva como orientación para gestionar la participación de los *interesados y las comunicaciones* con el fin de **generar capital social** en los proyectos basados en economía creativa arquitectónica.

➤ **Ministerio de Cultura**

- Objetivo Estratégico:
 - Garantizar el cierre de brechas sociales, impulsando las políticas públicas orientadas a la garantía de derechos culturales e innovación para la consolidación de la Economía Naranja (Presidencia, 2018).

- **Contribución del proyecto:**
 - Documentar un proyecto basado en economía creativa arquitectónica social **que haya contribuido al cierre de brechas sociales** a través de la implementación de procesos gerenciales.

➤ **Secretaría de Planeación.**

- Objetivo Estratégico:
 - Diseñar y liderar la planeación territorial, económica social y ambiental, y la articulación de las políticas públicas en el Distrito Capital en búsqueda del bienestar de todos, en un territorio equitativo, sostenible, competitivo e integrado con la región (SDP, 2016).

- **Contribución del proyecto:**
 - **Proponer procesos gerenciales** para generar **capital social en proyectos** de Economía Creativa Arquitectónica Social.

- **Secretaría Distrital de Hábitat**
 - Objetivo Estratégico:
 - Liderar la formulación e implementación de políticas de gestión del territorio urbano y rural, en el marco de un enfoque de desarrollo que articula los objetivos sociales y económicos de ordenamiento territorial y de protección ambiental, a fin de mejorar la vivienda y el urbanismo en el Distrito Capital (Secretaría Distrital del Hábitat, 2016).

 - **Contribución del proyecto:**
 - Proponer la **articulación de buenas prácticas gerenciales** que hagan un **aporte a la sociedad** en el marco del desarrollo de la economía creativa.

- **Corporación Tierra S.O.S.**
 - Objetivo Estratégico:
 - Liderar el **desarrollo y la construcción del tejido social** y lograr que las **comunidades más vulnerables** se conviertan en **agentes autónomos de su propia transformación.**

 - **Contribución del proyecto:**
 - Proponer procesos **gerenciales para generar capital social** en proyectos de Economía Creativa Arquitectónica.

➤ **Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito**

- Objetivo Estratégico:
 - **Formación de la persona**, fundamentada en una preparación científica y tecnológica de alto nivel, **buscando generar un sentido de solidaridad social** y un compromiso ético con el fin de entregar una lección de comportamiento a la sociedad (Escuela, 2011).

- **Contribución del proyecto:**
 - Impulsar a la comunidad a **concientizarse** sobre cómo pueden **transformar a la sociedad** a través de proyectos de la economía creativa.

2. Definición del problema de investigación y pregunta de investigación

La economía creativa ha cobrado mayor relevancia como alternativa de desarrollo económico, no obstante, hace falta mucho camino por recorrer debido a que gobiernos anteriores no le prestaron suficiente interés (GC; DNP, 2019), causando atrasos en materia como infraestructura y gestión de fomento al desarrollo de productos creativos competitivos.

En el caso específico de Bogotá y otras ciudades principales del país, una de las metas del gobierno de Enrique Peñalosa (2016-2019) fue propiciar una calidad de vida óptima para los habitantes de zonas marginales de la ciudad, las cuales son las que poseen un mayor riesgo que las sociedades comunes, son susceptibles de ser lesionadas, física o moralmente (RAE, 2019) (AMB; SDP, 2016). Ésta, es posibilitada a través de la generación de una cultura de emprendimiento creativo, como por equipamientos colectivos que faciliten la sostenibilidad y generen tejido social en la comunidad. No obstante, la capital, al igual que muchas otras ciudades del país, enfrentan unas limitantes, mencionadas a continuación e identificadas en detalle en el árbol de problemas (Anexo 1).

En primer lugar, el crecimiento de la ciudad desde los años 50's se ha dado a partir de asentamiento informales, es decir la autoconstrucción, lo cual, implicó la ausencia del gobierno distrital en la etapa de planeación de dichas zonas (Camargo Sierra & Hurtado Tarazona, 2012). Esta situación ha traído como consecuencia un déficit de espacios para la apreciación sociocultural de la población y equipamientos urbanos, como en el caso de Bogotá, el cual alcanza a presentarse en déficit alto, medio y medio bajo en un 38% de las Unidades de Planeamiento Zonal (UPZ). De manera determinante es incuestionable la inequidad en el desarrollo social a causa de la falta de planeación estratégica y la intervención de los gobiernos (AMB; SDP, 2016).

En segundo lugar una alta percepción de inseguridad por parte de los ciudadanos (SDCRD, 2018), causada por un alto índice de criminalidad, ya sea este hurto, violencia o comercio y/o uso de estupefacientes; y por otro lado, graves problemas en la movilidad que generan tiempos prolongados de viaje (El Tiempo, 2017) (SDCRD, 2018) (Vivas, 2015).

En tercer lugar, ha habido una falta de interés de los gobiernos anteriores por priorizar el fomento del capital cultural como estrategia de desarrollo económico, y sumado a la ausencia de un marco metodológico, objetivo de gestión de proyectos de economía creativa arquitectónica social en los

barrios populares de las ciudades, no ha habido continuidad y conexión funcional entre los proyectos de las distintas administraciones de turno, lo cual genera que en cada nuevo gobierno, se replanteen las estrategias y las prácticas sociales implementadas en los proyectos nuevos causando estancamiento en la gestión de proyectos (TUPI, 2019). Estos aspectos restringen la posibilidad de que los habitantes de estas zonas tengan una mejor calidad de vida y por ende no exista la posibilidad de generar un tejido social en sus comunidades. Debido a esto no hay una definición clara de cuáles podrían ser las buenas prácticas gerenciales necesarias para que los proyectos de Economía Creativa Arquitectónica (ECA) generen capital social. Por tal motivo, la pregunta de investigación será:

¿Cuáles buenas prácticas deben implementar los gerentes de proyectos para generar capital social a través de la gestión de proyectos basados en economía creativa arquitectónica, con el fin de generar mayor bienestar y tejido en las comunidades marginadas?

En el marco de la problemática, se encuentran tres partes fundamentales que son involucradas, estas son, el Estado, la comunidad vulnerable y las empresas privadas que gestionan los proyectos. A través del trabajo de grado, proponemos una guía metodológica que orientará la gerencia de los proyectos de economía creativa arquitectónica social. Con esta, los gerentes de proyectos podrán contar con una herramienta clave que los guiará en su gestión para generar capital social en la comunidad en cuestión.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Elaborar una **guía metodológica de buenas prácticas gerenciales para proyectos de economía creativa arquitectónica social**, que brinde herramientas a los gerentes para generar capital social en las comunidades donde se enfoquen los proyectos liderados por la Secretaría Distrital de Hábitat.

3.2. Objetivos Específicos

- Identificar los referentes nacionales e internacionales exitosos para establecer los criterios que determinen cuáles son las prácticas gerenciales críticas empleadas en la generación de capital social.
- Identificar procesos gerenciales que tengan incidencia en la generación de capital social en los proyectos, a partir de los referentes del Project Management Body of Knowledge (PMBOK), International Project Management Association – Project Excellence Baseline (IPMA PEB) y Projects in Controlled Environments (PRINCE2).
- Comparar las condiciones actuales de los procesos empleados en la gestión de interesados y de comunicaciones en proyectos de economía creativa arquitectónica social, como también las herramientas gerenciales empleadas actualmente.
- Realizar una guía que proponga procesos gerenciales para generar capital social de los proyectos de ECA.

4. Alcance

Este documento es una **guía metodológica** indicativa, realizada con fines académicos, la cual brinda un marco de referencia en dos prácticas gerenciales como la **comunicación y los interesados**, su uso o cumplimiento de esta guía está sujeta a las decisiones que opte tomar la organización la cual podría adaptarla

5. Metodología

En este capítulo se explicará de una manera precisa, el procedimiento de la metodología que se optó que se realizó para llevar a cabo el resultado final de este Trabajo de Grado como lo es la Guía Metodológica:

5.1.Revisión bibliográfica

Principalmente, se identificó toda aquella información existente (estado del arte) referente a proyectos que tuviesen una gran similitud con la temática de Economía Creativa Arquitectónica, en donde se evidenciaron diferentes proyectos en varios lugares de Latinoamérica y el Caribe. Se evidenció que se están implementando hace pocos años este tipo de proyectos en Colombia, en donde se encontró que la Secretaria Distrital del Hábitat, ente del sector público de la capital, Bogotá, tiene un grupo de trabajo interno, que tiene un corto historial en proyectos de esta índole.

Se realizó el análisis de 9 trabajos de grados generados en los diferentes posgrados relacionados de alguna manera con proyectos de Economía Creativa Arquitectónica, los cuales se encontraron en repositorios virtuales de las diferentes Bibliotecas de las Universidades Colombianas, en donde finalmente sobresalieron 4 de estos trabajos, por su afinidad con el objetivo del Trabajo de Grado, los cuales fueron los que se implementaron en la revisión bibliográfica para un análisis más exhausto.

Se identificaron, se analizaron y, posteriormente, se compararon prácticas propuestas en la recopilación de información de los diferentes referentes de gerencia de proyectos, los cuales tienen un gran reconocimiento a nivel mundial (PMBOK, PRINCE 2 & IPMA PEB), haciendo referencia en las herramientas más pertinentes respecto a la comunicación y los interesados, que se pudiesen implementar para la generación de capital social en proyectos de Economía Creativa Arquitectónica.

5.2.Entrevistas y encuestas.

Cabe aclarar que no se determinó un tamaño de muestra específica debido a que los proyectos de Economía Creativa Arquitectónica se han venido implementando con fuerza en la reciente historia

de nuestro país, razón por la cual este trabajo está enfatizado en la ciudad de Bogotá. En medio de esta investigación se encontró una estrategia de gran magnitud llamada Habitarte, en donde las principales entidades que hacen parte de ella son, la Secretaria Distrital del Hábitat y la Corporación Tierra S.O.S. Es por esto por lo que se optó por tomar de muestra, a individuos, gerentes o expertos en proyectos de este tipo, que estuviesen implicados en proyectos previamente realizados o en actual ejecución. En este caso se identificó a una persona de la Secretaria Distrital del Hábitat, encargada de supervisar estos proyectos, y a cuatro personas de la Corporación Tierra S.O.S. la cual es la entidad contratista, que cuenta con mayor cantidad de proyectos previamente desarrollados y presentemente en ejecución en la ciudad de Bogotá.

Se realizó una entrevista semi-estructurada, la cual tuvo como objetivo comprender las diferentes estrategias para la realización de estos proyectos y sus formas de intervención en la comunidad intervenida. Esta misma entrevista semi-estructurada se aplicó a 5 personas, las cuales formaban parte de la Secretaria Distrital del Hábitat y de la Corporación Tierra S.O.S., entidades las cuales se encargaban de la estructuración, licitación y la realización de estos proyectos como entidad contratista.

Adicionalmente, se realizó una encuesta en donde se presentaron los procesos, subcriterios y actividades los cuales hacen parte de los estándares investigados, respectivamente (PMBOK, IPMA PEB, PRINCE2), allí se encontraba su definición, y posteriormente, se cuestionaba si alguno de éstos se aplicaba en los proyectos que se habían y se estuviesen realizando, y qué herramientas manejaban durante la realización de los diferentes proyectos.

Por parte de la Secretaria Distrital del Hábitat, fue entrevistado y encuestado el señor Jerónimo Cárdenas, el cual es el coordinador del Grupo de Transformación Urbana para la Inclusión (TUPI), el cual era quien poseía la mayor información posible respecto a estos proyectos y quien era la única persona que nos podía generar y entregar algún tipo de información, más allá de la que se pudiese encontrar en la web.

Por parte de la Corporación Tierra S.O.S., se le aplicó la entrevista y la encuesta a María del Pilar Parra, Director Operacional de la Corporación, Carolina Bolívar, Coordinadora General de

Proyectos, Angélica Muñoz y Xiomara Almanza, Directoras de Proyectos, quienes brindaron información pertinente referente a los proyectos que habían realizado y los que se encontraban realizando, la Corporación Tierra S.O.S. es la entidad que poseía la mayor cantidad de proyectos en liquidación y en ejecución de la estrategia Habitarte, y a su vez, una de las entidades que se encontraban radicadas presencialmente (oficina) en la Ciudad de Bogotá D.C.

En estas entrevistas se plantearon cinco criterios de evaluación con el fin de determinar las prácticas más relevantes que sirvieran de insumo para la guía metodológica, estos fueron revisados, aprobados y complementados por parte de las cinco personas entrevistadas. Los criterios fueron propuestos por los integrantes del trabajo de grado según la investigación realizada de los proyectos ECAS y el estudio de los referentes, y posteriormente, se llegó a una descripción de estos en conjunto con los entrevistados.

5.3.Verificación de la Guía Metodológica.

Para la verificación de Guía Metodológica, tuvimos la posibilidad de tener un espacio con la Directora de Operaciones en la Corporación Tierra S.O.S., María del Pilar Parra, quien verificó que a lo largo de la guía metodológica se cumpliera con los requerimientos que se habían estipulado en el plan de gerencia, estos fueron:

- La guía debe tener la capacidad de brindar la información de buenas prácticas a los gerentes de proyecto que se desempeñan en Economía Creativa Arquitectónica Social.
- La guía debe tener la capacidad de dirigir a los gerentes de proyectos en cómo y cuándo usar las buenas prácticas identificadas.
- La guía debe orientar a los gerentes de proyectos ECAS para aplicar prácticas que facilitan el acercamiento de la comunidad, por medio de estrategias asociada a la gestión de comunicaciones.
- La guía debe orientar a los gerentes de proyectos ECAS para aplicar prácticas que facilitan el acercamiento de la comunidad, por medio de estrategias asociadas a la gestión de los interesados.

Luego de revisar de manera meticulosa, la experta verificó que los requerimientos estipulados en efecto se cumplían dentro de la guía metodológica.

5.4. Reflejo de la Metodología en la Guía Metodológica.

La Metodología anteriormente mencionada, se vio reflejada en la guía metodológica, con ayuda de la revisión bibliográfica, en donde del análisis de los trabajos de grado se extrajeron formas de realizar la guía, según el diseño de guías realizadas con anterioridad, con la comparación de los referentes, se realizó una mayor profundización respecto a la gestión de la comunicación y a la gestión de los interesados, rescatando de estas, las herramientas que pudiesen ser implementadas en la generación de capital social en proyectos de Economía Creativa Arquitectónica Social.

Por parte de las entrevistas y encuestas realizadas a los gerentes y expertos de la Secretaria Distrital del Hábitat y la Corporación Tierra S.O.S., se determinaron herramientas que se encontraban actualmente en aplicación de proyectos ejecutados o en ejecución, cómo también se identificó un bajo interés en estos factores (Comunicaciones e Interesados), por medio de estas entrevistas y encuestas y con la ayuda de los gerentes y expertos, se realizó de manera más selectiva las herramientas a introducir en la guía metodológica, asimismo apoyaron con la complementación, y definición de los cinco criterios establecidos con el fin de determinar las prácticas determinantes para la guía metodológica.

6. Marco Teórico

En esta sección se realizó la recolección de información a partir del marco teórico existente sobre los proyectos de Economía Creativa Arquitectónica Social y el marco teórico sobre gerencia de proyectos.

6.1. Marco teórico sobre proyectos de economía creativa arquitectónica social

La revisión literaria fue realizada de una manera investigativa de términos existentes, partiendo de que la Economía Creativa Arquitectónica Social (ECAS) es un término no existente en la actualidad, pero se tomara para un mejor entendimiento en este Trabajo de Grado como aquellos proyectos que transforman la arquitectura de comunidades vulnerables, de una manera creativa con el fin de generar un mejoramiento urbano y una diferencia positiva notoria en la comunidad, por ende, la revisión fue realizada partiendo de los componentes de este término individualmente, realizando una investigación respecto a los proyectos de Economía Creativa, proyectos de Arquitectura Creativa, proyectos de Intervención Social, proyectos en donde con ayuda de la Infraestructura Arquitectónica, se crea capital social en la comunidad en donde se realizó el proyecto.

6.1.1. *Revisión bibliográfica sobre economía creativa arquitectónica social*

En el contexto de la economía global, el término “economía creativa” tiende a ocupar un lugar muy importante en el mundo de la economía. Pero se debe tener presente que aproximadamente en el año 2000, era muy difícil evidenciar la existencia del término “economía creativa” y posiblemente también del término “industrias creativas” (Newbiggin, 2010).

Desde el año 2001, con la propuesta de John Howkins, sobre la economía creativa, surgió una nueva idea que incentivaría un nuevo camino de vida para muchas personas. Él planteaba que las ideas merecían ser remuneradas y que estas eran valiosas para el desarrollo de la sociedad en general. La economía creativa es tan antigua como lo es la humanidad, se puede decir que las raíces de esta economía es la educación, las artes, las finanzas y hasta los mismos derechos de propiedad intelectual (Howkins, 2013).

Con el pasar de los años, esto se ha evidenciado más y desde luego también con la aparición de medios digitales y tecnológicos, a su vez, la aparición de las empresas creativas que han surgido en este espacio tecnológico alrededor del mundo, los cuales traen muchos bienes y servicios a un mercado que es global y cada vez más satisfactorio. De igual manera el valor cultural, por medio de la música, del teatro, del arte y de las diferentes formas de entretenimiento social en que se esté evidenciando al pasar de los años, es tan antiguo como la humanidad, y esto es lo que se le conoce como “economía creativa” (Newbiggin, 2010).

Se puede evidenciar una larga y compleja historia cultural, la cual diferencia a la economía creativa de cualquier otro tipo de economía, aunque la actividad cultural no fue proyectada en un comienzo como un verdadero componente de esta economía durante un largo tiempo, pero *“siempre han existido y existirán individuos con la imaginación y el talento para lograrlo, así como individuos que pagarán por ello. Ésta es la base de la economía creativa”* (Newbiggin, 2010), por lo cual la actividad cultural y la propiedad intelectual, hacen parte muy importante de esta en la actualidad.

Según la Unesco, direccionan a las industrias culturales y a las industrias creativas, las cuales son *“sectores de actividad organizada compuestos por las funciones necesarias para permitir que los bienes servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial, lleguen al público o mercado”* (UNESCO, 2010), en donde la base primordial de estas economías es la propiedad intelectual.

En el año 2007, John Howkins realizó la publicación de su libro *“The Creative Economy: How people make money from ideas”*, el cual fue una gran pauta para la construcción de la investigación sobre la economía creativa. Comienza definiendo conceptos como la creatividad y economía creativa, explica cómo crearlos y proteger la propiedad intelectual, por último, menciona los quince (15) sectores globales que la incluyen (Howkins, 2013).

Dentro de estos quince (15) sectores globales que incluyen la propiedad intelectual, podemos encontrar los siguientes: *“publicidad, arquitectura, arte, artesanía, diseño, moda, películas, música, artes escénicas, publicaciones, investigación y desarrollo, software, juguetes y juegos, tv y radio y finalmente los videojuegos”* (Howkins, 2013) en donde Howkins define al producto creativo como un bien o un servicio económico que es resultado de la creatividad y posee un valor económico, y

desde ahí, es donde se define a la economía creativa como la transacción de los productos creativos anteriormente mencionados (Howkins, 2013).

Las industrias creativas son caracterizadas porque al realizar algún tipo de actividad, deben estar coordinadas entre sí, para que esas ideas generadas se puedan convertir en bienes y servicios, ya sean culturales o creativos, en donde el contenido intelectual de donde salen esas ideas dé como resultado ese bien o servicio determinado (Ministerio de Cultura, 2011).

“Para utilizar la creatividad hay que determinar, ante todo, el mejor momento de explotar la naturaleza no rival de las ideas y, en segundo lugar, el momento idóneo para hacer valer los derechos de propiedad intelectual, e introducir las ideas en el mercado de la competencia entre productos. Las dos decisiones son el punto central del proceso de gestión en ese ámbito” (Howkins, 2013).

En su libro, Howkins se enfoca en explicar de diferentes maneras en cómo tener éxito en la economía creativa, que pensamiento, que actitud y que forma de vida demanda esta industria, teniendo en cuenta que esta industria ha venido creciendo aproximadamente un 5% anual a nivel mundial y se está comenzando a perfilar como una de las grandes actividades que puede cambiar la realidad de las comunicaciones, de las ciudades, de los países y del mundo (Howkins, 2013).

El gobierno del presidente Iván Duque, tiene una meta fundamental en donde Colombia se comprometió a garantizar que todas las personas gocen de prosperidad, tranquilidad y poner fin a la pobreza, buscando un objetivo donde propicie crecimiento económico y un trabajo decente. De esta manera se propone promover políticas que estén orientadas al desarrollo de actividades productivas, como por ejemplo la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad, la innovación y fomentar la formalización de los trabajos ambulantes. El sector creativo puede contribuir en capacidad de innovación, generación de empleos y apoyo a la diversificación económica del país, en donde la economía creativa deberá estar guiada a la innovación, el crecimiento y la sostenibilidad de los agentes del sector (Departamento Nacional de Planeación, 2019).

“La economía naranja comprende sectores relacionados con la creación, la producción y la comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural y

creativo, que en muchos casos pueden protegerse por los derechos de la propiedad intelectual. Las actividades que conforman la economía naranja se pueden clasificar de desarrollos, productos o servicios que hacen parte de las artes y el patrimonio cultural material e inmaterial, las industrias culturales y las creaciones funcionales” (Departamento Nacional de Planeación, 2019).

Durante el gobierno del Presidente Iván Duque (2018-2022), se espera fomentar la economía creativa o economía naranja en donde se pueden observar a productores culturales y creativos, que fruto de su experimentación, imaginación y habilidad técnica, depende la creación de bienes y servicios innovadores, los cuales puedan generar un valor económico y social.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en 2016 el valor agregado de las actividades culturales aumento a \$8,4 billones, alrededor de 1,1% del valor agregado del total de la económica de Colombia y el crecimiento promedio desde el año 2005 al año 2018 fue del 5,2% anual y el promedio de ofertas equivalentes a tiempo completo en los sectores de la economía cultural entre 2015 y 2017 fue de 240.000 personas, aunque dentro de estos datos no se encuentran incluidos las actividades creativas como publicidad, la arquitectura, el diseño y el software de contenidos (Departamento Nacional de Planeación, 2019).

Según los términos explorados previamente de “Economía Creativa” y de “Arquitectura Social” la Economía Creativa Arquitectónica Social (ECAS) se entenderá en este trabajo de grado como proyectos que transforman la arquitectura de sociedades vulnerables de una manera creativa con el fin de generar un mejoramiento urbano y una diferencia positiva notoria en la comunidad.

6.1.2. Identificación de proyectos basados en Economía Creativa Arquitectónica Social (ECAS)

La Secretaria Distrital del Hábitat, específicamente el Grupo de Transformación Urbana para la Inclusión (TUPI) por medio de la estrategia Habitarte, desarrolla proyectos relacionados con la Economía Creativa arquitectónica Social (ECAS), en los cuales se implementan los siguientes componentes estratégicos y transversales:

- 6.1.2.1.Social: *“Eje fundamental para lograr el acercamiento, diálogo y trabajo en equipo con la comunidad. Dirige las actividades de diagnóstico, relacionamiento comunitario, divulgación y concertación”* (Secretaría Distrital del Hábitat, 2016).
- 6.1.2.2.Técnico: *“Direcciona, planea y ejecuta las acciones de intervención física en predios y espacio público, buscando generar mejoras en la apropiación comunitaria de cada territorio. Además, forma a la población beneficiada, para adquirir capacidades laborales”* (Secretaría Distrital del Hábitat, 2016).
- 6.1.2.3.Artístico: *“Diseña, orienta y ejecuta las intervenciones socioculturales con pintura de acuerdo a la demografía de cada territorio, bajo estrategias de inmersión, donde se implementan metodologías que acercan a la comunidad para entender y plasmar por medio del arte su sentir respecto a su entorno”* (Secretaría Distrital del Hábitat, 2016).
- 6.1.2.4.Inclusión: *“Genera lazos entre las comunidades beneficiadas y la ciudad, utilizando la formación y el intercambio para impulsar iniciativas comunitarias”* (Secretaría Distrital del Hábitat, 2016).
- 6.1.2.5.Seguimiento: *“Análisis del progreso y desarrollo de la estrategia en cada uno de los bloques, con el fin de llevar el control de lo ejecutado, identificar posibles imprevistos, acciones de mejora y garantizar la correcta y total inversión”* (Secretaría Distrital del Hábitat, 2016).

A continuación, se mencionarán algunos de los proyectos realizados en América Latina y proyectos realizados por el Grupo Habitarte, proyectos en los que se realizaron intervenciones de infraestructura civil, arquitectónica, social, entre otros.

- **Proyecto Freddy Mamani:** Realizado en el año 2008, en Bolivia, este proyecto tiene una propuesta arquitectónica en donde resalta la cultura de El Alto Boliviano, en donde captura las formas culturales de sus tejidos bolivianos y por medio de cerámicas las proyecta en sus edificios más emblemáticos y edificios culturales en La Paz, Bolivia (BID, 2017).
- **Proyecto Anda:** Realizado en el año 2010, en Rosario, Argentina, proyecto en donde se buscó revalorar lugares en donde se habitan y se transitan usualmente, creando baldosas

hidráulicas (cemento pigmentado) y adecuándolas en lugares deterioradas, dando un valor cultural, de innovación y arquitectónico (BID, 2017).

- **Proyecto Elemental:** Proyecto realizado en Chile, en el año 2001, en donde se centran en el diseño de viviendas que son estéticamente agradables y con posibilidades de modificarse según los recursos familiares, es un proyecto que opera con los usuarios finales, de modo de resolver los conflictos políticos y sociales (BID, 2017).
- **Proyecto Urban 3D:** Realizado en Brasil, en el año 2015, proyecto el cual ofrece soluciones ante la crisis de viviendas inadecuadas, con diferentes costos y un método constructivo más eficiente, la meta de Urban 3D es mitigar la carencia de viviendas a personas vulnerables, en especial es países en desarrollo. (BID, 2017)
- **Proyecto Atelier de Hoteles:** Este proyecto consiste en hacer de la hospitalidad un lugar cultural del patriotismo de México, brindando un protagonismo a las artes visuales, auditivas y sensoriales a los hospedados, buscando un mejoramiento social, ambiental y económico de las comunidades que rodean estos hoteles, creando empleos a las personas vulnerables que viven cerca de estos hoteles, proyecto realizado en México, en el año 2016 (BID, 2017)
- **Proyecto Conceptos Plásticos:** Proyecto realizado en Colombia en el año 2010, este proyecto consistía en mitigar la contaminación del ambiente y creando infraestructura y vivienda a poblaciones más vulnerables, consiste en transformas residuos plásticos y caucho, en un sistema alternativo de construcción de viviendas temporales y permanentes, formando bloques constructivos, enfocados en el desarrollo sostenible y mejorar las condiciones de vida de las comunidades vulnerables. (BID, 2017)
- **Proyecto Desmarginalizar:** (Proyecto de la estrategia Habitarte) Realizado en el año 2017, en Bogotá, Colombia, proyecto que consiste en embellecer las fachadas de las viviendas bogotanas, pero también poder llevar a zonas marginadas condiciones de vida mucho mejores. Generando un impacto social en donde se intervinieron más de 840 habitantes del sector (92%) y la seguridad aumento un 80% (Castro, 2017).

- **La Mariposa:** (Proyecto de la estrategia Habitarte) Proyecto en el cual se transformaron 7 barrios del sector de La Mariposa, con el apoyo de diferentes entidades del Distrito y con ayuda de trabajo con las comunidades. Los barrios intervenidos fueron los siguientes: Cerro Norte, La perla Oriental, Santa Cecilia Parte Alta, Santa Cecilia Norte Parte Baja, Arauquita, Arauquita II y Villa Nidya (Secretaría Distrital del Hábitat, 2016).

Las intervenciones realizadas en este proyecto fueron mejoras en vías, nuevos parques, mejoramiento de un Colegio, mejoramiento en la red de acueducto y alcantarillado, jornadas de limpieza de quebradas, siembra de árboles, brigadas médicas para animales, pintura de fachadas, entre otros (Secretaría Distrital del Hábitat, 2016).

- **Ciudad Bolívar:** (Proyecto de la estrategia Habitarte) Proyecto donde se intervinieron 4 barrios, llenando de alegría a la comunidad, color y vida, según los habitantes de este sector por medio de entrevistas, encuestas y opiniones públicas, estos cuatro barrios son Las manitas, Las manitas 2do Sector, Urbanización Villa Gloria y el Triunfo sur (Secretaría Distrital del Hábitat, 2016). Una de las intervenciones en esta comunidad, fue el embellecimiento al espacio público, en donde la Secretaria Distrital del Hábitat realizó un embellecimiento con murales, que son “*pinturas o decoración mural*” (RAE, 2019) en donde se realizan dibujos, de animales en los muros de casas de la comunidad, con algún sentido que se recuerden en la cuadra, manzana o barrio.
- **Chapinero:** (Proyecto de la estrategia Habitarte) Proyecto en donde se intervinieron 4 barrios, los cuales son Pardo Rubio, Mariscal Sucre, San Martin de Porres y Villa Anita. Hubo una población de 4.000 personas beneficiadas (Secretaría Distrital del Hábitat, 2016), quienes escogieron los colores (amarillo, fucsia y verde limón) para realizar el embellecimiento de las casas que conforman la zona.
- **Rafael Uribe Uribe:** (Proyecto de la estrategia Habitarte) Proyecto que realizó la intervención en 2 barrios, los cuales son Mariscal Urbanización Las Colinas y Río de Janeiro

El Pesebre, con una totalidad de 5.623 personas beneficiadas (Secretaría Distrital del Hábitat, 2016).

6.1.3. Revisión bibliográfica sobre gestión de proyectos de economía creativa arquitectónica social.

La revisión literaria sobre la gestión de proyectos de economía creativa arquitectónica social se desarrolló a partir del análisis de trabajos de grado generados en los diferentes posgrados relacionados de alguna manera con el trabajo de grado en desarrollo, los cuales se encontraron en los repositorios virtuales de las diferentes Bibliotecas de las Universidades Colombianas. Dicho análisis se realizó a partir de la definición de unos criterios que guardan relación con el presente proyecto. Los criterios establecidos fueron:

- a) Guías metodológicas: trabajos de grado que tuviesen como parte de los productos una guía metodológica elaborada.
- b) Inclusión de factores sociales: trabajos de grado que contengan algún tipo de involucramiento con la sociedad, ya sean en barrios, localidades o zonas de alguna ciudad en donde la intervención, causo el involucramiento de la sociedad.
- c) Proyectos en Colombia: trabajos de grado en donde se realizaron estudios o cuya aplicación haya sido en Colombia.
- d) Implementación de buenas prácticas: trabajos de grado en los cuales se identificaron la implementación de algún tipo de buenas prácticas en gerencia de proyectos durante la investigación o estudio.
- e) Proyectos de obras civiles públicas o mejoramiento urbanístico: trabajos de grado cuyo objeto de estudio hayan sido proyectos relacionados con cualquier tipo de remodelación arquitectónica, renovación de edificios o zonas urbanas, obra civil pública o alguna construcción de infraestructura social, que impliquen actividades que inciten a la generación de capital social en la comunidad intervenida.

A continuación, se presentan los trabajos de grado que cumplen por lo menos en dos o más de los criterios mencionados anteriormente:

6.1.3.1. Desarrollo de una guía metodológica para dirigir proyectos por medio de los lineamientos del PMI en la empresa MEYAN S.A del sector construcción.

Este Trabajo de Grado tenía como alcance *“Elaborar una guía metodológica presentando de manera estructurada y metódica los procesos de inicio, planeación y control para la gestión de proyectos en la empresa constructora Meyan S.A, aplicando lineamientos del PMI y conocimientos adquiridos”* (Jenny Trujillo, 2018). De este documento se extrajo lo siguiente:

- Los proyectos en Colombia se realizan sin algún tipo de guía o basados en algún documento respecto a la gerencia de dichos proyectos:

“Los proyectos de construcción en Colombia deberían aspirar a desarrollarse bajo los lineamientos de una guía de buenas prácticas de dirección de proyectos. En distintas organizaciones se ha desarrollado de manera autodidacta la gerencia en los proyectos por parte de los ingenieros sin tener en cuenta la importancia de una metodología adecuada. Con una buena base y conocimiento de gerencia de proyectos se puede soportar el desarrollo, crecimiento y madurez de la organización, llevando un manejo de información confiable, un soporte y seguimiento del presupuesto del proyecto, gestión eficiente de los recursos, establecimiento de metodologías de gerencia, determinación de las líneas bases y el respectivo aseguramiento de la calidad, entre otros” (Jenny Trujillo, 2018).

Por esta razón, sería necesario o adecuado realizar una guía metodológica con herramientas de ayuda, en este caso, para realizar proyectos de Economía Creativa arquitectónica Social (ECAS).

- *“Inicialmente, se puede destacar la importancia del reconocimiento a la gerencia de proyectos como una profesión correctamente basada en guías, normas, buenas prácticas, entrenamiento, conocimiento de los gerentes de proyectos y la estandarización de una terminología común para la gerencia de proyectos”* (Jenny Trujillo, 2018), teniendo como base grandes referentes mundiales para la gerencia de proyectos, como lo es el PMBOK, IPMA PEB y PRINCE2®.

6.1.3.2. *La relación positiva entre el Capital Social y la violencia urbana: Un análisis teórico y empírico.*

De este trabajo de grado se identificó lo siguiente:

- *“En Colombia se han caracterizado diversos tipos de violencia a lo largo del tiempo y se ha discutido ampliamente las formas en las que la comunidad puede hacer frente a estos conflictos en conjunto con las acciones del Gobierno. La presencia de las Fuerzas Armadas y los factores económicos. En esta línea, el Capital Social adquiere importancia en su papel de producto necesario para estimular la cooperación mutua, establecer mejores redes de comunicación y promover una mayor cohesión entre los miembros de la localidad” (López, 2004).*

Esta violencia ha generado múltiples desplazamientos entre ciudades de Colombia, en donde se han construido comunidades en donde se ha gestado capital social.

- *“Es posible plantear que cuando la comunidad enfrenta una falla de mercado representada por fenómenos sociales o económicos como la violencia o el desempleo, y las acciones del Gobierno no son suficientes para solucionar el problema los individuos deciden actuar invirtiendo en un tipo de capital llamado Capital Social, el cual se manifiesta en asociaciones comunitarias o características individuales que ayudan a generar el producto social necesario para estimular la cooperación mutua, establecer mejores redes de comunicación y promover una mayor cohesión entre los miembros de la localidad” (López, 2004).*

Estas asociaciones comunitarias estimulan el bienestar de los integrantes de la misma comunidad, generando un conocimiento entre todos los habitantes, con el fin de desarrollar más confianza y hacerles comprender que con cooperación entre todos, se pueden desarrollar proyectos en pro de la comunidad.

- *“Los resultados de esta inversión dependen de factores como condiciones de educación, la capacidad de organización y el nivel de homogeneidad entre las características de los individuos, dado que son indispensables para permitir una adecuada comunicación entre ellos, mayor fluidez de la información y formar asociaciones estables que les permitan obtener mejoras en su comunidad.” (López, 2004).*

La Capital Social está inmersa en la cultura que tienen los individuos para poder tener una correcta educación entre comunidades, en donde sobresalga el respeto entre todos y cada uno de los integrantes de la comunidad, aportando para una mejor comunicación, la cual es muy importante para sostener una Capital Social y cada vez mejorar como comunidad.

6.1.3.3. Capital Social y presencia de grupos armados en comunidades urbanas de Colombia.

De este trabajo de grado se identificó lo siguiente:

- *“En la investigación se encontró específicamente que la presencia de los grupos armados disminuye la probabilidad de que los vecinos sean solidarios entre ellos y paralelamente aumente la probabilidad de que pierdan la capacidad de solucionar los conflictos no penales también entre ellos. Sobre la participación en organizaciones, se encontró un efecto negativo, aunque los choques de violencia parecen explicar mejor estos cambios”* (Adarve, 2016).

Es importante tener en cuenta el contexto en el que se desarrollan proyectos que impactan a comunidades afectadas por la violencia, en las cuales los habitantes son poco solidarios entre ellos, en donde hay diferentes tipos de choques, dependiendo el pensamiento, partido político o religión, cada uno haciendo respetar su posición, pero no mirando más allá de su territorio.

- *“La evolución del conflicto armado en Colombia ha llevado a la aparición de varios grupos al margen de la ley, cuyas acciones han afectado a la sociedad colombiana de diversas maneras. La principal literatura económica ha concentrado sus estudios en los efectos directos y tangibles de las acciones violentas de estos grupos, concretamente en la pérdida de capital humano y físico. Sin embargo, pocos estudios se han preguntado por los efectos intangibles que se derivan de las acciones de los grupos armados, como es la pérdida de capital social. (...) Este tipo de capital es de particular importancia para las comunidades más pobres, ya que facilita el uso de su fuerza colectiva para influir en las decisiones de gobierno que los afectan de forma física y, por otra parte, el gran flujo de información que permite el capital social, genera para los individuos beneficios relacionados con el acceso a información y a recursos existentes en la red, por ser miembros de la misma. (...) El capital social se refiere a los aspectos de la organización social que mejoran la eficiencia de una sociedad, al facilitar su acción coordinada, tales como la confianza generalizada, las normas compartidas y las redes sociales”* (Adarve, 2016).

Por medio de la creación y fortalecimiento de los grupos armados al margen de la ley que han existido durante varios años en Colombia, han afectado a las comunidades más vulnerables de nuestro país, porque son comunidades con menor Capital Social dentro de los integrantes de estas mismas, por lo que es de vital importancia la generación de Capital Social de manera física.

- *“Se encontró que la presencia de grupos armados afecta los niveles de solidaridad de las comunidades, debido a la reducción de 6.5 puntos porcentuales de la probabilidad de los vecinos a ayudarse entre sí, donde se evidencia una significancia de 1%. En cuanto a la resolución de conflictos, se reafirmó la hipótesis de que los grupos armados establecen un nuevo orden social en el que los individuos recurren a ellos para temas de control social”* (Adarve, 2016).

Con la Guía que se propone fruto de este Trabajo de Grado, se busca orientar a aquellos proyectos que se desarrollen en comunidades que presenten las dificultades descritas anteriormente, de tal manera que contribuya a aumentar los niveles de solidaridad entre habitantes, tener mayor comunicación entre vecinos y el facilitar la solución de conflictos en un menos tiempo y con una mayor eficacia.

- *“En resumen, se entiende que el capital social es importante para la sociedad en general y puede funcionar como red de seguridad social para los sectores más pobres de la población, que es en donde normalmente estos grupos ejercen mayor presencia. Para su medición, generalmente, se usan proxies de formación de redes o de percepción de los conceptos evaluados por medio de encuestas. Con respecto a la relación entre presencia de grupos armados y capital social, esta puede ser positiva o negativa; para Colombia se han encontrado relaciones positivas entre conflicto y capital social en la zona rural, pero poco se ha evaluado de la zona urbana. Este estudio pretende ayudar a llenar este vacío en la investigación y, además, evalúa si hay efectos sobre dos tipos de capital social, que, según la información recopilada para el desarrollo del presente trabajo, no se han evaluado para la zona urbana de Colombia: la solidaridad entre individuos y la forma de resolución de conflictos no penales”* (Adarve, 2016).

La Capital Social en comunidades vulnerables, es necesaria para poseer algún tipo de red de seguridad, en donde no se encuentren solos frente a estos grupos armados que pueden llegar a tener una mayor presencia y poder para forjarse cada vez con más personas que son reclutadas a la fuerza, por esta razón la solidaridad entre los individuos de la comunidad es fundamental para forjar esa Capital Social y de alguna manera no dejar entrar grupos de estos para destruir lo que con sufrimiento se han encargado de construir los miembros de estas comunidades.

6.1.3.4. *La arquitectura como estrategia para la integración social y el reconocimiento del territorio.*

La Unidad Avanzada del Departamento de Arquitectura de la Universidad de los Andes “*tomó como pretexto para el desarrollo de proyectos estudiantiles el plan de renovación urbana Progresía Fenicia, que la universidad adelanta en el área colindante a las instalaciones de la misma. Ello ubica ya al proyecto en un contexto físico y social limitado por la carrera tercera al occidente, la Circunvalar al nororiente y el Eje Ambiental al sur*” (Delgado & Romero, 2012). Basados en este trabajo de grado se identificó lo siguiente:

- “*Algo fundamental en el proyecto pues, como se demostrará más adelante, los habitantes bogotanos no tienen sentido de pertenencia y apropiación del territorio natural por la falta de reconocimiento del mismo*” (Delgado & Romero, 2012).

Este tipo de proyectos como los desarrollados en el marco del “*Plan de renovación urbana Progresía Fenicia*” buscan que, a través de diferentes estrategias, la comunidad intervenga, desarrolle un sentido de pertenencia y de apropiación con su entorno, y con las personas vecinas que habitan en ese territorio.

- “*La aproximación al sitio fue inicialmente guiada por una preocupación social. Buscando entender a los actores del sector como ‘consumidores’ se realizó un estudio que cruzaba información demográfica y física del sitio y que arrojó conclusiones fundamentales para el proyecto. De ahí se identificaron tres perfiles principales poblacionales a los que el proyecto debía responder; los residentes actuales, estudiantes universitarios y turistas nacionales y extranjeros*” (Delgado & Romero, 2012).

Al desarrollar este tipo de proyectos cobra relevancia, en los procesos de inicio y de planeación, la determinación de las personas intervenidas, necesidades de la comunidad, entre otras.

- “*Con unas voluntades proyectuales claramente definidas; con las poblaciones o actores identificados, un lote seleccionado y las principales problemáticas del sector entendidas, siguió una etapa de creación de un programa arquitectónico. (...) Se partió de la base que el permitir vivienda para cada uno de estos grupos poblacionales aseguraría la vitalidad constante del lugar y potenciaría la integración vecinal. Ello obliga a ofrecer servicios comunales que suplieran las necesidades de los nuevos residentes y se estudió que usos podrían ser compartidos por los mismos. Se concluyó entonces que actividades como salas de lavado de ropas, salas tecnológicas, un comedor comunitario,*

salones comunales y zonas de trabajo eran los indicados para integrar las poblaciones” (Delgado & Romero, 2012).

Con la ayuda de la arquitectura se pueden lograr dar soluciones importantes a las principales problemáticas que posee una comunidad vulnerable, asegurando por medio de programas creados, según sea el estudio de la comunidad, creando un beneficio general para una comunidad entera, en donde todos los individuos sientan de alguna manera suplida esa necesidad, en donde también ayude a la integración y mejor comunicación entre los mismos habitantes de estas comunidades.

- *“En conclusión, se propone la continuación de un recorrido urbano con un edificio que conecta puntos inconexos y enlaza la gran variedad de actores del sector con actividades cívicas. El encuentro entre flujos de gran escala y lo estático de la intimidad se vuelven una estrategia para integrar socialmente y reconocer el territorio, a través de un recorrido arquitectónico” (Delgado & Romero, 2012).*

La integración de la comunidad se puede ver reflejado por medio de actividades cívicas, en ubicaciones en donde con ayuda a proyectos arquitectónicos, como parques, salones comunales o senderos en donde se pueden poseer la unión de cuadras, casas, y barrios, puntos de conexión para generar la Capital Social.

6.1.4. Conclusiones del marco teórico sobre proyectos de economía creativa arquitectónica social

Se puede concluir de la información extraída de los trabajos de grado anteriormente mencionados que se encuentran varias investigaciones realizadas con algún tipo de afinidad al trabajo de grado que nos encontramos realizando, trabajos en los cuales realizan un estudio o investigación en proyectos que poseen algún componente de los proyectos de Economía Creativa Arquitectónica Social.

Dentro de los trabajos de grado fueron observadas buenas prácticas que se manejan en la mayoría de proyectos, entre estas se encuentran las relacionadas con la gestión de las comunicaciones, en donde se evidencia que, para poder realizar la ejecución de algún proyecto, es necesario implementar planes de comunicación en donde explique las formas o métodos en los que serán tratadas las personas que habitan estas diferentes comunidades.

Sabemos que, en la gerencia de proyectos, la comunicación con el equipo de trabajo como con todas las partes interesadas del proyecto son de vital importancia, ya que desde el primer día en el cual se da inicio a algún proyecto o se integra alguna persona al grupo de trabajo, se deben comunicar las metas y objetivos planteados para todos, enfocándose en todas las personas interesadas en este mismo, sin dejar a alguien por fuera o centrar mayor atención en unas pocas.

Debemos tener en cuenta que, al aplicar las buenas prácticas de gestión de comunicaciones en los proyectos, deberán aumentar las probabilidades de éxito y una mejor realización del proyecto, sin importar en donde nos encontremos.

Desarrollar un proyecto de obras civiles, arquitectura, mejoramiento urbanístico o de esta similitud, generando bienestar a comunidades y seguridad a la población, se debe tener un plan de trabajo bien detallado con anterioridad, siguiendo modelos de proyectos anteriores o proyectos similares cuando sea posible, evaluar todas las dificultades que se puedan presentar o alguna inquietud de las partes interesadas para ver si todos están de acuerdo con la realización del proyecto, de una manera planteada anteriormente.

De igual manera, se puede concluir que según las investigaciones revisadas, la documentación física o digital de todos los documentos realizados dentro del proyecto deben ser ordenados y cuidadosamente archivados, documentar todo lo que sucede durante el proyecto, asegura, fortalece y garantiza que se dispone de todo tipo de información necesaria para tomar decisiones mejores y aprender de las dificultades anteriores, es indispensable documentar todo, los pasos del proyecto, relaciones con la sociedad, obstáculos, cambios en el proyecto o el en objeto, fenómenos sociales alrededor del proyecto, dependencias de tareas, entre otros.

6.2. Marco teórico de gerencia de proyectos

A continuación, se presenta una recopilación de información de los estándares de gerencia de proyectos más reconocidos a nivel mundial, con el fin de analizarlos, compararlos y determinar que buenas prácticas son las más pertinentes para la generación de capital social en los proyectos de ECAS.

6.2.1. *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)*

En el siglo XXI se ha destacado el PMI como una organización pionera en el tema de dirección de proyectos, esta organización lleva una gran trayectoria ya que fue fundada desde el año 1969, Filadelfia, Pennsylvania en el país de Estados Unidos, en donde hoy en día tiene aproximadamente 700,000 miembros inscritos que representan a más de 185 países.

De acuerdo con el PMI, un estándar es: *“Un documento que proporciona, para uso común y repetido, reglas, pautas o características para actividades o sus resultados, orientado a lograr el óptimo grado de orden en un contexto determinado”* (Project Management Institute, 2017). Por esa razón, una de sus publicaciones es la Guía del PMBOK, el cual representa estándares, pautas y normas para la dirección de proyectos. La última versión publicada es la 6ª, publicada el 6 de septiembre de 2017.

Según dicha Guía, “La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto. La dirección de proyectos permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente” (Project Management Institute, 2017).

Los proyectos son maneras de crear algún tipo de incentivo o valor en las empresas u organizaciones, en donde los líderes de cada organización tienen la capacidad para gestionar los proyectos con un costo ajustado, en tiempo más corto, con una cantidad de recursos limitados y en la actualidad, con una tecnología que está en un cambio continuo. Las organizaciones están involucrando la dirección de proyectos dentro de ellas para entrar en la competitividad de la economía y así, aportando un valor al negocio de una manera consistente (Project Management Institute, 2017).

Igualmente, la Dirección en Proyectos es fundamental, ya que ayuda a personas, grupos de personas y a organizaciones, ya sean públicas, privadas o mixtas a cumplir principalmente con los objetivos o con el alcance, a satisfacer las expectativas de los interesados, a reconocer la planificación previa del proyecto, aumentar la posibilidad de éxito, optimizar la mayor cantidad

de recursos, responder a los riesgos ocasionados en momentos inesperados, gestionar las comunicaciones entre el equipo de trabajo, entre otras (Project Management Institute, 2017).

En el desarrollo de este Trabajo de Grado de Maestría, se acogió la Guía del PMBOK 6° como un referente a la investigación, *“como concerniente en los procesos que se deben realizar en conjunto de acciones y actividades, relacionadas entre sí, que se dan origen a un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que se pueden aplicar y por las salidas que obtienen”* (PMI, 2017, pág. 47) . Razón por la cual se analizará y describirá a continuación el ciclo de vida de los proyectos, los grupos de procesos y las áreas de conocimiento establecidas por el PMI para la dirección de proyectos:

6.2.1.1.Ciclo de vida de los proyectos

“El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto. Este marco de referencia básico se aplica independientemente del trabajo específico del proyecto involucrado. Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas” (PMI, 2017).

A continuación, se presentan las fases genéricas de un ciclo de vida de un proyecto:

- Inicio del proyecto.
- Organización y preparación.
- Ejecución del trabajo
- Completar el proyecto.

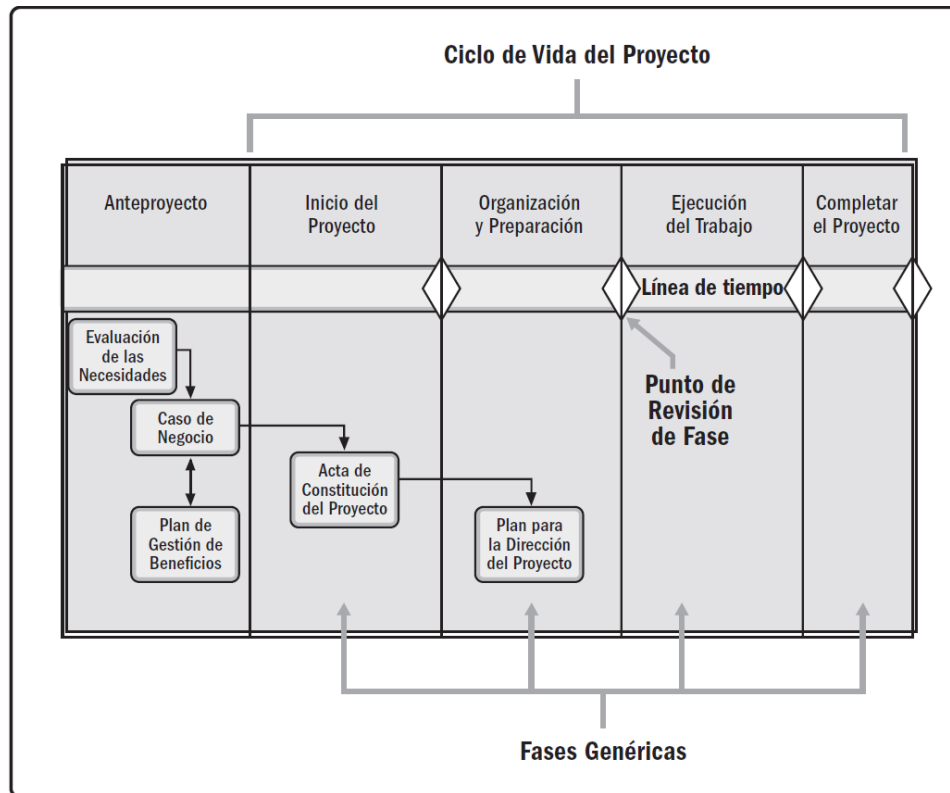


Ilustración 1. Ciclo de Vida del Proyecto.

Fuente: (PMI, 2017).

6.2.1.2. Grupos de procesos y Áreas de conocimiento

La guía del PMBOK-6^a plantea 49 procesos gerenciales, los cuales se encuentran clasificados por i) grupos de procesos que son un “Agrupamiento lógico de las entradas, herramientas, técnicas y salidas relacionadas con la dirección de proyectos. Los grupos de procesos de la dirección de proyectos incluyen procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. Los grupos de procesos de la dirección de proyectos no son fases del proyecto” (PMI, 2017). y ii) áreas de conocimiento que se definen como “área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de sus procesos, prácticas, datos iniciales, resultados, herramientas y técnicas que componen” (PMI, 2017, pág. 18).

Basados en dicha clasificación, los 49 procesos se encuentran distribuidos en la siguiente matriz:

Tabla 1. Procesos PMBOK

Área de conocimientos	Grupos de Procesos de Gerencia de Proyectos				
	Iniciación (2)	Planeación (24)	Ejecución (10)	Monitoreo y Control (12)	Cierre (1)
<i>Integración (7)</i>	Desarrolla el Acta de constitución del proyecto (project charter)	Desarrollar el Plan de gerencia del proyecto	Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto Gestionar el Conocimiento del Proyecto	Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto Realizar el Control Integrado de Cambios	Cerrar el Proyecto o Fase
<i>Interesados (4) (stakeholders)</i>	Identificar los interesados (<i>Stakeholders</i>)	Planear el Involucramiento de los interesados (<i>Stakeholders</i>)	Gestionar el Involucramiento de los Interesados (<i>Stakeholders</i>)	Monitorear el Involucramiento de los Interesados (<i>Stakeholders</i>)	
<i>Alcance (6)</i>		Planear la Gestión del Alcance. Recopilar los Requerimientos. Definir el Alcance. Crear la EDT / WBS.		Validar el Alcance. Controlar el Alcance.	
<i>Cronograma (Schedule) (6)</i>		Planear la Gestión del Cronograma. Definir las Actividades. Secuenciar las Actividades. Estimar la Duración de las Actividades. Desarrollar el Cronograma.		Controlar el Cronograma.	
<i>Costo (4)</i>		Planear la Gestión de los Costos.		Controlar los Costos	

Área de conocimientos	<i>Grupos de Procesos de Gerencia de Proyectos</i>				
	<i>Iniciación (2)</i>	<i>Planeación (24)</i>	<i>Ejecución (10)</i>	<i>Monitoreo y Control (12)</i>	<i>Cierre (1)</i>
		Estimar los Costos. Determinar el Presupuesto.			
<i>Calidad (3)</i>		Planear la Gestión de la Calidad	Gestionar la Calidad	Controlar la Calidad	
<i>Recursos (6)</i>		Planear la Gestión de Recursos. Estimar los Recursos de las Actividades.	Adquirir los Recursos. Desarrollar el Equipo. Dirigir al Equipo.	Controlar los Recursos	
<i>Comunicaciones (3)</i>		Planear la Gestión de las Comunicaciones.	Gestionar las Comunicaciones.	Monitorear las Comunicaciones.	
<i>Riesgo (7)</i>		Planear la Gestión de Riesgos. Identificar los Riesgos. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos. Planear la Respuesta a los Riesgos.	Implementar la Respuesta a los Riesgos.	Monitorear los Riesgos.	
<i>Adquisiciones (3)</i>		Planear la Gestión de las Adquisiciones	Efectuar las Adquisiciones	Controlar las Adquisiciones	

Fuente: Tomado de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) — Sexta edición © 2017 Project Management Institute.

A continuación, se explican cada una de las áreas de conocimiento:

6.2.1.2.1. Integración

Los siete procesos relacionados con el área de Integración se desarrollan a lo largo de los cinco grupos de procesos de la gerencia de proyectos. Según el PMI, la Gestión de la Integración del Proyecto *“incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos”* (PMI, 2017). La tabla de entradas, herramientas y técnicas, y resultados de esta área se encuentra en el Anexo 2.

6.2.1.2.2. Interesados

En cuanto a los procesos relacionados con el área de Interesados (Stakeholder),

“incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto” (PMI, 2017). La tabla de entradas, herramientas y técnicas, y resultados de esta área se encuentra en el Anexo 3.

6.2.1.2.3. Alcance

Según PMI, la gestión del alcance *“incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y únicamente el trabajo requerido, para completar el proyecto con éxito”* (PMI, 2017). La tabla de entradas, herramientas y técnicas, y resultados de esta área se encuentra en el Anexo 4.

6.2.1.2.4. Cronograma

La Gestión del Cronograma del Proyecto *“Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo”* (PMI, 2017). La tabla de entradas, herramientas y técnicas, y resultados de esta área se encuentra en el Anexo 5.

6.2.1.2.5. Costo

El área de costos *“Incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado”* (PMI, 2017). La tabla de entradas, herramientas y técnicas, y resultados de esta área se encuentra en el Anexo 6.

6.2.1.2.6. Calidad

La gestión de la calidad de Proyecto *“incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados”* (PMI, 2017). La tabla de entradas, herramientas y técnicas, y resultados de esta área se encuentra en el Anexo 7.

6.2.1.2.7. Recursos

En cuanto al área de gestión de recursos del Proyecto, este *“incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto”* (PMI, 2017). La tabla de entradas, herramientas y técnicas, y resultados de esta área se encuentra en el Anexo 8.

6.2.1.2.8. Comunicaciones

Con respecto al área de Comunicaciones esta *“Incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados”* (PMI, 2017) La tabla de entradas, herramientas y técnicas, y resultados de esta área se encuentra en el Anexo 9.

6.2.1.2.9. Riesgos

El área de Riesgos *“incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto”* (PMI, 2017). La tabla de entradas, herramientas y técnicas, y resultados de esta área se encuentra en el Anexo 10.

6.2.1.2.10. Adquisiciones

En cuanto al área de Adquisiciones del Proyecto *“incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultado requeridos por fuera del equipo del proyecto”* (PMI, 2017). La tabla de entradas, herramientas y técnicas, y resultados de esta área se encuentra en el Anexo 11.

6.2.2. *Project Excellence Baseline® (IPMA PEB)*

El International Project Management Association (IPMA) es la organización de gestión de proyectos más antigua, fue creada en Suiza en 1965 y está conformada por una red de asociaciones nacionales de gestión de proyectos reconocidas en todo el mundo. Se constituye como una de las organizaciones más representativas entre las asociaciones nacionales que orientan sus servicios a las necesidades de desarrollo en el área de gestión de proyectos (International Project Management Association, 2016).

“El IPMA Project Excellence Baseline (IPMA PEB),” está diseñado para promover la excelencia en la gestión de proyectos y programas, y complementa nuestras normas anteriores para competencias en la gestión de proyectos IPMA Base de Competencia Organizacional (IPMA OCB). Los principales destinatarios del IPMA PEB son los altos directivos, los proyectos, los administradores de publicaciones (Incluida la Oficina de Gestión de Proyectos (OPM) y el personal del proyecto) ” (International Project Management Association, 2016)(Traducción propia).

El principal propósito de este estándar es describir de la mejor manera posible la definición de la excelencia en la gestión de proyectos y de qué manera o cómo esto puede ayudar a un proyecto, respecto su misión, visión y estrategia para que sea excelente (International Project Management Association, 2016).

El IPMA se basa en la Norma ISO 21500 para definir los procesos de los proyectos, este último menciona que un proyecto es un conjunto único de procesos que consiste en actos controlados y coordinados por una fecha de inicio y de finalización, para lograr los objetivos del proyecto. Los tipos de procesos de proyectos se definen en la norma ISO de la siguiente manera:

- *“Procesos de gestión de proyectos, específicos para la gestión de proyectos y determinar cómo se gestionan las actividades seleccionadas del proyecto.*
- *Procesos de entrega (producto), dan lugar a la especificación y provisión de un producto o resultado particular, y que varía dependiendo de la industria en particular y del tipo de entregable.*
- *Procesos de apoyo, son los que proporcionan apoyo relevante y valioso a los productos y procesos que van de mano con el proyecto” (International Project Management Association, 2016).*

El IPMA propone un Modelo de Excelencia en Proyectos (IPMA PEM), el cual sirve como un estándar y ofrece pautas para una excelente gestión de proyectos, independientemente del tamaño del proyecto, su madurez y / o contexto. Este modelo es una herramienta de evaluación comparativa, que se utiliza para ayuda a los equipos de proyectos, a mostrar sus propias fortalezas y sus diferentes áreas de potencial mejora. El modelo de excelencia en proyectos es un concepto adaptable y abierto, donde se permite utilizar enfoques de proyectos distintos y generar mayores beneficios para proyectos futuros.

Los elementos del modelo se basan en diferentes ideas, conceptos y experiencias de la gestión de la calidad total, este modelo cubre los siguientes aspectos:

- Se evalúan los procesos y resultados.
- Liderazgo de Calidad.
- Orientación hacia el cliente.
- Responsabilidad social y sostenibilidad.
- Innovación.
- Orientación a resultados.

Algunos de los beneficios que puede traer este Modelo de Excelencia en Proyectos son:

- Los equipos crean posibilidades de comparación con otros equipos de proyectos.
- Los equipos de trabajo ejercitan sus fortalezas y mejoran el potencial del trabajo del proyecto.
- Los equipos pueden medir donde se encuentran en el camino hacia el logro esperado.

- Las organizaciones establecen una base para lograr optimizar el futuro trabajo del proyecto.

La estructura básica del Modelo de Excelencia de Proyectos está compuesta por áreas, criterios y ejemplos que se explican a continuación:

a) Existen 3 áreas claves del modelo, las cuales constituyen los componentes principales de la excelencia de proyectos:

- Propósito y Personas: *“Esta área se considera como la base de la excelencia de un proyecto. Las personas adecuadas, dirigidas y apoyadas por excelentes líderes, todos compartiendo una visión común para el éxito, es crucial para conducir mejoras en un proyecto y ayudar que el proyecto logre alcanzar más que los estándares establecidos”* (International Project Management Association, 2016) (Traducción propia).
- Procesos y Recursos: *“Esta área representa prácticas necesarias para reforzar la excelencia a través de procesos y recursos adecuados, usados en un eficiente y eficaz camino. Esto de igual manera sirve como una base para asegurar los resultados de innovación, convirtiéndolo en un punto de partida claro para nuevas oleadas de mejoras”* (International Project Management Association, 2016) (Traducción propia).
- Resultado del proyecto: *“El enfoque de gestión de proyectos solo puede ser excelente si sobresale, con resultados sostenibles para todos los interesados. Esta área complementa las dos primeras con pruebas necesarias de resultados excelentes, definidas por los interesados del proyecto”* (International Project Management Association, 2016) (Traducción propia).

Las dos primeras áreas se consideran facilitadores para una excelente gestión de proyectos y la tercera es el resultado de un liderazgo y gestión exitosos.

“Estas áreas están inspiradas y relacionadas con los criterios para la evaluación de la excelencia organizacional. Esto ayuda a las organizaciones que usan EFQM (European Foundation for Quality Management) para extender sus esfuerzos de excelencia en los

proyectos, manteniendo una consistencia con las iniciativas de toda la organización” (International Project Management Association, 2016) (Traducción propia).

- b) Criterios: este nivel cubre los factores clave que conforman las áreas de excelencia del proyecto y permite la medición para fines de desarrollo y evaluación comparativa.
- c) Ejemplos: el tercer nivel hace referencia a las prácticas reales que generalmente se encuentran en proyectos excelentes.

6.2.2.1. Descripción del Modelo de Excelencia en Proyectos.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se presenta la descripción del Modelo de Excelencia en Proyectos establecido por el IPMA, donde se ven reflejadas las áreas, los criterios, sub-criterios, bajo el esquema de la tabla 2 y su complemento en el Anexo 12, con el fin de identificar de una manera más clara dichas prácticas y tener una visión más amplia respecto estas.

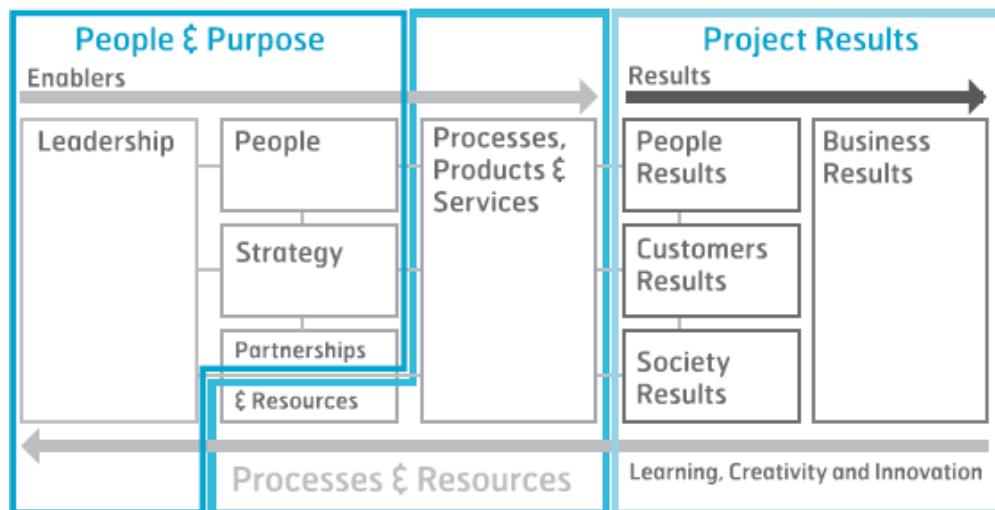


Ilustración 2. Mapeo entre áreas IPMA PEM y criterio EFQM

Fuente: (International Project Management Association, 2016)

Tabla 2. Descripción del Modelo de Excelencia en Proyectos

ÁREAS	CRITERIOS DE ANÁLISIS	SUBCRITERIOS
Personas y Propósito	Liderazgo y Valores IPMA CA 1-1	Modelos a seguir para la excelencia IPMA SC 1-1
		Gestión de los interesados del proyecto IPMA SC 1-2
		Orientación hacia los objetivos del proyecto y adaptación al cambio. IPMA SC 1-3
	Objetivos y Estrategia IPMA CA 1-2	Gestión de las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas IPMA SC 2-1
		Desarrollo y realización de los objetivos del proyecto IPMA SC 2-2
		Desarrollo y realización de la estrategia del proyecto IPMA SC 2-3
	Equipo de Proyecto, Socios y Proveedores IPMA CA 1-3	Identificación y desarrollo de competencias IPMA SC 3-1
		Reconocimiento de logros y empoderamiento IPMA SC 3-2
		Colaboración y comunicación IPMA 3-3
Procesos y Recursos	Procesos del Gerente de proyectos y Recursos IPMA CA 2-1	
	Gestión de otros recursos de procesos clave IPMA CA 2-2	
Resultados del Proyecto	Satisfacción del cliente IPMA CA 3-1	Percepción del Cliente IPMA SC 4-1
		Indicadores de satisfacción del Cliente IPMA SC 4-2

ÁREAS	CRITERIOS DE ANÁLISIS	SUBCRITERIOS
	Satisfacción del equipo del proyecto IPMA CA 3-2	Percepción del equipo del proyecto IPMA SC 5-1
		Indicadores de satisfacción del equipo del proyecto IPMA SC 5-2
	Satisfacción de las otras partes interesadas IPMA CA 3-3	Percepción de las otras partes interesadas IPMA SC 6-1
		Indicadores de satisfacción de las otras partes interesadas IPMA SC 6-2
	Resultados del proyecto e impacto en el medio ambiente IPMA CA 3-4	Realización de resultados definidos en los objetivos del proyecto IPMA SC 7-1
		Realización de resultados más allá de los objetivos del proyecto, incluido el impacto en el medio ambiente IPMA SC 7-2
		Rendimiento del proyecto IPMA SC 7-3

Fuente: (International Project Management Association, 2016) (Traducción Propia)

6.2.2.2. Fases de Evaluación planteadas en IPMA PEM

El IPMA PEM (IPMA Project Excellence Model) plantea cinco (5) fases de evaluación dentro del ciclo de vida de un proyecto, las cuales son: recolectar experiencias anteriores y definir el proyecto correctamente, son las dos primeras fases que se estipulan a partir de las necesidades, beneficios y objetivos del proyecto, teniendo en cuenta los costos, los recursos, entre otros, para dar un buen inicio al proyecto. Posteriormente, se encuentra una fase de continua mejora, en donde a lo largo del proyecto se evalúan los procesos de gestión, el estilo de liderazgo y el rendimiento de los recursos en donde se pueden ir mejorando a su vez que se encuentre algún problema o error de desarrollo del proyecto (International Project Management Association, 2016).

Finalizando, la fase del cierre respectivo del proyecto, cuando se realiza la validación del alcance y los objetivos, en una última fase que se plantea la evaluación del post-proyecto, en donde se evalúan los resultados, esto es normalmente posible después de la entrega del producto del proyecto, definiendo criterios y evaluando las fortalezas y las áreas de mejora (International Project Management Association, 2016).

6.2.3. PRINCE2®

Las siglas PRINCE2® vienen de (**P**roject **I**n a **C**ontrolled **E**nviromnment); inicialmente el método estaba destinado a proyectos de TI (tecnologías de información) debido a su creación por parte de la CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency), posteriormente fue tomado por la OGC (Office of Government Commerce) en el que se adaptó a cualquier tipo de proyecto y tomó el nuevo nombre “PRINCE2®”. El método ha sido nombrado mandatorio en países como Reino Unido, Australia, Canadá, entre otros. Es un método que propone ser usado en complemento con otros estándares reconocidos mundialmente como el IPMA o estándares del PMI®.

“PRINCE2 está diseñado para que pueda aplicarse a cualquier tipo de proyecto, teniendo en cuenta su escala, organización, geografía y cultura. Está diseñado para contribuir al éxito de un proyecto sin sobrecargarlo con burocracia” (Axelos, 2017). Está estructurado bajo 7 principios, 7 temas y 7 procesos; busca establecer claramente las responsabilidades de los participantes con el fin de dejar

claridad sobre los roles y responsabilidades de cada integrante del equipo; es claro en los entregables del proyecto, la razón de ser, el momento de entrega y para quién. Además de todo lo mencionado, mantiene a los participantes enfocados en el caso de negocio del proyecto y no únicamente en la gerencia de este. Adicionalmente, mantiene a todas las partes interesadas involucradas en la planificación y en las decisiones del proyecto. Por último, promueve una mejora continua en los proyectos asegurando un nivel de calidad alto (Axelos, 2017).



Ilustración 3. Estructura PRINCE2

Fuente: (Axelos, 2017)

6.2.3.1. Los 7 Principios

Los principios son “obligaciones orientadoras para una buena práctica de gestión de proyectos que forman la base de un proyecto gestionado” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor), sirven para “proporcionar un marco de buenas prácticas para las personas involucradas en un proyecto y se desarrollaron a partir de lecciones extraídas de proyectos exitosos y fallidos” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor). A continuación, se explican los siete principios:

- Justificación comercial continua (PRINCE2 PRI-1): *“Debe haber una razón justificable para ejecutar y administrar el proyecto. Si no, el proyecto debería cerrarse”* (Axelos, 2017) (Traducido por el autor).
- Aprender de la experiencia (PRINCE2 PRI-2): *“Los equipos del proyecto PRINCE2® deben buscar y aprovechar continuamente las lecciones aprendidas del trabajo anterior”* (Axelos, 2017) (Traducido por el autor).
- Roles y responsabilidades definidos (PRINCE2 PRI-3): *“El equipo del proyecto PRINCE2® debe tener una estructura organizacional clara e involucrar a las personas adecuadas en las tareas correctas”* (Axelos, 2017) (Traducido por el autor).
- Gestión por etapas (PRINCE2 PRI-4): *“Los proyectos PRINCE2® deben planificarse, supervisarse y controlarse etapa por etapa”* (Axelos, 2017) (Traducido por el autor).
- Gestión por excepción (PRINCE2 PRI-5): *“Las personas que trabajan en el proyecto deben tener la cantidad adecuada de autoridad para trabajar eficazmente en el ambiente”* (Axelos, 2017) (Traducido por el autor).

Excepción es *“una situación en la que se puede pronosticar que habrá una desviación más allá de los niveles de tolerancia acordados entre el gerente del proyecto y la junta del proyecto (o entre la junta directiva y corporativa, gerencia de programas o el cliente)”* (Axelos, 2017) (Traducido por el autor).

- Enfoque en los productos (PRINCE2 PRI-6): *“Los proyectos PRINCE2® se centran en la definición del producto, la entrega y los requisitos de calidad”* (Axelos, 2017) (Traducido por el autor).
- Adaptación para corresponder al entorno del proyecto (PRINCE2 PRI-7): *“PRINCE2® debe adaptarse al entorno, tamaño, complejidad, importancia, capacidad y riesgo del proyecto”* (Axelos, 2017) (Traducido por el autor).

6.2.3.2. Los 7 Temas

Los temas en Prince2 “Describen aspectos de la gestión del proyecto que deben abordarse en paralelo durante todo el proyecto. Los siete temas explican el tratamiento específico que requiere PRINCE2® para diversas disciplinas de gestión de proyectos y por qué son necesarios. PRINCE2® ayuda a las personas a aplicar los temas estableciendo los requisitos mínimos necesarios para cada

tema y brinda orientación específica sobre cómo adaptarse a ciertos entornos” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor). A continuación, se explican los siete temas:

- Business Case (PRINCE2 T-1): *“Crear y mantener un registro de la justificación organizacional para el proyecto”* (Axelos, 2017) (Traducido por el autor).
- Organización (PRINCE2 T-2): *“Definir los roles y responsabilidades individuales de todo el equipo del proyecto”* (Axelos, 2017) (Traducido por el autor).
- Calidad (PRINCE2 T-3): *“Indica los requisitos y medidas de calidad y cómo los cumplirá el proyecto”* (Axelos, 2017) (Traducido por el autor).
- Planes (PRINCE2 T-4): *“Los pasos necesarios para desarrollar los planes y las técnicas PRINCE2® que deben utilizarse”* (Axelos, 2017) (Traducido por el autor).
- Riesgos (PRINCE2 T-5): *“Identificar eficazmente los riesgos y las oportunidades que podrían afectar el proyecto”* (Axelos, 2017) (Traducido por el autor).
- Cambio (PRINCE2 T-6): *“Manera en la que el gerente del proyecto evaluará y actuará con respecto a los cambios en el proyecto”* (Axelos, 2017) (Traducido por el autor).
- Progreso (PRINCE2 T-7): *“La viabilidad y el desempeño continuo de los planes, y, la manera y si el proyecto debe proceder”* (Axelos, 2017) (Traducido por el autor).

6.2.3.3. Los 7 Procesos

Los procesos en Prince2 *“Describen los pasos del ciclo de vida del proyecto, desde la idea inicial hasta el cierre del proyecto (y la medición de los beneficios). Cada proceso proporciona listas de verificación de actividades recomendadas, responsabilidades relacionadas y orientación sobre cómo adaptarse a un entorno específico”* (Axelos, 2017) (Traducido por el autor). A continuación, se explican los siete procesos:

- Puesta en marcha del proyecto (PRINCE2 PRO-1): *“Describe las primeras actividades para comenzar un proyecto: comprobar la justificación; crear el equipo de gestión del proyecto; definir el enfoque de gestión; y planificar el inicio del proyecto, incluida la captura de lecciones anteriores. Se incluyen pautas para adaptar el proceso”* (Axelos, 2017) (Traducido por el autor).

- Dirección de un proyecto (PRINCE2 PRO-2): *“Cubre las actividades que lleva a cabo la junta del proyecto para que la toma de decisiones a lo largo del ciclo de vida del proyecto siga siendo responsable de éxito del proyecto. También incluye pautas de adaptación para dirigir un proyecto”* (Axelos, 2017) (Traducido por el autor).
- Inicio de un proyecto (PRINCE2 PRO-3): *“Cómo prepararse para comenzar a trabajar en el proyecto: acuerdo de los enfoques y controles de la gestión del proyecto; confirmar el plan; refinar el negocio caso; y reunir la documentación de inicio del proyecto. Incluye pautas de adaptación para iniciar un proceso de proyecto”* (Axelos, 2017) (Traducido por el autor).
- Control de una etapa (PRINCE2 PRO-4): *“Describe cómo configurar el trabajo para un escenario, monitor progresar, gestionar el cambio (incluida la adopción de medidas correctivas) y abordar cualquier problema eso puede afectar el plan de la etapa. También incluye pautas de adaptación para controlar un proceso de etapa”* (Axelos, 2017) (Traducido por el autor).
- Gestión de la entrega de productos (PRINCE2 PRO-5): *“Explica cómo la entrega del producto está controlada por los gerentes de proyecto y equipo, estableciendo criterios para la ejecución, entrega y aceptación de paquetes de trabajo. Incluye pautas de adaptación para la gestión del proceso de entrega del producto”* (Axelos, 2017) (Traducido por el autor).
- Gestión de los límites de fase (PRINCE2 PRO-6): *“Proporciona a la junta del proyecto la información que necesita para revisar la etapa actual y el caso de negocio actualizado, y aprobar el plan para la próxima etapa. Se proporcionan pautas para adaptar la gestión de un proceso de límite de etapa”* (Axelos, 2017) (Traducido por el autor).
- Cierre de un proyecto (PRINCE2 PRO-7): *“Describe cómo cerrar un proyecto a la entrega de sus productos (o variaciones acordadas) o prematuramente porque ya no hay una justificación comercial para continuar. Incluye pautas de adaptación para el cierre del proceso del proyecto”* (Axelos, 2017) (Traducido por el autor).

En la Ilustración 4 se muestra el ciclo de vida del proyecto del PRINCE2, relacionando las 3 etapas del ciclo de vida del proyecto y los 7 procesos que lo componen y en qué ambiente de proyecto se debe ejecutar el proceso. Adicionalmente, se muestra la relación entre los procesos en cuestión y el “pre-proyecto” y el “pos-proyecto”

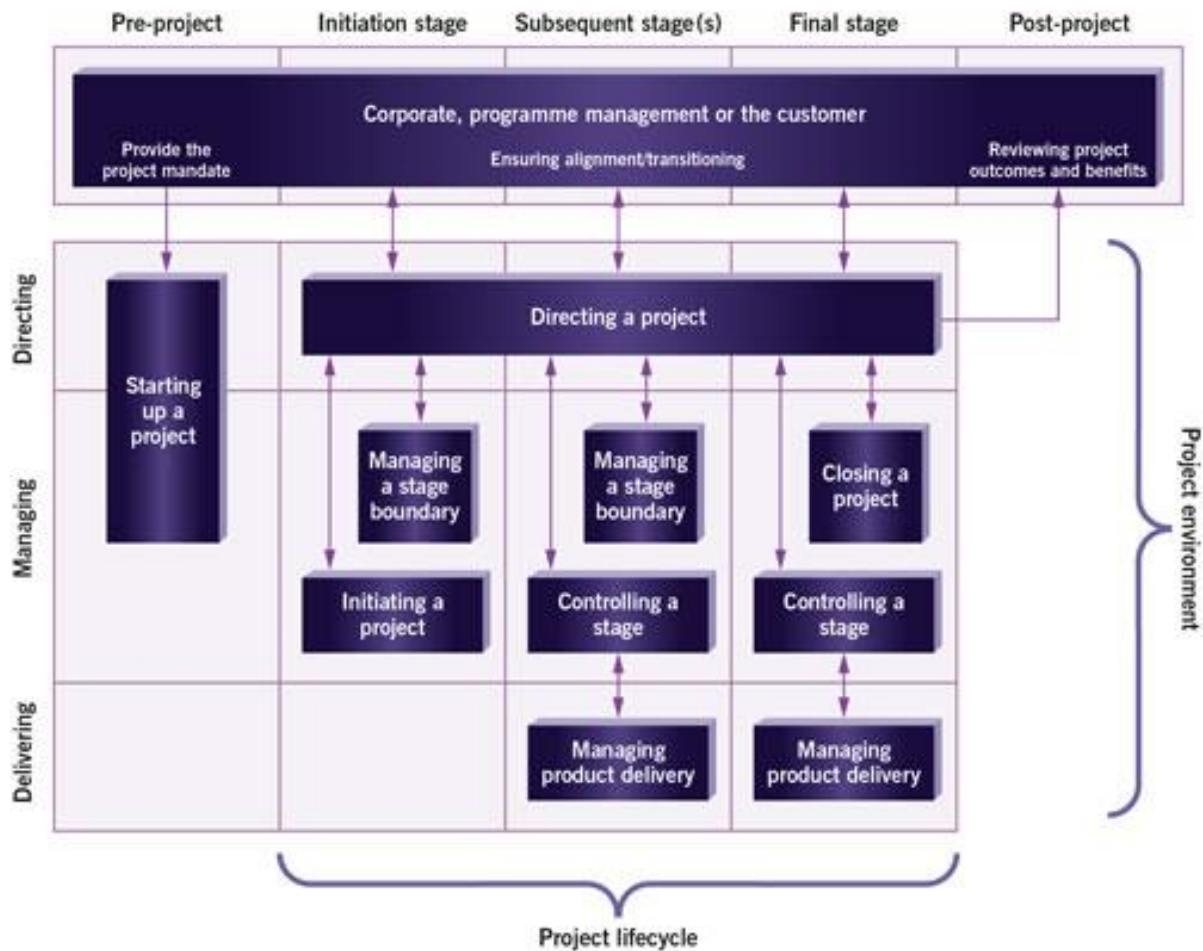


Ilustración 4. Ciclo de Vida del proyecto (PRINCE2)

Fuente: (Axelos, 2017).

6.2.3.4. Actividades

Las actividades en Prince2 se describen como “Un proceso, función o tarea que ocurre con el tiempo, tiene resultados reconocibles y se gestiona. Generalmente se define como parte de un proceso o plan” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor). En la Tabla 3 se revelan las actividades de cada uno de los procesos del PRINCE2, la descripción de cada una se encuentra en el Anexo 13:

Tabla 3. Actividades PRINCE2

Proceso	Actividad
Puesta en marcha del proyecto	Nombrar al ejecutivo y al gerente del proyecto
	Capturar lecciones anteriores
	Diseñar y nombrar al equipo de gestión del proyecto
	Preparar el resumen del caso de negocios
	Seleccionar el enfoque del proyecto y armar el resumen del proyecto
	Planear la etapa de iniciación
Dirección de un proyecto	Autorizar iniciación
	Autorizar el proyecto
	Autorizar una etapa o plan de excepción
	Dar dirección ad hoc
	Autorizar el cierre de un proyecto
Inicio de un proyecto	Acordar los requisitos de adaptación
	Preparar el enfoque de gestión de riesgos
	Preparar el enfoque de control de cambios
	Preparar el enfoque de gestión de calidad
	Preparar el enfoque de gestión de la comunicación
	Configurar los controles del proyecto
	Crear el plan del proyecto
	Refinar el caso de negocios
	Reunir la documentación de inicio del proyecto
Gestión de los límites de fase	Planificar la próxima etapa de gestión
	Actualizar el plan del proyecto
	Actualizar el caso de negocios
	Informe final de etapa de gestión
	Producir un plan de excepción
Control de una etapa	Autorizar un paquete de trabajo
	Revisar el estado del paquete de trabajo
	Recibir paquetes de trabajo completos
	Revisar el estado de la etapa de gestión
	Información destacada
	Capturar y examinar problemas y riesgos
	Escalar problemas y riesgos
	Tomar acciones correctivas
Gestión de la entrega de productos	Aceptar un paquete de trabajo
	Ejecutar un paquete de trabajo
	Entregar un paquete de trabajo
Cierre de un proyecto	Preparar el cierre planificado
	Preparar el cierre prematuro
	Entregar productos
	Evaluar el proyecto
	Recomendar el cierre del proyecto

Fuente: Elaboración Propia

La Ilustración 5 muestra el comportamiento de los procesos (7) del PRINCE2 y la manera en que estos se desarrollan en el ciclo del proyecto. Se evidencia la relación entre los procesos, en qué ambiente del proyecto están y las actividades (41) que componen a cada uno. Estas actividades serán tenidas en cuenta para la comparación entre estándares presentes, en la Tabla 4.

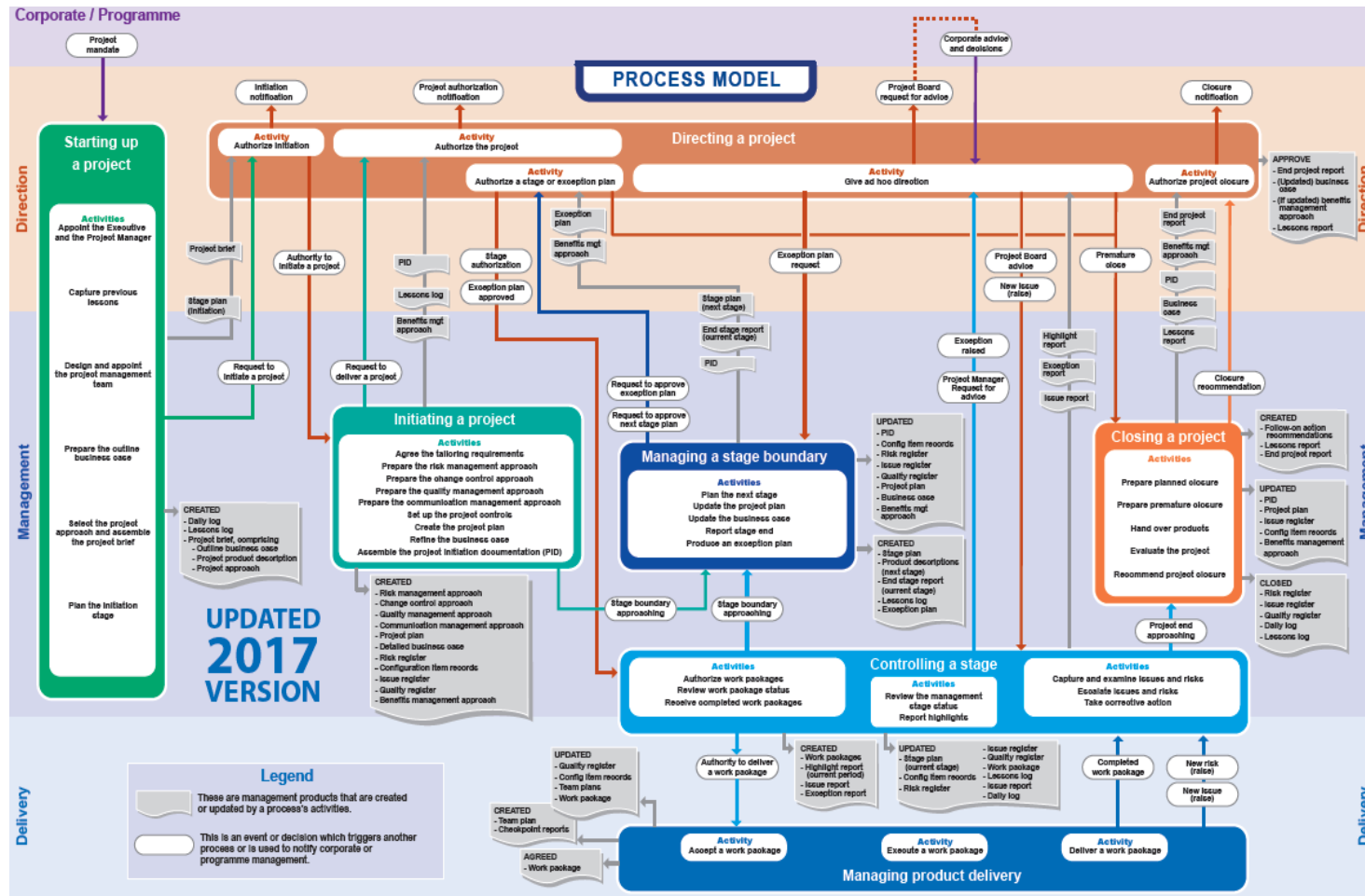


Ilustración 5. Modelo de procesos PRINCE2

Fuente: Tomado de ILX Group plc 2003. Actualizado 2005/2009/2011/2014/2017

6.2.4. Comparación entre los referentes

Basados en el estándar del PMI (Project Management Institute), la guía del PMBOK cuenta con 49 procesos, enmarcados en 5 grupos de procesos y 10 áreas de conocimiento, los cuales fueron establecidos como punto de comparación por su amplio énfasis respecto a la gerencia de proyectos, por la importancia y el uso que tiene esta guía en proyectos desarrollados en Colombia y por el enorme nivel de reconocimiento que tiene a nivel mundial, además de tener la responsabilidad de dar a entender e incentivar la utilización de la guía a nivel de Latinoamérica (PMI, 2020), por esto, se comparan estos procesos frente al estándar IPMA y al método del PRINCE2.

Se aclara que el estándar del IPMA PEB (IPMA Project Excellence Baseline) cuenta con áreas, criterios y sub-criterios, no cuenta con procesos, por lo cual se realiza la comparación respecto a los sub-criterios, para efectuar la comparación de la manera más particular y clara posible.

Por el lado del método PRINCE2, se plantea el uso de las actividades para tener una mayor capacidad de comparación con el estándar del PMBOK.

Esta comparación se realiza con el fin de identificar las prácticas que se proponen en los tres referentes (los estándares (PMBOK e IPMA PEB) y el método PRINCE2); aquellas prácticas que se proponen solo en dos de los tres y de la misma manera, aquellas prácticas que no tiene ningún tipo de alineación con respecto el estandar del PMBOK.

Tabla 4. Comparativo entre estándares

Código Proceso	Proceso	Código Sub-Criterio IPMA PEB	Sub-Criterio	Código Actividad PRINCE2	Actividad
PMBOK- I - 1	Desarrollar el Acta de constitución del proyecto	IPMA SC 2-2 IPMA SC 2-3 IPMA SC 7-1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo y realización de los objetivos del proyecto. ➤ Desarrollo y realización de la estrategia del proyecto. 	PRINCE2 A-1; PRINCE2 A-5; PRINCE2 A-6; PRINCE2 A-7.	Nombrar al ejecutivo y el gerente del proyecto; Seleccionar el enfoque del proyecto y armar el resumen del proyecto; Planear la etapa de iniciación; Autorizar iniciación
PMBOK- I - 2	Identificar los interesados (Stakeholders)	IPMA SC 2-1 IPMA SC 3-2	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión de las necesidades, expectativas y 	PRINCE2 A-4; PRINCE2	Preparar el resumen del caso de negocios; Refinar el caso de negocios;

Código Proceso	Proceso	Código Sub-Criterio IPMA PEB	Sub-Criterio	Código Actividad PRINCE2	Actividad
			requisitos de las partes interesadas. ➤ Reconocimiento de logros y empoderamiento.	A-19; PRINCE2 A-23.	Actualizar el caso de negocios
PMBOK- P - 1	Desarrollar el Plan para la dirección del proyecto	IPMA SC 2-2 IPMA SC 2-3 IPMA SC 3-1 IPMA SC 3-2	➤ Desarrollo y realización de los objetivos del proyecto. ➤ Desarrollo y realización de la estrategia del proyecto.	PRINCE2 A-6; PRINCE2 A-12; PRINCE2 A-17; PRINCE2 A-18.	Planear la etapa de iniciación; Acordar los requisitos de adaptación; Configurar los controles del proyecto; Crear el plan del proyecto
PMBOK- P - 2	Planear el Involucramiento de los interesados (<i>Stakeholders</i>)	IPMA SC 1-2 IPMA SC 2-1 IPMA SC 2-2 IPMA SC 2-3 IPMA SC 3-2 IPMA CA 2-1 IPMA CA 2-2 IPMA SC 5-1 IPMA SC 6-2	➤ Gestión de los interesados del proyecto. ➤ Gestión de las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas. ➤ Desarrollo y realización de los objetivos del proyecto. ➤ Desarrollo y realización de la estrategia del proyecto. ➤ Reconocimiento de logros y empoderamiento. ➤ Procesos del Gerente de proyectos y Recursos. ➤ Gestión de otros recursos de procesos clave. ➤ Percepción del equipo del proyecto. ➤ Percepción de las otras partes interesadas.	PRINCE2 A-21; PRINCE2 A-22; PRINCE2 A-16.	Planificar la próxima etapa de gestión; Actualizar el plan del proyecto; Preparar el enfoque de gestión de la comunicación
PMBOK- P - 3	Planear la Gestión del Alcance	IPMA SC 1-3 IPMA SC 2-2 IPMA SC 2-3 IPMA SC 7-1	➤ Orientación hacia los objetivos del proyecto y adaptación al cambio.	PRINCE2 A-21; PRINCE2 A-22; PRINCE2 A-5.	Planificar la próxima etapa de gestión; Actualizar el plan del proyecto; Seleccionar el enfoque del proyecto y

Código Proceso	Proceso	Código Sub-Criterio IPMA PEB	Sub-Criterio	Código Actividad PRINCE2	Actividad
			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo y realización de los objetivos del proyecto. ➤ Desarrollo y realización de la estrategia del proyecto. ➤ Realización de resultados definidos en los objetivos del proyecto. 		armar el resumen del proyecto
PMBOK- P - 4	Recopilar los Requerimientos	IPMA SC 7-2	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realización de resultados más allá de los objetivos del proyecto, incluido el impacto en el medio ambiente. 	PRINCE2 A-9; PRINCE2 A-12; PRINCE2 A-25; PRINCE2 A-17.	Autorizar una etapa o un plan de excepción; Acordar los requisitos de adaptación; Producir un plan de excepción; Configurar los controles del proyecto
PMBOK- P - 5	Definir el Alcance	IPMA SC 2-2 IPMA SC 7-1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo y realización de los objetivos del proyecto. ➤ Realización de resultados definidos en los objetivos del proyecto. 	PRINCE2 A-5; PRINCE2 A-20; PRINCE2 A-26.	Seleccionar el enfoque del proyecto y armar el resumen del proyecto; Reunir la documentación de inicio del proyecto (PID); Autorizar un paquete de trabajo
PMBOK- P - 6	Crear la EDT / WBS	IPMA SC 2-3	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo y realización de la estrategia del proyecto. 	PRINCE2 A-26.	Autorizar un paquete de trabajo
PMBOK- P - 7	Planear la Gestión del Cronograma	IPMA SC 2-1 IPMA SC 2-3 IPMA CA 2-1 IPMA SC 7-3	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo y realización de la estrategia del proyecto. ➤ Procesos del Gerente de proyectos y recursos. 	PRINCE2 A-4; PRINCE2 A-21; PRINCE2 A-18; PRINCE2 A-22; PRINCE2 A-17.	Preparar el resumen del caso de negocios; Planificar la próxima etapa de gestión; Crear el plan del proyecto; Actualizar el plan del proyecto; Configurar los controles del proyecto
PMBOK- P - 8	Definir las Actividades	IPMA SC 1-3 IPMA CA 2-1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientación hacia los objetivos del proyecto y adaptación al cambio. ➤ Procesos del Gerente de 	PRINCE2 A-4; PRINCE2 A-21; PRINCE2 A-22; PRINCE2	Preparar el resumen del caso de negocios; Planificar la próxima etapa de gestión; Actualizar el plan del proyecto; Crear el plan del proyecto; Configurar

Código Proceso	Proceso	Código Sub-Criterio IPMA PEB	Sub-Criterio	Código Actividad PRINCE2	Actividad
			proyectos y recursos.	A-18; PRINCE2 A-17. PRINCE2 A-26.	los controles del proyecto; Autorizar un paquete de trabajo
PMBOK- P - 9	Secuenciar las Actividades	IPMA CA 2-1 IPMA SC 3-3	➤ Procesos del Gerente de proyectos y recursos.	PRINCE2 A-21; PRINCE2 A-18; PRINCE2 A-22; PRINCE2 A-17.	Planificar la próxima etapa de gestión; Crear el plan del proyecto; Actualizar el plan del proyecto; Configurar los controles del proyecto
PMBOK- P - 10	Estimar la Duración de las Actividades	IPMA CA 2-1 IPMA SC 7-3	➤ Procesos del Gerente de proyectos y recursos.	PRINCE2 A-21; PRINCE2 A-18; PRINCE2 A-22; PRINCE2 A-17.	Planificar la próxima etapa de gestión; Crear el plan del proyecto; Actualizar el plan del proyecto; Configurar los controles del proyecto
PMBOK- P - 11	Desarrollar el Cronograma	IPMA SC 7-1	➤ Realización de resultados definidos en los objetivos del proyecto.	PRINCE2 A-21; PRINCE2 A-18; PRINCE2 A-22; PRINCE2 A-17; PRINCE2 A-19.	Planificar la próxima etapa de gestión; Crear el plan del proyecto; Actualizar el plan del proyecto; Configurar los controles del proyecto; Refinar el caso de negocios
PMBOK- P - 12	Planear la Gestión de los Costos	IPMA CA 2-1 IPMA SC 7-2 IPMA SC 7-3	➤ Procesos del Gerente de proyectos y recursos. ➤ Realización de resultados más allá de los objetivos del proyecto, incluido el impacto en el medio ambiente.	PRINCE2 A-4; PRINCE2 A-21; PRINCE2 A-18; PRINCE2 A-22; PRINCE2 A-17; PRINCE2 A-19; PRINCE2 A-34.	Preparar el resumen del caso de negocios; Planificar la próxima etapa de gestión; Crear el plan del proyecto; Actualizar el plan del proyecto; Configurar los controles del proyecto; Refinar el caso de negocios; Aceptar un paquete de trabajo
PMBOK- P - 13	Estimar los Costos	IPMA SC 2-1 IPMA SC 7-3	➤ Procesos del Gerente de	PRINCE2 A-4; PRINCE2	Preparar el resumen del caso de negocios; Planificar la próxima

Código Proceso	Proceso	Código Sub-Criterio IPMA PEB	Sub-Criterio	Código Actividad PRINCE2	Actividad
			proyectos y recursos.	A-21; PRINCE2 A-18; PRINCE2 A-22; PRINCE2 A-17; PRINCE2 A-19; PRINCE2 A-34.	etapa de gestión; Crear el plan del proyecto; Actualizar el plan del proyecto; Configurar los controles del proyecto; Refinar el caso de negocios; Aceptar un paquete de trabajo
PMBOK- P - 14	Determinar el Presupuesto	IPMA SC 2-1 IPMA SC 2-3 IPMA SC 7-3	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procesos del Gerente de proyectos y recursos. ➤ Desarrollo y realización de la estrategia del proyecto. 	PRINCE2 A-4; PRINCE2 A-21; PRINCE2 A-18; PRINCE2 A-22; PRINCE2 A-17; PRINCE2 A-19.	Preparar el resumen del caso de negocios; Planificar la próxima etapa de gestión; Crear el plan del proyecto; Actualizar el plan del proyecto; Configurar los controles del proyecto; Refinar el caso de negocios
PMBOK- P - 15	Planear la Gestión de la Calidad	IPMA SC 7-1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realización de resultados definidos en los objetivos del proyecto. 	PRINCE2 A-4; PRINCE2 A-21; PRINCE2 A-18; PRINCE2 A-22; PRINCE2 A-17; PRINCE2 A-19; PRINCE2 A-15; PRINCE2 A-34.	Preparar el resumen del caso de negocios; Planificar la próxima etapa de gestión; Crear el plan del proyecto; Actualizar el plan del proyecto; Configurar los controles del proyecto; Refinar el caso de negocios; Preparar el enfoque de gestión de calidad; Aceptar un paquete de trabajo
PMBOK- P - 16	Planear la Gestión de Recursos	IPMA SC 2-1 IPMA SC 7-3	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procesos del Gerente de proyectos y recursos. 	PRINCE2 A-4; PRINCE2 A-21; PRINCE2 A-18; PRINCE2 A-22; PRINCE2 A-17; PRINCE2	Preparar el resumen del caso de negocios; Planificar la próxima etapa de gestión; Crear el plan del proyecto; Actualizar el plan del proyecto; Configurar los controles del proyecto; Refinar el caso de negocios; Aceptar un paquete de trabajo

Código Proceso	Proceso	Código Sub-Criterio IPMA PEB	Sub-Criterio	Código Actividad PRINCE2	Actividad
				A-19; PRINCE2 A-34.	
PMBOK- P - 17	Estimar los Recursos de las Actividades	IPMA SC 2-1 IPMA SC 3-1 IPMA SC 7-3	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procesos del Gerente de proyectos y recursos. ➤ Identificación y desarrollo de competencias. 	PRINCE2 A-4; PRINCE2 A-21; PRINCE2 A-18; PRINCE2 A-22; PRINCE2 A-17; PRINCE2 A-19.	Preparar el resumen del caso de negocios; Planificar la próxima etapa de gestión; Crear el plan del proyecto; Actualizar el plan del proyecto; Configurar los controles del proyecto; Refinar el caso de negocios
PMBOK- P - 18	Planear la Gestión de las Comunicaciones	IPMA SC 1-1 IPMA SC 3-3 IPMA SC 4-1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Modelos a seguir para la excelencia. ➤ Colaboración y comunicación. ➤ Percepción del Cliente. 	PRINCE2 A-21; PRINCE2 A-22; PRINCE2 A-16; PRINCE2 A-4; PRINCE2 A-19.	Planificar la próxima etapa de gestión; Actualizar el plan del proyecto; Preparar el enfoque de gestión de la comunicación; Preparar el resumen del caso de negocios; Refinar el caso de negocios
PMBOK- P - 19	Planear la Gestión de Riesgos	IPMA SC 1-2 IPMA SC 2-1 IPMA SC 7-3	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión de los interesados del proyecto. ➤ Procesos del Gerente de proyectos y recursos. 	PRINCE2 A-21; PRINCE2 A-22; PRINCE2 A-13; PRINCE2 A-4; PRINCE2 A-19.	Planificar la próxima etapa de gestión; Actualizar el plan del proyecto; Preparar el enfoque de gestión de riesgos; Preparar el resumen del caso de negocios; Refinar el caso de negocios
PMBOK- P - 20	Identificar los Riesgos	IPMA SC 2-1 IPMA SC 7-3	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procesos del Gerente de proyectos y recursos. 	PRINCE2 A-13; PRINCE2 A-4; PRINCE2 A-19; PRINCE2 A-22; PRINCE2 A-10.	Preparar el enfoque de gestión de riesgos; Preparar el resumen del caso de negocios; Refinar el caso de negocios; Actualizar el plan del proyecto
PMNOK- P – 21	Realizar el análisis	-	-	PRINCE2 A-31	Capturar y examinar problemas y riesgos

Código Proceso	Proceso	Código Sub-Criterio IPMA PEB	Sub-Criterio	Código Actividad PRINCE2	Actividad
	Cualitativo de Riesgos				
PMBOK- P - 22	Realizar el análisis Cuantitativo de Riesgos	-	-	PRINCE2 A-31	Capturar y examinar problemas y riesgos
PMBOK- P - 23	Planear la Repuesta a los Riesgos	-	-	PRINCE2 A-21; PRINCE2 A-22; PRINCE2 A-4; PRINCE2 A-19; PRINCE2 A-10; PRINCE2 A-31	Planificar la próxima etapa de gestión; Actualizar el plan del proyecto; Preparar el resumen del caso de negocios; Refinar el caso de negocios; Capturar y examinar problemas y riesgos
PMBOK- P - 24	Planear la Gestión de las Adquisiciones	IPMA SC 1-3 IPMA SC 3-2	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientación hacia los objetivos del proyecto y adaptación al cambio. ➤ Reconocimiento de logros y empoderamiento 		N/A
PMBOK- E- 1	Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	IPMA SC 1-1 IPMA SC 2-3	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Modelos a seguir para la excelencia. ➤ Desarrollo y realización de la estrategia del proyecto. 	PRINCE2 A-3; PRINCE2 A-10.	Diseñar y nombrar al equipo de gestión del proyecto
PMBOK- E- 2	Gestionar el Conocimiento del Proyecto	IPMA SC 3-1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificación y desarrollo de competencias. 	PRINCE2 A-2.	Capturar lecciones anteriores
PMBOK- E- 3	Gestionar el Involucramiento de Interesados	IPMA SC 1-2 IPMA SC 1-3 IPMA SC 2-1 IPMA SC 2-2 IPMA SC 3-1 IPMA SC 3-2 IPMA SC 3-3 IPMA CA 2-1 IPMA CA 2-2 IPMA SC 6-1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión de los interesados del proyecto. ➤ Orientación hacia los objetivos del proyecto y adaptación al cambio. ➤ Gestión de las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas. ➤ Desarrollo y realización de los 	PRINCE2 A-21; PRINCE2 A-22; PRINCE2 A-16.	Planificar la próxima etapa de gestión; Actualizar el plan del proyecto; Preparar el enfoque de la comunicación;

Código Proceso	Proceso	Código Sub-Criterio IPMA PEB	Sub-Criterio	Código Actividad PRINCE2	Actividad
			objetivos del proyecto. ➤ Identificación y desarrollo de competencias. ➤ Reconocimiento de logros y empoderamiento. ➤ Colaboración y comunicación. ➤ Procesos del Gerente de proyectos y Recursos. ➤ Gestión de otros recursos de procesos clave. ➤ Percepción de las otras partes interesadas.		
PMBOK- E- 4	Gestionar la Calidad	IPMA SC 1-2 IPMA CA 2-1 IPMA CA 2-2 IPMA SC 4-1 IPMA SC 5-1 IPMA SC 7-1	➤ Gestión de los interesados del proyecto. ➤ Procesos del Gerente de proyectos y Recursos. ➤ Gestión de otros recursos de procesos clave. ➤ Percepción del Cliente. ➤ Percepción del equipo del proyecto. ➤ Realización de resultados definidos en los objetivos del proyecto.	PRINCE2 A-21; PRINCE2 A-22; PRINCE2 A-19; PRINCE2 A-10.	Planificar la próxima etapa de gestión; Actualizar el plan del proyecto; Refinar el caso de negocios
PMBOK- E- 5	Adquirir los Recursos	IPMA CA 2-1	➤ Procesos del gerente de proyectos y recursos.	PRINCE2 A-21; PRINCE2 A-10.	Planificar la próxima etapa de gestión
PMBOK- E- 6	Desarrollar el Equipo	IPMA SC 1-1 IPMA SC 1-2 IPMA SC 1-3 IPMA SC 2-1 IPMA SC 3-1 IPMA SC 3-2 IPMA CA 2-1	➤ Modelos a seguir para la excelencia. ➤ Gestión de los interesados del proyecto. ➤ Orientación hacia los objetivos del proyecto y	PRINCE2 A-3; PRINCE2 A-10.	Diseñar y nombrar al equipo de gestión del proyecto

Código Proceso	Proceso	Código Sub-Criterio IPMA PEB	Sub-Criterio	Código Actividad PRINCE2	Actividad
			adaptación al cambio. ➤ Gestión de las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas. ➤ Identificación y desarrollo de competencias. ➤ Reconocimiento de logros y empoderamiento. ➤ Procesos del Gerente de proyectos y Recursos.		
PMBOK- E- 7	Dirigir al Equipo	IPMA SC 1-1 IPMA CA 2-1 IPMA SC 5-1 IPMA SC 7-1	➤ Modelos a seguir para la excelencia. ➤ Procesos del Gerente de proyectos y Recursos. ➤ Percepción del equipo del proyecto. ➤ Realización de resultados definidos en los objetivos del proyecto.	PRINCE2 A-3; PRINCE2 A-10.	Diseñar y nombrar al equipo de gestión del proyecto
PMBOK- E- 8	Gestionar las Comunicaciones	IPMA SC 1-3 IPMA SC 2-1 IPMA SC 2-2 IPMA SC 3-3 IPMA SC 4-1	➤ Orientación hacia los objetivos del proyecto y adaptación al cambio. ➤ Gestión de las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas. ➤ Desarrollo y realización de los objetivos del proyecto. ➤ Colaboración y comunicación. ➤ Percepción del Cliente.	PRINCE2 A-22; PRINCE2 A-19; PRINCE2 A-10.	Actualizar el plan del proyecto; Refinar el caso de negocios
PMBOK- E- 9	Implementar la Respuesta a los Riesgo	IPMA SC 2-2 IPMA SC 7-3	➤ Desarrollo y realización de los objetivos del proyecto.	PRINCE2 A-22; PRINCE2 A-19;	Actualizar el plan del proyecto; Refinar el caso de negocios; Capturar y examinar problemas y

Código Proceso	Proceso	Código Sub-Criterio IPMA PEB	Sub-Criterio	Código Actividad PRINCE2	Actividad
			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rendimiento del proyecto. 	PRINCE2 A-31; PRINCE2 A-10; PRINCE2 A-33.	riesgos; Tomar acción correctiva.
PMBOK- E-10	Efectuar las Adquisiciones	-	-		N/A
PMBOK- MC-1	Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto	IPMA SC 2-3 IPMA SC 3-1 IPMA SC 4-2 IPMA SC 5-2	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo y realización de la estrategia del proyecto. ➤ Identificación y desarrollo de competencias. ➤ Indicadores de satisfacción del Cliente. ➤ Indicadores de satisfacción del equipo del proyecto. 	PRINCE2 A-29; PRINCE2 A-27; PRINCE2 A-28; PRINCE2 A-26.	Revisar el estado de la etapa de gestión.
PMBOK- MC-2	Realizar el Control Integrado de Cambios	IPMA SC 1-3 IPMA SC 2-1 IPMA SC 4-2 IPMA SC 7-1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientación hacia los objetivos del proyecto y adaptación al cambio. ➤ Gestión de las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas. ➤ Indicadores de satisfacción del Cliente. ➤ Realización de resultados definidos en los objetivos del proyecto. 	PRINCE2 A-14; PRINCE2 A-22; PRINCE2 A-19; PRINCE2 A-10; PRINCE2 A-9; PRINCE2 A-25.	Preparar el enfoque de control de cambio; Actualizar el plan del proyecto; Refinar el caso de negocios; Autorizar una etapa o plan de excepción; Producir un plan de excepción
PMBOK- MC-3	Monitorear el Involucramiento de los Interesados (Stakeholders)	IPMA SC 1-3 IPMA SC 2-1 IPMA SC 3-2 IPMA SC 6-1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientación hacia los objetivos del proyecto y adaptación al cambio. ➤ Gestión de las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas. ➤ Reconocimiento de logros y empoderamiento. 	PRINCE2 A-29; PRINCE2 A-27; PRINCE2 A-28; PRINCE2 A-26.	Revisar el estado de la etapa de gestión

Código Proceso	Proceso	Código Sub-Criterio IPMA PEB	Sub-Criterio	Código Actividad PRINCE2	Actividad
			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Indicadores de satisfacción de las partes interesadas. 		
PMBOK- MC-4	Validar el Alcance	IPMA SC 2-2 IPMA SC 2-3 IPMA CA 2-2 IPMA SC 4-2 IPMA SC 5-2 IPMA SC 7-2	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo y realización de los objetivos del proyecto. ➤ Desarrollo y realización de la estrategia del proyecto. ➤ Gestión de otros recursos de procesos clave. ➤ Indicadores de satisfacción del cliente. ➤ Realización de resultados más allá de los objetivos del proyecto, incluido el impacto en el medio ambiente. 	PRINCE2 A-29; PRINCE2 A-27; PRINCE2 A-28; PRINCE2 A-26; PRINCE2 A-24; PRINCE2 A-30; PRINCE2 A-34; PRINCE2 A-39; PRINCE2 A-41; PRINCE2 A-37.	Aceptar un paquete de trabajo; Entregar productos;
PMBOK- MC-5	Controlar el Alcance	IPMA SC 2-2 IPMA SC 2-3 IPMA CA 2-2 IPMA SC 4-1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo y realización de los objetivos del proyecto. ➤ Desarrollo y realización de la estrategia del proyecto. ➤ Gestión de otros recursos de procesos clave. ➤ Percepción del Cliente. 	PRINCE2 A-29; PRINCE2 A-27; PRINCE2 A-28; PRINCE2 A-26; PRINCE2 A-24; PRINCE2 A-30; PRINCE2 A-34.	Revisar el estado de la etapa de gestión; Revisar el estado del paquete de trabajo; Revisar paquetes de trabajo completos; Informe final de la etapa de gestión; Informe destacado;
PMBOK- MC-6	Controlar el Cronograma	IPMA SC 7-3	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rendimiento del proyecto. 	PRINCE2 A-29; PRINCE2 A-27; PRINCE2 A-28; PRINCE2 A-26; PRINCE2 A-24; PRINCE2 A-30; PRINCE2 A-34.	Revisar el estado de la etapa de gestión; Informe final de la etapa de gestión; Informe destacado;

Código Proceso	Proceso	Código Sub-Criterio IPMA PEB	Sub-Criterio	Código Actividad PRINCE2	Actividad
PMBOK- MC-7	Controlar los Costos	IPMA SC 7-2	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realización de resultados más allá de los objetivos del proyecto, incluido el impacto en el medio ambiente. 	PRINCE2 A-29; PRINCE2 A-27; PRINCE2 A-28; PRINCE2 A-26; PRINCE2 A-24; PRINCE2 A-30; PRINCE2 A-34.	Revisar el estado de la etapa de gestión; Revisar el estado del paquete de trabajo; Informe final de la etapa de gestión; Informe destacado;
PMBOK- MC-8	Controlar la Calidad	IPMA SC 2-2 IPMA SC 2-3 IPMA SC 4-2 IPMA SC 5-1 IPMA SC 5-2 IPMA SC 7-1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo y realización de los objetivos del proyecto. ➤ Desarrollo y realización de la estrategia del proyecto. ➤ Indicadores de satisfacción del Cliente. ➤ Percepción del equipo del proyecto. ➤ Indicadores de satisfacción del equipo del proyecto. ➤ Realización de resultados definidos en los objetivos del proyecto. 	PRINCE2 A-29; PRINCE2 A-27; PRINCE2 A-28; PRINCE2 A-26; PRINCE2 A-24; PRINCE2 A-30; PRINCE2 A-34.	Revisar el estado de la etapa de gestión; Revisar el estado del paquete de trabajo; Revisar paquetes de trabajo completos; Autorizar paquetes de trabajo completados; Informe final de la etapa de gestión; Informe destacado;
PMBOK- MC-9	Controlar los Recursos	IPMA SC 7-3	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rendimiento del proyecto. 	PRINCE2 A-29; PRINCE2 A-27; PRINCE2 A-28; PRINCE2 A-26; PRINCE2 A-24; PRINCE2 A-30; PRINCE2 A-34.	Revisar el estado de la etapa de gestión; Informe final de la etapa de gestión; Informe destacado; Aceptar un paquete de trabajo

Código Proceso	Proceso	Código Sub-Criterio IPMA PEB	Sub-Criterio	Código Actividad PRINCE2	Actividad
PMBOK- MC-10	Monitorear las Comunicaciones	IPMA SC 3-3	➤ Colaboración y comunicación.	PRINCE2 A-29; PRINCE2 A-27; PRINCE2 A-28; PRINCE2 A-26; PRINCE2 A-24; PRINCE2 A-30; PRINCE2 A-34.	Revisar el estado de la etapa de gestión; Informe final de la etapa de gestión; Informe destacado.
PMBOK- MC-11	Monitorear los Riesgos	IPMA SC 5-2	➤ Indicadores de satisfacción del equipo del proyecto.	PRINCE2 A-29; PRINCE2 A-27; PRINCE2 A-28; PRINCE2 A-26; PRINCE2 A-24; PRINCE2 A-30; PRINCE2 A-34.	Capturar y examinar problemas y riesgos; Escalar problemas y riesgos
PMBOK- MC-12	Controlar las Adquisiciones	-	-	-	-
PMBOK- C- 1	Cerrar el Proyecto o Fase	IPMA SC 7-3	➤ Rendimiento del proyecto.	PRINCE2 A-11.	Autorizar el cierre del proyecto

Fuente: Elaboración propia

6.2.5. Conclusiones del marco teórico de la Gerencia de Proyectos

En el análisis de los tres referentes internacionales que fueron evaluados (PMBOK, IPMA PEB, PRINCE 2), se identifican puntos determinantes que fueron extraídos respecto a su estructura, ciclo de vida del proyecto y las prácticas determinantes a tener en cuenta en la gerencia de proyectos -entiéndase por prácticas como procesos (PMBOK), sub-criterios (IPMA PEB) o actividades (Prince2), según los términos empleados en cada referente-. A continuación, se presentan las conclusiones del marco teórico de la Gerencia de Proyectos:

6.2.5.1. *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)*

- Es un estándar que plantea 49 procesos gerenciales, los cuales se encuentran clasificados por 10 áreas de conocimientos y 5 grupos de procesos.
- La estructura del ciclo de vida del proyecto que plantea este estándar se representa por 4 fases gerenciales las cuales son: Inicio del proyecto, Organización y preparación, Ejecución del trabajo, Finalizar el proyecto.
- Las áreas de conocimientos se describen en términos de sus procesos, prácticas, datos iniciales, insumos, resultados, herramientas, salidas y técnicas que componen.
- Un proceso está compuesto por todas aquellas actividades interrelacionadas que se deben ejecutar para poder obtener el producto o prestar el servicio. Existen dos tipos de procesos que se superponen e interactúan entre sí (PMI, 2017).

6.2.5.2. *Project Excellence Baseline® (IPMA PEB)*

- El estándar IPMA PEB (IPMA Project Excellence Baseline) no cuenta con procesos definidos dentro del modelo de gestión de proyectos.
- Estándar que se divide en tres (3) áreas las cuales tienen en común la sostenibilidad de los proyectos a realizar.
- El estándar cuenta con Criterios, Sub-Criterios y Ejemplos de prácticas.
- El Modelo de Excelencia de Proyectos establecido por el IPMA, es donde se ven reflejadas las áreas sobresalientes en este estándar, con sus respectivos criterios divididos por sus sub-criterios, con algunas de sus diferentes prácticas bajo el esquema de ejemplos.

6.2.5.3. *PRINCE2*

- El PRINCE 2 se define como método, el cual se encuentra estructurado bajo 7 Principios, 7 Temas y 7 Procesos que son tenidos en cuenta a lo largo del desarrollo del proyecto.
- En el marco de lo mencionado, el PRINCE2 propone 41 actividades que se ejecutan a lo largo de los 7 Procesos.

6.2.5.4. Comparación entre los referentes

En la comparación es evidente la gran diferencia que el PMBOK tiene respecto a la gestión de adquisiciones, mientras los otros dos referentes estudiados (IPMA PEB y PRINCE2), no tienen un enfoque hacia esta área. En las áreas de mayor enfoque del Trabajo de Grado (Comunicaciones e Interesados) fue determinante identificar que hay complementariedad, aun cuando existen varios aspectos que son similares entre lo que se propone en el estándar del PMBOK, cada referente brinda términos diferentes o herramientas distintas que se permiten extraer.

En los proyectos, es evidente que los interesados son un eje central del proyecto. Sin ellos no es posible comenzar el proyecto debido, de hecho, no habría una justificación para empezar el proyecto (Axelos, 2017). Los gerentes de proyecto mantienen la comunicación como una constante en el transcurso de los proyectos, de hecho, aproximadamente el 90% de su tiempo es invertido en la comunicación con los integrantes del grupo de trabajo, a los interesados y demás (PMI, 2017).

La comunicación debe ser implementada de varias maneras dependiendo de la persona o grupo de personas a las cuales se le va a hablar y es por esto que el acercamiento a los interesados es un factor clave en el desarrollo de los proyectos y es de gran importancia saber cómo, cuándo y dónde hablar con los interesados (Axelos, 2017).

Por otro lado, se evidenció que en el resto de los procesos enmarcados en las áreas de conocimiento hay diferencias leves que para este Trabajo no pertinentes mencionarlas. Finalmente, se concluye que los tres referentes tienen el potencial de ser utilizados en conjunto y es algo que será evidenciado en la Guía Metodológica que hace parte de los entregables que propone el presente Trabajo debido a que en cada uno de ellos se establece que debe haber una comunicación clara y continua con los interesados y que estos son el foco del proyecto debido a que es a ellos a quienes se quiere satisfacer su necesidad y/o deseo.

7. Caracterización de buenas prácticas Gerenciales en proyectos de economía creativa arquitectónica social

La caracterización de buenas prácticas gerenciales en proyectos de economía creativa arquitectónica social se realizó a partir del análisis de la información recolectada en dos entidades de la ciudad de Bogotá:

- Se determinó la Secretaría Distrital del Hábitat, ya que busca mejorar la calidad de vida de las personas que se encuentran en los sectores más vulnerables, ayudando a que la ciudad crezca de manera integral y sostenible, teniendo como eje fundamental, lograr el acercamiento, la comunicación, el trabajo en equipo con miembros de las comunidades, generando lazos entre los mismos, formando una población beneficiada por estos proyectos que realiza la Secretaria Distrital del Hábitat. Adicionalmente, el proyecto Transformaciones Urbanas para la Inclusión, (TUPI), de la Secretaria Distrital del Hábitat obtuvo Mención de Honor en la entrega del Premio Nacional de Alta Gerencia en 2017, ya que representó “un modelo exitoso de gestión pública con posibilidades de ser adaptado en otras zonas urbanas del país gracias a que promueve la administración adecuada de los recursos y la gestión de alianzas con entidades del Gobierno nacional, que posibilitan financiación y acompañamiento a las comunidades para el desarrollo de proyectos de inclusión productiva” (Colombia, 2019).
- Se seleccionó la Corporación Tierra S.O.S. ya que es una de las empresas contratistas que actualmente se encuentran realizando la ejecución de contratos con algunas de las especificaciones más acordes con los proyectos de Economía Creativa Arquitectónica Social, supervisadas por la Secretaria Distrital del Hábitat, y los otros consorcios están compuestos por empresas que actualmente no poseen punto de atención (oficina) en la Ciudad de Bogotá D.C. ya que algunas son de Antioquia y de Santander. La Corporación Tierra S.O.S. se encuentra ejecutando el proyecto de la Mariposa, Ciudad Bolívar, Buenavista, entre otros, en su totalidad intervienen 14 barrios aproximadamente.

A continuación, se detalla los resultados obtenidos de cada investigación:

7.1. Secretaría Distrital de Hábitat

7.1.1. *Recolección de información*

Con el fin de conseguir información pertinente para el Trabajo de Grado, fue de gran importancia entrevistar a personas que trabajaran en la Secretaría Distrital del Hábitat, por ello, se logró entrevistar al coordinador del grupo de Transformaciones Urbanas Para la Inclusión (TUPI), el cual trabajaba en el seguimiento de la estrategia “Habitarte”, que consistía en un movimiento que generaba transformaciones en comunidades vulnerables de Bogotá, basada en cinco componentes transversales, los cuales se mencionaron en la sección 6.1.2. que son los siguientes: social, técnico, artístico, inclusión y seguimiento, con el fin de generar un beneficio social en los barrios que intervenían; cada uno de los barrios intervenidos era un proyecto diferente de esta estrategia. Un ejemplo de esta estrategia es uno de los proyectos fue ejecutado en el sector de “La Mariposa” en el cual se hizo un macro mural en 7 barrios que componen esta área en cuestión formando una gran mariposa colorida vista en la zona norte de la capital colombiana; consistió en embellecer las zonas comunes y las viviendas, jornadas de limpieza y recuperación de quebradas, siembra de árboles, talleres de fortalecimiento empresarial, entre otros. (Cárdenas, 2019)

La entrevista tuvo como objetivos: a) comprender la estrategia Habitarte desde la visión de sus promotores (proyecto o programa), así como, las características de las comunidades intervenidas; y b) reconocer las formas de intervención de la Secretaría en el ciclo de vida de los proyectos de Habitarte desde la perspectiva de la entidad. El instrumento empleado fue una entrevista semiestructurada, con preguntas formuladas previamente, las cuales se formulaban contra preguntas que surgían a partir de las respuestas brindadas por los funcionarios.

En la entrevista realizada a los funcionarios de la Secretaria Distrital del Hábitat se formularon las siguientes preguntas:

- a) ¿Implementan buenas prácticas de los estándares (PMBOK, IPMA, PRINCE2)?
- b) ¿Hasta dónde llega el rol de la Secretaria Distrital del Hábitat en el proyecto (formulación y/o gerencia)?

- c) ¿Qué procesos implementa? (si se ve que la persona esta confundida, orientar)
- d) ¿Cuáles herramientas utilizan?
- e) ¿Identifican algún proceso, técnica o herramienta adicional no propuestas por los estándares o cuáles considera más relevantes que el resto de los procesos y/o herramientas?

Adicionalmente, se desarrolló una encuesta al coordinador, que tenía como fin verificar los criterios propuestos por el equipo del Trabajo de Grado para definir las prácticas requeridas en la gerencia de proyectos ECAS para generar capital social, que se explicarán más adelante en el Anexo 14.

7.1.2. Análisis de la información

Se realizaron las preguntas anteriormente mencionadas, de una manera de entrevista hablada y grabada en audio de toda la conversación realizada. Adicionalmente, se desarrolló una tabla con el fin de identificar los procesos, técnicas o herramientas implementados por la entidad para la gerencia de proyectos y la forma en que se podría incluir en la Guía como se explicarán más adelante en la Tabla 5.

Tabla 5. Instrumento recolectado de entrevista realizada a la Secretaria Distrital del Hábitat

Buenas prácticas	Herramientas utilizadas en cada proceso	Forma de incluir estas herramientas en la guía
Gestión de la Integración del Proyecto Incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos	Recopilación de datos, gestión del conocimiento, toma de decisiones, análisis de datos, reuniones	Herramientas las cuales se pueden utilizar en varias partes del proyecto, involucrándolas en la identificación de los segmentos dentro de la comunidad, generar ideación con la comunidad, y elaborando el plan de involucramiento de la comunidad.
Gestión del Alcance del Proyecto Incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo	Juicio de expertos, Recopilación de datos, Análisis de datos, Toma de decisiones, Representación de datos, Habilidades interpersonales y de equipo (investigadores empáticos y	Herramientas incluida como la validación de expertos, se realiza como una validación del producto realizado, como sustento de su posible uso en proyectos de esta índole, en donde también se pueden implementar las

Buenas prácticas	Herramientas utilizadas en cada proceso	Forma de incluir estas herramientas en la guía
requerido para completarlo con éxito.	con discernimiento), Diagramas de contexto, inspección	habilidades interpersonales en la comunicación con la comunidad.
Gestión del Cronograma del Proyecto Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.	Planificación gradual, juicio de expertos, Reuniones con la comunidad	Herramientas que se pueden realizar durante la planeación, la realización de la planificación gradual, y realizar constantemente reuniones con la comunidad, comentando, escuchando necesidades y posteriormente descomponerlas y realizarlas.
Gestión de los Costos del Proyecto Incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.	Presupuesto de Alcaldía de Bogotá destinado para ese proyecto. Se habla de inversión, nunca de costos.	Herramienta que se debe tener en cuenta como parte del desarrollo del contrato, junto con el cronograma con costos por actividades.
Gestión de la Calidad del Proyecto Incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.	Política de Calidad de SDHT; juicio de expertos, inspección de interventoría, inspección de la comunidad, reuniones.	Herramientas que se realizan dentro de la planificación, como la incorporación de la Política de Calidad de la Secretaria Distrital del Hábitat, incluyendo esta herramienta como realizar un monitoreo y control de la parte contratista, realizando reuniones continuamente para verificar la calidad del proyecto.
Gestión de los Recursos del Proyecto Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.	Toma de decisiones, Habilidades interpersonales y de equipo (investigadores empáticos y con discernimiento), reuniones, asignación Alcaldía, organigrama	Herramientas que se pueden incluir en la guía como las habilidades interpersonales, según las investigaciones realizadas sobre el tema, de igual manera realizando reuniones con los interesados, para gestionar los recursos necesarios para el proyecto.
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	Juicio de expertos, Análisis de requisitos de comunicación, Tecnología	Herramientas enfatizadas en la comunicación del proyecto, las cuales son necesarias para una

Buenas prácticas	Herramientas utilizadas en cada proceso	Forma de incluir estas herramientas en la guía
Incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.	de la comunicación, Modelos de comunicación, Métodos de comunicación, Habilidades interpersonales y de equipo (investigadores empáticos y con discernimiento), Representación de datos, Reuniones.	buena disposición final de la información del proyecto, teniendo habilidades especiales para comunicar cierta información, con representaciones gráficas, actividades, reuniones y demás las cuales son formas de incluir en la guía.
Gestión de los Riesgos del Proyecto Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.	Matriz de Riesgos SDHT, juicio de expertos, análisis de datos, reuniones, recopilación de datos, categorización de riesgos, Habilidades interpersonales y de equipo (investigadores empáticos y con discernimiento)	Herramientas que se pueden analizar para la adecuación de la guía, en donde se utiliza la Matriz de Riesgos, realizada por la Secretaria Distrital del Hábitat, contemplando una escala de riesgos en cada fase las cuales podría comprometer una intervención del proyecto.
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto		
Gestión de los Interesados del Proyecto Incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.	Mapa de stakeholders, Juicio de expertos, Recopilación de datos, Análisis de datos, Toma de decisiones, Representación de datos, Reuniones, Habilidades de comunicación, Habilidades interpersonales y de equipo (investigadores empáticos y con discernimiento).	Herramientas utilizadas en la guía como conocimiento de los interesados, los cuales estarán involucrados en el desarrollo del proyecto, teniendo una clasificación de interesados, según sus necesidades, en donde se realiza una intervención a la comunidad y dar a conocer la forma en que se solventarían estas necesidades de la comunidad.
Propósito y Personas Esta área se considera como la base de la excelencia de un proyecto. Las personas	Investigadores empáticos y con discernimiento, Sensibilidad a la comunidad, Escucha	Herramientas basadas en la comunicación, teniendo un amplio conocimiento de la comunidad, y saber el tipo o la

Buenas prácticas	Herramientas utilizadas en cada proceso	Forma de incluir estas herramientas en la guía
adecuadas, dirigidas y apoyadas por excelentes líderes, todos compartiendo una visión común para el éxito, es crucial para conducir mejoras en un proyecto y ayudar que el proyecto logre alcanzar más que los estándares establecidos.	continua, comunicación efectiva	forma de sensibilización para con el proyecto, de manera que se maneje una comunicación efectiva durante todo el proyecto.
Procesos y Recursos Esta área representa prácticas necesarias para reforzar la excelencia a través de procesos y recursos adecuados, usados en un eficiente y sustanciarle camino. Esto de igual manera sirve como una base para asegurar los resultados de innovación, convirtiéndolo en un punto de partida claro para nuevas oleadas de mejoras.	Comunicación efectiva con el contratista, Comunicación efectiva con la comunidad, seguimiento a indicadores	Herramientas que plantean prácticas básicas, en donde se realiza la comunicación con la parte contratista, interventora, supervisora y con la comunidad, teniendo unos lazos de comunicación amplios, los cuales pueden facilitar los resultados de los indicadores tenidos en cuenta para cada proyecto.
Resultado del proyecto El enfoque de gestión de proyectos solo puede ser excelente si sobresale, con resultados sostenibles para todos los interesados. Esta área complementa las dos primeras con pruebas necesarias de resultados excelentes, definidas por los interesados del proyecto.	Estudios y análisis del resultado posterior de haber terminado el proyecto.	Herramienta la cual se opta en la guía como lecciones aprendidas, resultados finales del proyecto.
Business Case Crear y mantener un registro de la justificación organizacional para el proyecto.	Investigación previa del proyecto.	Herramienta que se puede incluir como pre-proyecto, como investigación extensa de conocimiento de la comunidad que será intervenida.
Cambio Manera en la que el gerente del proyecto evaluará y actuará con respecto a los cambios en el proyecto.	Realizar una evaluación de cambios, dependiendo de cada necesidad nueva que tenga la comunidad	Herramienta en donde se puede llevar a cabo control de cambios de cada circunstancia crucial para realizar una modificación en algún proceso del proyecto.
Progreso La viabilidad y el desempeño continuo de los planes, y, si el proyecto debe proceder	Seguimiento al desempeño de cada una de las etapas del proyecto hasta su finalización.	Herramienta implementada como el seguimiento continuo de un proyecto.

Elaboración propia, según información suministrada por la SDHT.

A continuación, se presentan las principales conclusiones obtenidas de las respuestas a las entrevistas:

- El enfoque de los proyectos de la estrategia Habitarte no es lucrativo debido a que no busca generar un valor económico para sí mismo, sino generar un valor cultural por medio de la generación de capital social, es decir, gestar unión en la comunidad, crear valor en ella para que esta misma pueda posteriormente, crear valor cultural y expandirlo al resto de la sociedad (Cárdenas, 2019).
- Los proyectos de la estrategia Habitarte que se desarrollan en las diferentes comunidades son en barrios en donde existen características particulares que se exponen a continuación. En primer lugar, los beneficiarios (grupo de interesados principal) son personas de estratos bajos. Adicionalmente, cuenta con población flotante, la cual es población transeúnte o sin algún tipo de domicilio, hogar o residencia determinada, por lo que es un tipo de población censada particularmente, no duran mucho tiempo viviendo en estos barrios o comunidades (DANE, 2020). También, población desplazada, familias con madres cabeza de hogar, comunidades que tienen barreras de acceso al trabajo, salud, medios de transporte urbano y algunos son víctimas de conflicto armado o personas en procesos de reintegración social.

Son comunidades que tienen diferentes comportamientos, debido a que son familias muy dispersas en una misma comunidad. Esto se evidencia por medio de las diferentes visiones políticas, culturales, religiosas; diferencias debido a orgullo, desconfianza, desunión y hasta por su raza.

- La Secretaría Distrital de Hábitat interviene en todas las etapas del ciclo de vida de los proyectos, de hecho, la Secretaría comienza actividades aproximadamente tres meses antes de la firma del contrato con el contratista, tiempo durante el cual se sensibiliza a la comunidad y hacen procesos de inmersión en la población objetivo.

- La Secretaría Distrital de Hábitat cumple con una gran cantidad de las orientaciones brindadas por los referentes que se tuvo presentes en el marco teórico, sin embargo, se identificó que en las respuestas a las entrevistas y en las encuestas no hubo una mención explícita de la creación de la EDT/WBS.
- El énfasis principal resaltado por los entrevistados fue en darle una mayor importancia a la comunidad, empoderarlos con el fin de crear unión entre ellos y el proyecto.

7.2. Corporación Tierra S.O.S

7.2.1. *Recolección de información*

La información recolectada en la Corporación Tierra S.O.S. fue por medio de una entrevista realizada a la coordinadora general de proyectos, directora de operaciones y dos directoras de proyectos de esta corporación.

La entrevista tuvo como fin: a) comprender el papel de la Corporación en los proyectos de la estrategia HabitarTE que fueron adjudicados a esta entidad, los cuales fueron ejecutados o se encontraban actualmente en ejecución; b) comprender la intervención de la Corporación en el ciclo de vida de estos proyectos; c) identificar si implementan algún tipo de herramienta que les facilitara la gerencia de los proyectos y d) reconocer la forma de gestión del proyecto por parte de la Corporación. El instrumento empleado fue una entrevista semiestructurada, con preguntas formuladas previamente y contra preguntas que surgían a partir de las respuestas brindadas por los entrevistados.

En la entrevista realizada a las cuatro personas mencionados previamente de la Corporación Tierra S.O.S. se formularon las siguientes preguntas:

- a) ¿Implementan buenas prácticas de los estándares (PMBOK, IPMA, PRINCE2)?
- b) ¿Dónde comienza el rol de la Corporación Tierra SOS en el proyecto (formulación y/o gerencia)?

- c) ¿Qué procesos implementa? (si se ve que la persona esta confundida, orientar)
- d) ¿Cuáles herramientas utilizan?
- e) ¿Identifican algún proceso, técnica o herramienta adicional no propuestas por los estándares o cuáles considera más relevantes que el resto de los procesos y/o herramientas?

Adicionalmente, se desarrolló una encuesta que tenía como fin verificar los criterios propuestos por el equipo del Trabajo de Grado para definir las prácticas requeridas en la gerencia de proyectos ECAS para generar capital social, que se explicarán más adelante en la Tabla 6.

7.2.2. Análisis de la información

Se realizaron las preguntas anteriormente mencionadas, de una manera de entrevista hablada y grabada en audio de toda la conversación realizada. Adicionalmente, se desarrolló una tabla con el fin de identificar los procesos, técnicas o las herramientas implementados por la entidad para la gerencia de proyectos y la forma en que se podría incluir en la Guía como se explicarán más adelante en la Tabla 6.

Tabla 6. Instrumento recolectado de entrevista realizada a la Corporación Tierra S.O.S.

Buenas prácticas	Herramientas utilizadas en cada proceso	Forma de incluir estas herramientas en la guía
Gestión de la Integración del Proyecto Incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos	Plan de trabajo	Herramienta que se puede emplear para sistematizar u ordenar la información más relevante que se pueda usar durante el trabajo
Gestión del Alcance del Proyecto Incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito.	Plan Operativo	Herramienta que genera un documento en donde se encuentran los responsables de una organización y se pueden implementar estableciendo los objetivos que se desean cumplir, estipulando unos pasos a seguir.

Buenas prácticas	Herramientas utilizadas en cada proceso	Forma de incluir estas herramientas en la guía
<p>Gestión del Cronograma del Proyecto Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.</p>	Cronograma de actividades en Project	Herramienta que se puede involucrar en la Guía, de forma específica, para trazar una línea base en donde se puede administrar el inicio y finalización de actividades.
<p>Gestión de los Costos del Proyecto Incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.</p>	Matriz presupuestal	Herramienta la cual se basa en los precios que la interventoría avale para su respectivo presupuesto y supervisión del Estado.
<p>Gestión de la Calidad del Proyecto Incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.</p>	Política de Calidad de SDHT	Herramienta que se puede incluir en la guía de forma documentada, en donde se define que debe hacer cada compañía o empresa, cómo y quienes son los encargados del proyecto según los objetivos
<p>Gestión de los Recursos del Proyecto Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.</p>	Matriz presupuestal Organigrama	Herramienta la cual incluye los recursos necesarios para una ejecución exitosa del proyecto. De igual manera, se desarrolla el organigrama de las personas especializadas dentro del proyecto.
<p>Gestión de las Comunicaciones del Proyecto Incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.</p>	Equipo de gestión de la Información	Herramienta la cual se puede incluir de forma convencional, por medio de un conjunto de procesos por los cuales se puede controlar el ciclo de vida de un proyecto que se esté ejecutando, hasta su cierre.
<p>Gestión de los Riesgos del Proyecto Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis,</p>	Matriz de Riesgos SDHT	Herramienta que se basa en una matriz de riesgos, realizada bajo la supervisión de la Secretaria Distrital del Hábitat, en donde se contempla una escala de riesgos en cada fase las

Buenas prácticas	Herramientas utilizadas en cada proceso	Forma de incluir estas herramientas en la guía
planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.		cuales podrían comprometer una intervención del proyecto.
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto	Plan de compras	Herramienta la cual se puede implementar definiendo las necesidades de un proyecto en un periodo determinado.
Gestión de los Interesados del Proyecto Incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.	Mapa de stakeholders	Herramientas utilizadas en la guía como conocimiento de los interesados, los cuales estarán involucrados en el desarrollo del proyecto, teniendo una clasificación de interesados, según sus necesidades, en donde se realiza una intervención a la comunidad.
Propósito y Personas Esta área se considera como la base de la excelencia de un proyecto. Las personas adecuadas, dirigidas y apoyadas por excelentes líderes, todos compartiendo una visión común para el éxito, es crucial para conducir mejoras en un proyecto y ayudar que el proyecto logre alcanzar más que los estándares establecidos.	Dirección de gestión humana Encuesta de clima laboral	Herramientas basadas en la practicas interpersonales, respecto a la gestión humana y el clima laboral que se mantenga durante el proyecto, teniendo una dirección de trabajo y si es necesario tener una encuesta o descripción de las personas en labores con la comunidad, para analizar si son pertinentes para esta labor.
Procesos y Recursos Esta área representa prácticas necesarias para reforzar la excelencia a través de procesos y recursos adecuados, usados en un eficiente y sustanciarle camino. Esto de igual manera sirve como una base para asegurar los resultados de	Planes de incentivos Seguimiento a indicadores Comités	Herramientas en donde se realiza un seguimiento de los indicadores que van a ir mejorando, respecto a la ejecución del proyecto, incentivando a la comunidad con algunos incentivos, actividades e incluso monetariamente, realizando reuniones o comités continuamente

Buenas prácticas	Herramientas utilizadas en cada proceso	Forma de incluir estas herramientas en la guía
innovación, convirtiéndolo en un punto de partida claro para nuevas oleadas de mejoras.		para evaluar los resultados y mejoras.
Resultado del proyecto El enfoque de gestión de proyectos solo puede ser excelente si sobresale, con resultados sostenibles para todos los interesados. Esta área complementa las dos primeras con pruebas necesarias de resultados excelentes, definidas por los interesados del proyecto.	Resultados del proyecto al finalizarlo	Herramienta incluida como resultados del proyecto, en donde se implementan las lecciones aprendidas, necesidades suplidas e índices de evolución.
Business Case Crear y mantener un registro de la justificación organizacional para el proyecto.	Estudios Previos	Herramienta para incluir en la guía como una forma de evaluación previa, diagnósticos y estudios realizados antes de comenzar el proyecto para tener conocimiento de la comunidad a intervenir.
Cambio Manera en la que el gerente del proyecto evaluará y actuará con respecto a los cambios en el proyecto.	Control de Cambios	Herramienta que se implementó como un documento de control de cambios, en donde se adjuntan los cambios con su aprobación o no.
Progreso La viabilidad y el desempeño continuo de los planes, y, la manera y si el proyecto debe proceder	Instrumento de medición para el control del proyecto	Herramienta de seguimiento y control, de forma que se puede incluir como el control que se le da al proyecto, desde el inicio, hasta el cierre.

Fuente: Elaboración propia, según información suministrada por la Corporación Tierra SOS

A continuación, se presentan las principales conclusiones obtenidas de las respuestas a las entrevistas:

- Dentro del contrato, la Secretaria Distrital de Hábitat incluye una Matriz de Identificación de Riesgos de cada proyecto, la cual posteriormente, es complementada por la parte contratista. Luego, se planean las respuestas a los posibles riesgos que pueden encontrarse como amenazas

u oportunidades para el proyecto y, finalmente, se monitorea la matriz durante la ejecución del contrato.

- La Corporación resalta la importancia de participar en las audiencias de aclaración de riesgos antes de poner en ejecución el contrato, analizar todos los riesgos de operación, explicar las causas y su respuesta al riesgo.
- Como parte de las respuestas a los riesgos posibles, contenidas en la Matriz de riesgos formulada por la Secretaria Distrital del Hábitat, se planean jornadas de concientización a la comunidad para explicarles sobre los riesgos posibles, también se hacen reuniones con los líderes comunitarios, bandas organizadas entre barrios, ir puerta a puerta, realizando una presentación del proyecto, posibles riesgos, y formas de cómo se pueden evitar o mitigar rápidamente.
- En los proyectos que buscan generar tejido social y que la Corporación ha ejecutado, se encuentran cuatro actores que velan por el éxito del proyecto: el supervisor designado por la Secretaria Distrital de Hábitat, el gerente de la Corporación Tierra S.O.S., el gerente de la Interventoría y el Líder Social. La firma interventora y el líder comunitario o social inician sus labores desde la firma del contrato, creando un equipo, realizando comités, evaluando los indicadores de percepción de la comunidad intervenida y analizando los indicadores de resultados del proyecto.
- En los proyectos que se han desarrollado, la Corporación vela para que todo lo que se realice, se dialogue y se comunique a la comunidad, sea en presencia de los cuatro actores. En el caso de los líderes sociales, es importante desarrollar una comunicación fluida con éste, ya que son quienes se dedican proactivamente a equilibrar las necesidades e intereses de la comunidad en los proyectos, esforzándose por proporcionar un buen ambiente de trabajo y garantizando un impacto positivo y la sostenibilidad del proyecto.

7.3. Conclusiones de la caracterización de buenas prácticas gerenciales en proyectos de economía creativa arquitectónica social

Con base en las entrevistas realizadas a funcionarios de la Secretaría Distrital de Hábitat y la Corporación Tierra S.O.S., se concluye que el capital social se genera a través de la generación de tejido social y de creación cultural dentro de un barrio, localidad o comunidad, para que luego pueda expandir esta cultura incentivada al resto de la sociedad por medio de la comunicación, con colaboración de los líderes sociales de la comunidad. Debido a que la masa crítica de estos proyectos es escasa, la medición de los indicadores de éxito de los proyectos ECAS es limitada principalmente a la percepción de la comunidad intervenida. Es por esto, por lo que se recomienda generar un estudio futuro de indicadores de medición del éxito en este tipo de proyectos.

Adicionalmente, se concluye que las prácticas de gerencia que han favorecido la generación de capital social en los proyectos ECAS son las siguientes:

- Comunicación enfática con la comunidad: la importancia de estar en constante comunicación con la comunidad fue recurrente en las entrevistas. En este sentido, se destacan como prácticas:
 - Darle importancia a la palabra de la comunidad
 - Buscar nuevas formas de comunicación según el grupo de interesados o tipo de población.
- Involucramiento continuo de las personas del barrio: como parte de la información recolectada también se evidencia la importancia de generar espacios de involucramiento con la comunidad. Particularmente, se destacan como prácticas:
 - Empoderar a la comunidad, con el fin de generar unión entre los diferentes grupos de interesados del barrio.
 - Desarrollar estrategias de involucramiento para el apoyo a la comunidad
 - Educar para la construcción de un mejor involucramiento

Y, finalmente, en consenso con los entrevistados, se evaluó la importancia de los criterios propuestos para definir las prácticas requeridas en la gerencia de proyectos ECAS para generar capital social (explicados más adelante en la Tabla 7), los cuales también fueron verificados por cada uno de ellos para escoger las prácticas para el desarrollo de la guía resultante de este Trabajo de Grado.

8. Diseño y verificación de la Guía Metodológica De Gerencia De Proyectos de Economía Creativa Arquitectónica para generar Capital Social en la Comunidad

La creación de la Guía requiere investigación de múltiples referentes, tanto de literatura como de profesionales en las áreas en cuestión. Es por esto que es necesario establecer criterios que permitan extraer la información más valiosa y así, tener un insumo de peso para el instrumento que se va a crear.

8.1. Criterios de revisión de los referentes

El equipo del Trabajo de Grado propuso cinco criterios para definir las prácticas requeridas en la gerencia de proyectos ECAS que facilitan la creación de capital social en la comunidad donde se ejecutará un proyecto. Estos criterios se emplearán para verificar su cumplimiento desde las prácticas de los referentes analizados en el marco teórico, con el fin de escoger los procesos, sub-criterios y actividades más relevantes para la elaboración de la guía metodológica. Los indicadores de cada uno de los criterios y sus respectivas bases de comparación son un objeto de estudio para futuras investigaciones.

Dichos criterios fueron revisados, verificado y complementados posteriormente por expertos en los proyectos ECAS de la Secretaría Distrital del Hábitat y de la Corporación Tierra S.O.S. Los criterios propuestos y verificados son:

Tabla 7. Criterios

Código criterio	Criterio	Descripción
CR 1	Beneficio directo a la comunidad.	El grupo de interesados o la comunidad se ve directamente beneficiado en el proceso.
CR 2	Nivel de relevancia	La práctica debe generar un significativo aporte reflejado en indicadores de mejora con respecto a la actualidad, sobre el resultado final del proyecto.

Código criterio	Criterio	Descripción
CR 3	Generación de tejido social	La práctica debe aportar hacia la construcción de interacción social que facilite la cooperación mutua, las redes de comunicación y la cohesión entre los miembros de la comunidad.
CR 4	Oportunidad de conocer a los Interesados	A través del proceso, los gerentes tienen la oportunidad de tener mayor cercanía con los implicados directos del proyecto.
CR 5	Evaluación de las necesidades	Garantizar la identificación, el alcance del proyecto por medio de la implementación de buenas prácticas gerenciales de acuerdo con la necesidad, exigencia, oportunidad o problema del proyecto social.

8.2.Revisión de los procesos de la Guía del PMBOK® contra los Criterios establecidos

Con base en los procesos establecidos en la Guía del PMBOK® (Sexta edición © 2017) del PMI, a continuación, se realiza una revisión del cumplimiento de los criterios explicados anteriormente, con el fin de identificar su importancia en el momento de la elaboración de la guía metodológica.

Tabla 8. PMBOK Proceso vs. Criterios

Código Proceso	Proceso	CRITERIO				
		BENEFICIO DIRECTO A LA COMUNIDAD	NIVEL DE RELEVANCIA	GENERACIÓN DE TEJIDO SOCIAL	OPORTUNIDAD DE CONOCER A INTERESADOS	EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES
PMBOK- I - 1	Desarrollar el Acta de constitución del proyecto			X	X	X

Código Proceso	Proceso	CRITERIO				
		BENEFICIO DIRECTO A LA COMUNIDAD	NIVEL DE RELEVANCIA	GENERACIÓN DE TEJIDO SOCIAL	OPORTUNIDAD DE CONOCER A INTERESADOS	EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES
PMBOK- I - 2	Identificar los interesados (<i>Stakeholders</i>)	X	X	X	X	X
PMBOK- P - 1	Desarrollar el Plan de gerencia del proyecto		X			X
PMBOK- P - 2	Planear el Involucramiento de los interesados (<i>Stakeholders</i>)	X	X	X	X	X
PMBOK- P - 3	Planear la Gestión del Alcance	X		X		X
PMBOK- P - 4	Recopilar los Requerimientos		X	X		X
PMBOK- P - 5	Definir el Alcance		X	X		X
PMBOK- P - 6	Crear la EDT / WBS		X			X
PMBOK- P - 7	Planear la Gestión del Cronograma					X
PMBOK- P - 8	Definir las Actividades					X
PMBOK- P - 9	Secuenciar las Actividades	X				
PMBOK- P - 10	Estimar la Duración de las Actividades	X				X
PMBOK- P - 11	Desarrollar el Cronograma	X				X
PMBOK- P - 12	Planear la Gestión de los Costos	X				X
PMBOK- P - 13	Estimar los Costos		X			X
PMBOK- P - 14	Determinar el Presupuesto		X			X
PMBOK- P - 15	Planear la Gestión de la Calidad		X			X
PMBOK- P - 16	Planear la Gestión de Recursos		X	X		X
PMBOK- P - 17	Estimar los Recursos de las Actividades		X			X

Código Proceso	Proceso	CRITERIO				
		BENEFICIO DIRECTO A LA COMUNIDAD	NIVEL DE RELEVANCIA	GENERACIÓN DE TEJIDO SOCIAL	OPORTUNIDAD DE CONOCER A INTERESADOS	EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES
PMBOK- P - 18	Planear la Gestión de las Comunicaciones	X	X	X	X	X
PMBOK- P - 19	Planear la Gestión de Riesgos	X	X	X	X	X
PMBOK- P - 20	Identificar los Riesgos	X	X		X	X
PMBOK- P - 21	Realizar el análisis Cuantitativo de Riesgos		X			X
PMBOK- P - 22	Planear la Respuesta a los Riesgos	X	X	X	X	X
PMBOK- P- 23	Planear la Gestión de las Adquisiciones		X		X	X
PMBOK- E- 1	Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	X	X	X	X	X
PMBOK- E- 2	Gestionar el Conocimiento del Proyecto	X	X	X	X	X
PMBOK- E- 3	Gestionar el Involucramiento de Interesados	X	X	X	X	X
PMBOK- E- 4	Gestionar la Calidad	X	X			X
PMBOK- E- 5	Adquirir los Recursos		X	X	X	X
PMBOK- E- 6	Desarrollar el Equipo	X	X	X	X	X
PMBOK- E- 7	Dirigir al Equipo	X	X		X	X
PMBOK- E- 8	Gestionar las Comunicaciones	X	X	X	X	X
PMBOK- E- 9	Implementar la Respuesta a los Riesgos	X	X	X	X	X
PMBOK- E- 10	Efectuar las Adquisiciones	X	X		X	X

Código Proceso	Proceso	CRITERIO				
		BENEFICIO DIRECTO A LA COMUNIDAD	NIVEL DE RELEVANCIA	GENERACIÓN DE TEJIDO SOCIAL	OPORTUNIDAD DE CONOCER A INTERESADOS	EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES
PMBOK- MC- 1	Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto	X	X	X	X	X
PMBOK- MC- 2	Realizar el Control Integrado de Cambios	X	X	X	X	X
PMBOK- MC- 3	Monitorear el Involucramiento de los Interesados (Stakeholders)	X	X	X	X	X
PMBOK- MC- 4	Validar el Alcance		X			X
PMBOK- MC- 5	Controlar el Alcance		X			X
PMBOK- MC- 6	Controlar el Cronograma		X			X
PMBOK- MC- 7	Controlar los Costos		X			X
PMBOK- MC- 8	Controlar la Calidad	X	X			X
PMBOK- MC- 9	Controlar los Recursos		X			X
PMBOK- MC- 10	Monitorear las Comunicaciones	X	X	X	X	X
PMBOK- MC- 11	Monitorear los Riesgos	X	X		X	X
PMBOK- MC- 12	Controlar las Adquisiciones		X		X	X
PMBOK- C- 1	Cerrar el Proyecto o Fase	X	X			X

Fuente: Elaboración Propia.

Dentro de los 49 procesos del PMBOK, se encuentran 15 procesos los cuales compaginan con los 5 criterios establecidos, entre los cuales se identificaron los siguientes: Identificar los interesados, planear el involucramiento de los interesados, planear la gestión de las comunicaciones, planear la gestión de riesgos, planear la respuesta a los riesgos, dirigir y gestionar el trabajo del proyecto, gestionar el conocimiento del proyecto, gestionar el involucramiento de los interesados, desarrollar el equipo, gestionar las comunicaciones, implementar la respuesta a los riesgos, monitorear y

controlar el trabajo del proyecto, realizar el control integrado de cambios, monitorear el involucramiento de los interesados y monitorear las comunicaciones.

Estos procesos identificados dentro del PMBOK favorecen de alguna manera la generación de capital social en los proyectos, sobresaliendo el involucramiento de los interesados y la comunicación.

8.3.Revisión de los sub criterios del Modelo de Excelencia del Proyectos del IPMA (IPMA PEB ®) contra los Criterios establecidos

Con base en los subcriterios establecidos en el Modelo de Excelencia del Proyectos del IPMA (IPMA PEB ®), a continuación, se realiza una revisión del cumplimiento de los criterios explicados anteriormente, con el fin de identificar su importancia en el momento de la elaboración de la guía metodológica:

Tabla 9. IPMA Sub-Criterios vs. Criterios

CODIGO SUB-CRITERIO	SUB-CRITERIOS	Beneficio directo a la comunidad	Nivel de relevancia	Generación de tejido social	Oportunidad de conocer a los interesados	Evaluación de las necesidades
IPMA SC 1-1	Modelos a seguir para la excelencia.	X	X	X	X	X
IPMA SC 1-2	Gestión de los interesados del proyecto.	X	X	X	X	X
IPMA SC 1-3	Orientación hacia los objetivos del proyecto y adaptación al cambio.		X		X	X
IPMA SC 2-1	Gestión de las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas.	X	X	X	X	X

CODIGO SUB-CRITERIO	SUB-CRITERIOS	Beneficio directo a la comunidad	Nivel de relevancia	Generación de tejido social	Oportunidad de conocer a los interesados	Evaluación de las necesidades
IPMA SC 2-2	Desarrollo y realización de los objetivos del proyecto.	X	X			X
IPMA SC 2-3	Desarrollo y realización de la estrategia del proyecto.				X	X
IPMA SC 3-1	Identificación y desarrollo de competencias.		X			
IPMA SC 3-2	Reconocimiento de logros y empoderamiento.	X	X	X	X	X
IPMA SC 3-3	Colaboración y comunicación.	X	X	X	X	X
IPMA CA 2-1	Procesos del Gerente de proyectos y Recursos.		X		X	
IPMA CA 2-2	Gestión de otros recursos de procesos clave.		X	X		
IPMA SC 4-1	Percepción del cliente.	X	X		X	
IPMA SC 4-2	Indicadores de satisfacción del cliente.	X	X			
IPMA SC 5-1	Percepción del equipo del proyecto.	X	X	X		
IPMA SC 5-2	Indicadores de satisfacción del equipo del proyecto.	X		X		
IPMA SC 6-1	Percepción de las otras partes interesadas.		X		X	
IPMA SC 6-2	Indicadores de satisfacción de las otras partes interesadas.	X			X	

CODIGO SUB-CRITERIO	SUB-CRITERIOS	Beneficio directo a la comunidad	Nivel de relevancia	Generación de tejido social	Oportunidad de conocer a los interesados	Evaluación de las necesidades
IPMA SC 7-1	Realización de resultados definidos en los objetivos del proyecto.	X	X	X		X
IPMA SC 7-2	Realización de los resultados más allá de los objetivos del proyecto, incluyendo el impacto del medio ambiente.	X	X		X	X
IPMA SC 7-3	Rendimiento del proyecto.	X		X	X	

Elaboración Propia.

Dentro de los 20 sub criterios del IPMA PEB, se encuentran 5 que cumplen con los 5 criterios de revisión establecidos. Estos sub criterios son: Modelos a seguir para la excelencia, gestión de los interesados del proyecto, gestión de las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, reconocimiento de logros y empoderamiento y colaboración y comunicación.

Estos son los sub criterios del IPMA PEB que se relacionan con los criterios establecidos, en donde se resaltan la gestión que tienen los interesados y la comunicación generada dentro del proyecto.

8.4. Revisión de las actividades del método PRINCE2® contra los Criterios establecidos

Con base en las actividades establecidas en el Método Prince2, a continuación, se realiza una revisión del cumplimiento de los criterios explicados anteriormente, con el fin de identificar su importancia en el momento de la elaboración de la guía metodológica:

Tabla 10. PRINCE2 Actividades vs. Criterios

Código Actividad	Actividades	Beneficio directo a la comunidad	Nivel de relevancia	Generación de tejido social	Oportunidad de conocer a los interesados	Evaluación de necesidades
PRINCE2 A-1	Nombrar al ejecutivo y al gerente del proyecto		X			
PRINCE2 A-2	Capturar lecciones anteriores				X	
PRINCE2 A-3	Diseñar y nombrar al equipo de gestión del proyecto	X	X	X	X	X
PRINCE2 A-4	Preparar el resumen del caso de negocios		X		X	X
PRINCE2 A-5	Seleccionar el enfoque del proyecto y armar el resumen del proyecto					X
PRINCE2 A-6	Planear la etapa de iniciación.		X			X
PRINCE2 A-7	Autorizar iniciación		X			X
PRINCE2 A-8	Autorizar el proyecto		X			X
PRINCE2 A-9	Autorizar una etapa o plan de excepción		X			X
PRINCE2 A-10	Dar dirección ad hoc					X
PRINCE2 A-11	Autorizar el cierre del proyecto.		X			X
PRINCE2 A-12	Acordar los requisitos de adaptación		X	X	X	X
PRINCE2 A-13	Preparar el enfoque de gestión de riesgos	X	X			X
PRINCE2 A-14	Preparar el enfoque de control de cambios	X	X			X

Código Actividad	Actividades	Beneficio directo a la comunidad	Nivel de relevancia	Generación de tejido social	Oportunidad de conocer a los interesados	Evaluación de necesidades
PRINCE2 A-15	Preparar el enfoque de gestión de calidad	X	X			X
PRINCE2 A-16	Preparar el enfoque de gestión de la comunicación	X	X	X	X	X
PRINCE2 A-17	Configurar los controles del proyecto	X	X			X
PRINCE2 A-18	Crear el plan del proyecto	X	X	X	X	X
PRINCE2 A-19	Refinar el caso de negocios		X		X	X
PRINCE2 A-20	Reunir la documentación de inicio del proyecto.	X	X		X	X
PRINCE2 A-21	Planificar la próxima etapa de gestión		X		X	X
PRINCE2 A-22	Actualizar el plan del proyecto		X		X	X
PRINCE2 A-23	Actualizar el caso de negocios		X		X	X
PRINCE2 A-24	Informe final de etapa de gestión		X			X
PRINCE2 A-25	Producir un plan de excepción.		X			X
PRINCE2 A-26	Autorizar un paquete de trabajo		X		X	X
PRINCE2 A-27	Revisar el estado del paquete de trabajo		X	X		X
PRINCE2 A-28	Recibir paquetes de trabajo completos		X	X		
PRINCE2 A-29	Revisar el estado de la etapa de gestión	X	X	X		X
PRINCE2 A-30	Informe destacado.	X		X	X	X
PRINCE2 A-31	Capturar y examinar problemas y riesgos	X		X	X	X
PRINCE2 A-32	Escalar problemas y riesgos			X	X	X

Código Actividad	Actividades	Beneficio directo a la comunidad	Nivel de relevancia	Generación de tejido social	Oportunidad de conocer a los interesados	Evaluación de necesidades
PRINCE2 A-33	Tomar acción correctiva.	X		X	X	X
PRINCE2 A-34	Aceptar un paquete de trabajo		X			X
PRINCE2 A-35	Ejecutar un paquete de trabajo	X	X	X	X	X
PRINCE2 A-36	Entregar un paquete de trabajo	X	X	X	X	X
PRINCE2 A-37	Preparar el cierre planificado		X		X	X
PRINCE2 A-38	Preparar el cierre prematuro					X
PRINCE2 A-39	Entregar productos	X	X	X	X	X
PRINCE2 A-40	Evaluar el proyecto	X	X	X	X	X
PRINCE2 A-41	Recomendar cierre de proyecto.	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las 41 actividades del PRINCE2, se encuentran 8 actividades que cumplen con los 5 criterios establecidos, estas actividades son: Diseñar y nombrar al equipo de gestión del proyecto, Preparar el enfoque de gestión de la comunicación, Crear el plan del proyecto, Ejecutar un paquete de trabajo, Entregar un maquete de trabajo, Entregar productos, Evaluar el proyecto, Recomendar cierre de proyecto.

Estos son las actividades del PRINCE2 que se relacionan con los criterios establecidos, en donde se resaltan la gestión que tienen los interesados y la comunicación generada dentro del proyecto.

8.5. Definición de buenas prácticas relevantes para la elaboración de la Guía

A partir del estudio de los referentes: PMBOK, IPMA PEB y PRINCE2, y su correspondiente revisión contra los criterios establecidos para analizar la importancia de las prácticas contenidas en

éstos en la creación de capital social; además, la revisión literaria sobre la gestión de proyectos de economía creativa arquitectónica social y la caracterización de buenas prácticas gerenciales en proyectos de economía creativa arquitectónica social, se identifican las siguientes prácticas como las más relevantes a tener en cuenta en la elaboración de la Guía Metodológica que oriente a los gerentes de proyectos en su gestión para la generación de capital social en la comunidad:

- **Gestión de la participación de los Interesados:** en los proyectos de Economía Creativa Arquitectónica Social las prácticas relacionadas con la gestión de interesados son de vital importancia por tratar de sociedades con necesidades diferentes, por sus diferencias culturales y sociales que se puedan encontrar dentro de estos barrios o comunidades, por ello, es necesario planificar, ejecutar y monitorear la gestión de la participación de los interesados, elaborando estrategias apropiadas, en donde los interesados participen en el proyecto.
- **Gestión de las Comunicaciones:** Teniendo en cuenta que la comunicación es la habilidad más utilizada en los proyectos, por lo que alrededor del 90% del tiempo invertido en la gestión de los proyectos se usa comunicando a los integrantes del grupo de trabajo, a los interesados y demás (PMI, 2017). La comunicación debe ser implementada de varias maneras en el caso de los proyectos de Economía Creativa Arquitectónica Social, dependiendo de la comunidad a intervenir, teniendo muy presente que aquella persona que es responsable de comunicar la información, sea clara, concreta y muy completa, de manera que las personas receptoras reciban esa información correctamente, asegurándose que ésta ha sido entendida apropiadamente, en el momento oportuno y teniendo en cuenta las necesidades y problemas que los rodean a todos y a cada uno de los integrantes de la comunidad.

8.6. Estructura de la Guía Metodológica

El objetivo principal de este trabajo es generar la guía metodológica de gerencia de proyectos de economía creativa arquitectónica para generar capital social en la comunidad, la cual hace parte integral del trabajo de grado en cuestión y se encuentra referenciada en el Anexo 17.

La Guía Metodológica revela las prácticas gerenciales que favorecen la generación de capital social en las comunidades donde se desarrollan los proyectos de Economía Creativa Arquitectónica. Es

una Guía dirigida a gerentes de proyectos ECAS, la cual se encuentra organizada en seis capítulos, donde el lector encontrará inicialmente el objetivo y alcance de la Guía; posteriormente, los elementos como se encuentra organizada la misma; enseguida, encuentra la explicación detallada de las prácticas gerenciales que contribuyen a generar capital social en proyectos ECAS distribuidas en los factores sociales (Comunicación con la comunidad e Interacción de la comunidad); y finalmente, las conclusiones.

8.7.Verificación de la Guía Metodológica

El juicio de expertos es un método para realizar la verificación y fiabilidad de una investigación, la cual se puede definir como *“una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que puedan dar información, evidencia, juicios y valoraciones”* (Escobar & Cuervo, 2008).

El contenido a verificar fue el comprendido en la Guía Metodológica que presenta las prácticas gerenciales las cuales favorecen la generación de capital social en las comunidades intervenidas, dirigida a gerentes de proyectos ECAS. La herramienta empleada para la verificación se encuentra en el Anexo 15.

La experta seleccionada para verificar la Guía Metodológica es la Trabajadora Social, María del Pilar Parra, quien por su amplia experiencia en la gestión de proyectos ECAS y por desempeñarse en la Corporación Tierra S.O.S. como Directora de Operaciones, es la persona idónea para emitir su juicio como experta respecto de la Guía Metodológica.

El Juicio emitido por la experta para formalizar la verificación se encuentra en el Anexo 16 de este documento.

9. Conclusiones y recomendaciones

9.1. Conclusiones

- Los proyectos ECAS son aquellos que transforman la arquitectura de sociedades vulnerables de una manera creativa con el fin de generar un mejoramiento urbano y una diferencia positiva notoria en la comunidad (*definición propuesta por los autores*).
- Las prácticas empleadas en la gerencia de proyectos de Economía Creativa Arquitectónica Social tienen similitudes con los referentes (PMBOK, IPMA PEB y PRINCE2) analizadas en las tablas comparativas revisadas en el numeral 8.
- Las prácticas relacionadas con la gestión de las comunicaciones y los interesados son las que más favorecen la generación de capital social en gerencia de proyectos objeto de estudio del presente Trabajo de Grado.
- Por medio del estudio realizado, fueron extraídas herramientas relacionadas a las áreas de comunicaciones e interesados y fueron creados procesos especiales y específicos para este tipo de proyectos. A continuación, es presentado la manera en que cada referente revela la complementariedad de estas dos áreas:
 - PRINCE2 menciona un enfoque de gestión de la comunicación, este consiste en tener un esquema de cómo manejar las comunicaciones internas y externas con diferentes interesados (Axelos, 2017).
 - El PMBOK tiene un área de conocimiento dedicada a la comunicación, en esta se encuentra cómo gestionar las comunicaciones de manera adecuada. Para esto utilizan una serie de herramientas con el fin de identificar las variables necesarias para tener una comunicación clara y concisa. También, se revelan herramientas y técnicas de comunicación posibles tales como las habilidades interpersonales y de equipo. Las habilidades interpersonales y de equipo mencionadas en el PMBOK son evaluación de estilos de comunicación, conciencia

política y conciencia cultural, esto permite conocer a los interesados y saber cuáles son sus requerimientos (PMI, 2017).

- El Modelo de Excelencia de Proyectos (IPMA PEB) posee un criterio llamado Colaboración y Comunicación, en donde los procesos del proyecto están totalmente diseñados para que todos los miembros del equipo del proyecto ya sean interesados, socios, proveedores se les facilite la comunicación y cooperar eficientemente dentro como fuera del proyecto. Dentro de este criterio, se encuentran prácticas en desarrollo como la comunicación abierta, la confianza, cooperación, empoderamiento, mejorando las respuestas en todos los niveles, abarcando también una amplia comunicación a los socios y proveedores, desarrollar e implementar planes de comunicación para la comunicación eficiente y efectiva en todos los niveles, animar a todos los miembros del equipo a comunicar problemas de forma proactiva, cuando surgen y contribuir en resolverlos (International Project Management Association, 2016).
- La gran diferencia entre un proyecto con fines lucrativos, o que esperan cambiar un proceso en una empresa, en el que se podría usar cualquiera de los referentes investigados y un proyecto de arquitectura social es el enfoque humano, es decir, personas realmente dispuestas a servir a las comunidades que serán intervenidas y la concentración de las acciones que se derivan de los proyectos en todas las personas que conforman la comunidad intervenida, fomentando su desarrollo y crecimiento integral, involucrándolas como agentes activos de su propio aprendizaje.

9.2.Recomendaciones

- Dar continuidad al fortalecimiento de prácticas que faciliten la generación de capital social en los proyectos ECAS, para ello, se recomienda una futura investigación que determine lineamientos para planificar, gestionar y controlar los beneficios que se generan de este tipo de proyectos; así como, la es la creación de una batería de indicadores para medir el logro de beneficios de los proyectos ECAS.
- Los proyectos ECAS requieren crear esquemas diferentes para cada grupo de interesados que hay en las distintas comunidades, el cual, también puede ser un motivo de estudio profundo para este tipo de proyectos.
- Por último, una investigación que surge a raíz de este Trabajo de Grado es analizar el tipo de perfil del gerente y equipo que necesitan proyectos de esta índole.

Bibliografía

- Adarve, A. R. (23 de 05 de 2016). Capital social y presencia de grupos armados en comunidades urbanas de Colombia. Bogotá, Colombia.
- Alarcón, J. J. (14 de 01 de 2013). Índice del Bienestar Económico-Social. *IBES*. Zurich, Alemania: Swissocial.
- Alcaldía de Manizales. (2015). Equipamientos Colectivos. En A. d. Manizales, *PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE MANIZALES* (págs. 236-277). Manizales: Alcaldía de Manizales. Recuperado el 29 de 04 de 2019, de <http://www.manizales.gov.co/RecursosAlcaldia/201505201531145191.pdf>
- AMB. (2013). *Bogotá certifica seguridad turística*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá. Recuperado el 31 de Marzo de 2019, de <http://www.bogota.gov.co/article/desarrollo%20economico/turismo/bogota%20certifica%20seguridad%20turistica>
- AMB. (2018). *Alcaldía Mayor de Bogotá*. Recuperado el 2 de Abril de 2019, de Política Pública Distrital de Economía Cultural y Creativa: <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/participacion-distrital/politica-publica-distrital-de-economia-cultural-y-creativa>
- AMB. (2020). *Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte*. Recuperado el 5 de abril de 2020, de Bogotá y sus localidades: <https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/bogotanitos/bogodatos/bogota-y-sus-localidades>
- AMB; SDP. (2016). *Plan Distrital de Desarrollo*. Bogotá: Secretaría de Planeación. Recuperado el 02 de Mayo de 2019, de https://www.google.com.co/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjurMantenimiento/adminverblobawa%3Ftabla%3DT_NORMA_ARCHIVO%26p_NORMFIL_ID%3D14047%26f_NORMFIL_FILE%3DX%26inputfileext%3DNORMFIL_FILENOME&ved=2ahUKEwibslzFlf7hAhWI

- AMB; SDP. (2018). *Ficha de Estadística Básica de Inversión Local EBI-L*. Bogotá: Alcaldía de Bogotá. Recuperado el 1 de Mayo de 2019, de http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/1344_007_bosa_0.pdf
- AMB; Secretaría de Habitat; Grupo Orbis. (2018). *Habitarte: Barrios con vida, color y arte*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá. Recuperado el 27 de 04 de 2019, de <http://delaossabeta.com/fundacion/images/pdf/libro-habitarte.pdf>
- Argos. (Febrero de 2017). *Grandes Realidades*. Recuperado el 28 de Marzo de 2019, de Oportunidades de la Economía Naranja para la Arquitectura: <http://grandesrealidades.argos.co/economia-naranja/>
- Argos. (Diciembre de 2018). *Argos*. Recuperado el 12 de Agosto de 2019, de Avances en la construcción de Parques del Río Medellín: Avances en la construcción de Parques del Río Medellín
- ASAP, A. P. (2017). *Gestion de proyectos de inversion enfocado en MGA y Marco Logico*. FODESEP.
- Axelos. (2017). *Axelos Global Best Practice*. Recuperado el 29 de octubre de 2019, de What is PRINCE2®: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2/what-is-prince2>
- Axelos. (2017). *Managing Succesful Projects with PRINCE2* (Vol. 6). Norwich: TSO.
- Bettancourt, M. (17 de 12 de 2019). *Definición Buena Practica*. Obtenido de <http://buenaspracticaps.cl/que-es-una-buena-practica/>
- Buitrago, F., & Duque, I. (2013). *La Economía Naranja, Una oportunidad infinita*. Washington D.C.: .Puntoaparte Bookvertising.
- Camargo Sierra, A. P., & Hurtado Tarazona, A. (2011). Vivienda y pobreza: una relación compleja. *Revista Javeriana*, 224-246. Recuperado el 29 de 04 de 2019, de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cvyu/article/view/5474/4410>
- Camargo Sierra, A. P., & Hurtado Tarazona, A. (2012). Informalidad del siglo XXI. Características de la oferta informal de suelo y vivienda en Bogotá durante la primera década del siglo XXI. *Territorios* 27, 71-103. Recuperado el 1 de Mayo de 2019, de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/territorios/article/viewFile/2281/1986>
- Cárdenas, J. (17 de Octubre de 2019). Entrevista Grupo TUPI. (S. Martínez, Entrevistador) Bogotá, Cundinamarca, Colombia.

- CCB. (2017). 2. La región Bogotá Cundinamarca tiene un entorno atractivo para los negocios. En C. d. Bogotá, *BALANCE DE LA ECONOMÍA DE LA REGIÓN BOGOTÁ-CUNDINAMARCA* (pág. 20). Bogotá: Dirección de Gestión de Conocimiento.
- CCB. (Julio de 2017). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Recuperado el 2 de Abril de 2019, de Bogotá busca ser hub de creación de contenidos en América Latina: <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2017/Julio/Bogota-busca-ser-hub-de-creacion-de-contenidos-en-America-Latina>
- Collier, P. (1998). *Social Capital and Poverty*. Washington D.C.: Social Capital Initiative.
- Colombia, G. d. (23 de agosto de 2019). *Conozca TUPÍ, un exitoso modelo de transformación urban para las ciudades colombianas*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/-/conozca-tupi-un-exitoso-modelo-de-transformacion-urbana-para-las-ciudades-colombianas>
- CONPES. (26 de Abril de 2010). Consejo Nacional de Política Económica y Social. *CONPES 3659*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 3 de Abril de 2019, de <http://acpi.org.co/wp-content/uploads/2013/09/CONPES-INDUSTRIAS-CULTURALES.pdf>
- DANE. (2018). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Recuperado el 20 de Marzo de 2019, de Censo Nacional de Población y Vivienda: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivienda-2018/cuantos-somos>
- DANE. (25 de 01 de 2020). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de www.dane.gov.co
- DANE; AMB; SCR. (2018). *Cuenta Satélite de Cultura Bogotá*. Bogotá: DANE. Recuperado el 22 de Marzo de 2019, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-satelite/cuenta-satelite-de-cultura-en-colombia/cuenta-satelite-de-la-cultura-bogota>
- DANE; AMB; SCR. (2018). *CUENTA SATÉLITE DE CULTURA BOGOTÁ_CSCB*. Bogotá: DANE. Recuperado el 22 de Marzo de 2019, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-satelite/cuenta-satelite-de-cultura-en-colombia/cuenta-satelite-de-la-cultura-bogota>

- Delgado, A., & Romero, J. (15 de 06 de 2012). La arquitectura como estrategia para la integración social y el reconocimiento del territorio. Bogotá, Colombia.
- Departamento Nacional de Planeación. (Enero de 2019). *Plan Nacional de Desarrollo*. Obtenido de Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-2018-2022-Interactivo.pdf>
- DNP. (Enero de 2003). *Plan Nacional de Desarrollo PND*. Obtenido de Hacia un Estado Comunitario: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND.pdf>
- DNP. (Enero de 2007). *Plan Nacional de Desarrollo*. Obtenido de Estado Comunitario: Desarrollo para todos: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND_Tomo_1.pdf
- DNP. (Enero de 2011). *Plan Nacional de Desarrollo*. Obtenido de Prosperidad para todos: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND2010-2014%20Tomo%20I%20CD.pdf>
- DNP. (Enero de 2015). *Plan Nacional de Desarrollo*. Obtenido de Todos por un nuevo país: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%20II%20internet.pdf>
- DNP. (Enero de 2019). *Plan Nacional de Desarrollo*. Obtenido de Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-2018-2022-Interactivo.pdf>
- DNP, GAPI, PNUD, MASFP. (2004). MANUAL METODOLOGICO GENERAL, PARA LA IDENTIFICACIÓN, PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS. *MANUAL METODOLOGICO GENERAL, PARA LA IDENTIFICACIÓN, PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS*. Bogotá D.C.: Departamento Nacional de Planeación.
- Duque, I. (2018). Bases del Plan Nacional de Desarrollo. (DNP, Entrevistador)
- El Tiempo. (17 de Octubre de 2017). *13 veces la población del país usó TransMilenio*. Recuperado el 2 de Abril de 2019, de Es el sistema que más ciudadanos moviliza, pero debe reducir tiempos de espera y hacinamiento.: <https://www.eltiempo.com/bogota/transmilenio-el-sistema-que-mas-personas-mueve-movilizo-13-veces-la-poblacion-del-pais-141656>
- Escobar, J., & Cuervo, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 29.
- Escuela. (2011). *Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito*. Recuperado el 22 de Marzo de 2019, de Misión de la Escuela: <https://www.escuelaing.edu.co/es/interna/mision/3535>

- FIP, CCB. (2015). *Atlas delictivo de Bogotá 2008 - 2014*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado el 28 de 04 de 2019, de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/13175/Cuaderno%20de%20seguridad%20ciudadana%205.%20Atlas%20delictivo%20de%20Bogot%C3%A1%202008-2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Franco Calderón, Á. M., & Zabala Corredor, S. K. (2012). Los equipamientos urbanos como instrumentos para la construcción de ciudad y ciudadanía. *Uniandes*, 10-21. Recuperado el 28 de 04 de 2019, de <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/pdf/10.18389/dearq11.2012.03>
- GC; DNP. (2019). *BASES DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2018-2022*. Recuperado el 22 de Marzo de 2019, de Pacto por Colombia, Pacto por la equidad: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-2018-2022-Interactivo.pdf>
- Hernández Aja, A. (2000). Barrios y equipamientos públicos, esencia del proyecto democrático de la ciudad. *ETSAM*, 79-93. Recuperado el 28 de 04 de 2019, de http://oa.upm.es/14232/1/2000_Agust%C3%ADn_Hernandez_Documentacion_social_11_9_Barrios_y_Equipamientos_Publicos.pdf
- Howkins, J. (2013). *The Creative Economy: How People Make Money From Ideas*. Londres: Penguin.
- Howkins, J. (2013). *The creative economy: How people make money from ideas*. Londres: Penguin.
- IIB. (25 de Enero de 2018). *Invest in Bogotá*. Recuperado el 20 de Marzo de 2019, de Datos Generales y Cifras de Bogotá: <https://es.investinbogota.org/por-que-bogota/datos-generales-y-cifras-de-bogota>
- INRIX. (2018). *INRIX Global Traffic Scorecard*. Recuperado el 2 de Abril de 2019, de <http://inrix.com/scorecard/>
- International Project Management Association. (2016). *Project Excellence Baseline for achieving excellence in projects and programmes* (Vol. 1.0). Zurich, Suiza: IPMA Project Excellence Baseline.
- Iván Duque, F. B. (2013). *La Economía Naranja, una oportunidad infinita*. Washington D.C.: Punto aparte Bookvertising.

- Jenny Trujillo, H. G. (2018). *Desarrollo de una guía metodológica para dirigir proyectos por medio de los lineamientos del PMI en la empresa MEYN S.A. del sector construcción*. Bogotá.
- López, M. C. (2004). *La relación positiva entre el Capital Social y la Violencia Urbana: Un análisis teórico y empírico*. Bogotá, Colombia.
- Ministerio de Cultura. (11 de Febrero de 2011). *ABC*. Obtenido de De la Economía Naranja: <http://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/SiteAssets/ABC%20DE%20LA%20ECONOMIA%20NARANJA.pdf>
- Ministerio de Cultura. (2018). *Economía Naranja*. Recuperado el 2 de 1 de 2020, de Crea Talento Crea Colombia: <https://www.mincultura.gov.co/Economia%20Naranja/economianaranja.html>
- Newbiggin, J. (Noviembre de 2010). *La economía creativa*. Obtenido de Una guía introductoria: https://cerlalc.org/wp-content/uploads/publicaciones/olb/PUBLICACIONES_OLB_La-economia-creativa-una-guia-introductoria_V1_010210.pdf
- Noreña, M. (2009). Detección y caracterización de zonas marginales en la ciudad de Medellín mediante el análisis exploratorio de datos espaciales. *Universidad EAFIT*, 1. Recuperado el 5 de abril de 2020, de https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/eventos/archivos/TesisMiguelNorena_0.pdf
- Omaira González, D. G. (19 de 10 de 2019). *Elaboración de una guía de ética y conducta profesional para gerentes de proyectos de ingeniería en Colombia*. Bogotá, Colombia.
- OMPI. (1 de Septiembre de 2005). *Organización Mundial de la Propiedad Intelectual*. Recuperado el 25 de Marzo de 2019, de El motor de la creatividad en la economía creativa: entrevista a John Howkins: https://www.wipo.int/sme/es/documents/cr_interview_howkins.html
- OMPI. (s.f.). *Organización Mundial de la Propiedad Intelectual*. Recuperado el 25 de Marzo de 2019, de El motor de la creatividad en la economía creativa: entrevista a John Howkins: https://www.wipo.int/sme/es/documents/cr_interview_howkins.html
- Parra, P. (11 de Febrero de 2020). *Entrevista Corporación Tierra SOS*. (S. Martínez, Entrevistador)
- Peñalosa, E. (2019). EJEMPLO DE ECONOMÍA CREATIVA: *Economía Colombiana*(354), 44-49. Recuperado el 27 de 04 de 2019, de

<https://www.contraloria.gov.co/documents/20181/1456788/REC-354.pdf/de7d9524-23e6-42f0-b3b2-549b5aba0ce3>

PMI. (2017). *A guide to the project management body of knowledge*. Pennsylvania: PMI.

PMI. (2017). *La Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK)* (Vol. Sexta edición). Estados Unidos: Project Management Institute.

PMI. (2017). *The PMI Guide to Business Analysis*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

PMI. (2020). *PMI-Project Management Institute*. Recuperado el 25 de Enero de 2020, de ¿Cómo trabaja PMI en América Latina?: <https://americalatina.pmi.org/latam/AboutUS/HowPMIWorksIntheregion.aspx>

Presidencia. (26 de Diciembre de 2011). Congreso de Colombia. *Ley 1493 de 2011*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 03 de Abril de 2019, de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=45246>

Presidencia. (23 de Mayo de 2017). *Congreso de Colombia*. Recuperado el 22 de Marzo de 2019, de Ley No. 1834: <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201834%20DEL%2023%20DE%20MAYO%20DE%202017.pdf>

Presidencia. (12 de Julio de 2018). Congreso de Colombia. *Ley 1915*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 4 de Abril de 2019, de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201915%20DEL%2012%20DE%20JULIO%20DE%202018.pdf>

Presidencia. (18 de Octubre de 2018). *Ministerio de Cultura*. Recuperado el 22 de Marzo de 2019, de Decreto 1935 de 2018: <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201935%20DEL%2018%20DE%20OCTUBRE%20DE%202018.pdf>

Project Management Institute. (25 de Marzo de 2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. (P. M. Institute., Ed.) Pennsylvania, Estados Unidos, EEUU: Newtown Square,.

Putnam, R. (19 de Diciembre de 2001). *The American Prospect*. Obtenido de The Prosperous Community: Social Capital and Public Life: <https://prospect.org/infrastructure/prosperous-community-social-capital-public-life/>

RAE. (29 de 12 de 2019). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/flotante>

SDCRD. (2018). *Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte*. Recuperado el 21 de Marzo de 2019, de Avances Política Pública Distrital de Economía Cultural y Creativa: http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/avances_politica_publica_distrital_de_economia_cultural_y_creativa.pdf

SDCRD. (2018). *Secretaría Distrital del Cultura, Recreación y Deporte*. Recuperado el 21 de Marzo de 2019, de Avances Política Pública Distrital de Economía Cultural y Creativa: http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/avances_politica_publica_distrital_de_economia_cultural_y_creativa.pdf

SDP. (2016). *Secretaría Distrital de Planeación*. Recuperado el 21 de Marzo de 2019, de Misión: <http://www.sdp.gov.co/transparencia/estructura-organizacion/mision>

SDP, AMB. (2017). *Revisión General: Plan de Ordenamiento Territorial. Diagnóstico POT Bogotá*. Bogotá: Secretaría de Planeación. Recuperado el 1 de Mayo de 2019, de http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/presentacion-diagnostico_pot_2017.pdf

Secretaría Distrital del Hábitat. (2016). *Secretaría de Hábitat*. Recuperado el 22 de Marzo de 2019, de Organización: <https://www.habitatbogota.gov.co/transparencia/organizacion>

Secretaría Distrital del Hábitat. (2018). *Secretaría Distrital del Hábitat*. Bogotá: <https://www.habitatbogota.gov.co>.

Sepúlveda, A. (18 de 12 de 2019). *Parques Alegres*. Obtenido de ¿Qué es tejido social?: <https://parquesalegres.org/biblioteca/blog/que-es-tejido-social/>

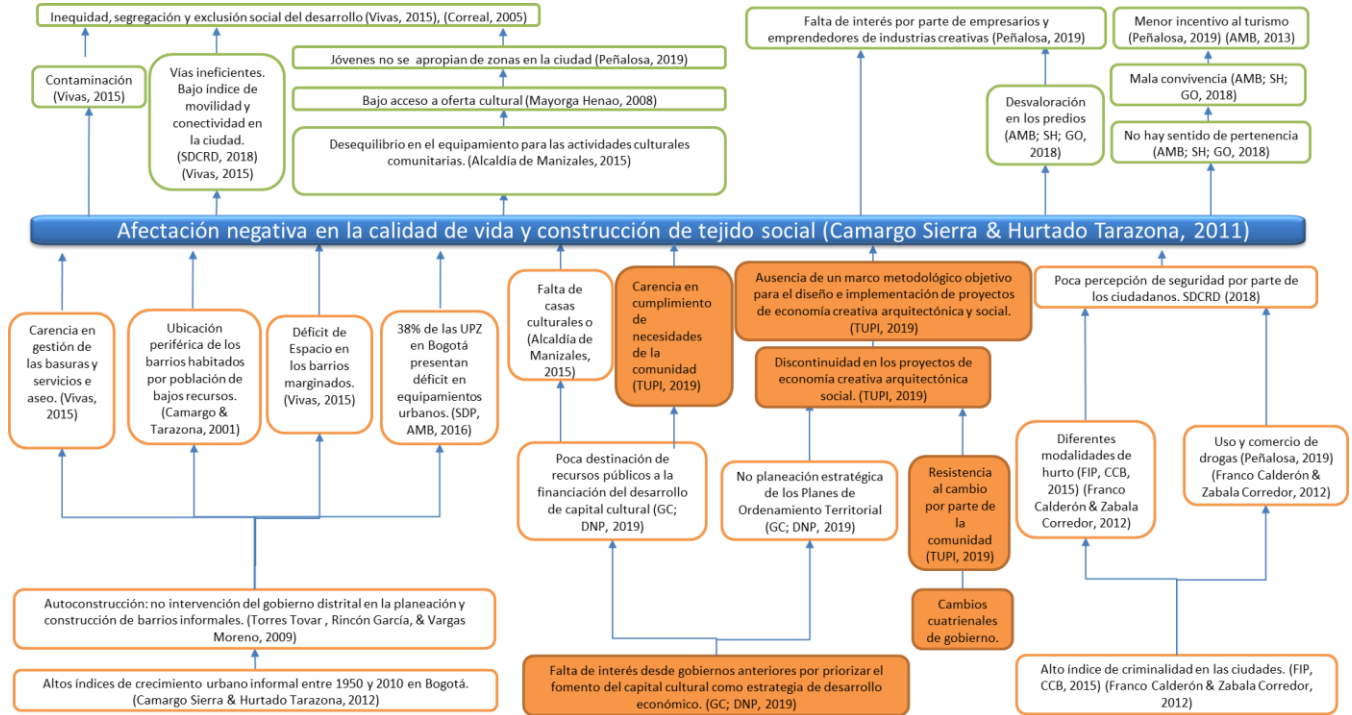
Techo. (2015). *Derecho a Bogotá: Informe de asentamientos informales*. Bogotá: Techo. Recuperado el 29 de 04 de 2019, de <https://drive.google.com/file/d/0B0Em6tqGXKPjbElwSWlaZ0pqUHM/view>

The Creative Economy. (2001). *The Creative Economy*. Recuperado el 25 de Marzo de 2019, de <http://www.creativeeconomy.com/thebasics.htm>

- Torres Tovar , C. A., Rincón García, J. J., & Vargas Moreno, J. E. (2009). *Pobreza urbana y mejoramiento integral de barrios en Bogotá*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 1 de Mayo de 2019, de http://www.facartes.unal.edu.co/fa/institutos/ihct/publicaciones/pobreza_urbana.pdf
- UCLG. (2016). *Ciudades y Gobiernos Locales Unidos*. Recuperado el 2019 de Abril de 2, de Sobre Bogotá: Datos Básicos: <https://www.bogota2016.uclg.org/datos-basicos>
- UNESCO. (2010). *Políticas para la creatividad, Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*. Francia: Place de Fontenoy.
- Vivas, D. (2015). El Recorrido Como Equipamiento Colectivo. *Universidad Católica de Colombia*. Recuperado el 29 de 04 de 2019, de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2432/1/EL%20RECORRIDO%20COMO%20EQUIPAMIENTO%20COLECTIVO.pdf>
- Webcindario. (s.f.). *Webcindario*. Recuperado el 10 de octubre de 2019, de PRINCE2: <https://prince.webcindario.com/prince.php>

ANEXOS

ANEXO 1. ÁRBOL DE PROBLEMAS



Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO 2. TABLA DE ENTRADAS, HERRAMIENTAS Y RESULTADOS DE GESTIÓN DE INTEGRACIÓN

PROCESO	ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	RESULTADOS
Desarrollar el acta de Constitución del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Documentos de negocio:</i> 2. <i>Acuerdos</i> 3. <i>Factores ambientales de la empresa.</i> 4. <i>Activos de los procesos de la organización</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de Expertos 2. Recopilación de datos 3. Habilidades interpersonales y de equipo 4. Reuniones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución del proyecto. 2. Registro de supuestos
Desarrollar el Plan para la dirección del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución del proyecto. 2. Salidas de otros procesos 3. Factores ambientales de empresa <p>Activos de los procesos de organización</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de Expertos 2. Recopilación de datos 3. Tormenta de ideas. 4. Grupos focales 5. Entrevistas. 6. Habilidades interpersonales y de equipo 7. Gestión de conflictos 8. Facilitación 9. Gestión de reuniones 10. Reuniones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Datos de Desempeño del trabajo
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto. 2. Documentos del proyecto Registro de cambios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Sistema de información para la dirección de proyectos. 3. Reuniones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregables 2. Datos de desempeño del trabajo 3. Registro de incidentes 4. Solicitud de cambio

PROCESO	ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	RESULTADOS
Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 3. Solicitud de cambios aprobadas 4. Factores ambientales de la empresa 5. Activos de los procesos de la organización 		<ol style="list-style-type: none"> 5. Actualizaciones al plan la dirección del proyecto. 6. Actualizaciones a los documentos del proyecto 7. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización
Gestionar el Conocimiento del Proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Entregables 4. Factores ambientales de la empresa 5. Activos de los procesos de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicios de expertos 2. Gestión del conocimiento 3. Gestión de la información 4. Habilidades interpersonales y de equipo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de lecciones aprendidas 2. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 3. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización
Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Información del desempeño 4. Acuerdos 5. Factores ambientales de la empresa 6. Activos de los procesos de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicios de expertos 2. Análisis de datos 3. Toma de decisiones 4. Reuniones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. informes de desempeño del trabajo 2. Solicitudes de cambio. 3. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto. 4. Actualizaciones a los documentos del proyecto

PROCESO	ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	RESULTADOS
Realizar Control Integrado de cambios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto. 2. Documentos del proyecto. 3. Informes de desempeño del trabajo. 4. Informes de desempeño del trabajo. 5. Factores ambientales de la empresa. 7. Activos de los procesos de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Herramientas de control de cambios. 3. Análisis de datos 4. Toma de decisiones múltiples criterios 5. Reuniones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitudes de cambio 2. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 3. Actualizaciones a los documentos del proyecto.
Cerrar Proyecto o fase	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución del proyecto 2. Plan para la dirección del proyecto 3. Documentos del proyecto 4. Entregables aceptado 5. Documentos de negocio 6. Acuerdos 7. Documentación de las adquisiciones 6. Activos de los procesos de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Análisis de datos 3. Reuniones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizaciones a los documentos del proyecto 2. Transferencia del producto, servicio o resultado final 3. Informe final. 4. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización

Fuente: Tomado de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) — Sexta edición © 2017 Project Management Institute.

ANEXO 3. TABLA DE ENTRADAS, HERRAMIENTAS Y RESULTADOS DE GESTIÓN DE INTERESADOS

PROCESO	ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	RESULTADOS
Identificar a los Interesados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución del proyecto 2. Documentos de negocio 3. Plan para la dirección del proyecto 4. Documentos del proyecto 5. Acuerdos 6. Factores ambientales de la empresa 7. Activos de los procesos de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Recopilación de datos 3. Análisis de datos 4. Representación de datos 5. Reuniones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de interesados 2. Solicitudes de cambio 3. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 4. Actualizaciones a los
Planificar el Involucramiento de los Interesados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución del proyecto 2. Plan para la dirección del proyecto 3. Documentos del proyecto 4. Acuerdos 5. Factores ambientales de la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Recopilación de datos 3. Análisis de datos 4. Toma de decisiones 5. Representación de datos 6. Reuniones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de involucramiento de los interesados

	6. Activos de los procesos de la organización		
Gestionar el Involucramiento de los Interesados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Habilidades de comunicación 3. Habilidades interpersonales y de equipo 4. Reglas básicas 5. Reuniones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitudes de cambio 2. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 3. Actualizaciones a los documentos del proyecto
Monitorear el Involucramiento de los Interesados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Datos de desempeño del trabajo 4. Factores ambientales de la empresa 5. Activos de los procesos de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de datos 2. Toma de decisiones 3. Representación de datos 4. Habilidades de comunicación 5. Habilidades interpersonales y de equipo 6. Reuniones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información de desempeño del trabajo 2. Solicitudes de cambio 3. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 4. Actualizaciones a los documentos del proyecto

Fuente: Tomado de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) — Sexta edición © 2017 Project Management Institute.

ANEXO 4. TABLA DE ENTRADAS, HERRAMIENTAS Y RESULTADOS DE GESTIÓN DE ALCANCE

PROCESO	ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	RESULTADOS
Planificar la Gestión del Alcance.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución del proyecto 2. Plan para la dirección del proyecto. 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Análisis de datos 3. Reuniones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la gestión del alcance 2. Plan de gestión de los requisitos
Recopilar Requisitos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución del proyecto 2. Plan para la dirección del proyecto gestión del alcance 3. Documentos del proyecto 4. Documentos de negocio del proyecto 5. Acuerdos 6. Factores ambientales de la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Recopilación de datos 3. Análisis de datos 4. Toma de decisiones 5. Representación de datos 6. Habilidades interpersonales y de equipo 7. Diagramas de contexto 8. Prototipos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentación de requisitos 2. Matriz de trazabilidad de requisitos

PROCESO	ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	RESULTADOS
	7. Activos de los procesos de la organización		
Definir el Alcance	<ol style="list-style-type: none"> Acta de constitución del Proyecto. Plan para la dirección del proyecto Documentos del proyecto Factores ambientales de la empresa Activos de los procesos de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> Juicio de expertos Análisis de datos Toma de decisiones Habilidades interpersonales y de equipo Análisis del producto 	<ol style="list-style-type: none"> Enunciado del alcance del proyecto Actualizaciones a los documentos del proyecto
Crear Estructura de Descomposición del Trabajo	<ol style="list-style-type: none"> Plan para la dirección del proyecto Documentos del proyecto Factores ambientales de la empresa Activos de los procesos de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> Juicio de expertos Descomposición 	<ol style="list-style-type: none"> Línea base del alcance Actualizaciones a los documentos del proyecto
Validar el Alcance	<ol style="list-style-type: none"> Plan para la dirección del proyecto Documentos del proyecto Entregables verificados 	<ol style="list-style-type: none"> Inspección Toma de decisiones 	<ol style="list-style-type: none"> Entregables aceptados Información de desempeño Solicitudes de cambio Actualizaciones a los

PROCESO	ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	RESULTADOS
	4. Datos de desempeño del trabajo		documentos del proyecto
Controlar el Alcance	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Datos de desempeño del trabajo 4. Activos de los procesos de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de datos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información de desempeño del trabajo 2. Solicitudes de cambio 3. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 4. Actualizaciones a los documentos del proyecto

Fuente: Tomado de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) — Sexta edición © 2017 Project Management Institute

ANEXO 5. TABLA DE ENTRADAS, HERRAMIENTAS Y RESULTADOS DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA

PROCESO	ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	RESULTADOS
Planificar la Gestión del Cronograma.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución del proyecto 2. Plan para la dirección del proyecto 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Análisis de datos 3. Reuniones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de gestión del cronograma

PROCESO	ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	RESULTADOS
Definir las Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del Proyecto 2. Factores ambientales de la empresa 3. Activos de los procesos de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Descomposición 3. Planificación gradual 4. Reuniones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lista de actividades 2. Atributos de la actividad 3. Lista de hitos 4. Solicitudes de cambio 5. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
Secuenciar las Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Método de diagramación por precedencia 2. Determinación e integración de las dependencias 3. Adelantos y retrasos 4. Sistema de información para la dirección de proyectos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagrama de red del cronograma del proyecto 2. Actualizaciones a los documentos del proyecto
Estimar la Duración de las Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Estimación análoga 3. Estimación paramétrica 4. Estimaciones basadas en tres valores 5. Estimaciones ascendentes 6. Análisis de datos 7. Toma de decisiones 8. Reuniones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estimaciones de la duración 2. Base de las estimaciones 3. Actualizaciones a los documentos del proyecto

PROCESO	ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	RESULTADOS
Desarrollar el Cronograma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Acuerdos 4. Factores ambientales de la empresa 5. Activos de los procesos de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la red del cronograma 2. Método de la ruta crítica 3. Optimización de recursos 4. Análisis de datos 5. Adelantos y retrasos 6. Compresión del cronograma 7. Sistema de información para la dirección de proyectos 8. Planificación ágil de liberaciones 	<ol style="list-style-type: none"> 1.
Controlar el Cronograma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Datos de desempeño del trabajo 4. Activos de los procesos de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de datos 2. Método de la ruta crítica 3. Sistema de información para la dirección de proyectos 4. Optimización de recursos 5. Adelantos y retrasos 6. Compresión del cronograma 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información de desempeño del trabajo 2. Pronósticos del cronograma 3. Solicitudes de cambio 4. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 5. Actualizaciones a los documentos del proyecto.

Fuente: Tomado de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) — Sexta edición © 2017 Project Management Institute.

ANEXO 6. TABLA DE ENTRADAS, HERRAMIENTAS Y RESULTADOS DE GESTIÓN DE COSTOS

PROCESO	ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	RESULTADOS
Planificar la Gestión de los costos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución del proyecto 2. Plan para la dirección del proyecto cronograma 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Análisis de datos 3. Reuniones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de gestión de los costos
Estimar los Costos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Estimación análoga 3. Estimación paramétrica 4. Estimaciones ascendentes 5. Estimaciones basadas en tres valores 6. Análisis de datos. 7. Sistema de información para 8. la dirección de proyectos 9. Toma de decisiones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estimaciones de costos 2. Base de las estimaciones 3. Actualizaciones a los documentos del proyecto
Determinar el Presupuesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Línea base de costos

PROCESO	ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	RESULTADOS
	<ul style="list-style-type: none"> recursos 2. Documentos del proyecto 3. Documentos de negocio 4. Acuerdos 5. Factores ambientales de la empresa 6. Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> 2. Costos agregados 3. Análisis de datos 4. Revisar la información histórica 5. Conciliación del límite de financiamiento 6. Financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> 2. Requisitos de financiamiento del proyecto 3. Actualizaciones a los documentos del proyecto
Controlar los Costos	<ul style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Requisitos de financiamiento del proyecto 4. Datos de desempeño del trabajo 5. Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Análisis de datos 3. Índice de desempeño del trabajo por completar 4. Sistema de información para la dirección de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Información de desempeño del trabajo 2. Pronósticos de costos 3. Solicitudes de cambio 4. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 5. Actualizaciones a los documentos del proyecto

Fuente: Tomado de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) — Sexta edición © 2017 Project Management Institute.

ANEXO 7. TABLA DE ENTRADAS, HERRAMIENTAS Y RESULTADOS DE GESTIÓN DE CALIDAD

PROCESO	ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	RESULTADOS
Planificar las Gestiones de la Calidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución del proyecto 2. Plan para la dirección del proyecto 3. Documentos del proyecto 4. Factores ambientales de la empresa 5. Activos de los procesos de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Recopilación de datos 3. Análisis de datos 4. Toma de decisiones 5. Representación de datos 6. Planificación de pruebas e inspección 7. Reuniones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de gestión de la calidad 2. Métricas de calidad 3. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 4. Actualizaciones a los documentos del proyecto.
Gestionar la calidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Activos de los procesos de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilación de datos 2. Análisis de datos 3. Toma de decisiones 4. Representación de datos 5. Auditorías 6. Diseñar para X 7. Resolución de problemas 8. Métodos de mejora de la Calidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informes de calidad 2. Documentos de prueba y evaluación 3. Solicitudes de cambio 4. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 5. Actualizaciones a los documentos del proyecto
Controlar la calidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilación de datos 2. Análisis de datos 3. Inspección 4. Pruebas/evaluaciones de productos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mediciones de control de calidad 2. Entregables verificados

PROCESO	ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	RESULTADOS
	3. Solicitudes de cambio aprobadas 4. Entregables 5. Datos de desempeño del trabajo 6. Factores ambientales de la empresa 7. Activos de los procesos de la organización	5. Representación de datos 6. Reuniones	3. Información de desempeño del trabajo 4. Solicitudes de cambio 5. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 6. Actualizaciones a los 7. documentos del proyecto

Fuente: Tomado de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) — Sexta edición © 2017 Project Management Institute.

ANEXO 8. TABLA DE ENTRADAS, HERRAMIENTAS Y RESULTADOS DE GESTIÓN DE RECURSOS

PROCESO	ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	RESULTADOS
Planificar la Gestión de Recursos	1. Acta de constitución del proyecto 2. Plan para la dirección del proyecto 3. Documentos del proyecto 4. Factores ambientales de la empresa 5. Activos de los procesos de la organización	1. Juicio de expertos 2. Representación de datos 3. Teoría organizacional 4. Reuniones	1. Plan de gestión de los recursos 2. Acta de constitución del equipo 3. Actualizaciones a los documentos del proyecto

PROCESO	ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	RESULTADOS
Estimar los recursos de las actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Estimaciones ascendentes 3. Estimación análoga 4. Estimación paramétrica 5. Análisis de datos 6. Sistema de información para la dirección de proyectos 7. Reuniones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Requisitos de recursos 2. Base de las estimaciones 3. Estructura de desglose de recursos 4. Actualizaciones a los documentos del proyecto
Adquirir Recursos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma de decisiones 2. Habilidades interpersonales y de equipo 3. Asignación previa 4. Equipos virtuales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asignaciones de recursos físicos 2. Asignaciones del equipo del proyecto 3. Calendarios de recursos 4. Solicitudes de cambio 5. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 6. Actualizaciones a los documentos del proyecto 7. Actualizaciones a los factores ambientales de la empresa

PROCESO	ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	RESULTADOS
			8. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización
Desarrollar el Equipo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Co ubicación 2. Equipos virtuales 3. Tecnología de la comunicación 4. Habilidades interpersonales y de equipo 5. Reconocimiento y recompensas 6. Capacitación 7. Evaluaciones individuales y de equipo 8. Reuniones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluaciones de desempeño del equipo 2. Solicitudes de cambio 3. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 4. Actualizaciones a los documentos del proyecto 5. Actualizaciones a los factores ambientales de la empresa 7. Actualizaciones a los activos 8. de los procesos de la organización
Dirigir al Equipo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Informes de desempeño del trabajo 4. Evaluaciones de desempeño del equipo 5. Factores ambientales de la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidades interpersonales y de equipo 2. Sistema de información para la dirección de proyectos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitudes de cambio 2. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 3. Actualizaciones a los documentos del proyecto 4. Actualizaciones a los factores ambientales de la empresa

PROCESO	ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	RESULTADOS
	6. Activos de los procesos de la organización		
Controlar los recursos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Datos de desempeño del trabajo 4. Acuerdos 5. Activos de los procesos de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de datos 2. Resolución de problemas 3. Habilidades interpersonales y de equipo 4. Sistema de información para la dirección de proyectos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información de desempeño del trabajo 2. Solicitudes de cambio 3. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 4. Actualizaciones a los documentos del proyecto

Fuente: Tomado de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) — Sexta edición © 2017 Project Management Institute.

ANEXO 9. TABLA DE ENTRADAS, HERRAMIENTAS Y RESULTADOS DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

PROCESO	ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	RESULTADOS
Planificar la Gestión de las Comunicaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución del proyecto 2. Plan para la dirección del proyecto 3. Documentos del proyecto 4. Factores ambientales de 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Análisis de requisitos de comunicación 3. Tecnología de la comunicación 4. Modelos de comunicación 5. Métodos de comunicación 6. Habilidades interpersonales y de equipo 7. Representación de datos 8. Reuniones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de gestión de las comunicaciones 2. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 3. Actualizaciones a los documentos del proyecto

PROCESO	ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	RESULTADOS
	<p>la empresa</p> <p>5. Activos de los procesos de la organización</p>		
Gestionar las comunicaciones	<p>1. Plan para la dirección del proyecto</p> <p>2. Documentos del proyecto</p> <p>3. Informes de desempeño del trabajo</p> <p>4. Factores ambientales de la empresa</p> <p>5. Activos de los procesos de la organización</p>	<p>1. Tecnología de la comunicación</p> <p>2. Métodos de comunicación</p> <p>3. Habilidades de comunicación</p> <p>4. Sistema de información para la dirección de proyectos</p> <p>5. Presentación de informes del proyecto</p> <p>6. Habilidades interpersonales y de equipo</p> <p>7. Reuniones</p>	<p>1. Comunicaciones del proyecto</p> <p>2. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto</p> <p>3. Actualizaciones a los documentos del proyecto</p> <p>4. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización</p>
Monitorear las Comunicaciones	<p>1. Plan para la dirección del Proyecto.</p> <p>2. Documentos del proyecto</p> <p>3. Datos de desempeño del trabajo</p> <p>4. Factores ambientales de la empresa</p> <p>5. Activos de los procesos de la organización</p>	<p>1. Juicio de expertos</p> <p>2. Sistema de información para la dirección de proyectos</p> <p>3. Análisis de datos</p> <p>4. Habilidades interpersonales y de equipo</p> <p>Observación/conversación</p> <p>5. Reuniones</p>	<p>1. Información de desempeño del trabajo</p> <p>2. Solicitudes de cambio</p> <p>3. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto</p> <p>4. Actualizaciones a los documentos del proyecto</p>

Fuente: Tomado de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) — Sexta edición © 2017 Project Management Institute.

ANEXO 10. TABLA DE ENTRADAS, HERRAMIENTAS Y RESULTADOS DE GESTIÓN DE RIESGOS

PROCESO	ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	RESULTADOS
Planificar la Gestión de los Riesgos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución del proyecto 2. Plan para la dirección del proyecto 3. Documentos del proyecto 4. Factores ambientales de la empresa 5. Activos de los procesos de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Análisis de datos 3. Reuniones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de gestión de los riesgos
Identificar los Riesgos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Acuerdos 4. Documentación de las adquisiciones 5. Factores ambientales de la empresa 6. Activos de los procesos de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Recopilación de datos 3. Análisis de datos 4. Habilidades interpersonales y de equipo 5. Listas rápidas 6. Reuniones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de riesgos 2. Informe de riesgos 3. Actualizaciones a los documentos del proyecto
Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizaciones a los

PROCESO	ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	RESULTADOS
	<ul style="list-style-type: none"> 2. Documentos del proyecto 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> 2. Recopilación de datos Entrevistas 3. Análisis de datos 4. Habilidades interpersonales y de equipo 5. Categorización de riesgos 6. Representación de datos 7. Reuniones 	documentos del proyecto
Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Recopilación de datos Entrevistas 3. Habilidades interpersonales y de equipo Facilitación 4. Representaciones de la incertidumbre 5. Análisis de datos 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Actualizaciones a los documentos del proyecto
Planificar la Respuesta a los Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Factores ambientales de la empresa 4. Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Recopilación de datos Entrevistas 3. Habilidades interpersonales y de equipo 4. Estrategias para amenazas 5. Estrategias para oportunidades 6. Estrategias de respuesta a 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Solicitudes de cambio 2. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 3. Actualizaciones a los documentos del proyecto

PROCESO	ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	RESULTADOS
		contingencias 7. Estrategias para el riesgo general del proyecto 8. Análisis de datos 9. Toma de decisiones.	
Implementar la Respuesta a los Riesgos	1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Activos de los procesos de la organización	1. Juicio de expertos 2. Habilidades interpersonales y de equipo Influencia 3. Sistema de información para la dirección de proyectos	1. Solicitudes de cambio 2. Actualizaciones a los documentos del proyecto
Monitorear los Riesgos	1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Datos de desempeño del trabajo 4. Informes de desempeño del trabajo	1. Análisis de datos 2. Auditorías 3. Reuniones	1. Información de desempeño del trabajo 2. Solicitudes de cambio 3. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 4. Actualizaciones a los documentos del proyecto 5. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización

Fuente: Tomado de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) — Sexta edición © 2017 Project Management Institute.

ANEXO 11. TABLA DE ENTRADAS, HERRAMIENTAS Y RESULTADOS DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES

PROCESO	ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	RESULTADOS
Planificar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución del proyecto 2. Documentos de negocio 3. Plan para la dirección del proyecto 4. Documentos del proyecto 5. Factores ambientales de la empresa 6. Activos de los procesos de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Recopilación de datos 3. Análisis de datos 4. Análisis de selección de Proveedores 5. Reuniones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de gestión de las adquisiciones 2. Estrategia de las adquisiciones 3. Documentos de las licitaciones 4. Enunciados del trabajo relativo a adquisiciones 5. Criterios de selección de proveedores 6. Decisiones de hacer o comprar 7. Estimaciones independientes de costos 8. Solicitudes de cambio 9. Actualizaciones a los documentos del proyecto 10. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización
Efectuar las Adquisiciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Publicidad 3. Conferencia de oferentes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vendedores seleccionados 2. Acuerdos 3. Solicitudes de cambio

PROCESO	ENTRADAS	HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	RESULTADOS
	<ul style="list-style-type: none"> 3. Documentación de las adquisiciones 4. Propuestas de los vendedores 5. Factores ambientales de la empresa 6. Activos de los procesos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> 4. Análisis de datos 5. Habilidades interpersonales y de equipo 	<ul style="list-style-type: none"> 4. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 5. Actualizaciones a los documentos del proyecto. 6. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización.
Controlar las Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Acuerdos 4. Documentación de las adquisiciones 5. Solicitudes de cambio aprobadas 6. Datos de desempeño del trabajo 7. Factores ambientales de la empresa 8. Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> 10. Juicio de expertos 11. Administración de reclamaciones 12. Análisis de datos 13. Inspección 14. Auditorías 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Adquisiciones cerradas 2. Información de desempeño del trabajo 3. Actualizaciones de la documentación de las adquisiciones 4. Solicitudes de cambio 5. Actualizaciones al 6. Actualizaciones a los documentos del proyecto 7. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización

Fuente: Tomado de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) — Sexta edición © 2017 Project Management Institute.

ANEXO 12. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE EXCELENCIA EN PROYECTOS

ÁREAS	CRITERIOS DE ANÁLISIS	SUB CRITERIOS	PRÁCTICAS GERENCIALES (Ejemplos)
Personas y Propósito	Liderazgo y Valores IPMA CA 1-1	Modelos a seguir para la excelencia IPMA SC 1-1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover los valores de la organización en el proyecto. 2. Comprender el concepto de mejora continua y aplicarlo en cada proyecto. 3. Buscar comentarios de todas las partes interesadas para mejorar su enfoque de liderazgo. 4. Tomar tiempo para reflexionar sobre su comportamiento, papel e impacto. 5. Revisar y mejorar la eficacia del comportamiento de liderazgo, incluyendo el propio. 6. Esfuércese por la excelencia personal revisando y mejorando sus propias competencias. 7. Son modelos a seguir para la integridad, la responsabilidad social, el comportamiento ético, tanto dentro del proyecto y su entorno. 8. Inspira a los miembros del equipo del proyecto, a esforzarse por la excelencia de su comportamiento. 9. Fomentar la innovación en el proyecto y animar a los miembros del equipo a hacer lo mismo. 10. Integre sistemáticamente a los miembros del equipo del proyecto en el proceso de mejora.
		Gestión de los interesados del proyecto IPMA SC 1-2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comportarse de buena manera socialmente, adoptando un enfoque equilibrado para las partes interesadas. 2. Participar en un diálogo con las partes interesadas. 3. Asegurar que las estructuras de gestión creen el espacio y la capacidad para mantener relaciones con las partes interesadas. 4. Comprender los elementos clave del entorno del proyecto, su entorno natural y su economía. 5. Reconocer a los organismos y organizaciones ambientales como partes interesadas del proyecto, abordando sus necesidades y cooperar con ellos, cuando sea necesario.

ÁREAS	CRITERIOS DE ANÁLISIS	SUB CRITERIOS	PRÁCTICAS GERENCIALES (Ejemplos)
			<p>6. Crear un entorno consciente de la seguridad de los miembros del equipo y de las partes interesadas, también de los clientes, socios y proveedores.</p> <p>7. Crear y promover el diálogo entre las partes interesadas que lidera el cuidado mutuo y un buen ambiente de trabajo.</p> <p>8. Considerar todo tipo de impactos de los integrantes del equipo de trabajo, como salud, equilibrio emocional y la vida.</p> <p>9. Cumplir con la reglamentación, directrices y/o estándares orientados hacia el cuidado de las partes interesadas.</p> <p>10. Promover actividades que conduzcan al desarrollo y crecimiento de las partes interesadas.</p>
		<p>Orientación hacia los objetivos del proyecto y adaptación al cambio.</p> <p>IPMA SC 1-3</p>	<p>1. Asegurar un enfoque constante en los objetivos a corto y largo plazo.</p> <p>2. Establecer y comunicar una visión clara a largo plazo que vaya más allá del momento de finalización del proyecto.</p> <p>3. Revisar, adaptar y realinear la estrategia del proyecto cuando sea necesario, inspirando confianza en todo momento.</p> <p>4. Unir a los miembros del equipo y a todas las demás partes interesadas, para lograr los objetivos, la visión y valores del proyecto.</p> <p>5. Crear un ambiente donde los miembros del equipo y las partes interesadas se hacen responsables en el resultado del proyecto.</p> <p>6. Esforzarse activamente por eliminar los obstáculos que limitan a los miembros del equipo, con el éxito de sus responsabilidades.</p> <p>7. Crear una organización flexible capaz de responder a un entorno cambiante.</p> <p>8. Involucrar activamente a las partes interesadas, para la realización y sostenibilidad de los resultados del proyecto a largo plazo.</p>

ÁREAS	CRITERIOS DE ANÁLISIS	SUB CRITERIOS	PRÁCTICAS GERENCIALES (Ejemplos)
			<p>9. Establecer enfoques que permitan a los socios, clientes e interesados, generar ideas e innovaciones y participar en ello.</p> <p>10. Promover una cultura que apoye la generación y el desarrollo de nuevas ideas y nuevas formas de pensar para fomentar la innovación y desarrollo organizacional.</p>
	Objetivos y Estrategia IPMA CA 1-2	Gestión de las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas IPMA SC 2-1	<p>1. Identifica sistemáticamente a todas las partes interesadas relevantes y potenciales.</p> <p>2. Compruebe periódicamente si es necesario considerar regularmente a otras partes interesadas.</p> <p>3. Observe los cambios en el panorama de las partes interesadas y reaccione ante ello.</p> <p>4. Prosiga activamente la interacción con las partes interesadas.</p> <p>5. Definir e implementar procesos eficaces para la gestión de las partes interesadas, teniendo en cuenta la complejidad organizativa y social.</p> <p>6. Identificar y registrar las necesidades, expectativas y requisitos de las diferentes partes interesadas.</p> <p>7. Comprender el impacto positivo y negativo de las partes interesadas sobre la capacidad del proyecto para alcanzar los objetivos.</p> <p>8. Desarrollar y aplicar regularmente enfoques para comprender, anticipar y responder a las necesidades, expectativas y requisitos.</p> <p>9. Identificar valores y/u objetivos importantes para las partes interesadas, para incorporarlos en el desarrollo de los objetivos y la estrategia del proyecto.</p> <p>10. Buscar activamente objetivos y valores comunes y utilizarlos para crear aliados del proyecto de las partes interesadas.</p> <p>11. Reconocer los cambios en las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas.</p> <p>12. Comunicar de forma proactiva y transparente las decisiones relacionadas a los requisitos de las partes</p>

ÁREAS	CRITERIOS DE ANÁLISIS	SUB CRITERIOS	PRÁCTICAS GERENCIALES (Ejemplos)
			<p>interesadas.</p> <p>13. Comparar sistemáticamente los resultados del proyecto con las expectativas y requisitos de las partes interesadas.</p> <p>14. Integrar activamente a las partes interesadas en el proceso de aprendizaje a lo largo del ciclo de vida del proyecto.</p>
		<p>Desarrollo y realización de los objetivos del proyecto IPMA SC 2-2</p>	<p>1. Buscar fuentes de información relevantes para desarrollar los objetivos del proyecto.</p> <p>2. Siempre que sea posible, involucrar de manera activa a las partes interesadas en la formulación de los objetivos del proyecto.</p> <p>3. Utilice la información de los análisis de interesados al desarrollar objetivos, considerando el entorno del proyecto.</p> <p>4. Busque posibilidades para alinear los objetivos de los interesados, con los objetivos del proyecto para generar una entrada y maximizar su contribución.</p> <p>5. Reconocer intereses y/o conflictos y encontrar una solución apropiada.</p> <p>6. Utilice un problema de consenso para hacer frente a intereses contradictorios.</p> <p>7. Referencia de proyectos similares y conclusiones de uso donde son relevantes para el desarrollo de los objetivos del proyecto.</p> <p>8. Asegurar que los objetivos aborden claramente la sostenibilidad, requisitos de seguridad y el medio ambiente.</p> <p>9. Garantizar el cumplimiento de los objetivos con los requisitos legales y reglamentarios.</p> <p>10. Reconocer el impacto que tiene en cuenta los objetivos del proyecto, sobre las partes interesadas.</p> <p>11. Verificar si los objetivos son específicos, medibles, alcanzables, pertinentes y limitados en el tiempo.</p> <p>12. Asegurar el compromiso de los miembros del equipo con los objetivos del proyecto.</p>

ÁREAS	CRITERIOS DE ANÁLISIS	SUB CRITERIOS	PRÁCTICAS GERENCIALES (Ejemplos)
			<p>13. Informar a las partes interesadas sobre los objetivos relevantes del proyecto.</p> <p>14. Asegurar que las partes interesadas comprendan los objetivos relevantes del proyecto.</p> <p>15. Adaptar sistemáticamente los objetivos del proyecto de acuerdo con las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas.</p> <p>16. Reconocer e identificar los factores y condiciones claves para el éxito.</p> <p>17. Utilice un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados para determinar la ejecución exitosa.</p> <p>18. Compruebe regularmente durante el ciclo de vida del proyecto si los objetivos pueden ser alcanzados y tomar medidas.</p> <p>19. Utilice un conjunto equilibrado de indicadores y resultados para determinar la ejecución exitosa.</p>
		<p>Desarrollo y realización de la estrategia del proyecto</p> <p>IPMA SC 2-3</p>	<p>1. Considere una serie de factores externos e internos al desarrollar la estrategia del proyecto.</p> <p>2. Identificar los valores clave del proyecto y asegurar que la estrategia del proyecto los contenga.</p> <p>3. Decida la estrategia general de gestión de proyectos más apropiada y el modelo de negocio para el proyecto.</p> <p>4. Asegúrese de que la estrategia del proyecto esté alineada con la estrategia y modelo de negocio de las organizaciones.</p> <p>5. Asegúrese que la estrategia del proyecto aborde las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas.</p> <p>6. Asegurar que la estrategia del proyecto sea relevante para la organización, complejidad social, jurídica, política y técnica del proyecto.</p> <p>7. Buscar y evaluar activamente las innovaciones y oportunidades de aprendizaje y adoptar la estrategia del proyecto.</p> <p>8. Asegurar que la estrategia del proyecto incluya la gobernanza del proyecto.</p>

ÁREAS	CRITERIOS DE ANÁLISIS	SUB CRITERIOS	PRÁCTICAS GERENCIALES (Ejemplos)
			<p>9. Desarrollar estrategias para la continuidad del negocio durante todo el ciclo de vida del proyecto.</p> <p>10. Asegurar que la estrategia del proyecto se encargue de transferir los resultados del proyecto a las partes interesadas.</p> <p>11. Alinear la estrategia del proyecto con las estrategias de socios potenciales para crear situaciones de ganar y maximizar el compromiso de sus socios.</p> <p>12. Asegurar que el equipo del proyecto participe en el desarrollo de la estrategia del proyecto y obtener compromiso con ella.</p> <p>13. Supervisar y analizar sistemáticamente el rendimiento del proyecto con indicadores para adaptar la estrategia del proyecto.</p>
	Equipo de Proyecto, Socios y Proveedores IPMA CA 1-3	Identificación y desarrollo de competencias IPMA SC 3-1	<p>1. Identificar las competencias necesarias para el éxito del proyecto en todos los dominios (Personas, Practica y perspectiva).</p> <p>2. Reconocer las competencias, capacidades y el potencial de los miembros del equipo del proyecto.</p> <p>3. Desarrollar estrategias y procesos adecuados de dotación personal.</p> <p>4. Considerar las políticas pertinentes y elementos de cultura de desarrollo de competencias de las organizaciones y adaptarlas siempre que sean necesarias.</p> <p>5. Garantizar la transparencia y equidad en los procesos de personal del proyecto.</p> <p>6. Promover y fomentar la igualdad de oportunidades y diversidad.</p> <p>7. Gestionar la dotación de personal, el desarrollo y la liberación de los miembros del equipo, junto con el personal pertinente de su organización.</p> <p>8. Disponer de un sistema para la liberación gestionada y controlada de personas que no pueden contribuir a alcanzar los objetivos del proyecto.</p> <p>9. Buscar oportunidades para que los miembros del</p>

ÁREAS	CRITERIOS DE ANÁLISIS	SUB CRITERIOS	PRÁCTICAS GERENCIALES (Ejemplos)
			<p>equipo desarrollen sus competencias personales.</p> <p>10. Buscar oportunidades para contribuir al desarrollo de competencias, involucrando socios y proveedores cuando sean necesarios.</p> <p>11. Comprobar la eficacia de las actividades de desarrollo de competencias y adaptar los procesos vigentes cuando sea necesario.</p> <p>12. Llevar a cabo actividades adecuadas de desarrollo de competencias, también involucrar a los socios y proveedores cuando sean necesario.</p> <p>13. Tener en cuenta las oportunidades de aprendizaje, más allá de la información.</p>
		<p>Reconocimiento de logros y empoderamiento IPMA SC 3-2</p>	<p>1. Definir las áreas de responsabilidad de los miembros del equipo del proyecto, socios y suplentes y hacer un mandato claro para tomar medidas independientes para acusar los resultados.</p> <p>2. Asegurar que los miembros del equipo, socios y proveedores tengan la autorización, acceso a la infraestructura del proyecto.</p> <p>3. Involucrar a los miembros del equipo del proyecto, socios y proveedores en la detención de la gestión de proyectos.</p> <p>4. Reconocer a las personas, miembros del equipo, socios y proveedores los logros de manera oportuna y apropiada.</p> <p>5. Asegurar que el reconocimiento de los logros se comparta con la organización permanentemente.</p> <p>6. Desarrollar una cultura abierta que aliente a los miembros del equipo, los socios y los proveedores para discutir inconvenientes y pedir apoyo cuando se necesite.</p> <p>7. Aliente a los miembros del equipo, socios y suplentes a tener una mentalidad abierta y utilizar la creatividad y la innovación para responder a los desafíos que atan.</p> <p>8. Involucrar a los miembros del equipo, socios y</p>

ÁREAS	CRITERIOS DE ANÁLISIS	SUB CRITERIOS	PRÁCTICAS GERENCIALES (Ejemplos)
			<p>proveedores en revisiones continuas.</p> <p>9. Animar a los miembros del equipo, socios y suplentes para promover en el proyecto, valores y actuar en consecuencia y tomar medidas cuando estén en riesgo.</p> <p>10. Animar a los miembros del equipo a expresar sus opiniones y asegurarse de que estos son tenidos en cuenta.</p> <p>11. La motivación verdadera abultada, va más allá de los incentivos financieros.</p> <p>12. Animar a las personas a participar en actividades que contribuyan a la organización y a la sociedad.</p>
		<p>Colaboración y comunicación IPMA 3-3</p>	<p>1. Crear una cultura de participación mutua, comunicación abierta, confianza, cooperación, colaboración, propiedad, empoderamiento en todos los niveles, abarcando también a los socios.</p> <p>2. Construir equipos integrados de alto poder y rendimiento, con socios y suplentes como factor clave de éxito.</p> <p>3. Garantizar la igualdad de trato de todos los miembros del equipo, socios y proveedores.</p> <p>4. Garantizar una buena comprensión de las necesidades y expectativas de comunicación.</p> <p>5. Desarrollar e implementar planes de comunicación para emitir una comunicación eficaz y efectiva a todos los niveles.</p> <p>6. Animar a todos los miembros del equipo a comunicar problemas de forma proactiva cuando surgen.</p> <p>7. Asegúrese de que la información necesaria para los miembros del equipo, socios y proveedores, colaboran eficazmente y es de fácil acceso y de manera oportuna.</p> <p>8. Permitir y fomentar el intercambio de información, conocimientos y mejores prácticas.</p> <p>9. Lograr una forma constructiva de dialogo dentro del equipo de trabajo y partes interesadas.</p>

ÁREAS	CRITERIOS DE ANÁLISIS	SUB CRITERIOS	PRÁCTICAS GERENCIALES (Ejemplos)
			<p>10. Gestionar de forma proactiva los conflictos.</p> <p>11. Asegurar que se implementen las normas o procedimientos de progresión eficaz.</p> <p>12. Recopilar comentarios periódicos de los miembros del equipo del proyecto, socios y proveedores.</p> <p>13. Siempre que sea aplicable, garantizar un dialogo continuo con la organización permanente para maximizar los beneficios mutuos.</p>
Procesos y Recursos	<p>Procesos del Gerente de proyectos y Recursos</p> <p>IPMA CA 2-1</p>	<p>1. Involucrar las partes interesadas en la identificación, alineación, implementación, evaluación y mejora de los procesos claves de la gestión de proyectos.</p> <p>2. Definir procesos de gestión de proyectos sobre la base de buenas prácticas y lecciones aprendidas de otros proyectos.</p> <p>3. Identificar e implementar las herramientas, metodologías, estructuras y recursos para la gestión: Integración, Interesados, Alcance, Recursos, Tiempo, Coste, Riesgo, Calidad, Adquisición y Comunicación.</p> <p>4. Cuando sea adecuado para el proyecto, identificar e implementar procesos adicionales de gestión de proyectos, herramientas, metodologías, estructuras y recursos para la gestión de áreas como: Seguridad, Responsabilidad social, Protección al medio ambiente, Sostenibilidad y Conocimiento y propiedad intelectual.</p> <p>5. Asegurar que los procesos sean adecuados para la organización, complejidad social, política, jurídica y técnica del proyecto y su entorno.</p> <p>6. Gestionar, evaluar y mejorar los procesos y recursos de forma regular durante todo el ciclo de vida del proyecto.</p> <p>7. Transferir los resultados de las revisiones al proyecto, la organización y otros participantes. Siempre que sea posible, el proyecto contribuye al desarrollo de las competencias organizativas de la organización de ejecución, sus socios y clientes.</p> <p>8. Alinear los procesos de gestión de proyectos con la</p>	

ÁREAS	CRITERIOS DE ANÁLISIS	SUB CRITERIOS	PRÁCTICAS GERENCIALES (Ejemplos)
			<p>gobernanza corporativa y de proyectos.</p> <p>9. Adherirse a las normas y reglamentos aplicables.</p> <p>10. Aplicar enfoques innovadores de gestión de proyectos y añadir mejoras cuando sea apropiado.</p> <p>11. Introducir los procesos y procedimientos necesarios del proyecto para partes interesadas pertinentes y capacitarlas cuando sea necesario.</p> <p>12. Formular y supervisar indicadores de rendimiento de procesos medibles y resultados, claramente vinculados a los objetivos y resultados del proyecto.</p> <p>13. Esforzarse por mejorar los estándares de la industria o del sector siempre que sea posible.</p> <p>14. Supervisar la eficacia y eficiencia de la gestión de sus proyectos, procesos y recursos.</p>
	<p>Gestión de otros recursos de procesos clave</p> <p>IPMA CA 2-2</p>		<p>1. Involucrar a las partes interesadas en la identificación y ejecución de procesos clave de entrega y soporte además de los procesos de gestión de proyectos que son necesarios para el éxito del proyecto.</p> <p>2. Definir sus procesos de entrega y apoyo sobre la base de buenas prácticas y lecciones aprendidas de otros proyectos y normas reconocidas del sector.</p> <p>3. Priorizar los esfuerzos (Tiempo y Coste) en la entrega y el apoyo de procesos basados en el impacto que tienen en el éxito del proyecto.</p> <p>4. Identificar e implementar la entrega adecuada del proyecto. Aceptar y apoyar procesos, herramientas, metodologías estructuras para la gestión de áreas.</p> <p>5. Supervisar la eficacia de la entrega del proyecto y apoyar los procesos y recursos, observando el rendimiento y la aceptación del sistema.</p> <p>6. Transferir los resultados de las revisiones al proyecto, organización y de otras partes interesadas pertinentes.</p> <p>7. Siempre que sea posible, asegúrese de que el proyecto contribuya al desarrollo, competencias de la organización, sus socios y clientes.</p> <p>8. Adherirse a las normas y reglamentos aplicables.</p>

ÁREAS	CRITERIOS DE ANÁLISIS	SUB CRITERIOS	PRÁCTICAS GERENCIALES (Ejemplos)
			<p>9. Reconocer la necesidad de proteger los activos de información de las diversas partes interesadas y establecer niveles de autorización adecuados para el acceso a la información sobre la base de necesidades de saber.</p> <p>10. Aplicar enfoques innovadores y mejoras de valor cuando sea apropiado.</p> <p>11. Presentar los procesos y procedimientos a las partes interesadas y capacitarlas cuando sea necesario.</p> <p>12. Formular y supervisar indicadores de rendimiento de procesos medibles y resultados claramente vinculados a los objetivos y resultados del proyecto.</p> <p>13. Esfuércese por mejorar los estándares de la industria y del sector siempre que sea posible.</p>
Resultados del Proyecto	Satisfacción del cliente IPMA CA 3-1	Percepción del Cliente IPMA SC 4-1	<p>1. Apreciaciones o recomendaciones por escrito o verbalmente expresadas por varios de los clientes.</p> <p>2. Resultados de la encuesta de satisfacción y comentarios de grupos focales.</p> <p>3. Se expresa una contribución positiva en las relaciones a largo plazo con los clientes.</p> <p>4. El cliente otorga apreciaciones formales, reconocimientos y logros en el proyecto, decididos por el cliente.</p> <p>5. Comentarios de los clientes que proporcionan una declaración clara sobre las necesidades y expectativas.</p>
	IPMA CA 3-1	Indicadores de satisfacción del Cliente IPMA SC 4-2	<p>1. Beneficios obtenidos como se describe en el caso de negocio.</p> <p>2. Rendimiento y aceptación del sistema.</p> <p>3. Indicadores reales de rendimiento relacionado con el contrato.</p> <p>4. El tono de correspondencia, es decir, positivo (constructivo) VS negativo (adverso).</p> <p>5. El grado de aceptación.</p> <p>6. Plazo de respuesta a solicitudes de cambio, reclamaciones y quejas.</p> <p>7. Número, naturaleza y resultado de las solicitudes de</p>

ÁREAS	CRITERIOS DE ANÁLISIS	SUB CRITERIOS	PRÁCTICAS GERENCIALES (Ejemplos)
			<p>cambio.</p> <p>8. Número, naturaleza y resultado de las reclamaciones y resoluciones.</p> <p>9. Número, naturaleza y resultado de las quejas y resoluciones.</p> <p>10. Número, naturaleza y cantidad de sanciones o daños liquidados aplicados.</p> <p>11. Número de fallos o defectos no resueltos.</p> <p>12. Número y naturaleza de las revisiones de las especificaciones relacionadas con el proyecto.</p> <p>13. Número y naturaleza de las consultas técnicas.</p> <p>14. Cantidad de costos de no conformidad.</p> <p>15. Rendimiento de seguridad, por ejemplo, incidentes de tiempo perdido de accidentes, permisos/permisos oportunos.</p> <p>16. Solicitudes del cliente para nuevos proyectos.</p> <p>17. Premios y apreciaciones formales recibidas por el cliente.</p> <p>18. Cambios de la valorización de los contratistas en el sistema de calificación de proveedores del cliente.</p> <p>19. Entrega puntual de mercancías y materiales, según plan.</p>
	<p>Satisfacción del equipo del proyecto</p> <p>IPMA CA 3-2</p>	<p>Percepción del equipo del proyecto</p> <p>IPMA SC 5-1</p>	<p>1. Apreciación escrita o verbal y/o recomendaciones expresadas por miembros del equipo, proveedores, socios, clientes y las partes interesadas.</p> <p>2. Resultados de comentarios de las declaraciones o encuestas de satisfacción del liderazgo.</p> <p>3. El nivel de satisfacción del equipo del proyecto podría referirse a la estrategia y dirección, confianza en la forma en que se gestiona el proyecto, asociación y cultura, respeto y reconocimiento, desarrollo profesional, cooperación entre el equipo del proyecto y el cliente, entre otros.</p>
		<p>Indicadores de satisfacción</p>	<p>1. Resultados de las encuestas de satisfacción del equipo del proyecto en comparación con los resultados planificados.</p>

ÁREAS	CRITERIOS DE ANÁLISIS	SUB CRITERIOS	PRÁCTICAS GERENCIALES (Ejemplos)
		del equipo del proyecto IPMA SC 5-2	<ol style="list-style-type: none"> 2. Número de días de entrenamiento en comparación con el número planificado de días. 3. Número o porcentaje de solicitudes de capacitación aceptadas y denegadas. 4. Nivel de enfermedad, especialmente con respecto a los agotamientos. 5. Rendimiento de seguridad cerca de accidentes mortales. 6. Tasa de volumen de negocios. 7. Reconocimiento y premios. 8. Número de innovaciones e ideas de mejora propuestas por los miembros del equipo. 9. Número de quejas y su seguimiento. 10. Reconocimiento de alta dirección. 11. Recompensas financieras y/o no financieras.
	Satisfacción de las otras partes interesadas IPMA CA 3-3	Percepción de las otras partes interesadas IPMA SC 6-1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agradecimiento escrito o verbal expresado por una o varias de las partes interesadas. 2. Premios por los logros del proyecto otorgados por las partes interesadas. 3. Resultados positivos de encuestas de satisfacción de las partes interesadas y comentarios de grupos focales. 4. Resultados positivos con respecto a la satisfacción de entidades pro-ambientales y ambientalistas. 5. Percepciones de las partes interesadas que dan una perspectiva clara sobre la gestión del proyecto, la participación adecuada de las partes interesadas en el proyecto, su relación a largo plazo, su cooperación entre el equipo del proyecto y las partes interesadas, impacto en la naturaleza, entre otros.
	Indicadores de satisfacción de las otras partes interesadas IPMA SC 6-2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beneficios logrados como se describe en el caso de negocio. 2. Naturaleza de la correspondencia de las partes interesadas (positiva y negativa) 3. Número, naturaleza y resultado de las quejas y resoluciones. 4. Rendimiento de seguridad, acerca de accidentes, 	

ÁREAS	CRITERIOS DE ANÁLISIS	SUB CRITERIOS	PRÁCTICAS GERENCIALES (Ejemplos)
			permisos y permisos oportunos. 5. Premios y reconocimientos formales recibidos por las partes interesadas. 6. Número, naturaleza y resultado de las iniciativas de los ciudadanos y otras partes interesadas. 7. Número, naturaleza y resultados de demandas y otras acciones legales/contractuales.
	Resultados del proyecto e impacto en el medio ambiente IPMA CA 3-4	Realización de resultados definidos en los objetivos del proyecto IPMA SC 7-1	Las definiciones de los objetivos relacionados con los resultados del proyecto se pueden encontrar en, por ejemplo: 1. Carta del proyecto. 2. Especificación del alcance. 3. Cambiar los objetivos del proyecto. 4. Planes estratégicos de la organización. 5. Especificaciones técnicas. 6. Métricas de calidad. 7. Criterios de aceptación. 8. Caso de negocio.
		Realización de resultados más allá de los objetivos del proyecto, incluido el impacto en el medio ambiente IPMA SC 7-2	Ejemplos de los resultados más allá de los objetivos podrían ser: 1. Reconocimiento público. 2. Reconocimiento sectorial (convertirse en un punto de referencia). 3. Premios. 4. Pedidos repetidos. 5. Metodologías, tecnologías y/o productos nuevos o mejorados (innovación). 6. Derechos de propiedad intelectual. 7. Transferencia de conocimientos y experiencia. 8. Implementación de las lecciones aprendidas en otras actividades. 9. Beneficios a largo plazo. 10. Ahorro de costes a largo plazo. 11. Contribución al desarrollo de la industria. EJEMPLOS DE IMPACTO POSITIVO EN EL MEDIO AMBIENTE PUEDEN SER:

ÁREAS	CRITERIOS DE ANÁLISIS	SUB CRITERIOS	PRÁCTICAS GERENCIALES (Ejemplos)
			12. Resultado de la reducción de residuos. 13. Resultado de los niveles de contaminación. 14. Resultado del uso de materias primas frente a materiales reciclados. 15. Extensión del uso de materiales renovables frente a los no renovables. 16. Resultado de la gestión del reciclaje. 17. Cumplir con los requisitos/ regulaciones ecológicas. 18. Certificación según la salud, la seguridad y el medio ambiente (normas). 19. Relación de indicadores ecológicos planificados/reales.
		Rendimiento del proyecto IPMA SC 7-3	Se deben considerar los siguientes indicadores de efectividad y eficiencia en la entrega de resultados: 1. Nivel de coste. 2. Entrega a tiempo. 3. Uso de recursos. 4. Uso de materiales (renovables) y reducción de residuos. 5. Evitar el impacto ambiental negativo. 6. Mitigación del impacto social negativo. 7. Prevención de incidentes de seguridad. 8. Costo de (no) calidad.

Fuente: (International Project Management Association, 2016) (Traducción Propia)

ANEXO 13. DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES PRINCE2

1. Actividades del proceso: Puesta en marcha del proyecto (PRINCE2 PRO-1)

1.1. Nombrar al ejecutivo y al gerente del proyecto (PRINCE2 A-1)

“Para hacer algo en el proyecto, se necesita un tomador de decisiones con la autoridad adecuada (el ejecutivo) que representa los intereses de los interesados comerciales. El nombramiento del ejecutivo es un requisito previo para garantizar que el proyecto esté justificado.

El nombramiento de un gerente de proyecto permite que el proyecto se administre día a día en nombre del ejecutivo. El ejecutivo puede necesitar consultar y obtener acuerdos de parte de la empresa, la gestión del programa o el cliente al nombrar un gerente de proyecto.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

1.2.Capturar lecciones anteriores (PRINCE2 A-2)

“Es posible que otros proyectos, corporativos, gestión de programas o el cliente, y organizaciones externas hayan brindado varias lecciones. Estas lecciones pueden incluir debilidades y/o fortalezas de los procesos y procedimientos, técnicas y herramientas utilizadas, cuando fueron utilizados, cómo fueron utilizados y por quién.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

1.3.Diseñar y nombrar al equipo de gestión del proyecto (PRINCE2 A-3)

“El proyecto necesita a las personas adecuadas, con autoridad, responsabilidad y conocimiento para tomar decisiones de manera oportuna. El equipo de gestión del proyecto debe reflejar los intereses de todas las partes que participarán, incluidos intereses comerciales, de usuarios y proveedores.

Es esencial para un proyecto bien administrado que cada individuo involucrado en la gestión del proyecto comprenda y acuerde quién es responsable ante quién, quién es responsable para qué, y cuáles son las líneas de comunicación e informes.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

1.4.Preparar el resumen del caso de negocios (PRINCE2 A-4)

“Al configurar, y particularmente mientras se ejecuta el proyecto, es muy fácil concentrarse sobre lo que se está haciendo y cómo se debe hacer, mientras se ignora por qué debe hacerse.

Dada la información disponible, es probable que el resumen del caso de negocios sea visto únicamente desde un alto nivel en este momento. Proporciona una base acordada para un caso de negocios más detallado desarrollado en el inicio de un proceso del proyecto.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

1.5. Seleccionar el enfoque del proyecto y armar el resumen del proyecto (PRINCE2 A-5)

“Antes de poder planificar el proyecto, deben tomarse decisiones sobre cómo se abordará el trabajo del proyecto. Por ejemplo, ¿se desarrollará la solución internamente o contratando a terceros? ¿Será la solución una modificación a un producto existente o construido desde cero? ¿La solución se basará en un producto comercial listo para usar (a menudo denominado COTS, por sus siglas en inglés) o algo diseñado a medida? ¿Qué enfoques de entrega deben ser utilizados? ¿El enfoque de entrega utilizará métodos de trabajo ágil?” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

1.6. Planear la etapa de iniciación (PRINCE2 A-6)

“Iniciar un proyecto lleva tiempo y consume recursos. El trabajo debe ser planeado y aprobado para garantizar que la iniciación no sea sin rumbo y sin estructura. Si el proyecto es parte de un programa, la fecha de finalización de la etapa de inicio debe verificarse con la fecha planeada en el programa. El plan de etapa para la etapa de iniciación también le dará al equipo de gestión de programa una advertencia sobre cualquier requisito del programa.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

2. Actividades del proceso: Dirección de un proyecto (PRINCE2 PRO-2)

2.1. Autorizar iniciación (PRINCE2 A-7)

“Los proyectos requieren tiempo y dinero para iniciarse, por lo que las actividades para la iniciación deben ser planeadas, monitoreadas y controladas. La actividad de la junta del proyecto para autorizar el inicio asegura que tal inversión vale la pena.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

2.2. Autorizar el proyecto (PRINCE2 A-8)

“Esta actividad será activada por una solicitud del gerente de proyecto para autorización para entregar el proyecto, y puede llevarse a cabo en paralelo con la autorización de una etapa o plan de excepción. El objetivo de autorizar el proyecto es decidir si proceder con el resto del proyecto.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

2.3. Autorizar una etapa o plan de excepción (PRINCE2 A-9)

“Es importante que una etapa de gestión comience solo cuando la junta del proyecto dice que debería hacerlo. La junta del proyecto autoriza una etapa de gestión al revisar el desempeño de la etapa actual y aprobando el plan de etapa para la próxima etapa. La aprobación del plan de etapa ocurre al final de cada etapa de gestión, excepto la última.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

2.4. Dar dirección ad hoc (PRINCE2 A-10)

“Los miembros de la junta del proyecto pueden ofrecer orientación informal o responder a solicitudes de asesoramiento en cualquier momento durante un proyecto. La necesidad de consulta entre el gerente del proyecto y la junta de proyecto es probable que sea particularmente frecuente durante la etapa de iniciación y cuando se esté acercando a los límites de la etapa de gestión.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

2.5. Autorizar el cierre del proyecto (PRINCE2 A-11)

“El cierre controlado de un proyecto es tan importante como el inicio controlado. Debe haber un punto en el cual los objetivos de la versión original y actual del PID (documentación de inicio del proyecto) y el plan del proyecto son evaluados para comprender:

- *Si se han alcanzado los objetivos*
- *Cómo el proyecto se ha desviado de su base inicial*
- *Que el proyecto no tiene nada más que aportar.”* (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

La Documentación del inicio de proyecto (PID) es *“Un conjunto lógico de documentos que reúne la información clave necesaria para iniciar el proyecto sobre una base sólida y que transmite la información a todos los interesados en el proyecto.”* (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

3. Actividades del proceso: Inicio de un proyecto (PRINCE2 PRO-3)

3.1. Acordar los requisitos de adaptación (PRINCE2 A-12)

“Es posible que el gerente del proyecto necesite adaptar la manera en que se dirige y administra el proyecto para reconocer los factores internos y externos que afectan la forma en que se entrega el proyecto. Cualquier desviación del enfoque estándar de gestión de proyectos de la organización debe ser documentado y acordado.” (Axelos, 2017)
(Traducido por el autor)

3.2. Preparar el enfoque de gestión de riesgos (PRINCE2 A-13)

“El enfoque de gestión de riesgos describe los objetivos de aplicar la gestión de riesgos, el procedimiento que se adoptará, los roles y responsabilidades, las tolerancias al riesgo, el momento apropiado de ejecutar las actividades de gestión de riesgos, las herramientas y técnicas que se utilizarán y los requisitos de informes.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

3.3. Preparar el enfoque de control de cambios (PRINCE2 A-14)

“El control de cambios es esencial para que el proyecto mantenga el control sobre su gestión y productos especializados.

El nivel de control requerido variará de un proyecto a otro. El nivel máximo de control posible se determina desglosando los productos del proyecto hasta que se alcance un nivel en el que un componente puede instalarse, reemplazarse o modificarse independientemente. Sin embargo, el nivel de control ejercido será influenciado por la importancia del proyecto y la complejidad de la relación entre sus productos.

El enfoque de control de cambios definirá el formato y la composición de los registros que necesita ser mantenido.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

3.4. Preparar el enfoque de gestión de calidad (PRINCE2 A-15)

“Un factor clave de éxito de cualquier proyecto es que entregue lo que el usuario espera y encuentra aceptable. Esto solo sucederá si estas expectativas se establecen y se acuerdan en el inicio del proyecto, junto con los estándares que se utilizarán y los medios de evaluar

el logro. El propósito del enfoque de gestión de calidad es garantizar que tales acuerdos son capturados y mantenidos.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

3.5.Preparar el enfoque de gestión de la comunicación (PRINCE2 A-16)

“El enfoque de gestión de la comunicación aborda tanto comunicaciones internas como externas. Debe contener detalles sobre cómo enviará el equipo de gestión del proyecto información a, y recibir información de, las organizaciones más amplias involucradas con, o afectadas por el proyecto. En particular, si el proyecto es parte de un programa, los detalles deben recibir información sobre cómo se debe alimentar la información al programa.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

3.6.Configurar los controles del proyecto (PRINCE2 A-17)

“El nivel de control requerido por la junta del proyecto después del inicio debe ser acordado y el mecanismo debe establecerse para tales controles, al igual que el nivel de control requerido por el gerente de proyecto del trabajo a realizar por los gerentes de equipo. Los controles del proyecto permiten que el proyecto se gestione de manera efectiva y eficiente que es coherente con la escala, los riesgos, la complejidad y la importancia del proyecto. Los controles de proyecto eficaces son un requisito previo para la gestión por excepción.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

3.7.Crear el plan del proyecto (PRINCE2 A-18)

“Antes de comprometerse con un gasto importante en el proyecto, el calendario y los recursos los requisitos deben ser establecidos. Esta información se guarda en el plan del proyecto y es necesaria para que el caso de negocios se pueda refinar y la junta del proyecto pueda controlar el proyecto.

La planificación no es una actividad que el gerente del proyecto realiza de forma aislada, sino más bien, algo que debe hacerse con una estrecha participación de los usuarios y proveedores. Es a menudo útil para organizar talleres de planificación que ayuden a identificar todos los productos requeridos, sus detalles y las dependencias entre ellos.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

3.8. Refinar el caso de negocios (PRINCE2 A-19)

“El caso de negocios resumido producido durante el inicio de un proyecto debe actualizarse para reflejar el tiempo y los costos estimados, según lo determinado por el plan del proyecto, y los riesgos agregados del registro de riesgos actualizado.

El caso de negocios detallado será utilizado por la junta del proyecto para autorizar el proyecto y proporciona la base de la verificación continua de que el proyecto sigue siendo viable.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

3.9. Reunir la documentación de inicio del proyecto (PID) (PRINCE2 A-20)

“Debe haber un punto focal en el que toda la información relacionada con el ‘qué, por qué, quién, cómo, dónde, cuándo y cuánto del proyecto es:

- *Reunido para el acuerdo de los principales interesados*
- *Disponible para orientación e información para aquellos involucrados en el proyecto.”*
(Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

La Documentación del inicio de proyecto (PID) es *“Un conjunto lógico de documentos que reúne la información clave necesaria para iniciar el proyecto sobre una base sólida y que transmite la información a todos los interesados en el proyecto.”* (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

4. Actividades del proceso: Gestión de los límites de fase (PRINCE2 PRO-6)

4.1. Planificar la próxima etapa de gestión (PRINCE2 A-21)

“El plan de etapa para la próxima etapa de gestión se produce cerca del final de la actual etapa de gestión. Las actividades de cierre deben planificarse como parte del plan de etapas para la gestión de la etapa final.

La planificación no es una actividad realizada de forma aislada. El gerente del proyecto deberá consultar con la junta del proyecto, la garantía del proyecto, los gerentes de equipo y posiblemente otras partes interesadas para crear un plan viable. Cuantas más personas participen en la planificación, más robusto será el plan (siempre y cuando las personas adecuadas estén involucradas).” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

4.2. Actualizar el plan del proyecto (PRINCE2 A-22)

“La junta del proyecto utiliza el plan del proyecto en todo el proyecto para medir el progreso. El plan del proyecto se actualiza para incorporar el progreso real desde la etapa de gestión que está terminando e incluye el pronóstico de duración y los costos del plan de excepción o plan de etapa para la etapa de gestión a punto de comenzar. Los detalles de los costos revisados o las fechas de finalización son utilizados al actualizar el caso de negocios.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

4.3. Actualizar el caso de negocios (PRINCE2 A-23)

“Es un principio PRINCE2 que los proyectos tengan una justificación comercial continua. La junta del proyecto generalmente solo está autorizada a continuar mientras el proyecto siga siendo viable (es decir, los beneficios se obtendrán dentro del tiempo, el costo, la calidad, el alcance y los parámetros de riesgo establecidos en el caso de negocios acordado actualmente).

Los proyectos, sin embargo, no tienen lugar en un entorno estático. El entorno externo al proyecto cambia, al igual que la naturaleza y el momento de los productos del proyecto. El caso de negocio debe reflejar estos cambios y debe revisarse y modificarse para mantenerlo relevante para el proyecto. Debido a que el ejecutivo es responsable del caso de negocios, el gerente del proyecto debe consultar con el ejecutivo al revisar y actualizar el caso de negocios en preparación para la aprobación de la junta del proyecto.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

4.4. Informe final de etapa de gestión (PRINCE2 A-24)

“Los resultados de una etapa de gestión deben informarse a la junta del proyecto para que el progreso sea claramente visible para el equipo de gestión del proyecto.

El gerente del proyecto ofrece una visión sobre la capacidad continua del proyecto para cumplir con el plan del proyecto y el caso de negocio, y evalúa la situación general de riesgo. Esta actividad debería suceder lo más cercano posible del final real de una etapa de gestión.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

4.5. Producir un plan de excepción (PRINCE2 A-25)

“Si se pronostica que una etapa de gestión o el proyecto se desvía más allá de las tolerancias acordadas, ya no contará con la aprobación de la junta del proyecto.

La junta del proyecto solicita los planes de excepción en respuesta a un informe de excepción. Aunque se producirá un plan de excepción antes de la etapa de gestión planificada límite, su aprobación por la junta del proyecto marca un límite de etapa de gestión para la etapa de gestión revisada.

La planificación no es una actividad realizada de forma aislada. El gerente del proyecto deberá consultar con miembros de la junta del proyecto, equipo de garantía de proyecto, gerentes de equipo y posiblemente otras partes interesadas para crear un plan viable. Cuantas más personas participan en la planificación, el plan será más robusto.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

Un plan de excepción es “un plan que a menudo sigue después de un informe de excepción. Para una excepción de plan de etapa, cubre el período desde el presente hasta el final de la etapa de gestión actual. Si la excepción es a nivel de proyecto, el plan del proyecto será reemplazado.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

Un informe de excepción “se produce cuando se pronostica que un plan de etapa o plan de proyecto excederá los niveles de tolerancia establecidos. Es preparado por el gerente del proyecto para informar a la junta del proyecto de la situación, y para ofrecer opciones y recomendaciones sobre la forma de proceder.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

5. Actividades del proceso: Control de una etapa (PRINCE2 PRO-4)

5.1. Autorizar un paquete de trabajo (PRINCE2 A-26)

“Si las personas que están trabajando en el proyecto comenzaran actividades cuando lo consideraran correcto, sería caótico. Debe haber un nivel de autonomía dentro de los equipos del proyecto, pero habrá problemas más amplios involucrados de los cuales no se puede esperar que sean conscientes. Por lo tanto, es importante que el trabajo solo comience y continúe con el consentimiento del gerente de proyecto. El vehículo para esto es la producción, ejecución y entrega de un paquete de trabajo.

Un paquete de trabajo puede incluir extractos de, o simplemente hacer referencias cruzadas a elementos del plan del proyecto, plan de etapa o PID.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

5.2.Revisar el estado del paquete de trabajo (PRINCE2 A-27)

“Esta actividad proporciona los medios para una evaluación periódica del estado del (los) paquete(s) trabajo. La frecuencia y la formalidad de esta actividad generalmente estarán alineadas con la frecuencia de informes definidos en el (los) paquete (s) de trabajo y respaldada por el plan de etapas para la etapa de gestión actual.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

5.3.Recibir paquetes de trabajo completos (PRINCE2 A-28)

“Cuando el trabajo se ha asignado a individuos o equipos, debe haber una correspondencia en la confirmación de que el trabajo ha sido completado y aprobado. Cuando se aprueba, cualquier cambio posterior en el (los) producto (s) debe pasar por el control de cambios. Esto debería ser una parte automática de cualquier método de control de cambios que sea utilizado.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

5.4.Revisar el estado de la etapa de gestión (PRINCE2 A-29)

“Si el proyecto no se verifica oportunamente, existe el peligro de que salga de control. Es necesario que haya un equilibrio entre la planificación anticipada y la reacción a los eventos.

Para tomar decisiones informadas y ejercer un control racional, es necesario comparar lo que realmente sucedió con lo que se esperaba que sucediera y lo que podría pasar después (incluidos los problemas y riesgos). Por lo tanto, es esencial tener un flujo constante de información que proporcione una visión general del progreso y un sistema de monitoreo simple y robusto para suministrar esa información.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

5.5.Información destacada (PRINCE2 A-30)

“El gerente del proyecto debe proporcionar a la junta del proyecto información resumida sobre el estado de la etapa de gestión y proyecto, y distribuir otra información a partes

interesadas con una frecuencia documentada en el enfoque de gestión de la comunicación (como es definido por la junta del proyecto).” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

5.6. Capturar y examinar problemas y riesgos (PRINCE2 A-31)

“En el curso de la gestión del proyecto, ocurrirán varios problemas y se pueden identificar riesgos. Llegarán de manera ad hoc y deberán capturarse de manera consistente y confiable. Cualquier miembro de la empresa, la gestión del programa o el cliente, el proyecto u otras partes interesadas pueden plantear un problema o riesgo.

Antes de tomar una decisión sobre un curso de acción, cada problema o riesgo debe registrarse y luego ser evaluado por su impacto.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

5.7. Escalar problemas y riesgos (PRINCE2 A-32)

“Una etapa de gestión no debe exceder las tolerancias acordadas con la junta del proyecto. El gerente de proyecto solo puede tomar medidas correctivas o mantener el status quo siempre que se pronostique que la etapa de gestión (o proyecto) se completará dentro de las tolerancias establecidas por la junta de proyecto. Esta actividad se aplica cuando cualquier acción correctiva dentro del control del gerente del proyecto no salvaría la etapa de gestión (o proyecto) de ir más allá de las tolerancias acordadas. Esto se aplica a todos los tipos de problemas y riesgos (o agregaciones de ellos) que no se puede resolver dentro de las tolerancias establecidas por la junta del proyecto.

Como puede llevar algún tiempo recopilar la información para crear un informe de excepción, es recomendado alertar a la junta del proyecto lo antes posible. Por lo tanto, el gerente del proyecto puede desear ejecutar esta actividad en dos pasos: una notificación temprana a la junta del proyecto de la situación de excepción prevista para que la junta esté preparada, seguida de información de respaldo en forma de un informe de excepción.

El gerente del proyecto debe ejecutar cualquier decisión de la junta del proyecto en respuesta a la escalada. Escalar problemas y riesgos es una buena práctica y no debe verse como un fracaso. Cuanto antes se escalen los problemas, más tiempo estará disponible para implementar cualquier corrección.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

5.8. Tomar acciones correctivas (PRINCE2 A-33)

“Los cambios y ajustes al proyecto deben hacerse de una manera considerada y racional, incluso cuando parecen ser fácilmente manejables y dentro de las tolerancias.

Al tomar medidas correctivas, el objetivo es seleccionar y, dentro de los límites de la etapa de gestión y tolerancias del proyecto, implementar acciones que resolverán las desviaciones del plan la acción correctiva se activa durante la revisión del estado de la etapa de gestión y generalmente implica tratar con el asesoramiento y la orientación recibidos de la junta del proyecto y con los problemas planteados por los gerentes de equipo” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

6. Actividades del proceso: Gestión de la entrega de productos (PRINCE2 PRO-5)

6.1. Aceptar un paquete de trabajo (PRINCE2 A-34)

“El principio fundamental es que antes de asignar un paquete de trabajo a un equipo, debe haber un acuerdo entre el gerente del proyecto y el gerente del equipo en cuanto a qué es será entregado. Esto debería cubrir los requisitos de informes, qué restricciones se aplican, cualquier procedimiento a aplicar y si los requisitos del paquete de trabajo son razonables y se pueden lograr.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

6.2. Ejecutar un paquete de trabajo (PRINCE2 A-35)

“El trabajo debe ser ejecutado y monitoreado según los requisitos definidos en el paquete de trabajo.

Al desarrollar los productos, el gerente del equipo no debe exceder las tolerancias del paquete de trabajo acordadas con el gerente del proyecto. El gerente del equipo solo puede proceder con el paquete de trabajo o tomar medidas correctivas mientras se pronostica que el paquete de trabajo se completará dentro de las tolerancias establecidas por el gerente del proyecto. Tan pronto como las tolerancias del paquete de trabajo indiquen que superarán el pronóstico, el gerente del equipo debe plantear una cuestión al gerente del proyecto, quien decidirá sobre un curso de acción.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

6.3. Entregar un paquete de trabajo (PRINCE2 A-36)

“Al igual que el paquete de trabajo fue aceptado por el gerente del proyecto, la notificación de su finalización debe ser devuelta al gerente del proyecto.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

7. Actividades del proceso: Cierre de un proyecto (PRINCE2 PRO-7)

7.1. Preparar el cierre planificado (PRINCE2 A-37)

“Antes de recomendar el cierre del proyecto, el gerente del proyecto debe asegurarse de que todos los resultados esperados se han logrado y entregado.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

7.2. Preparar el cierre prematuro (PRINCE2 A-38)

“En algunas situaciones, la junta del proyecto pudo haber ordenado al gerente del proyecto que cierre el proyecto prematuramente. En tales circunstancias, el gerente del proyecto debe asegurarse de que el trabajo en progreso no se abandone, sino que el proyecto recupere cualquier valor creado hasta fecha y compruebe que los vacíos dejados por la cancelación del proyecto se eleven a nivel corporativo, gestión de programas o al cliente.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

7.3. Entregar productos (PRINCE2 A-39)

“Los productos del proyecto deben pasarse a un entorno operativo y de mantenimiento antes del cierre del proyecto. Esto puede suceder como una versión única al final del proyecto, o el enfoque del proyecto puede incluir la entrega por fases en donde se entregan los productos en una serie de lanzamientos.

En el caso de un cierre prematuro, puede haber algunos productos que hayan sido aprobados, pero aún no entregados y, según la orientación de la junta del proyecto, la propiedad de algunos o todos esos productos pueden necesitar ser transferidos al cliente.

Al entregar productos, es posible que sea necesario actualizar el enfoque de gestión de beneficios para incluir las revisiones de beneficios posteriores al proyecto del rendimiento de los productos del proyecto en uso operacional Dichas revisiones de beneficios pueden

identificar si ha habido efectos secundarios (beneficioso o adverso) que podría proporcionar lecciones útiles para otros proyectos.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

7.4. Evaluar el proyecto (PRINCE2 A-40)

“Las organizaciones exitosas aprenden de sus experiencias con proyectos. Al evaluar el proyecto, el objetivo es evaluar qué tan exitoso o fracasado ha sido el proyecto. También es posible mejorar la estimación de proyectos futuros analizando estimaciones y métricas de progreso real para este proyecto.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

7.5. Recomendar el cierre del proyecto (PRINCE2 A-41)

“Después de que el gerente del proyecto ha confirmado que el proyecto puede cerrarse, se debe hacer una recomendación de cierre a la junta del proyecto.” (Axelos, 2017) (Traducido por el autor)

ANEXO 14. FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A LA SECRETARIA DISTRITAL DEL HÁBITAT Y A LA CORPORACIÓN TIERRA S.O.S.

Proceso	¿Utiliza esta área? (Si/No)	Si respondió “Si”, ¿qué herramientas utiliza en este proceso?
<p>Gestión de la Integración del Proyecto Incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos</p>		
<p>Gestión del Alcance del Proyecto Incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito.</p>		
<p>Gestión del Cronograma del Proyecto Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.</p>		

Proceso	¿Utiliza esta área? (Si/No)	Si respondió "Si", ¿qué herramientas utiliza en este proceso?
<p>Gestión de los Costos del Proyecto</p> <p>Incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.</p>		
<p>Gestión de la Calidad del Proyecto</p> <p>Incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.</p>		
<p>Gestión de los Recursos del Proyecto</p> <p>Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.</p>		
<p>Gestión de las Comunicaciones del Proyecto</p> <p>Incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.</p>		
<p>Gestión de los Riesgos del Proyecto</p> <p>Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.</p>		
<p>Gestión de las Adquisiciones del Proyecto</p> <p>Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto</p>		
<p>Gestión de los Interesados del Proyecto</p> <p>Incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar</p>		

Proceso	¿Utiliza esta área? (Si/No)	Si respondió "Si", ¿qué herramientas utiliza en este proceso?
estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.		
<p>Propósito y Personas</p> <p>Esta área se considera como la base de la excelencia de un proyecto. Las personas adecuadas, dirigidas y apoyadas por excelentes líderes, todos compartiendo una visión común para el éxito, es crucial para conducir mejoras en un proyecto y ayudar que el proyecto logre alcanzar más que los estándares establecidos.</p>		
<p>Procesos y Recursos</p> <p>Esta área representa prácticas necesarias para reforzar la excelencia a través de procesos y recursos adecuados, usados en un eficiente y sustanciarle camino. Esto de igual manera sirve como una base para asegurar los resultados de innovación, convirtiéndolo en un punto de partida claro para nuevas oleadas de mejoras.</p>		
<p>Resultado del proyecto</p> <p>El enfoque de gestión de proyectos solo puede ser excelente si sobresale, con resultados sostenibles para todos los stakeholders. Esta área complementa las dos primeras con pruebas necesarias de resultados excelentes, definidas por los stakeholders del proyecto.</p>		
<p>Business Case</p> <p>Crear y mantener un registro de la justificación organizacional para el proyecto.</p>		
<p>Cambio</p> <p>Manera en la que el gerente del proyecto evaluará y actuará con respecto a los cambios en el proyecto.</p>		
<p>Progreso</p> <p>La viabilidad y el desempeño continuo de los planes, y, si el proyecto debe proceder</p>		

ANEXO 15. HERRAMIENTA DE VERIFICACIÓN DE LA GUÍA METODOLÓGICA

La presente evaluación es de gran importancia para alcanzar la verificación de esta herramienta o instrumento para la gerencia de proyectos ECAS, por lo que, de antemano, se agradece la colaboración y tiempo dispuesto para realizar la validación de la presente.

(Suministrar la información personal en los espacios establecidos, marcar una X dentro de los , según sea la respuesta)

- Nombre completo del experto: _____
- Formación académica del experto:
 - Pregrado: _____
 - Especialización: _____
 - Maestría: _____
 - Doctorado: _____
 - Otra(cual): _____
- Entidad en donde labora: _____
- Cargo actual del experto: _____
- Experiencia en gerencia de proyectos:
 - Si
 - No
- Años de experiencia en proyectos ECAS:
 - Menor a 2 años
 - Entre 2 y 4 años
 - Entre 5 y 10 años
 - Mayor de 10 años

Evaluación:

En la siguiente tabla, se presentan los requerimientos definidos durante la planeación del Trabajo de Grado para la elaboración de una guía metodológica de gerencia de proyectos de Economía Creativa Arquitectónica para generar capital social en la comunidad, con el fin de obtener su validación.

Código	Requerimiento	Aprobado / Validado
RQ1	La guía debe tener la capacidad de brindar la información de buenas prácticas a los gerentes de proyecto que se desempeñan en Economía Creativa Arquitectónica Social	

Código	Requerimiento	Aprobado / Validado
RQ2	La guía debe tener la capacidad de dirigir a los gerentes de proyectos en cómo y cuándo usar las buenas prácticas identificadas.	
RQ3	La guía debe orientar a los gerentes de proyectos ECAS para aplicar prácticas que facilitan el acercamiento de la comunidad, por medio de estrategias asociada a la gestión de comunicaciones.	
RQ4	La guía debe orientar a los gerentes de proyectos ECAS para aplicar prácticas que facilitan el acercamiento de la comunidad, por medio de estrategias asociadas a la gestión de los interesados.	

Concepto/Observaciones del experto:

Firma del experto.

ANEXO 16. DOCUMENTO DE VERIFICACIÓN DE LA GUÍA METODOLÓGICA

(Suministrar la información personal en los espacios establecidos, marcar una X dentro de los , según sea la respuesta)

- Nombre completo del experto: María del Pilar Parra
- Formación académica del experto:
 - Pregrado: _____
 - Especialización: Gerencia Integral de Proyectos
 - Maestría: _____
 - Doctorado: _____
 - Otra(cual): _____
- Entidad en donde labora: Corporación Tierra SOS.
- Cargo actual del experto: Dirección Operaciones

- Experiencia en gerencia de proyectos:
 - Sí
 - No

- Años de experiencia en proyectos ECAS:
 - Menor a 2 años
 - Entre 2 y 4 años
 - Entre 5 y 10 años
 - Mayor de 10 años

Evaluación:

En la siguiente tabla, se presentan los requerimientos definidos durante la planeación del Trabajo de Grado para la elaboración de una guía metodológica de gerencia de proyectos de Economía Creativa Arquitectónica para generar capital social en la comunidad , con el fin de obtener su validación.

Código	Requerimiento	Aprobado / Validado
RQ1	La guía debe tener la capacidad de brindar la información de buenas prácticas a los gerentes de proyecto que se desempeñan en Economía Creativa Arquitectónica Social	Aprobado
RQ2	La guía debe tener la capacidad de dirigir a los gerentes de proyectos en cómo y cuándo usar las buenas prácticas identificadas.	Aprobado
RQ3	La guía debe orientar a los gerentes de proyectos ECAS para aplicar prácticas que facilitan el acercamiento de la comunidad, por medio de estrategias asociadas a la gestión de comunicaciones.	Aprobado
RQ4	La guía debe orientar a los gerentes de proyectos ECAS para aplicar prácticas que facilitan el acercamiento de la comunidad, por medio de estrategias asociadas a la gestión de los interesados.	Aprobado

Concepto/Observaciones del experto:

María del Alar Perro
Firma del experto.

ANEXO 17. GUÍA METODOLÓGICA DE GERENCIA DE PROYECTOS DE ECONOMÍA CREATIVA ARQUITECTÓNICA PARA GENERAR CAPITAL SOCIAL EN LA COMUNIDAD

La Guía Metodológica se encuentra en el documento anexo llamado [“Guía Metodológica Resultado”](#) o [“Guía Metodológica”](#).