

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS ARTÍSTICOS ESCÉNICOS PARA
LA ACADEMIA DE DANZA DANILOVA BALLET SCHOOL S.A.

PAULA REBECA CAMACHO SOLÍS

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE
PROYECTOS

San José, Costa Rica

Febrero, 2022

(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

MARÍA FERNANDA IBARRA LÓPEZ

TUTORA

GLORIA URREGO PAVA

LECTOR 1

ENEIDA GÓNGORA SÁNCHEZ

LECTOR 2



PAULA REBECA CAMACHO SOLÍS

SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A mi madre, quien es mi ejemplo de esfuerzo y fortaleza.

A mi padre por estar siempre presente y ser mi apoyo incondicional

A mi esposo, mejor amigo y mi cómplice.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia cercana y querida por su comprensión y ayuda.

Gracias a las compañeras de trabajo de DBS, quienes me brindaron su valioso tiempo y apoyo.

Gracias a todas las alumnas de la escuela a quienes admiro y con quienes hacemos realidad nuestros proyectos y aspiraciones.

ABSTRACT

El presente documento tiene como objetivo el desarrollo de una metodología para la gestión de proyectos escénicos, para obras de ballet clásico, con el fin de lograr una mejora en su calidad bajo estándares internacionales. Actualmente, no se ha desarrollado una metodología similar que pueda ser utilizada por academias y escuelas de ballet en Costa Rica, lo que se suma a que el gremio no posee las competencias requeridas en este sentido.

El resultado final de esta investigación consiste en el diseño de la metodología de proyectos para Danilova Ballet School y se compone de: un análisis de necesidades y buenas prácticas actuales en la gestión de proyectos en la escuela, el diseño de la metodología y los formularios requeridos, y finalmente un ejercicio de aplicabilidad teórica y detalle de próximos pasos a seguir. Para su desarrollo se aplicaron las metodologías de investigación analítica-sintética e inductiva-deductiva, así como instrumentos como cuestionarios, entrevistas e investigación bibliográfica.

El diagnóstico realizado evidenció la poca madurez con que cuenta la escuela en la gestión de proyectos escénicos, siendo que las principales áreas de mejora de la escuela están relacionadas con la planificación. La propuesta contribuirá a mejorar la gestión de proyectos de la escuela, bajo una metodología simple y adaptada a las necesidades y pretende ser base para capturar información, experiencia y conocimientos durante la planificación. Recomendaciones puntuales incluyen la necesidad de delegar monitoreo y evaluación durante el proyecto, así como la importancia de la capacitación del personal.

Palabras clave: ballet clásico, metodología de gestión de proyectos, producciones escénicas, academias de ballet, desarrollo cultural, formularios.

ABSTRACT

The research consists of the development of a methodology for management of scenic projects for classical ballet performances, to achieve an improvement in their quality under international standards. Currently, a similar methodology has not been developed, one that can be used by ballet academies and schools of all sizes and conditions in Costa Rica, which adds to the fact that the guild does not have the required skills in this regard.

The result of this research consists of the design of the scenic projects' methodology for Danilova Ballet School and involves needs analysis and current good practices in project management, design of the project management methodology, and templates required, and finally an applicability exercise. For its development, analytical-synthetic and inductive-deductive research methodologies were applied, as well as instruments such as questionnaires, interviews, and bibliographic research.

The diagnosis made showed the lack of maturity that the school has in management of scenic projects, being that the main areas of improvement are related to planning. The proposal will contribute to improve the management of projects, under a simple methodology and adapted to the needs; In addition, it aims to be the basis for capturing information, experience, and knowledge during planning. Specific recommendations include the need to delegate monitoring and evaluation during the project, as well as the importance of staff training.

Key words: classical ballet, Project management methodology, stage productions, ballet schools, cultural development.

CONTENIDO

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	12
RESUMEN EJECUTIVO	13
1 INTRODUCCIÓN	15
1.1 Antecedentes	16
1.2 Problemática	17
1.3 Justificación del proyecto	18
1.4 Objetivo general	20
1.5 Objetivos específicos	20
2 MARCO TEÓRICO	21
2.1 Marco institucional	21
2.1.1 Antecedentes de la institución.	21
2.1.2 Misión y visión	22
2.1.3 Estructura organizativa	23
2.1.4 Productos y servicios que ofrece.	24
2.2 Teoría de administración de proyectos	27
2.2.1 Administración de Proyectos.	28
2.2.2 Proyecto	28
2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto	31
2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos	32
2.2.5 Áreas del conocimiento de la administración de proyectos	35
2.3 Proyectos culturales	37
2.3.1 Proyectos escénicos	39

2.3.2	Características de los proyectos escénicos	39
3	MARCO METODOLÓGICO	43
3.1	Fuentes de información	43
3.1.1	Fuentes primarias.	44
3.1.2	Fuentes secundarias.	45
3.2	Métodos de Investigación	48
3.2.1	Método analítico-sintético.	48
3.2.2	Método inductivo-deductivo.	49
3.3	Herramientas	53
3.4	Supuestos y restricciones	58
3.5	Entregables	61
4	DESARROLLO	63
4.1.	Contextualización de proyectos de DBS	64
4.2.	Diagnóstico de prácticas actuales y necesidades en gestión de proyectos	69
4.2.1.	Prácticas actuales y evaluación de las áreas de conocimiento	69
4.2.2.	Resultados obtenidos por área de conocimiento.	71
4.3.	Metodología e instrumentos de la gestión de proyectos para DBS	92
4.3.1.	Modelo general para la metodología de los proyectos artísticos	93
4.3.2.	Procedimientos para los procesos de inicio	94
4.3.3.	Procedimientos para los procesos de planificación	102
4.3.4.	Procedimientos para los procesos de ejecución.	125
4.3.5.	Procedimientos para los procesos de monitoreo y control.	133
4.3.6.	Procedimientos para los procesos de cierre del proyecto.	137

4.4.	Evaluación teórica de aplicabilidad.	141
4.4.1.	Resultados del llenado de formularios	142
4.4.2.	Análisis de resultados obtenidos	162
4.4.3.	Propuesta de próximos pasos	164
5.	CONCLUSIONES	168
6.	RECOMENDACIONES	171
7.	REFERENCIAS	173
8.	ANEXOS	176
	Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG	177
	Anexo 2: EDT del PFG	187
	Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG	189
	Anexo 4: ENCUESTA ABIERTA PARA PROFESORAS Y ADMINISTRACIÓN	190
	Anexo 5: ENTREVISTA ESTRUCTURADA	195
	Anexo 6: RESULTADOS ENCUESTAS ESTRUCTURADAS	202
	Anexo 7: RESULTADOS ENTREVISTAS	214

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 <i>Estructura organizativa de DBS.</i>	23
Figura 2 <i>Importancia de proyectos para una organización.</i>	30
Figura 3 <i>Grupo de procesos de Dirección de Proyectos.</i>	33
Figura 4 <i>Resultados retroalimentación sobre resultados del proyecto</i>	75
Figura 5 <i>Percepción de partes interesadas de los proyectos desarrollados por DBS.</i>	79
Figura 6 <i>Percepción sobre gestión de comunicaciones en escala de 1 a 10.</i>	81
Figura 7 <i>Proceso considerados en la metodología.</i>	93
Figura 8 <i>Metodología general de gestión de proyectos escénicos artísticos para DBS.</i>	94
Figura 9 <i>Metodología y plantillas de procesos de inicio.</i>	95
Figura 10 <i>Procedimiento para construcción del acta de constitución del proyecto.</i>	96
Figura 11 <i>Formulario F-01 Acta de Constitución del Proyecto.</i>	97
Figura 12 <i>Procedimiento para identificación y evaluación de partes interesadas.</i>	99
Figura 13 <i>Formulario F-02 Registro de los Interesados.</i>	101
Figura 14 <i>Metodología y plantillas de procesos de planificación.</i>	103
Figura 15 <i>Procedimiento para crear la Estructura de Desglose de Trabajo EDT.</i>	106
Figura 16 <i>Ejemplo de EDT proyecto escénico “Presentación de escuela”.</i>	107
Figura 17 <i>Ejemplo de EDT proyecto escénico “Producción nacional e internacional”.</i> .	108
Figura 18 <i>Formulario F-03 Plan de Gestión del Alcance.</i>	108
Figura 19 <i>Procedimiento para la creación del cronograma.</i>	110
Figura 20 <i>Formulario F-04 Plan de Gestión del Cronograma</i>	112
Figura 21 <i>Procedimiento para la planificación de costos, recursos y adquisiciones.</i>	114
Figura 22 <i>Formulario F-05 Plan de costos, recursos y adquisiciones.</i>	116
Figura 23 <i>Procedimiento para planificar comunicaciones e interesados.</i>	118

Figura 24 <i>Formulario F-05 Planificación de comunicaciones e interesados.</i>	119
Figura 25 <i>Procedimiento para planificar riesgos.</i>	122
Figura 26 <i>F-08 Formulario para registro de riesgos.</i>	124
Figura 27 <i>Metodología y plantillas de procesos de ejecución.</i>	125
Figura 28 <i>Procedimiento para la gestión de recursos y equipo.</i>	127
Figura 29 <i>Formulario F-09 Acta de reunión del proyecto.</i>	128
Figura 30 <i>Formulario F-10 Seguimiento de campo.</i>	129
Figura 31 <i>Procedimiento para efectuar adquisiciones.</i>	130
Figura 32 <i>Procedimiento para efectuar las comunicaciones.</i>	131
Figura 33 <i>Procedimientos para monitoreo y control del proyecto.</i>	134
Figura 34 <i>Procedimientos para monitoreo y control del proyecto (continuación)</i>	135
Figura 35 <i>Procedimientos para monitoreo y control del proyecto (continuación)</i>	136
Figura 36 <i>Metodología y plantillas de procesos de cierre.</i>	137
Figura 37 <i>Formulario F-12 Registro de lecciones aprendidas.</i>	139
Figura 38 <i>Formularios DBS Fairies</i>	143
Figura 39 <i>Procedimiento para poner en práctica la metodología.</i>	165
Figura 40 <i>EDT del Proyecto Final de Graduación.</i>	187
Figura 41 <i>Cronograma del Proyecto Final de Graduación.</i>	189

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Fuentes de información.</i>	46
Tabla 2 <i>Métodos de investigación.</i>	50
Tabla 3 <i>Herramientas utilizadas en la investigación.</i>	55
Tabla 4 <i>Supuestos y restricciones de la investigación.</i>	59
Tabla 5 <i>Entregables de la investigación.</i>	61
Tabla 6 <i>Contextualización de proyectos de DBS.</i>	64
Tabla 7 <i>Resumen de características comunes a los proyectos de DBS</i>	67
Tabla 8 <i>Población de entrevistas estructuradas</i>	72
Tabla 9 <i>Síntesis del diagnóstico y necesidades identificadas para la academia DBS.</i>	84
Tabla 10 <i>Criterios de priorización de interesados.</i>	101
Tabla 11 <i>Detalle de los elementos para el ejercicio de aplicabilidad.</i>	141
Tabla 12 <i>Análisis del ejercicio de aplicación teórica.</i>	162
Tabla 13 <i>Agenda propuesta de capacitación.</i>	166

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

CND: Compañía Nacional de Danza

DBS: Danilova Ballet School S.A.

ISO: International Standardization Organization (por sus siglas en inglés)

PMI: Project Management Institute

PyME: Pequeña y mediana empresa

RESUMEN EJECUTIVO

La escuela y academia de danza Danilova Ballet School S.A. es una empresa del sector privado en Costa Rica, que se enfoca en la enseñanza y producción de ballet clásico bajo la metodología Vaganova, como contribuyente al desarrollo cultural del país. La principal labor de la escuela es favorecer el crecimiento y formación de profesionales en ballet clásico, así como fomentar la práctica de la disciplina en personas adultas y la preparación de niños previo al ingreso al programa profesional.

La escuela desarrolla proyectos artísticos escénicos en ballet clásico, que incluyen obras nacionales, internacionales y de producción propias, presentadas en teatros nacionales del país. El matiz particular de los proyectos de ballet, tanto en pequeña como en gran escala, sugiere un papel fundamental para la constitución del gremio de la danza en el país, la búsqueda de patrocinadores, logro de participación de entidades de gobierno y la promoción de la carrera profesional de bailarines. Esto implica una necesidad de generar proyectos de calidad bajo estándares conocidos, que son competencias que el gremio de momento carece.

La escuela Danilova Ballet School necesitaba desarrollar y aplicar una metodología actualizada que permitiera mejoras sustantivas en la gestión de proyectos para fortalecer su aporte cultural y generar mayor impacto para bailarines de ballet. Actualmente existía una importante brecha entre los estándares y las buenas prácticas en gestión de proyectos y los procesos de planificación, ejecución, monitoreo y control en la escuela.

En atención a esto, la propuesta consistió en la elaboración de una guía metodológica para la gestión de proyectos alineándonos al estándar PMBOK® del PMI, cuyo objetivo general estuvo orientado en el desarrollo de esta guía a fin de incrementar la eficiencia y la calidad de las producciones escénicas bajo estándares internacionales de la escuela.

Los objetivos específicos fueron desarrollar un análisis de necesidades y buenas prácticas sobre administración de proyectos en la escuela incluyendo la definición del contexto y proyectos aplicables, diseñar la metodología con los procedimientos para cada proceso del ciclo de vida del proyecto, bajo los estándares del PMI, elaborar las plantillas y formularios asociadas a los procedimientos y finalmente, evaluar la metodología de forma teórica con un proyecto para determinar su aplicabilidad.

Los métodos de investigación elegidos para el análisis fueron el analítico-sintético y el deductivo-inductivo, utilizando herramientas y técnicas propuestas por el PMI. El método analítico-sintético es el que mejor contribuye a la búsqueda y procesamiento de información, lo que permitió el análisis para la creación de conocimientos y herramientas para la propuesta. El método deductivo-sintético por su parte, permitió particularizar cada una de las áreas del conocimiento del PMI en gestión de proyectos para llegar a un modelo general de gestión integrado para la escuela DBS.

El diagnóstico del estado actual y las necesidades en gestión de proyectos en la escuela denota que ésta cuenta con un bajo nivel de madurez en el tema, considerando algunas fortalezas que incluyen la calidad de las obras desde la perspectiva artística, así como el compromiso de los miembros del equipo. Así mismo, denota oportunidades de

mejora en la sistematización principalmente durante la planificación de cada proyecto escénico.

La metodología propuesta permitió abarcar una alta cantidad de elementos teóricos propuestos por metodologías internacionales, los cuales fueron adaptados a las necesidades de la escuela y los tipos de proyectos que esta desarrolla, así como a las capacidades y competencias del personal que deberá continuar con la aplicación de la metodología. Así mismo, el ejercicio de aplicación teórica de la metodología permitió completar la serie de formularios bajo un proyecto específico, con el fin de crear las bases para proyectos futuros y agilizar y generar valor para los miembros del equipo. Se propuso finalmente, los pasos a seguir para la implementación de la metodología de forma progresiva a lo interno de la escuela.

Las principales conclusiones de la investigación hacen referencia a la importancia de la capacitación del personal de DBS en conceptos de la Administración de Proyectos, así como en el uso de las herramientas y procedimiento desarrollados. Además, se considera valiosa la participación y compromiso del equipo, lo que permitirá el aprendizaje de forma fluida y constante. Es importante destacar, que, al ser los proyectos escénicos similares en características, los formularios completados para esta investigación son base para futuros proyectos y garantizan que se invertirá mayor tiempo en actividades que generan más valor.

Como recomendaciones de la investigación se destacan el compromiso con continuar los próximos pasos propuestos por la sustentante, así como iniciar con la aplicación de la metodología a proyectos más simples que permita el aprendizaje y empoderamiento de las profesoras y equipo de trabajo. Se recomienda, además, incluir en este proceso de transición al uso de la metodología de proyectos a todo el personal actual y nuevo que ingrese a la escuela para robustecer paulatinamente la gestión de proyectos escénicos de esta.

1 INTRODUCCIÓN

El ballet clásico se remonta al Renacimiento en Italia. Durante el reinado de Louis XIV se crea la primera escuela ballet clásico, donde se codificaron por primera vez los movimientos y la nomenclatura del ballet. En la actualidad la práctica del ballet se ha extendido por todo el globo, siendo un arte altamente reconocido y valorado. Los beneficios del ballet y su contribución a la riqueza cultural son innegables, ya que:

... se ha convertido actualmente en un arte que utiliza el ser humano para la trasmisión de emociones, un movimiento corporal que ha sido una herramienta importante para conocer la historia... hasta llegar a nuestros días y convertirse en un arte capaz de generar cultura, tejer sociedad, ampliar horizontes y resignificar la vida misma aportando a la salud mental y física de cada individuo. (Valencia, A., 2018)

El montaje y producción de una obra de ballet conlleva una serie de actividades de planificación, ejecución y control para lograr una alta calidad. En este sentido, la investigación propuesta se centra en ofrecer una solución práctica a la escuela Danilova Ballet School S.A. por medio de una metodología para producciones de ballet de gran calidad, fundamentada en las buenas prácticas consignadas en la Guía del PMBOK®. La misma pretende apoyar a todo el gremio, debido a que no se han desarrollado de momento herramientas similares, para que, a pesar de sus distintas condiciones, puedan contar con una base para una organización efectiva y constante en el tiempo de sus producciones.

El presente documento se compone de cuatro secciones: una primera correspondiente al marco teórico, que define los fundamentos y la contextualización para la

investigación. Una segunda con el marco metodológico que detalla las fuentes de información y las herramientas y métodos utilizados para el proceso investigativo y de desarrollo. Una tercera con la propuesta de metodología de gestión de proyectos para Danilova Ballet School S.A., así como toda la documentación que apoya la metodología. Finalmente, una última sección detalla los aprendizajes obtenidos a partir del estudio.

1.1 Antecedentes

Las artes escénicas en Costa Rica son disciplinas que, a pesar de ser practicadas por un gran número de personas, aun corresponden a un gremio cultural de poca influencia. Tradicionalmente, las obras de ballet que se ha presentado en los teatros más reconocidos del país corresponden a espectáculos internacionales de compañías de ballet famosas en el mundo importadas al país. Algunas otras organizaciones de danza nacionales con mayores recursos tienen la posibilidad de rentar estos espacios de carácter público, como el Teatro Nacional, el Teatro Melico Salazar o el Teatro de la Danza, para la presentación de las producciones bajo la modalidad de contratación privada.

A pesar de no ser una disciplina con fuertes recursos y reconocimiento nacional, se han establecido un sin número de academias o escuelas de danza a lo largo de todo el país, lo que ha contribuido a consolidar el gremio. Por ejemplo, en 2018 se conforma una compañía de Ballet de Costa Rica, con el respaldo del Ballet de Cuba que “ha tenido el apoyo de empresas privadas para el desarrollo de sus montajes, los cuales cuentan con gran trabajo musical y escenográfico” (La República, 2018). Otro ejemplo es “El Cascanueces”, una producción de carácter nacional, patrocinada por la Interamericana de Producciones y

se ha mantenido como una tradición durante ya más de diez años, donde participan bailarines de todas edades y provenientes de distintas academias del país.

La academia de ballet Danilova Ballet School S.A. (en adelante DBS) por su parte, cuenta con una larga trayectoria artística en la impartición de ballet clásico bajo la metodología rusa de Agripina Vaganova, con programas profesionales de ballet y a su vez con programas recreacionales. En proyectos, DBS ha producido espectáculos como El Cascanueces (durante 2000 y 2002), el Lago de los Cisnes (2014), Coppélia (2015 y 2021) y otras obras menores, en su mayoría en colaboración con organizaciones internacionales.

1.2 Problemática

En Costa Rica, se ha dado mucho énfasis a la producción artística de danza principalmente en danza contemporánea, siendo la Compañía Nacional de Danza (CND), la cual se crea bajo “la necesidad de profesionalizar la danza a través de una compañía artística profesional representativa del Gobierno de Costa Rica” (Compañía Nacional de Danza, s.f.). Sin embargo, exclusivamente para el ballet clásico no existe actualmente financiamiento nacional destinado. Las aproximaciones a este tipo de organización son las ya mencionadas, así como otras obras mayores buscan patrocinios privados para su desarrollo. Esto demuestra que la inversión privada es un elemento que juega un papel importante en la producción de ballet clásico y la gestión de proyectos asociados a esta.

En este aspecto, la dependencia de la inversión privada para el logro de producciones escénicas de calidad es un aspecto limitante para el montaje de obras famosas por parte de DBS. Esto representa un reto, debido a la logística de búsqueda de patrocinios,

a la promoción de la calidad escénica, la necesidad de contar con planes para dicha promoción, a la gestión de las adquisiciones internacionales, entre otros.

Por otro lado, a pesar de que a nivel internacional se han desarrollado metodologías para la gestión de proyectos escénicos, en su mayoría se enfocan en producciones teatrales. El gremio de las artes no se ha caracterizado por contar con amplios conocimientos en administración de proyectos; asimismo la revisión bibliográfica ha permitido destacar que no se han encontrado fuentes de información sobre gestión de proyectos escénicos en Costa Rica, específicamente para obras de ballet clásico.

Sumado a esto, las escuelas de ballet en Costa Rica son escuelas en su mayoría recreativas y de baja inversión, por lo que ha existido una tendencia a generar producciones escénicas de menor tamaño y alcance. Esto ha ocasionado que en la medida en que alguna escuela toma la decisión de incrementar la amplitud de las producciones, se genera una dificultad para gestionar de forma estructurada y con fundamentos teóricos los proyectos que plantea. Es decir, la inexperiencia actual del gremio en la gestión de producciones de esta índole impacta la calidad y obstruye el crecimiento del ballet a nivel nacional.

1.3 Justificación del proyecto

La importancia asociada al diseño y sistematización de una metodología para la gestión de proyectos de ballet radica en una serie de elementos. Primero, actualmente no se ha desarrollado una metodología de este tipo, lo cual es una oportunidad para generar valor. Además, es importante enfocar esfuerzos para fortalecer la gestión de actividades culturales en el país. La inversión pública en producciones artísticas es limitada, y no ha recibido la

importancia que esta merece por lo cual una metodología que favorezca la calidad de los proyectos de este gremio contribuirá con este fortalecimiento cultural.

Adicionalmente, esta metodología puede permitir a las academias y escuelas de danza privadas del país a mejorar la calidad de sus producciones y generar competitividad a nivel nacional, y de esta forma motivar a otras personas a formar parte de este gremio. Una mejor gestión de producciones culturales significa reconocimiento nacional, pero a su vez puede contribuir a poner a Costa Rica en el panorama de ballet a nivel regional internacional.

Las obras de ballet contemplan generalmente los mismos elementos, como lo son: vestuarios, escenografías, iluminación, coreografía, espacio físico, maquillaje, adquisición de profesionales en el ámbito, así como toda una logística mercadológica y financiera. Por estas razones una metodología versátil y diseñada y adaptada para cualquier tipo de proyecto, en cualquier entorno cultural y profesional, que se le aplique a una academia como Danilova Ballet School S.A. resulta es una importante contribución al desarrollo de conocimientos en proyectos de esta y otras academias en este sector.

Beneficios de esta propuesta incluyen el aumento en potenciales clientes producto de la gestión apropiada de proyectos que impacta la imagen y reputación de la escuela, lo que favorece la sostenibilidad económica de esta y condiciona de manera favorable futuros proyectos. Además, una puesta en escena puede ser vista por no menos de 200 personas y contar con elencos con personas de todas partes del país y del mundo, lo que implica un alto impacto en el recurso humano y beneficios a personas de todas edades y regiones, por lo que el impacto social vinculado con la gestión adecuada de proyectos escénicos puede llegar a tener un alcance amplio y significativo.

1.4 Objetivo general

Diseñar una metodología para la gestión de los proyectos de la academia Danilova Ballet School S.A., con el fin de garantizar el desarrollo de producciones artísticas escénicas con estándares de calidad reconocidos a nivel internacional.

1.5 Objetivos específicos

Los objetivos específicos del presente proyecto son:

1. Realizar el plan para la dirección del proyecto final de graduación para facilitar su ejecución y control.
2. Describir de forma clara los tipos de proyectos desarrollados por la academia de danza Danilova Ballet School S.A. para establecer el contexto de la investigación.
3. Realizar un análisis de las necesidades de gestión de proyectos para la academia de danza para determinar los elementos básicos de la metodología.
4. Evaluar las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos con respecto a las características de los proyectos elaborados por parte de la academia, para contar con un fundamento para el desarrollo de la metodología.
5. Construir la metodología de gestión de proyectos para Danilova Ballet School S.A., con el fin de contar con un fundamento teórico para la gestión de proyectos internos.
6. Diseñar las plantillas y los formularios que serán utilizados por la academia Danilova Ballet School S.A. para asegurar la disponibilidad, trazabilidad y estandarización de la información asociada a proyectos.
7. Evaluar la metodología de gestión de proyectos con un proyecto concreto de la academia de danza con el propósito de validar la aplicabilidad de esta.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Marco institucional

La escuela de ballet Danilova Ballet School S.A. es una organización con fines de lucro que se dedica a la enseñanza del ballet clásico y de disciplinas complementarias, bajo la metodología de ballet llamada “Vaganova”.

2.1.1 Antecedentes de la institución.

El precedente de la escuela Danilova Ballet School (DBS), es una escuela llamada Academia Superior de Ballet Clásico de Costa Rica, cuya trayectoria se remonta a los años 90. Fue establecida por la directora artística y maestra canadiense Fury Darlington, quien se mantuvo como tal hasta su jubilación en el 2020.

La escuela DBS ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo y formación de bailarines de ballet clásico en Costa Rica y ha impulsado, desde sus inicios, el crecimiento cultural y conocimiento del ballet como disciplina artística, a través de diversos proyectos escénicos nacionales e internacionales. De acuerdo con la directora Administrativa (2021), DBS ha logrado poner en escena producciones tanto en la misma escuela, así como en teatros nacionales incluyendo: Teatro Melico Salazar, Teatro de la Danza y el teatro Eugéne O’neill del Centro Cultural Norteamericano (DBS, 2021).

Dentro de las producciones que ha desarrollado DBS a lo largo de los años se pueden destacar:

- El Cascanueces
- El Lago de los Cisnes

- Mary Poppins (producción de coreografía propia)
- Coppélia
- El pájaro de juego
- Extractos de distintas obras clásicas
- Otros elementos de repertorio de coreografías propias.

Adicionalmente, ha promovido que sus bailarines formen parte de otras obras de ballet de carácter nacional, y en muchas ocasiones ha logrado por medio de alianzas y apoyo con otras escuelas de reconocimiento internacional, ofrecer a sus alumnos oportunidades de crecimiento y roce con profesionales artísticos a nivel mundial, por medio de campamentos de verano, intercambios y otros.

2.1.2 Misión y visión

Misión

DBS es una escuela de enseñanza del ballet clásico, que tiene como objetivo ofrecer oportunidades de crecimiento y formación a personas de todas las edades en la disciplina del ballet clásico en el método Vaganova y apoyar su participación en actividades culturales escénicas.

Visión

Ser una escuela de ballet clásico de metodología Vaganova reconocida a nivel nacional por la calidad y en la enseñanza, así como por sus impactos positivos en el ámbito cultural y aportes por medio de producciones de alto nivel.

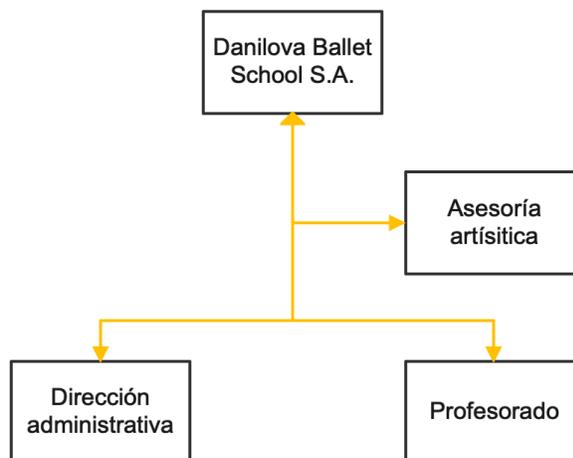
Tanto la misión como la visión de la escuela DBS están enfocadas en la formación, crecimiento cultural de bailarines y profesionales en ballet, así como en la producción escénica. En este aspecto, la gestión de proyectos juega un papel fundamental para lograr alcanzar esta visión y mantener una misión sólida a lo largo del tiempo. Por medio de proyectos exitosos, DBS puede ser reconocida por su calidad y con esto aumentar su potencial de impacto cultural positivo, así como captar mayor población interesada en la práctica del ballet.

2.1.3 Estructura organizativa

La escuela DBS cuenta con una estructura organizativa simple, la cual se muestra en la figura 1 a continuación.

Figura 1

Estructura organizativa de DBS.



Nota: Figura de autoría propia.

Como parte de la estructura es importante destacar los roles fundamentales de la misma, en atención a los proyectos escénicos. La dirección administrativa es la pieza clave

en los procesos de planificación, ejecución y control de los elementos asociados a las producciones escénicas, principalmente en:

- Constitución de los equipos para los proyectos
- Proveedores
- Contratos
- Cronograma
- Costos
- Monitoreo del equipo de trabajo

El profesorado y la asesoría artística se encargan de la gestión de calidad mayoritariamente, así como todos los elementos relativos a las coreografías, dirección de ensayos, selección de vestuarios, y otros. El rol es principalmente de apoyo en la toma de decisiones artísticas para la producción, mientras que la dirección administrativa se encarga de ejecutar esas decisiones.

2.1.4 Productos y servicios que ofrece.

La escuela DBS posee dos principales funciones: la función de escuela de enseñanza, y la administración y ejecución de producciones escénicas.

A continuación, se detallan los principales productos y servicios que ofrece que DBS en atención a sus funciones:

A. Enseñanza

- Programa profesional de ballet clásico, el cual está compuesto por los ocho niveles de la metodología de enseñanza “Vaganova”. En este programa profesional, según

el nivel de cada grupo, se dedican de 1 a 6 clases de ballet por semana de 1,5 horas de duración.

- Programa recreativo de ballet clásico, el cual está dedicado a todas aquellas personas que desean tomar clases de ballet de forma recreacional y como contribución al bienestar físico. Este programa está destinado a personas a partir de los 12 años y, bajo el mismo, las alumnas toman de 1 a 2 clases por semana.
- Programa para niños, es el programa de enseñanza enfocado en niños hasta los 9 años, el cual consta de clases de Movimiento Creativo, Pre-Ballet y, lo denominado Pre-Academy. Este programa pretende la preparación mental y física de las alumnas para que puedan ingresar posteriormente al programa profesional de ballet clásico.
- Otras disciplinas: DBS ofrece clases de cursos complementarios al ballet, como lo son la técnica de danzas históricas llamada Character¹, preparación y acondicionamiento físico llamado “Progressing Ballet Technic”, yoga y otros.

B. Presentaciones, funciones y producciones escénicas:

Al menos una vez por año, DBS desarrolla y produce una función de escuela, la cual pretende mostrar los avances y aprendizajes de todo su alumnado. Asimismo, ejecuta producciones más complejas dirigidas a las alumnas del programa profesional de ballet y consiste en proyectos escénicos de mayor complejidad y presupuesto, las cuales usualmente

¹ Técnica de danzas históricas originarias de Rusia, Polonia, Hungría y otros.

implican contratación de bailarines invitados internacionales como parte del elenco. Por último, durante el año, realiza participaciones pequeñas en escuelas, colegios, y otros eventos, lo cual pretende que las alumnas ganen experiencia escénica para las producciones mayores.

C. Roce profesional:

Estos servicios consisten en coordinación e invitaciones de otros profesores nacionales e internacionales para que impartan clases maestras en la escuela DBS, así como campamentos de verano, con profesores reconocidos para la participación de las alumnas del programa profesional.

D. Venta de insumos de ballet

DBS pone a la venta implementos para la práctica de ballet, como zapatillas, mallas y leotardos de ballet, entre otros.

De los servicios y productos detallados anteriormente, la relación directa de la escuela DBS en la gestión de proyectos, se centra mayoritariamente en las presentaciones, funciones y producciones dado que, en principio, el proceso de aprendizaje formal a través de la enseñanza y las clases continuas de ballet tiene como fin el despliegue de estos conocimientos aprendidos a través de estos proyectos.

Además, es importante mencionar que, para las escuelas de ballet, las cuales usualmente cuentan con estructuras organizativas sencillas, como el caso de DBS, el desarrollo de presentaciones, funciones y producciones está altamente condicionado por proveedores de los diferentes servicios requeridos para las producciones, así como los patrocinadores, por lo que la gestión de los interesados es sumamente importante.

2.2 Teoría de administración de proyectos

En la actualidad, tanto empresas como instituciones se ven en la necesidad de implementar mecanismos de planeación que respondan adecuadamente al desarrollo y cumplimiento de metas por medio de proyectos. Siempre han existido en las organizaciones iniciativas que se desarrollan a través de proyectos y por esta razón cada vez son más importantes las buenas prácticas y herramientas especializadas para llevar a cabo de manera exitosa la gestión de estos.

En el caso de las organizaciones que se consideran una PyME² como lo es la escuela DBS, existe una gran necesidad de contar con metodologías que faciliten una gestión más eficiente y de mayor impacto, y que a su vez sea coherente con el tamaño y posibilidades técnicas y presupuestarias de estas. Para ello, la administración moderna cuenta con buenas prácticas que, aunque muy extendidas en la gestión de proyectos de mayor escala, pueden ser utilizadas también con mucho éxito en proyectos pequeños y de carácter cultural.

La guía del PMBOK (PMI, 2017) es una de las propuestas más relevantes en gestión de proyectos que permite mejoras significativas en su administración. Este estándar recoge el conocimiento, herramientas y técnicas que son aceptadas como las mejores prácticas para la gestión de proyectos, razón por la cual se ha elegido este estándar para la presente investigación.

² PyME: Pequeña y mediana empresa

Dado que la presente propuesta metodológica se basó en el estándar mencionado se tomó como referencia principal las definiciones que aporta la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, en su sexta edición (PMI, 2017). No obstante, en aras de una mayor integración conceptual se complementó con otros aportes teóricos de autores en materia de administración de proyectos.

2.2.1 Administración de Proyectos.

La dirección de proyectos es definida por el Project Management Institute (PMI, 2017) como la aplicación de conocimientos, habilidades y herramientas técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este.

En la tarea de dirigir un proyecto se deben llevar a cabo, por lo general, una serie de acciones que al menos contemplan los siguientes aspectos: Identificación de requerimientos, consideración de las necesidades y expectativas de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, definición y consideración de las restricciones relacionadas con alcance, calidad, cronograma, recursos, presupuesto y riesgos. La relación entre todos estos elementos es sistémica e integrada, de modo que cualquier cambio en alguno de ellos afectará al resto.

2.2.2 Proyecto

Un proyecto, por su parte, se define como “el esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Project Management Institute, 2017, p. 4). Pablo Lledó (2017) interpreta que la definición de proyecto no depende de la complejidad o magnitud de este, sino de sus características de único y temporal, por lo que

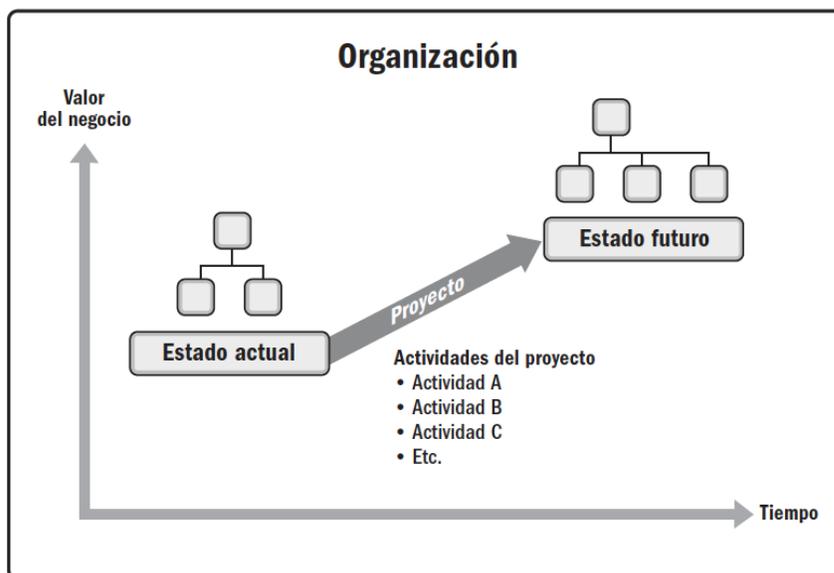
se entiende que cuenta con fechas de inicio y finalización y está conformado por actividades que se realizan de forma secuencial o paralela. Todas estas actividades se llevan a cabo para lograr un objetivo conforme con ciertos requisitos específicos, que incluye también las limitaciones de tiempo, costo y recursos.

Es importante señalar que, por lo general, un proyecto surge de la demanda del mercado, por solicitud de un cliente, por la necesidad de un negocio particular, debido a requerimientos legales que debe cumplir una organización, bien por necesidad de avances específicos, o por cualquier otra necesidad que no se puede satisfacer con la operación normal de una organización. En cualquiera de los casos, el proyecto va a impactar en el entorno de la organización y es esperable que esté alienado con los objetivos estratégicos de la misma.

Así es como los proyectos apoyan a que una organización haga una transición de un estado a otro, y esta transición implica una evolución de esta según sus objetivos, según como se muestra en la siguiente Figura 2.

Figura 2

Importancia de proyectos para una organización.



Nota: Tomado de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición, (p.6), por Project Management Institute Inc, 2017, PMI).

A partir de los detallado se deriva que todo proyecto cumple al menos con las siguientes características:

- Sirve para crear productos o servicios únicos.
- Es temporal, lo que quiere decir que tiene una duración limitada.
- Es gradual y se desarrolla en actividades, por lo que es posible aplicar el concepto de mejora continua, conforme se cuenta con más información y estimaciones más precisas durante el avance.

2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida de un proyecto conlleva un inicio, una planeación, una ejecución, un control y seguimiento y una finalización. El Project Management Institute (2017) señala que el ciclo es la “...serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión.” (p.19). Este ciclo de vida establece las fases del proyecto que por lo general son secuenciales, y cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización, la naturaleza del proyecto o su área de aplicación.

Establece las fases que por lo general son secuenciales y normalmente superpuestas, y cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización, la naturaleza del proyecto o su área de aplicación. Es por esta razón, que se han consignado diferentes tipos de ciclos de vida de proyectos que se adaptan a estas características.

En este sentido, Lledó (2017) indica que existen dos tipos comunes de proyectos, los cuales son predictivos y adaptativos (p.17). Por un lado, los predictivos constan de un orden secuencial, en donde una fase o etapa no comienza hasta que no finalice la anterior, y por otro, los adaptativos en el cual se producen iteraciones, incrementos o combinaciones de estos que hacen que el proyecto pase repetidas veces por una o varias fases. Una tercera clasificación consiste en los ciclos mixtos o híbridos en los que se “utiliza fases predictivas para los componentes conocidos del proyecto y fases adaptativas para los componentes inciertos que requieren de mayor aprendizaje y mejora continua” (Lledó, P., 2017, p. 18)

Una recomendación importante que a este respecto hace el PMI (2017) es que el ciclo de vida del proyecto debe ser lo suficientemente flexible para enfrentar la gran diversidad de factores que podrían estar implicados en él.

Finalmente, debe recordarse que todo proyecto tiene productos o entregables específicos y una serie de actividades que se llevan a lo largo del tiempo desde que inicia hasta que finaliza. Por esta razón, determinar el ciclo de vida es un enfoque muy importante que proporciona al administrador un marco de referencia básico, para dirigir un proyecto y este marco de referencia debe responder a estos entregables para que el proyecto tenga coherencia.

2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos

Un proceso se puede explicar como un conjunto de procedimientos o acciones a seguir para la consecución de un objetivo concreto. La Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés) (2015) define un proceso como un conjunto de actividades que tienen relación entre sí o que interactúan para transformar elementos de entrada en elementos de salida, y a diferencia de un proyecto, los procesos no tienen fecha de inicio y finalización y pueden ser ejecutados sin restricción temporal.

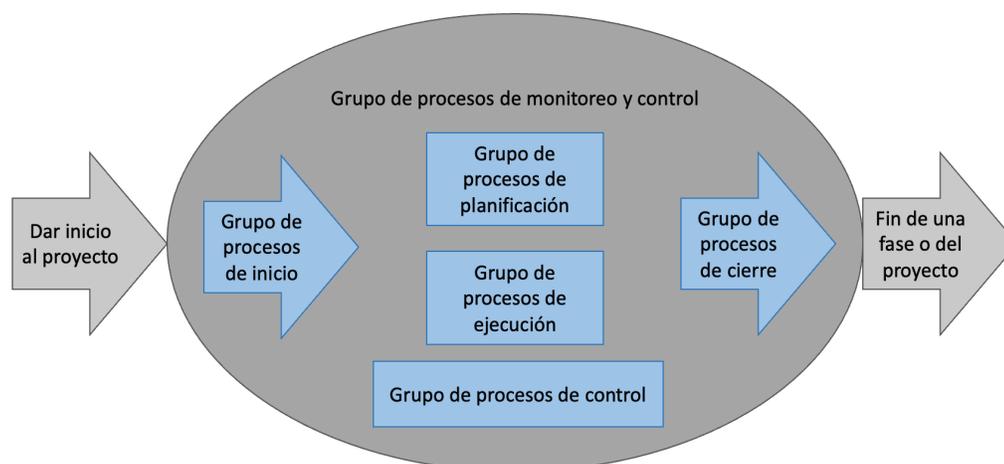
En el ámbito de la administración de proyectos, los procesos son fundamentales que ya se encuentran inmersos en las diferentes etapas del ciclo de vida. De acuerdo con el Project Management Institute (2017), los procesos se enmarcan en diversas categorías, que incluyen los utilizados una única vez o en puntos predefinidos del proyecto, los que se

llevan a cabo periódicamente según sea necesario y los que se realizan de manera continua a lo largo de todo el proyecto. (p.22).

Por otra parte, cuando se separan proyectos de gran magnitud o complejidad en distintas fases o sub-proyectos, es esperable que se repitan todos los procesos de cada grupo de procesos para cada una de estas. En la Figura 3 a continuación se muestra el grupo de procesos para la dirección de proyectos tal como la establece el PMI (2017).

Figura 3

Grupo de procesos de Dirección de Proyectos.



Nota: Ilustración de autoría propia basada en los grupos de procesos de la Guía del PMBOK 2017.

Obsérvese que todos los grupos de procesos se corresponden con las fases del ciclo de vida de proyectos. A continuación, se describen los procesos que se incorporan en cada uno de los grupos detallados.

- a) Procesos de inicio:

Este grupo es fundamental porque se considera que una buena iniciación del proyecto permitirá contener eventualidades que puedan surgir posteriormente. En este grupo se encuentran los procesos que delimitan un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente.

b) Procesos de planificación:

Incluye los procesos requeridos para delimitar el alcance del proyecto, definir los objetivos y el curso de acción para alcanzar los objetivos que se han planteado.

De acuerdo con lo indicado por López (2017), esta etapa contempla la definición y estructuración de actividades, asignación de tiempos y secuencia de actividades. Además, incluye la identificación y asignación de recursos, la estimación de costos, y otros planes complementarios para otros elementos como por ejemplo calidad, comunicación y riesgos. (p. 46). Todos estos elementos se pueden consignar en un documento único o un conjunto de documentos que componen el plan de gestión del proyecto.

c) Procesos de ejecución:

Comprende todos aquellos procesos necesarios para completar el trabajo que se había definido en el plan para la dirección del proyecto. A través de estos procesos se pone en práctica lo planeado considerando que a partir de aquí la persona administradora del proyecto deberá enfocarse en los entregables para lograr que estos se cumplan dentro de las restricciones de alcance, tiempo, presupuesto y calidad.

Lo que contempla esta etapa es:

- La gestión del equipo que va a desarrollar el proyecto
- La adquisición de los recursos y los materiales

- La gestión de las etapas del proyecto y sus actividades
- La gestión de la calidad
- La gestión del conocimiento del proyecto

d) Procesos de monitoreo y control:

Incluye los procesos de seguimiento, análisis y regulación del progreso y el desempeño del proyecto. En este grupo de procesos se realizan las tareas de comparar lo ejecutado contra lo planeado, determinar los rendimientos y desarrollar acciones correctivas en caso de requerirse a través de la gestión oportuna de los cambios.

e) Procesos de cierre:

Son aquellos implicados en la finalización de todas las actividades y el cierre formal del proyecto o de una fase de este. Las actividades de cierre resultan de gran importancia para quien ejecuta un proyecto, “ya que sirven para confirmar que el trabajo se realizó de acuerdo con los requerimientos establecidos, se cerraron los documentos contractuales y se archivó la documentación correspondiente”. (López, 2017, p.181)

2.2.5 Áreas del conocimiento de la administración de proyectos

En la administración de proyectos existe además una categorización complementaria a los grupos de procesos que se conoce como áreas de conocimiento.

La metodología PRINCE, por ejemplo, como guía para la administración de proyectos incluye temas que contemplan la gestión del cambio, el caso de negocio, calidad, organización, control, planes, progreso y riesgo. Esta metodología, a diferencia de la Guía del PMBOK® (PMI, 2017), no abarca áreas de conocimiento vinculadas a las

adquisiciones, ni a los interesados, pero incluye en el área de caso de negocio lo relativo al alcance, tiempo y costo. Así como estas, se han propuesto otras guías y estándares similares al PMBOK. Tal es el caso de las normas ISO 10006 e ISO 21500, las cuales según Drob y Zichil (2013), no cuentan con diferencias significativas respecto a la guía del PMI.

El PMI (2017), por su parte, considera en su guía PMBOK un total de diez áreas definidas en función de sus requisitos y descritas en términos de procesos, prácticas, entradas, técnicas, herramientas y documentación, así como salidas que las componen y las sustentan.

Dado que la presente propuesta de guía metodológica estará basada en los lineamientos del PMI (2017), a continuación, se describen las áreas de conocimiento para los diferentes grupos de procesos como se definen en el PMBOK (2017):

- **Gestión de la integración.** La cual considera los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar el proyecto según los grupos de procesos.
- **Gestión del alcance.** Esta contempla los procesos que se requieren para garantizar que el proyecto considere todo el trabajo requerido para ejecutarlo con éxito.
- **Gestión del cronograma.** Se centra en administrar la finalización del proyecto a tiempo.
- **Gestión de los costos.** Consiste en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos para concluir el proyecto en el presupuesto definido.

- **Gestión de la calidad.** Considera la incorporación de la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de requisitos de calidad del proyecto y producto, para satisfacer las expectativas de los interesados.
- **Gestión de los recursos.** Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos durante el proyecto.
- **Gestión de las comunicaciones.** Se enfoca en garantizar que todos los elementos y acciones relacionadas con la información del proyecto sean oportunos y adecuados considerando las partes interesadas.
- **Gestión de los riesgos.** Consiste en la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación e implementación de respuesta a riesgos, y el monitoreo de los riesgos.
- **Gestión de las adquisiciones.** Permite la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos para el proyecto en todas sus fases.
- **Gestión de los interesados.** Permite 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.

2.3 Proyectos culturales

La cultura es un concepto ampliamente discutido, y que tiene diversos significados. La palabra cultura se deriva de cultivo, "...de ser la acción de cultivar pasó a designar el modo particular como un pueblo organizaba su vida". (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2009, p.8). Se puede decir entonces que la cultura simboliza las tradiciones, los

valores y demás aspectos de manifestación de los diferentes grupos de personas en momentos determinados del tiempo.

En este aspecto, el ballet como elemento de la cultura se remonta al siglo XIV y representa la forma de expresión cultural de los miembros de la corte real. Es por esto, que, hasta hoy en día, las obras de ballet incluyen rasgos distintivos en vestuarios, estética y escenografías que aluden a esa época y contexto cultural.

La gestión de estos proyectos escénicos como cualquier otra gestión de proyectos, debe considerar una serie de elementos de planificación, ejecución, control y finalización, propias de las buenas prácticas de la disciplina, y, en este ámbito, debe enfocarse en el logro de uno o varios objetivos, a través de la aplicación de herramientas específicas.

Existen proyectos de índole cultural que es posible gestionar por medio de guías o metodologías de la administración de proyectos incluyen sectores como lo son (CNCA, 2012):

- Patrimonio
- Áreas artísticas (escénicas, visuales, música, literatura, audiovisual y otras)
- Gestión cultural territorial
- Gestión de espacios
- Gestión comunitaria
- Cooperación
- Relaciones internacionales
- Turismo cultural, entre otros.

Según indica el CNCA (2012), “en el sector de la cultura y las artes, como muchos otros de la vida social, saber diseñar y gestionar proyectos es indispensable para aprovechar las oportunidades y recursos” (p.16).

2.3.1 Proyectos escénicos

Los proyectos que se desarrollan en esta materia se enfocan en ofrecer una experiencia particular a los espectadores, bajo estándares de calidad altos. Esto implica que todo proyecto de artes escénicas, que incluye los proyectos de ballet clásico, nace de la necesidad de expresión y de exhibición. En este sentido, particularmente, los proyectos que desarrollan las escuelas de ballet clásico se centran en la puesta en escena de obras de ballet, clásicas o propias, de todo tamaño y complejidad para atender esta necesidad.

La producción de obras de ballet clásico como proyectos escénicos tiene como objetivo final la obtención de resultados concretos, que permitan impulsar el desarrollo cultural de un país o una región, incluyendo la transmisión de sentimientos y placer a través de la expresión corporal. Por tales razones, los resultados finales de este tipo de proyectos se evalúan a partir de los beneficios recibidos por la población, tanto espectadora como participante, de modo que cada proceso y actividad requiere de una administración eficiente para lograrlo.

2.3.2 Características de los proyectos escénicos

Los proyectos escénicos conllevan una serie de elementos característicos, que es fundamental comprender para su adecuada gestión. Uno de los principales es la utilización de espacios o “salas”, usualmente representados por teatros. La producción teatral:

“... consiste en dimensionar el proyecto y coordinar los distintos equipos humanos, las infraestructuras técnicas, los recursos materiales y la logística necesaria para llevar a cabo la programación. Todo ello teniendo en cuenta los recursos económicos y el tiempo disponible, con el fin de ofrecer los espectáculos y el conjunto de actividades programadas a los distintos públicos receptores en condiciones óptimas”. (Bonet, L. y Schargorodsky, H., 2016, p.78).

Además del componente teatral fundamental, se consideran, en los proyectos escénicos, elementos como la conformación del equipo de dirección, la gestión de los recursos, la planificación de cronogramas de ensayos y producción, y una gran y compleja labor asociada con la contratación de proveedores para todos los servicios requeridos para la puesta en escena.

Otro elemento característico de las obras de ballet consiste en el componente artístico, que va mucho más allá de lo material y de los recursos implicados en la producción. Este componente, según Bonet y Schargorodsky (2016), introduce una dimensión singular a las obras, ya que la función de la dirección artística implica mucho más que una selección de obras que se presentan ante un público, sino que, adicionalmente, implica una dimensión y un compromiso que contempla otros aspectos como los filosóficos, éticos y sociales, es decir, lo asociado con el elemento cultural (p.79)

Por otro lado, debe tomarse en cuenta que todos los procesos implicados en proyectos en el gremio artístico están condicionados por factores que pueden representar riesgos particulares como, por ejemplo:

- La fragilidad de las fuentes de financiación.

- La competencia respecto a otras actividades de ocio no presencial, que puede afectar el retorno de inversión de un proyecto.
- La dependencia hacia el recurso humano, ya que los proyectos artísticos escénicos están condicionados en gran medida por las personas y su disposición y motivación en estos. En este sentido, los autores Rojo y Alvarado (s.f), comentan que la dirección de un proyecto debe considerar siempre los valores normativos y jerárquicos, así como la voluntad y motivación de las personas, pero sin dejar de lado que el proyecto tiene fechas, costos, compromisos, y que a su vez depende de los participantes para su éxito (p.2242).

Finalmente, es indispensable considerar que además de riesgos, los proyectos, para influir en el espacio artístico, enfrentan los siguientes retos:

- Valorar el impacto transformador de los procesos en el corto y medio plazo, evidenciando los cambios organizacionales producto del éxito en los proyectos de producción.
 - Identificar desde la perspectiva de actores/as involucrados/as, las prácticas y aprendizajes que llevan a los cambios generados por los diversos proyectos.
 - Identificar las principales recomendaciones para la mejora de futuros proyectos respecto a la producción artística de ballet clásico.
 - Adoptar enfoques participativos que permitan el atractivo para la intervención de patrocinadores y otros actores externos que potencien las producciones escénicas.
- Se debe considerar en este tipo de proyectos, la participación de las empresas privadas y públicas que apoyan el arte, así como sus percepciones, sus valoraciones

del aporte de las producciones de ballet clásico al país, y el valor de mercado para estas organizaciones.

3 MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describe la metodología que se utilizó para el desarrollo de la presente propuesta de investigación. Aquí se exponen de forma precisa las fuentes de información, los métodos y las herramientas que facilitaron el logro de los objetivos, así como la determinación de los supuestos y restricciones de los que se partió y la definición de los entregables.

El marco metodológico de acuerdo con Balestrini (2006) es “la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real”. (p. 125). Por su parte, Pérez (2014), señala que es la descripción detallada de la manera cómo el investigador realizará la investigación.

Esta investigación descriptiva y aplicada, tuvo como finalidad atender la inadecuada gestión de los proyectos en el ámbito de las producciones escénicas ballet clásico para potenciar su aporte cultural y elevar los estándares de calidad. Su característica descriptiva facilitó detallar la situación actual de la escuela de ballet identificando las prácticas actuales, los procesos y las herramientas y técnicas que se emplean, así como las necesidades específicas de esta en la materia.

3.1 Fuentes de información

Las fuentes de información hacen referencia a los “elementos que se utilizan para recopilar información para la investigación del proyecto” (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014). Estas fuentes pueden ser los sujetos que brindan la información, la literatura y otra documentación de la organización o entidad donde se lleva a cabo un estudio.

Corresponden a los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia sobre una o varias temáticas.

Existen diversas clasificaciones de las fuentes de información, y en este caso particular, se utilizaron fuentes de información primaria y secundaria las cuales se exponen a continuación.

3.1.1 Fuentes primarias.

Las fuentes primarias de información son aquellas “de primera mano” que contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada, y que “son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones”. (Maranto y González, 2015, p.2). La Universidad de Guadalajara (2021) complementa con indicar que las fuentes primarias provienen de actividades que son meramente creativas.

En esta investigación las fuentes primarias de información fueron los testimonios de las profesoras y la directora administrativa de la escuela, que al momento de las entrevistas estaban ejecutando y coordinando proyectos en la escuela DBS. Además, se entrevistó a otras figuras de importancia en dirección de proyectos artísticos a nivel nacional, como funcionarios de teatros, así como directores administrativos de otras escuelas de ballet.

Adicionalmente, se tomó como fuente primaria la documentación disponible vinculada a los proyectos que se han desarrollado en la escuela, tales como guiones, actas de logística de teatro, contratos, actas de reuniones, plantillas propias de la escuela para control de costos, horarios de ensayos y producciones, entre otros. La información obtenida

de estas fuentes perfiló claramente el diagnóstico de la situación actual y permitió conocer qué tanto conocen las colaboradoras sobre los procesos, técnicas y herramientas para la gestión de proyectos y posteriormente identificar las necesidades en el tema.

Como complemento importante se tomó el testimonio de un grupo de padres de familia y alumnas de grupos más avanzados que han participado en proyectos escénicos de la escuela. Esto ayudó a conocer el grado de satisfacción de los y las clientes sobre los proyectos que se han ejecutado, y la percepción que tienen de la escuela y su capacidad de gestión de producciones.

3.1.2 Fuentes secundarias.

Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. “La información en este nivel se obtiene porque existe antes una interpretación, un análisis, extracción y/o reorganización de la información de la fuente primaria”.

(Maranto y González, 2015, p.2)

Las fuentes secundarias consultadas corresponden a los archivos o repositorios con información relacionada con los proyectos que la escuela ha desarrollado, entre ellos sitios web y archivos digitales compartidos, así como otras fuentes de información sobre proyectos escénicos de diversos tópicos a nivel nacional e internacional como referencia. Además, se consultó bibliografía y artículos relacionados con la dirección de proyectos, incluyendo investigaciones sobre el tema, por ejemplo, literatura del PMI específicamente la Guía PMBOK® en su séptima edición. El resumen de las fuentes de información que utilizadas en este proyecto se presenta en la siguiente Tabla 1.

Tabla 1*Fuentes de información.*

Objetivo	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Describir de forma clara los tipos de proyectos desarrollados por la academia de danza Danilova Ballet School S.A. para establecer el contexto de la investigación.	Expedientes de proyectos. Informes de proyectos. Archivos electrónicos Actas de reuniones de seguimiento. Contratos con proveedores como teatros, vestuarios, equipo y otros.	Investigaciones anteriores similares a este proyecto.
2. Realizar un análisis de las necesidades de gestión de proyectos para la academia de danza para determinar los elementos básicos de la metodología.	Directora Administrativa de DBS. Profesorado de DBS. Plantillas propias para costos y cronograma. Expedientes de proyectos. Informes de proyectos. Archivos electrónicos. Actas de reuniones de seguimiento. Contratos con proveedores como teatros, vestuarios, equipo y otros.	Investigaciones anteriores similares a este proyecto.
3. Evaluar las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos con respecto a las características de los proyectos elaborados por parte de la academia, para contar con un fundamento para el desarrollo de la metodología.	Directora Administrativa de DBS. Profesorado de DBS. Plantillas propias para costos y cronograma. Expedientes de proyectos. Informes de proyectos. Archivos electrónicos. Actas de reuniones de seguimiento.	Estándar PMBOK® séptima edición del PMI.

Objetivo	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
	Contratos con proveedores como teatros, vestuarios, equipo y otros.	
4. Construir la metodología de gestión de proyectos para Danilova Ballet School S.A., con el fin de contar con un fundamento teórico para la gestión de proyectos internos.	<p>Clientes de la escuela DBS. Proveedores de DBS para proyectos escénicos. Directores Administrativos de otras academias. Representantes a nivel nacional de producciones escénicas. Leyes y Reglamentos sobre este tipo de proyectos a nivel nacional.</p>	Estándar PMBOK® séptima edición del PMI.
5. Diseñar las plantillas y los formularios que serán utilizados por la academia Danilova Ballet School S.A. para asegurar la disponibilidad, trazabilidad y estandarización de la información asociada a proyectos.	Plantillas de control de costos y seguimiento a elementos del proyecto utilizadas actualmente.	Plantillas e instrumentos que se incluyen en otros modelos de gestión de proyectos relacionados.
6. Evaluar la metodología de gestión de proyectos con un proyecto concreto de la academia de danza con el propósito de validar la aplicabilidad de esta.	<p>Directora Administrativa de DBS. Profesorado de DBS.</p>	Resultados de implementación de proyectos generados con anterioridad.

Nota: Tabla de autoría propia.

3.2 Métodos de Investigación

En general, el método es un modo de alcanzar un objetivo, es decir es el cómo se organiza una actividad. Rodríguez y Pérez (2016) señalan que, como medio de cognición, el método es la vía empleada para reflejar en el pensamiento el objeto de estudio (p.181). Los diversos métodos de investigación tienen su forma particular de abordar el objeto de un estudio. Por ejemplo, existen métodos que privilegian la búsqueda de información mientras que otros se enfocan en la construcción de conocimiento. En cualquiera de los casos, lo importante, tal como señala Rodríguez y Pérez (2016) es que el método de investigación constituye una herramienta para la búsqueda y el perfeccionamiento del conocimiento de la realidad (p.179).

Entre los métodos más conocidos y utilizados se encuentran el analítico-sintético y el inductivo-deductivo. También suelen ser muy utilizados el método de analogías, el hipotético-deductivo, el histórico-lógico, el sistémico-estructural-funcional, la sistematización, el genético y la modelación, entre otros.

Los métodos utilizados para el presente proyecto fueron el analítico-sintético y el inductivo-deductivo. A continuación, se definen ambos métodos y su respectiva relación con los objetivos específicos.

3.2.1 Método analítico-sintético.

El método analítico-sintético es un método dualista por medio del cual se llega al conocimiento a través de dos procesos intelectuales: el análisis y la síntesis, que se lleva a cabo separando primero los elementos que intervienen en la comprensión de un fenómeno

determinado, después se forma un conjunto de elementos que tengan relación lógica entre sí, para luego ir completando y demostrando la verdad del conocimiento.

Véliz y Jorna (2014) citado por Pérez (2014) han señalado que el método analítico-sintético puede ser empleado para descomponer el todo en las partes, conocer las raíces y, partiendo de este análisis, realizar la síntesis para reconstruir y explicar. Si bien lo más común es utilizarlo para la búsqueda de información, en ocasiones es útil también para la elaboración de conocimientos.

Se eligió este método ya que facilita buscar y procesar información y dar forma a la ruta que se siguió para lograr la propuesta de metodología para la gestión de proyectos escénicos. Primeramente, se hizo un análisis de información y posteriormente una síntesis creando un conjunto de conocimientos y herramientas para la respectiva propuesta.

3.2.2 Método inductivo-deductivo.

Al igual que el método anteriormente descrito, éste combina dos procesos cognitivos de acceso al conocimiento: la inducción y la deducción. Ambos son procedimientos inversos; mientras la inducción reúne datos para hacer generalizaciones a partir de ellos, la deducción parte el panorama más amplio pasando de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. En este sentido, Rodríguez y Pérez (2016) señalan que la inducción y la deducción se complementan y forman una unidad dialéctica, que permite llegar a generalizaciones enriquecedoras.

Tabla 2*Métodos de investigación.*

Objetivos	Métodos de Investigación	
	Analítico-sintético	Inductivo-deductivo
1. Describir de forma clara los tipos de proyectos desarrollados por la academia de danza Danilova Ballet School S.A. para establecer el contexto de la investigación.	A través del proceso analítico descriptivo se analizó los proyectos de la escuela, para identificar particularidades, características relevantes. Luego se hizo el ejercicio para integrar de forma comparativa todos los proyectos para obtener un común denominador.	Mediante la inducción y tomando como base las generalizaciones sobre los proyectos, se permite construir el conglomerado de características y particularidades de estos para efectos de dar contexto al proyecto.
2. Realizar un análisis de las necesidades de gestión de proyectos para la academia de danza para determinar los elementos básicos de la metodología.	A través del proceso analítico se descompuso y analizó el contexto actual de la escuela DBS sobre cómo gestiona sus proyectos. Luego, se hizo el ejercicio de sintetizar el contexto para integrarlo todo en el diagnóstico.	Se partió de elementos particulares del accionar actual de DBS en proyectos y luego se establecieron generalizaciones básicas que permitieron construir lo que se plantearía como un modelo actual de gestión. Al concluir el diagnóstico de la situación actual se desarrollaron procesos deductivos que facilitaron inferir soluciones concretas a partir de generalizaciones.
3. Evaluar las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos con respecto a las características de los proyectos elaborados por parte de la academia,	Tomando como referencia los procedimientos para desarrollar las áreas del conocimiento se requirieron procesos analíticos para su mejor adaptación al entorno de las escuelas como DBS y luego fue necesario	Mediante la inducción se particularizó a partir de las áreas del conocimiento del estándar PMBOK® en gestión de proyectos para llegar a un modelo general de gestión integrado para DBS. Dado que se trata de una propuesta de mejora, por medio de deducción se identificaron elementos desconocidos y novedosos de mejora considerados necesidades de la gestión de

Objetivos	Métodos de Investigación	
	Analítico-sintético	Inductivo-deductivo
para contar con un fundamento para el desarrollo de la metodología.	synthetizar tales procedimientos en los diferentes planes de gestión.	proyectos, a partir de los conocidos obteniendo conclusiones prácticas para la gestión exitosa de proyectos.
4. Construir la metodología de gestión de proyectos para Danilova Ballet School S.A., con el fin de contar con un fundamento teórico para la gestión de proyectos internos.	Tomando como referencia los procedimientos para desarrollar las áreas del conocimiento se requirieron procesos analíticos para su mejor adaptación al entorno de las escuelas como DBS y luego fue necesario synthetizar tales procedimientos en los diferentes planes de gestión.	Mediante la inducción se particularizó a partir de las áreas del conocimiento del estándar PMBOK® en gestión de proyectos para llegar a un modelo general de gestión integrado para DBS. Dado que se trata de una propuesta de mejora, por medio de deducción se identificaron elementos desconocidos y novedosos de mejora, a partir de los conocidos obteniendo conclusiones prácticas para la gestión exitosa de proyectos.
5. Diseñar las plantillas y los formularios que serán utilizados por la academia Danilova Ballet School S.A. para asegurar la disponibilidad, trazabilidad y estandarización de la información asociada a proyectos.	Tomando como referencia las herramientas e instrumentos utilizados en la aplicación de las áreas del conocimiento, se hicieron análisis respectivos para ajustarlos al entorno y necesidades de DBS y se efectuó una síntesis para obtener las mejores opciones posibles para el contexto.	Mediante inducción se particularizó en cada una de las áreas del conocimiento para llegar a un conjunto coherente e integrado de plantillas e instrumentos para los proyectos de DBS. Dado que se trata de una propuesta de mejora, por medio de deducción se identificaron elementos desconocidos que orientaron la mejora a partir de los conocidos, para llegar a una propuesta práctica para el uso de las plantillas.
6. Evaluar la metodología de gestión de proyectos con un proyecto concreto	Primero se analizaron cuáles eran las condiciones propicias para el desarrollo de este plan de validación.	La propuesta de implementación se logró a través de un proceso que va de lo general que sería la

Objetivos	Métodos de Investigación	
	Analítico-sintético	Inductivo-deductivo
de la academia de danza con el propósito de validar la aplicabilidad de esta.	Una vez diseñada la propuesta se desarrollaron procesos de síntesis para transmitir lo más importante de los contenidos teóricos y prácticos.	propuesta de la metodología a lo particular que refiere al plan de implementación.

Nota: Tabla de autoría propia.

3.3 Herramientas

Las herramientas son los medios utilizados para obtener información, que posteriormente pueda ser transformada en conocimiento. Con el objetivo de determinar las herramientas más apropiadas para la investigación, se consideraron diferentes factores vinculados al método, así como a las fuentes de información. Del estándar PMBOK® (2017) se obtuvieron algunas de estas herramientas que varían en función del área de conocimiento.

A continuación, se define el concepto de cada una de las herramientas utilizadas:

- **Revisión documental:** La revisión documental alimenta el estado del arte en la investigación, que por medio de observación complementaria revisa y registra una buena parte de la información vinculada al tema de investigación para conocer el estado actual de la problemática. El estudio documental permite hacer una retrospectiva del tema en cuestión y plantear comparaciones o relaciones entre las categorías que han sido definidas por el investigador. (Rodríguez, 2009)
- **Cuestionario:** Esta herramienta consiste en una forma organizada y práctica de hacer preguntas y obtener respuestas. Es un sistema adaptable a cualquier campo de estudio que busque obtener información específica sobre un tema y puede estar estructurado de diversas formas y, por lo general, utiliza preguntas abiertas que estructuran las opciones de respuesta y cerradas cuya estructuración permite dos tipos de respuestas: dicotómicas y categorizadas. (Monge, 2011)
- **Entrevista estructurada:** De acuerdo con el estándar del PMBOK® (2017), una entrevista es una manera formal o informal de obtener información a través del

diálogo directo con los interesados del proyecto. La entrevista estructurada es la que emplea un guion previamente diseñado que asegure que todos los encuestados se les hace las preguntas de manera estandarizada. (Monge, 2011)

- **Juicio experto:** El PMI (2017) describe el juicio experto como una herramienta que permite obtener aportes de tipo especializado de las partes experimentadas de diversa temática, que consisten en cualquier grupo o persona con una educación, habilidad o capacitación en el desarrollo del alcance de los diversos proyectos.
- **Diagrama de flujo:** Los diagramas de flujo, también conocidos como mapas de proceso muestran la secuencia de pasos y las posibles ramificaciones de un proceso que transforma una o más entradas en una o más salidas. Según lo establece el PMBOK® (2017), estos permiten representar gráficamente aspectos como actividades, puntos de decisión, ramificaciones y rutas paralelas logrando un mapeo de los detalles operativos de los procedimientos.
- **Prototipo:** Este consiste en un método para obtener una retroalimentación rápida proporcionando un modelo operativo del producto esperado antes de construir la versión final. El prototipo por ser tangible permite que las partes interesadas experimenten con un modelo del producto final en lugar de limitarse a debatir en forma abstracta sobre sus requisitos (PMI, 2017)

En la Tabla 3 a continuación, se describen las herramientas utilizadas para el alcance de cada uno de los objetivos de la investigación.

Tabla 3*Herramientas utilizadas en la investigación.*

Objetivos	Herramientas
<p>1. Describir de forma clara los tipos de proyectos desarrollados por la academia de danza Danilova Ballet School S.A. para establecer el contexto de la investigación.</p>	<p>Cuestionario: Se aplicó con las personas identificadas como fuentes primarias por medio del uso de la plataforma tecnológica SurveyMonkey. Con él se obtuvo información acerca del estado actual de la gestión de proyectos escénicos en la escuela DBS, para identificar características y elementos diferenciadores.</p> <p>Juicio experto: Se utilizó el propio juicio experto dado que la persona que lleva a cabo esta investigación es profesora de la escuela DBS y ha apoyado y colaborado en diversas etapas de los proyectos escénicos dirigidos y completados por esta.</p>
<p>2. Realizar un análisis de las necesidades de gestión de proyectos para la academia de danza para determinar los elementos básicos de la metodología.</p>	<p>Cuestionario: Se aplicó con las personas identificadas como fuentes primarias por medio del uso de la plataforma tecnológica SurveyMonkey. Con él se obtuvo información acerca del estado actual de la gestión de proyectos escénicos en la escuela DBS, así como necesidades específicas para esta. Se compuso tanto de preguntas abiertas como cerradas para obtener información en diversos niveles de detalle sobre procedimientos, herramientas actuales y necesarias, y técnicas empleadas.</p> <p>Revisión documental: Se efectuó una revisión exhaustiva de las buenas prácticas establecidas en los estándares de proyectos del PMI a fin de identificar aquellas que mejor se podían aplicar en el caso de creación de la metodología de gestión de proyectos para DBS. Se revisaron los documentos y archivos de proyectos anteriores ejecutados por DBS. También se revisaron los instrumentos que actualmente se utilizan para el registro de información y seguimiento, aun cuando estos son sencillos y empíricos, lo que permitió reconocer los puntos críticos en la gestión, aspectos por mejorar y las principales necesidades que se han identifican en el tema.</p> <p>También se hizo consulta de literatura relacionada a la gestión de proyectos escénicos y culturales de fuentes internacionales.</p>

<p>3. Evaluar las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos con respecto a las características de los proyectos elaborados por parte de la academia, para contar con un fundamento para el desarrollo de la metodología.</p>	<p>Cuestionario: Se aplicó con las personas identificadas como fuentes primarias por medio del uso de la plataforma tecnológica SurveyMonkey. Con él se obtuvo información acerca del estado actual de la gestión de proyectos escénicos en la escuela DBS, para identificar características y elementos diferenciadores.</p> <p>Entrevistas estructuradas: Con el objetivo de hacer consulta a las profesoras, alumnas, padres de familia, así como directores de otras academias y escuelas, se realizaron entrevistas virtuales utilizando una guía estructurada de entrevista y los resultados se compilaron por medio de la plataforma Microsoft Forms con el fin de lograr un procesamiento de la información recopilada. De estas se obtuvo información relevante para determinar el grado de satisfacción de las alumnas y padres de familia sobre los proyectos que desarrolla DBS. Así mismo, sirvieron para obtener información sobre las necesidades y carencias del gremio respecto a la gestión de proyectos. La información fue utilizada para realizar ajustes en la propuesta metodológica para que se adecúe mejor a las necesidades en la materia.</p>
<p>4. Construir la metodología de gestión de proyectos para Danilova Ballet School S.A., con el fin de contar con un fundamento teórico para la gestión de proyectos internos.</p>	<p>Juicio experto: Se utilizó el propio juicio experto dado que la persona que lleva a cabo esta investigación es profesora de la escuela DBS y ha apoyado y colaborado en diversas etapas de los proyectos escénicos dirigidos y completados por esta.</p>
<p>5. Diseñar las plantillas y los formularios que serán utilizados por la academia Danilova Ballet School S.A. para asegurar la disponibilidad, trazabilidad y estandarización de la información asociada a proyectos.</p>	<p>Prototipos: Antes de generar las versiones definitivas, se hicieron prototipos de las plantillas las cuales fueron compartidas con el equipo de trabajo del DBS para obtener una retroalimentación rápida. De esta forma se obtuvo un modelo operativo del producto esperado antes de construirlo finalmente.</p>

-
- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. Evaluar la metodología de gestión de proyectos con un proyecto concreto de la academia de danza con el propósito de validar la aplicabilidad de esta. | <p>Diagramas de flujo: Se utilizó esta herramienta para establecer cómo sería la lógica del proceso de implementación de la metodología.</p> <p>Juicio de expertos: Se utilizó esta herramienta para definir cuál proyecto validar con la metodología, así como el conocimiento de las profesoras y directora administrativa para llevar a cabo el ejercicio.</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
-

Nota Tabla de autoría propia.

3.4 Supuestos y restricciones

Un supuesto se puede describir como “un dato asumido como verdad, pero sin confirmación” (Toala, M., et al, 2019, p.56). Estos se refieren a circunstancias fuera del proyecto que se espera que pudieran ocurrir para lograr el éxito, pero que están fuera del control del director y del equipo del proyecto. Es esperable que los supuestos se establezcan desde el inicio de los procesos de planificación que es el momento en que surgen las incertidumbres o interrogantes más importantes sobre el proyecto.

Por otro lado, las restricciones son definidas en la Guía PMBOK (PMI, 2017) como un “factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso.” (p.723). De forma teórica, se establece la triple restricción de un proyecto, la cual se refiere a los elementos vinculados al alcance, al tiempo y a los costos, sin embargo, algunos autores plantean que es igualmente sano considerar un cuarto elemento dentro de las restricciones referente a la calidad.

Para la presente investigación se establecieron los supuestos y restricciones detallados en la siguiente Tabla 4 a continuación.

Tabla 4*Supuestos y restricciones de la investigación.*

Objetivo	Supuestos	Restricciones
1. Describir de forma clara los tipos de proyectos desarrollados por la academia de danza Danilova Ballet School S.A. para establecer el contexto de la investigación.	Se cuenta con acceso a la documentación para conocer sobre los proyectos anteriores de la escuela DBS. La descripción de los proyectos efectuados por DBS serán insumo para construir el contexto para la propuesta de metodología, sus instrumentos y plantillas.	Solo se cuenta con el recurso humano actual de DBS para la memoria histórica de los proyectos anteriores y la contextualización de estos.
2. Realizar un análisis de las necesidades de gestión de proyectos para la academia de danza para determinar los elementos básicos de la metodología.	Se cuenta con acceso a la documentación necesaria para obtener el estado actual de las prácticas en gestión de proyectos de la escuela DBS. Se cuenta con el apoyo de la directora administrativa de DBS y del profesorado para el desarrollo del diagnóstico. Los clientes y alumnas de la escuela están interesadas en participar en entrevistas y grupos focales. El diagnóstico será el insumo base para desarrollar la propuesta de metodología y sus instrumentos y plantillas.	El diagnóstico se deberá realizar en el tiempo definido y no se podrá exceder ese tiempo ya que se cuenta con solo tres meses para el desarrollo de la investigación Solo se cuenta con el recurso humano actual de DBS para la identificación de las prácticas actuales.
3. Evaluar las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos con respecto a las características de los proyectos elaborados por parte de la academia, para contar con un fundamento	La investigación generará los procedimientos los cuales serán coherentes con las condiciones actuales de DBS y que además tendrán una utilidad práctica e inmediata para su operación y la operación de escuelas similares. La directora administrativa y el profesorado están muy interesadas en los resultados de este	Los procedimientos se deberán desarrollar en el tiempo definido y no se podrá exceder ese tiempo ya que se cuenta con solo tres meses para todo el proyecto.

Objetivo	Supuestos	Restricciones
para el desarrollo de la metodología.	proyecto y están anuentes a que sean aplicados para mejorar la gestión de proyectos escénicos.	
4. Construir la metodología de gestión de proyectos para Danilova Ballet School S.A., con el fin de contar con un fundamento teórico para la gestión de proyectos internos.		
5. Diseñar las plantillas y los formularios que serán utilizados por la academia Danilova Ballet School S.A. para asegurar la disponibilidad, trazabilidad y estandarización de la información asociada a proyectos.	El proyecto tendrá como resultado un conjunto de plantillas e instrumentos que serán prácticos y ajustados a las condiciones de DBS y los proyectos escénicos profesionales y además tendrán una utilidad inmediata para otras escuelas y proyectos similares. La directora administrativa de DBS y el profesorado están muy interesados en los resultados y están anuentes a que sean aplicados para mejorar la gestión de proyectos escénicos.	Los instrumentos y plantillas se deberán desarrollar en el tiempo definido y no se podrá exceder ese tiempo ya que se cuenta con solo tres meses para la investigación. Solo se cuenta con el presupuesto para la reproducción de materiales para ser entregados al personal de DBS.
6. Evaluar la metodología de gestión de proyectos con un proyecto concreto de la academia de danza con el propósito de validar la aplicabilidad de esta.	El plan de validación será adecuado y acorde a las necesidades de DBS. El equipo de trabajo está muy interesado en los resultados de la validación y está anuente a seguir el plan de puesta en marcha de la metodología en futuros proyectos escénicos.	El plan de validación deberá adaptarse a las posibilidades de tiempo las cuales son limitadas, así mismo, se efectuará en primera instancia una validación teórica debido a restricciones de tiempo de la presente investigación.

Nota: Tabla de autoría propia.

3.5 Entregables

Los entregables se definen en el estándar PMBOK® (PMI, 2017) como “cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto” (p.708). Estos suelen clasificarse de acuerdo con el nivel en que se encuentran respecto al ciclo del proyecto: aceptados y completados. El PMI (2017) señala que los aceptados son aquellos que ya han sido validados por el cliente o los patrocinadores del proyecto y los completados son aquellos para los cuales ya hizo comprobación de su consistencia con el cumplimiento de los aspectos establecidos en el control de la calidad.

Tabla 5

Entregables de la investigación.

Objetivo	Entregable
1. Describir de forma clara los tipos de proyectos desarrollados por la academia de danza Danilova Ballet School S.A. para establecer el contexto de la investigación.	Descripción de los proyectos de DBS considerados como parte de la metodología, incluyendo sus características, y contexto.
2. Realizar un análisis de las necesidades de gestión de proyectos para la academia de danza para determinar los elementos básicos de la metodología.	Diagnóstico sobre prácticas actuales y las necesidades en gestión de proyectos de la escuela Danilova Ballet School S.A. Es un documento que describe el estado actual sobre los procedimientos y los instrumentos que actualmente se están utilizando para gestionar los proyectos escénicos.
3. Evaluar las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos con respecto a las características de los proyectos elaborados por parte de la	Diagnóstico de la aplicación y relación de diversas prácticas de gestión de proyectos basadas en las áreas de conocimiento en DBS.

<p>academia, para contar con un fundamento para el desarrollo de la metodología.</p>	
<p>4. Construir la metodología de gestión de proyectos para Danilova Ballet School S.A., con el fin de contar con un fundamento teórico para la gestión de proyectos internos.</p>	<p>Procedimientos para la gestión de proyectos organizados a partir de los grupos de procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre. Este entregable se constituye en una guía que contiene una definición secuencial y concreta de la metodología y los procedimientos que DBS deberá seguir para gestionar sus proyectos para aplicar las diez áreas de conocimiento para la gestión de proyectos conforme la lógica y buenas prácticas sugeridas por el PMI.</p>
<p>5. Diseñar las plantillas y los formularios que serán utilizados por la academia Danilova Ballet School S.A. para asegurar la disponibilidad, trazabilidad y estandarización de la información asociada a proyectos.</p>	<p>Plantillas e instrumentos de acuerdo con los procedimientos para la gestión de proyectos. Como complemento a la guía con la metodología y procedimientos se incluye el conjunto de formatos y plantillas para ser utilizados en cada uno de los procedimientos definidos en la guía metodológica.</p>
<p>6. Evaluar la metodología de gestión de proyectos con un proyecto concreto de la academia de danza con el propósito de validar la aplicabilidad de esta.</p>	<p>Un documento que compila el resultado de aplicación de la metodología a un proyecto escénico de DBS.</p>

Nota: Tabla de autoría propia.

4 DESARROLLO

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en respuesta a cada uno de los objetivos planteados en la investigación. Desarrolla los seis entregables en las siguientes secciones: a) Contexto de proyectos de DBS, b) Diagnóstico sobre prácticas actuales en gestión de proyectos de la academia DBS con base en las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos y necesidades identificadas, c) Metodología e instrumentos de la gestión de proyectos para DBS, y d) Evaluación teórica de aplicabilidad.

Con el propósito de facilitar la comprensión de la metodología se han integrado en un solo capítulo las necesidades y el diagnóstico de las áreas de conocimiento y en otro solo capítulo los procedimientos y los respectivos formularios y plantillas respondiendo así a los objetivos 2 y 3, y 4 y 5, respectivamente.

4.1. Contextualización de proyectos de DBS

A continuación, se detalla el análisis de tipos de proyectos de DBS:

Tabla 6

Contextualización de proyectos de DBS.

Tipo de proyecto	Descripción	Ejemplos por DBS
Producciones nacionales	<p>Consiste en la puesta en escena de obras de ballet con guion e historia completa, usualmente con música de algún compositor con reconocimiento internacional.</p> <p>Algunas de sus características son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son obras de una duración superior a una (1) hora. • Usualmente se componen de 2 o 3 actos, separado de un intermedio entre actos. • El elenco usualmente es elegido por medio de audiciones nacionales, donde participan diversas escuelas a nivel nacional. • Son de mayor presupuesto, ya que requieren el pago a los bailarines por sus servicios. • Consisten en temporadas de al menos 3 funciones. • Contemplan montaje de escenografía y vestuario más complejo. • Participan no sólo bailarines, sino otras personas que fungen como relleno de escenas. • Son presentadas a público general. • En algunos casos en Costa Rica, pueden ser acompañadas de orquesta en vivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Cascanueces • Coppélia • El Lago de los Cisnes • La Fille Mal Gardé • Mary Poppins • Gaité Parissienne (a la tica)

Tipo de proyecto	Descripción	Ejemplos por DBS
Producciones con colaboración internacional	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión de estas producciones puede requerir más de 6 meses de planificación. <p>Son similares a las producciones nacionales, con la diferencia que se invita a bailarines internacionales para interpretar papeles principales (por lo general). Esto incrementa la dificultad logística y los costos durante el proyecto por los requerimientos de estos bailarines en el país durante la temporada.</p>	Son ejemplos de estos, los mismos que las producciones nacionales.
Funciones de escuela anuales	<p>Consisten en proyectos de baja escala, usualmente para demostrar el avance del alumnado de la academia. Se desarrolla en coreografías o extractos de coreografías por niveles. Características de estas funciones incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son de menor costo. • Por lo general se desarrollan como reportorio de obras de ballet completas, donde el alumnado interpreta extractos de estas obras. Sin embargo, cuando se rea nueva coreografía, estas están a cargo de los profesores de cada nivel, según el nivel y posibilidades de cada uno de estos. • Se desarrollan en máximo uno o dos días de función. • No considera participación de alumnado de otras escuelas, a menos que estas sean invitadas a participar de la misma con un propio extracto montado por la profesora de dicho grupo en su respectiva escuela. • No se realiza pago a los bailarines. • Es de menor logística en relación con vestuarios y escenografía, ya que cuando son obras de creación propia las escuelas pueden reutilizar vestuarios de obras anteriores. • Usualmente es presenciada por familiares y amigos de las alumnas de la escuela. • La gestión de estas producciones puede requerir al menos 3 meses de planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> • DBS Fairies • Escenas de Degas • Clase Concierto • El Jardín de Mr. MacGregor • Sueño de Ballet
Clases abiertas y	Las clases abiertas o eventos menores, consisten en micro proyectos para los que se utiliza algún extracto de conocimiento del alumnado para presentarlo en	

Tipo de proyecto	Descripción	Ejemplos por DBS
otros eventos menores	actividades de carácter cultural como ferias culturales, actos cívicos, fiestas en colegios, festivales y otros. Entre sus características se incluyen: <ul style="list-style-type: none"> • No requieren mayor desarrollo logístico • Son de bajo o nulo costo. • Usualmente se envía a estudiantes que tengan ya aprendidas coreografías para facilitar la práctica y mejorar la calidad y la exposición de la escuela. • Son actividades que pretenden exponer la escuela y lograr nuevo alumnado. • La gestión del proyecto no supera 2 semanas para preparar lo necesario. 	

Nota: La tabla es de autoría propia

A partir de lo analizado anteriormente, y producto de los insumos de revisión documental y conocimiento experto del profesorado de la escuela en la materia, se muestra un resumen de las características principales de los proyectos artísticos de DBS, que son consideradas como parte fundamental en el desarrollo de la metodología propuesta.

Tabla 7

Resumen de características comunes a los proyectos de DBS

Elemento	Producciones nacionales e internacionales	Producciones de escuela	Clases abiertas y otros
Definición de un tema u obra	Sí	Sí	Sí
Duración de un proyecto	6 meses a 1 año	3 a 6 meses	Menos de 1 mes
Planificación			
Búsqueda de disponibilidad de fechas en teatros para las producciones (con base en esto se realiza toda la programación del cronograma de proyecto).	Sí	Sí	No
Cronogramas y planificación de tiempo, incluyendo ensayos y pruebas de producción	Sí	Sí	Sí (en menor medida)
Costeo para todos los elementos del proyecto	Sí	Sí	No
Adquisición de materiales para utilería	Sí	Sí	No
Establecimiento de roles y responsabilidades del profesorado y demás miembros del “staff”	Sí	Sí	Sí
Contrataciones de proveedores (teatro, vestuarios, maquillaje, escenografía, soporte, asesoría, bailarines invitados)	Sí	Sí	No
Confección de vestuarios	Sí	Sí	No
Confección de escenografía	Sí	En algunos casos	No
Confección de programas de mano	Sí	Sí	No
Logística de venta de entradas	Sí	Sí	En algunas ocasiones

Elemento	Producciones nacionales e internacionales	Producciones de escuela	Clases abiertas y otros
Aclarar y definir canales de comunicación con partes participantes	Sí	Sí	Muy pocas veces
Divulgación por medio de redes sociales o canales de comunicación	Sí	En algunas ocasiones	Sí
Planificación de actividades previas a las funciones, incluyendo asignación de espacios para bailarines en camerinos, horarios de ensayos generales, entradas y salidas del escenario, entre otros.	Sí	Sí	No
Ejecución			
Asignación de roles durante las funciones	Sí	Sí	Sí
Ejecución de ensayos generales	Sí	Sí	En algunas ocasiones
Ejecución de pruebas técnicas	Sí	Sí	En algunas ocasiones
Preparación del teatro para la o las producciones	Sí	Sí	No
Grabación y video	Sí	Sí	En algunas ocasiones
Fotografía	Sí	Sí	Sí
Monitoreo y control			
Seguimiento al estado de avance de las actividades en todo el proyecto	Sí	Sí	No

Nota: Tabla de autoría propia.

A partir de lo anterior, es importante destacar que a pesar de que la academia DBS cuenta con un gran número de proyectos artísticos a través del año, los proyectos asociados con producciones nacionales o funciones de escuela son los que requieren una gestión más integral, mientras que las presentaciones en eventos y las clases abiertas funcionan más como práctica u oportunidades de entrenamiento para las alumnas. En este aspecto, los procedimientos, metodologías y plantillas diseñadas serán aplicables al menos al nivel de

funciones de escuela, con el fin de agregar valor al desarrollo de sin comprometer la eficiencia y eficacia.

4.2. Diagnóstico de prácticas actuales y necesidades en gestión de proyectos

4.2.1. Prácticas actuales y evaluación de las áreas de conocimiento

La gestión de proyectos dentro de Danilova Ballet School S.A. se hace de forma poco rigurosa y sistemática. Para la gran mayoría de los grupos de procesos no existen procedimientos estándares y formatos establecidos. La responsabilidad en la materia está dividida de forma irregular y poco sistemática entre la administración y el personal de profesoras de la escuela. Estas se apoyan entre sí para intercambio de ideas y conocimientos que sean de utilidad para sacar adelante cada proyecto. En este sentido, no existe una delegación específica para cada tarea o responsabilidad dentro de cada proyecto escénico. El equipo de trabajo de DBS consiste en 3 profesoras, una directora administrativa, así como un equipo de asesores artísticos extranjeros quienes dan apoyo técnico sin embargo, no en lo relativo a la gestión de proyectos.

Adicional, la escuela de ballet ha vivido una serie de transformaciones importantes en los últimos 2 años, producto de la jubilación de su antigua directora artística, lo que ha ocasionado una fuerte curva de aprendizaje de todo el equipo de profesorado en relación a la producción escénica. Esta inexperiencia es un elemento que desfavorece la ejecución de producciones de alta calidad.

En el presente año la escuela de DBS ha ejecutado un total de 4 proyectos escénicos, de las categorías detalladas en el apartado 4.1 del presente documento, dentro de los cuales

uno de ellos es de la categoría más amplia y compleja de proyectos, que requieren una gestión importante.

Al ser un año de transición a nueva dirección, así como de recuperación de la crisis económica vivida en 2020, se han ejecutado una menor cantidad de proyectos en comparación con años anteriores. Sin embargo, durante este periodo se ha dedicado una gran cantidad de tiempo y esfuerzo a la producción nacional Coppélia, la cual fue puesta en escena durante el mes de octubre del presente año.

Los proyectos de DBS se sobreponen unos con otros, lo que resulta en un desafío para la administración, para lograr el éxito de todos los proyectos sin sacrificar la calidad. Así mismo, se sobrepone a dichos proyectos las clases particulares del alumnado particularmente de aquellos quienes participan en unos proyectos y en otros no. Todo lo anterior hace sumamente importante la organización y logística durante los proyectos para simplificar procesos y sacar mayor provecho del tiempo. En este último aspecto, se destaca que al no existir lineamientos para que cada profesora y la administradora (encargadas de los proyectos) sigan la secuencia de los procesos de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre, se dificulta el orden y sistematización durante los proyectos.

Las principales debilidades están en la fase de planificación y de seguimiento y control dado que los proyectos surgen como una idea de negocio y la decisión de si desarrollarlos o no se toma con base en supuestos empíricos, por lo que no existe un cronograma y presupuesto estricto previo al inicio del proyecto. Surgen en este sentido por ejemplo, costos imprevistos para los cuales no se considera holgura, que pueden llegar a resultar en pérdidas económicas para la escuela.

El seguimiento en el avance de cada proyecto se realiza a través de reuniones donde la administradora se reúne con cada una de las partes para el reporte de avances, de necesidades encontradas nuevas, y para tomar acción correctiva a elementos fuera de control. Esto se hace de forma verbal y queda reportado únicamente en las notas de seguimiento de la administradora, lo que deposita mucha responsabilidad en esta persona para ejecutar o tomar acción sobre los acuerdos tomados.

Los principales resultados obtenidos a través de los cuestionarios y entrevistas se destacan a continuación.

4.2.2. Resultados obtenidos por área de conocimiento.

El cuestionario utilizado para el diagnóstico contiene 51 preguntas y fue estructurado tomando como base las 10 áreas de conocimiento recomendadas por la Guía del PMBOK® (PMI, 2017). La referencia al mismo se encuentra en el Anexo 4.

Para determinar la cantidad y tipo de sujetos que aportarían la información para el diagnóstico se seleccionó por conveniencia al 100% del personal que labora en la escuela DBS que labora en Costa Rica, ya que este personal es el que, en conjunto, gestiona todos los proyectos. El cuestionario fue administrado a la directora administrativa y a sus 2 profesoras, siendo éste el total de colaboradoras de la escuela, y se aplicó de forma individual a cada una de ellas para evitar sesgos.

Debido a que la mayoría de las colaboradoras de DBS desconocen algunos conceptos de la administración de proyectos, fue necesario acompañarlas en el proceso aclarando dudas. Esto fue posible gracias a que la investigadora trabaja en la escuela y

estuvo de cerca durante todo el proceso en el momento en que las demás colaboradoras lo necesitaran. Por medio de este instrumento se logró corroborar la información que ya se tenía sobre la gestión de proyectos en la escuela accedida durante la revisión documental, así como conocer las carencias de información que poseen las profesoras a este respecto e identificar las necesidades específicas en gestión de proyectos. Toda la información se procesó de forma manual con el fin de enriquecer el análisis.

Otra información relevante asociada con la gestión de proyecto por parte de la escuela DBS fue obtenida a través de entrevistas estructuradas (ver Anexo 5) a 14 personas, que forman parte de grupos de interés de la escuela, incluyendo padres y madres de familia, bailarines invitados, directores de otras academias y escuelas, proveedores y profesorado.

Tabla 8

Población de entrevistas estructuradas.

Tipo de actor	Cantidad de entrevistados
Alumna(o)	4
Bailarín invitado o directores de otras academias	6
Padre o Madre de Familia	2
Profesora	1
Proveedor de servicios (vestuario, escenografía, entre otros)	1
Total general	14

Nota: Tabla de autoría propia.

La encuesta se aplicó por medio de llamadas telefónicas y los datos fueron procesados de forma manual directamente en la plataforma de Microsoft Forms con el fin de contabilizar estadísticas de respuestas que fueran de utilidad para el análisis, así como generar reportes que sirvan para dar trazabilidad al análisis.

En adelante, este capítulo describe los resultados obtenidos a través de las diversas fuentes.

a) Gestión de la Integración

La escuela DBS actualmente no posee una metodología formal para crear y definir un acta de constitución y definición del alcance de un proyecto. El total de informantes afirma que no se utiliza esta herramienta o alguna similar. Para los proyectos de índole internacional se utilizan elementos como contratos para la dirección artística o para la participación de bailarines invitados y/o extranjeros. La definición del alcance del proyecto, se lleva a cabo mediante reuniones entre el profesorado y la administración, prácticamente para oficializar la idea de proyecto, sin embargo no se documenta por medio de ninguna plantilla, así mismo no se registran actas de estas reuniones.

Respecto al plan del proyecto y la asignación de recursos el total de entrevistadas afirma que la forma de planificación es realizada de forma empírica y según como se vayan presentando las necesidades. De las personas encuestadas y entrevistadas, los comentarios de mayor impacto negativo respecto a la organización y planificación de proyectos de la escuela provienen de las mismas profesoras de la escuela, así como de bailarines invitados, así como algunas madres y padres de familia que están ampliamente interesadas en los elementos logísticos de las producciones. Esto es relevante debido a que en gran medida serán las profesoras de la escuela quienes utilizarán posteriormente la metodología propuesta.

Para la planificación, según la revisión documental resguardada en el sitio de Google Drive de la escuela, se documentan plantillas de Excel para elementos como:

costos, elenco, control de venta de entradas, horarios de ensayos, lista de requerimientos para la escena y utilería. Adicionalmente, no se asignan responsabilidades de las actividades del proyecto desde el inicio.

Para el monitoreo y control de los proyectos, solo utiliza una matriz de Excel para llevar el control de ejecución del presupuesto, donde se indica lo ya pagado y lo pendiente de pagar.

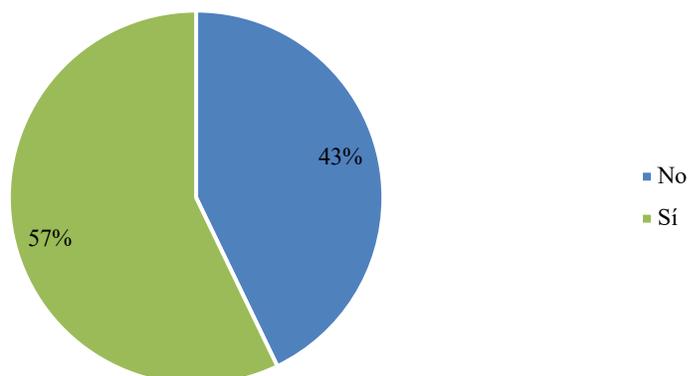
La dirección de todos los proyectos es llevada a cabo por la directora administrativa de la escuela, quien no cuenta actualmente con un equipo de proyecto robusto con todo su profesorado capacitado en la gestión de proyectos. El equipo técnico, por ende, lo conforma la profesora, quien asiste los requerimientos de la administración de forma más reactiva que planificada.

Respecto a los cambios se corrobora que no existe un procedimiento formal ni una metodología para este propósito. Cuando se requiere un cambio, por parte de alguna parte interesada (por ejemplo los directores artísticos) que impacte el proyecto, la persona a cargo del proyecto junto con el profesorado analizan el impacto, principalmente en tema de costos, y en conjunto deciden si se aprueba o se rechaza.

En los resultados de la encuesta y entrevistas se logró determinar también que la escuela DBS no tiene un proceso de cierre formal de los proyectos. Aproximadamente la mitad de las personas informantes detallaron que no se documentan las lecciones aprendidas al cierre de proyectos, ni se retroalimenta los resultados del proyecto.

Figura 4

Resultados retroalimentación sobre resultados del proyecto



Nota: Figura de autoría propia.

Lo único que queda documentado es grabación y video de las obras, más no documentos de proyecto formales.

b) Gestión del Alcance

El alcance de cada proyecto es definido mediante reuniones de trabajo de la dirección administrativa con la asesoría artística, así como con el profesorado, donde se detallan los requerimientos necesarios para la puesta en escena de forma general. Cuando se requiere de contrataciones, éstas son administradas directamente por la dirección administrativa. Sin embargo, en ningún caso se encontró que se haga un Desglose Detallado de Trabajo (EDT). El personal desconoce esta herramienta.

El alcance de los proyectos es delimitado únicamente por el nombre de la obra, el teatro y las fechas en que se pretende llevar a cabo. No se hace referencia a lo relativo al presupuesto y cronograma durante la definición del alcance.

c) Gestión del Cronograma

La escuela DBS utiliza hojas de Excel para hacer control de cronograma, el cual aplica en su mayoría para los ensayos artísticos, técnicos y generales. No se realiza cronograma para la preparación de los demás elementos asociados al proyecto que incluyen: escenografía, vestuarios, maquillaje, tocados (para el cabellos), utilería, y otros. Las fuentes consultadas señalan que la duración total de todo el proyecto forma es la parte más relevante de las restricciones, debido a que la contratación de fechas para la obra son inamovibles una vez se anuncian por medios públicos, por lo que el proyecto se debe ajustar siempre a la fecha de finalización.

Por lo general las actividades y sus respectivos tiempos son definidas con base en los requerimientos para el proyecto, y son calculados por medio de criterio experto por parte de la administración y el profesorado. Es decir, conociendo a proveedores se estima el tiempo que tomará tener listo cierto elemento del proyecto y con base en eso se proyecta de forma regresiva. Sin embargo, en la actualidad no se utiliza ninguna técnica formal para la estimación de los tiempos de las actividades ni se hace secuenciación dado que no se realiza tampoco una EDT.

En referencia a la documentación del tiempo que cada trabajador dedicará al proyecto, se mide en el camino y según las necesidades que surjan. Por lo general cada profesora está presente en ensayos y ayuda en organización de su grupo de alumnas, y la administración se encarga de gestionar los tiempos con proveedores o otros actores. La dedicación de tiempo aumenta conforme de acerca la finalización del proyecto debido a la aparición de elementos que deben ser atendidos de forma correctiva, así como el aumento

de la cantidad de ensayos y requerimientos técnicos en el teatro. La administración no realiza de momento control de tiempo invertido por parte de su equipo, usualmente se establecen las actividades y se informa al equipo cuándo deben estar presentes.

Luego, debido a que no se utilizan herramientas para la planificación y gestión del cronograma de manera específica para cada proyecto, no se hace tampoco una planificación ágil de liberación de recursos. Esto afecta negativamente el trabajo cotidiano considerando que la escuela debe continuar operando para aquellas personas que no forman parte del proyecto, ya que las clases no se pueden detener.

Además, según los informantes, la falta de planificación de cronograma provoca afectaciones de asistencia a ensayos, debido a que el alumnado y bailarines invitados deben ajustar sus horarios a los horarios de ensayos lo cual es una tarea compleja debido a la variedad de actividades de cada persona. Esto último es importante destacarlo en el sentido de que en Costa Rica pocos bailarines se dedican por completo al arte lo que hace que deben convivir varios mundos a la vez.

d) Gestión de los Costos

La escuela DBS utiliza una plantilla de costos que consiste en un archivo de Excel al que se le denomina “Ejecución de Presupuesto”. Este instrumento está dividido por los diferentes requerimientos del proyecto, entendiéndose: vestuarios, asesoría, teatro,, entre otros. A través de las consultas y revisión documental, se constata que la planificación de costos no se realiza formalmente, sino que se detallan ahí los costos reales del proyecto. Es decir, se toma la decisión de ejecutar el proyecto y luego de eso se realizan las cotizaciones requeridas y se detallan en la hoja de Excel. En el caso de producciones nacionales los

costos usualmente son asumidos por completo por la escuela, sin embargo en las funciones de escuela, los padres de familia contribuyen con el pago de vestuarios lo que reduce de manera significativa el costeo.

A pesar de esto, se destaca que el presupuesto es reactivo y no preventivo, así mismo considera una holgura determinada por medio de juicio de experto por parte de la administración, con base en experiencias anteriores.

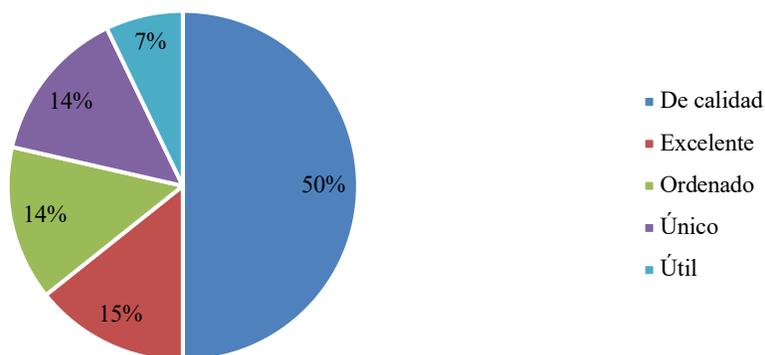
En experiencias durante el año 2021 y producto de las entrevistas realizadas, se determina por parte de la dirección administrativa que por la falta de control de costos durante el proyecto, y principalmente en la planificación, la producción de Coppélia por ejemplo, dejó pérdidas considerables para la escuela, lo que impacta de forma negativa el rendimiento y solvencia financiera de la escuela.

e) Gestión de la Calidad

En este grupo de proceso, la escuela no tiene ni ha tenido en el pasado algún registro. La medición de la calidad se basa en el cumplimiento de las expectativas de los participantes y espectadores de todo el proceso, la cual es muy variable según el rol desempeñado. La calidad se demuestra usualmente desde el punto de vista artístico y no de la gestión. De las personas consultadas por medio de cuestionarios y entrevistas, se les solicitó indicar adjetivos que calificarán su percepción de una obra en la que hayan participado, presenciado o colaborado y los resultados fueron como se muestran a continuación.

Figura 5

Percepción de partes interesadas de los proyectos desarrollados por DBS



Nota: Figura de autoría propia.

De este gráfico, se destaca que el 50% de las personas consultadas indicaron que la obra fue de calidad, y no se obtienen resultados de adjetivos negativos. A pesar de lo anterior, de la revisión documental realizada, se verificó que la escuela DBS no cuenta con procedimientos formales para gestionar la calidad durante el proyecto y la calidad es únicamente medida en función de la percepción de padres, madres, alumnas y proveedores.

f) Gestión de los Recursos

En la escuela, la gestión de recursos se realiza por la dirección administrativa y a pesar de no contar con procedimientos formales para su realización, es una de las áreas de conocimiento de mayor fortaleza. Esto por el hecho de la importancia de contar con todos los recursos para el logro de la obra. En general la gestión de recursos materiales está mejor organizada en comparación con la gestión del recurso humano.

Para los recursos materiales, se cuenta con hojas de Excel en las cuales se detallan listas de chequeo para los recursos del proyecto. En el caso del personal, no se realiza medición del desempeño, ni reuniones de seguimiento al equipo de proyecto.

Esporádicamente a sugerencia del profesorado se realizan reuniones de reagrupación con el fin de tomar decisiones sobre elementos pendientes.

g) Gestión de las Comunicaciones

La escuela DBS dentro de su planificación no cuenta con mecanismo de gestión de las comunicaciones; así lo afirman las personas consultadas y se constata con la revisión documental. La comunicación con las diferentes partes interesadas se realiza por medio de canales de comunicación como teléfono, correo electrónico, “WhatsApp”, y reuniones virtuales vía “Zoom”, como se detalla a continuación:

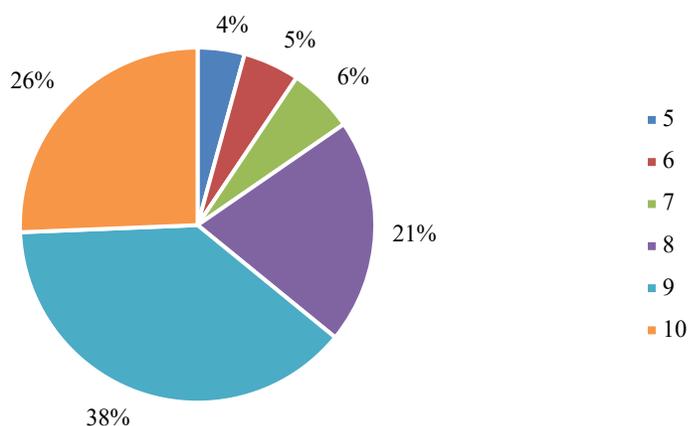
- Correo electrónico: comunicados importantes como elencos, horarios, cobros de vestuarios y otros. El correo electrónico es el método que garantiza la trazabilidad de la información.
- WhatsApp: Atención a padres y madres de familia, divulgación de los comunicados enviados por correo electrónico, envío de horarios de ensayos.
- Teléfono: comunicación con proveedores.
- Reuniones virtuales vía Zoom: para asesoría artística con asesores de la escuela.

A pesar de que la comunicación no es planificada, los informantes calificaron en su mayoría la gestión de las comunicaciones durante el proyecto de forma positiva, con

un 74% de promotores, 32% de neutros y un 4% de detractores. A continuación se detallan los resultados.

Figura 6

Percepción sobre gestión de comunicaciones en escala de 1 a 10.



Nota: Figura de autoría propia.

h) Gestión del Riesgo

La gestión de riesgos es también una de las áreas con mayores carencias y en la que el equipo de trabajo de DBS posee menos conocimiento técnico. Todas las encuestadas y participantes de entrevistas señalaron que dentro del DBS no existen procedimientos ni instrumentos para la planificación y gestión de riesgos de los proyectos. No se realizan análisis cualitativos ni cuantitativos de riesgos por lo que no se planifican respuestas a ellos. En general, se podría afirmar que en la escuela no existe una cultura de planificación de riesgos para proyectos escénicos y, para los miembros del equipo que son menos experimentados, es un tema por completo desconocido el cual no ha sido considerado formalmente en ningún proyecto desarrollado por la escuela hasta el momento.

i) Gestión de las Adquisiciones

Esta es una de las áreas junto con la de recursos que se encuentran mejor desarrolladas en la escuela, de forma empírica igualmente. Esto debido a que la generación de contratos con proveedores, bailarines, asesores y profesores es una práctica que se ha mantenido a través del tiempo. Las adquisiciones se gestionan en los proyectos por medio de estos contratos, los cuales son los que dan formalidad al proceso de adquisición. A pesar de no contar con una metodología establecida, las informantes consideran que existe conocimiento sobre el tema.

La escuela DBS no realiza estudios sistemáticos de costo-beneficio previo a la escogencia de los proyectos a ejecutar, particularmente para los proyectos centrados en presentaciones de escuela, además de que no realiza estudios de mercado del impacto de estas producciones a nivel nacional y la potencial disponibilidad de recurso humano para el proyecto. Dado que no se realizan cronogramas específicos para todos los proyectos, es difícil determinar el posible impacto que podrían generar otros proyectos que se ejecuten al mismo tiempo, así como incorporar los tiempos que toma el proceso de adquisición. Esto dificulta la trazabilidad por lo que no siempre se tiene la información necesaria para efectuar el control de las adquisiciones.

Existen debilidades en el proceso de seguimiento a las contrataciones. Se cuenta con un contrato formal que consigna entregables y fechas de entrega y gestión de pago, sin embargo, no siempre se introducen a tiempo los cambios aprobados y esto genera atrasos en pagos a los proveedores, y potencial disconformidad de estos. Otro aspecto a considerar es que no se cuenta con procedimientos para la evaluación de proveedores, lo que dificulta

la escogencia de criterios para futuras contrataciones. A pesar que se cuenta con conocimiento de proveedores específicos para diferentes requerimientos de los proyectos escénicos, sin evaluación de desempeño de estos, resulta complejo tener el histórico de actuaciones de dichos proveedores.

j) Gestión de los Involucrados

A través de la consulta realizada por medio de las encuestas y las entrevistas se logró constatar que la academia no realiza una gestión de los involucrados con metodologías y herramientas de la administración. Esta tarea se hace en forma poco sistemática y no se aplica para todos los proyectos, ni se realiza a lo largo de todas las fases del mismo. Se destaca además, que se tiene conocimiento general de los involucrados en los proyectos escénicos, sin embargo, no se identifican formalmente, tampoco sus necesidades y expectativas con el proyecto ni su relevancia relativa para cada proyecto.

Por ultimo los diversos involucrados se mantienen informados por medio de canales de comunicación digitales principalmente, y los registro existentes de dicha comunicación se resguardan en conversaciones en medios digitales y el correo electrónico. En complemento a lo detallado anteriormente, la siguiente tabla sintetiza los resultados del diagnóstico haciendo alusión a aquellos procesos que poseen mayores carencias y en los cuáles se deben incluir mejoras significativas. Para facilitar su comprensión se organiza por grupos de procesos para cada área de conocimiento de acuerdo con la Guía del PMBOK® (PMI, 2017). La tabla además permite identificar las principales necesidades en la gestión de proyectos para la academia de danza producto del análisis realizado.

Tabla 9

Síntesis del diagnóstico y necesidades identificadas para la academia DBS.

Área	Diagnóstico	Necesidades identificadas
Integración	<p>Inicio: No se desarrolla acta de constitución para los proyectos. El alcance se define en términos muy generales y se basa principalmente en la decisión de la obra a desarrollar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y estandarizar una plantilla que DBS siga utilizando cada vez que se inicia un nuevo proyecto. Esto podrá mejorar la definición de los objetivos del proyecto y determinar en forma más precisa el alcance, las restricciones, los riesgos y el entregable final.
	<p>Planificación: La planificación del proyecto se hace en forma muy general y con base en criterio experto, sin utilizar formatos estándares. De manera específica, la academia no cuenta con un procedimiento de planificación de sus proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un procedimiento para que DBS haga un plan para la dirección de proyectos que pueda ser aplicado para cada uno de los proyectos artísticos escénicos independientemente de la categoría a la cual corresponda, que sea práctica para cada proyecto, pero completa para garantizar la robustez metodológica.
	<p>Ejecución: No se cuenta con procedimientos formales para la solicitud de cambios. Las reuniones esporádicas de seguimiento permiten conocer el avance de cada proyecto escénico. La información y documentación del proyecto la maneja únicamente la administración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir información relevante de cada proyecto escénico que deba ser distribuida y compartida con el profesorado o con el equipo de proyecto. • Medir el rendimiento del equipo y realizar gestión adecuada y metódica de este. • Utilizar sistemas para la gestión y generar reportes de resultados y avances según sea necesario.
	<p>Monitoreo y control: No existe un procedimiento para llevar el control de cambios. El monitoreo y los ajustes al</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un mecanismo específico para el control de cambios que permita evaluar impactos y priorizarlos.

Área	Diagnóstico	Necesidades identificadas
	<p>proyecto se basan en elementos presupuestarios únicamente.</p> <hr/> <p>Cierre: No existe documentación de lecciones aprendidas o resultados de evaluaciones de proyectos anteriores. No se hace cierre formal del proyecto, sino que, una vez finalizadas las obras, se da por concluido y se detiene cualquier actividad asociada al proyecto. La documentación relativa al proyecto queda respaldada en las carpetas en la nube de la academia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que el alcance esté claramente definido en la plantilla del Acta de Constitución. • Desarrollar una línea base para cada proyecto. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Formalizar la entrega y finalización del proyecto, con presentación de resultados o comunicación de estos a las respectivas partes. • Conservar repositorio de información del proyecto incluyendo informe final de cada uno. • Crear una base de datos histórica que permita verificar lecciones aprendidas. • Definir procedimiento estándar de validación y comunicación al final de cada proyecto escénico.
Alcance	<p>Planificación: La definición del alcance se basa en la selección de la obra escénica o el plan de función a desarrollar. No se cuenta con un mecanismo formal de recopilación de requisitos. No se aplica ni se conoce sobre la estructura de desglose detallado de trabajo (EDT).</p> <hr/> <p>Monitoreo y control: El control del cronograma solo se hace con el instrumento general de planificación mediante informes trimestrales el cual no detalla paquetes de trabajo. No se realizan análisis de desempeño. No se utilizan herramientas para validar y controlar el alcance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar sistemáticamente la enunciación del alcance de cada proyecto con sus respectivos entregables y delimitación. • Utilizar la EDT para tener una visión más detallada de cada proyecto escénico, así como para dar seguimiento a actividades. • Mejorar los mecanismos de recopilación y registro de requisitos de cada proyecto para obtener la respectiva documentación y trazabilidad mediante una plantilla específica para este efecto. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar seguimiento y control definiendo líneas base para comparar avance contra programación. • Establecer mecanismos para las solicitudes y gestión de los cambios.

Área	Diagnóstico	Necesidades identificadas
Cronograma	<p>Planificación: No se cuenta con cronogramas detallados para el proyecto, más allá de los cronogramas de ensayos artísticos. Se hace una planificación inicial general que identifica el entregables principal de forma general y fechas exactas de la puesta en escena. No se realiza secuenciamiento de actividades o definición de las relaciones entre actividades de forma explícita.</p> <hr/> <p>Monitoreo y control: No se tienen mecanismos o formas de realizar un control del cronograma ni hacer análisis de rendimiento de este y de las implicaciones de la no liberación de recursos en los tiempos previstos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar herramientas tales como Microsoft Project para los proyectos, aún sea en una versión simple. • Capacitar al personal para el uso de esta herramienta tecnológica. • Utilizar herramientas ágiles para la gestión del equipo, como plataformas tecnológicas en línea. • Aplicar el método de la ruta crítica para los proyectos que son más complejos y que conllevan una mayor planificación. En el caso de proyectos escénicos más sencillos y de corta duración, la identificación de relaciones de actividades es fundamental. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar el monitoreo sistemático del cronograma una vez creado.
Costos	<p>Planificación: DBS no realiza planificación de costos sistemática. Usualmente se hace en el camino y una vez definido el alcance del proyecto. Se hacen comunes las modificaciones de contratos con proveedores por falta de planificación del presupuesto.</p> <hr/> <p>Monitoreo y control: No se cuenta con información línea base de costos que permita hacer control de costos. La falta de control en los costos ocasiona que se llegue a pérdidas de miles de colones en</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una base de datos que permita contar con datos históricos de proyectos desarrollados. • Realizar la estimación de costos para cada actividad. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Se requiere implementar una metodología para monitorear el desempeño de cada proyecto en este rubro y hacer proyecciones que permitan hacer actualizaciones a tiempo, especialmente por las

Área	Diagnóstico	Necesidades identificadas
	producciones, por ejemplo, en el caso de Coppélia, que fue una producción grande sin patrocinadores que generó muchas pérdidas económicas.	duraciones cortas de muchos de los proyectos escénicos de la academia.
Calidad	<p>Planificación: No se cuenta con estándares para la medición de la calidad. La misma se mide posterior a la finalización del proyecto y se realiza con base en percepción de partes interesadas. No se aplican procedimientos ni herramientas adecuadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar procedimientos y plantillas estándar para definir criterios de calidad en los proyectos, con métricas realistas y adecuadas para el gremio artístico.
	<p>Ejecución: No se hacen verificaciones sistemáticas ya que no se cuenta con criterios ni métricas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer herramientas para la recopilación de datos durante la ejecución de cada proyecto en función de los criterios y métricas establecidos tales como listas de verificación de calidad.
	<p>Monitoreo y control: No se realiza seguimiento ni control de la calidad del proyecto. Lo relativo a la calidad se controla verbalmente y no se registran acciones ni minutas relacionadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar sesiones de retroalimentación que permitan validar el cumplimiento de requisitos de calidad de cada proyecto. • Utilizar regularmente la información que se desprende de los instrumentos de verificación de calidad.
	<p>Cierre: La validación de la calidad final del proyecto es verbal por medio de retroalimentación activa por parte de partes interesadas. No se generan acciones por parte de DBS para medir la calidad, como encuestas y otros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir un procedimiento para este proceso como parte de la aceptación y entrega final de cada proyecto.
Recursos	<p>Planificación: DBS posee personal capacitado en los elementos artísticos asociados a los proyectos escénicos, más no</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un procedimiento para realizar la distribución de responsabilidades del profesorado en

Área	Diagnóstico	Necesidades identificadas
	<p>en lo relacionado con la gestión del proyecto como tal. Cuando se inicia un proyecto no se hace asignación de roles mediante procedimiento formal, ni se definen responsabilidades claras del equipo. En cuanto a los recursos materiales, se han logrado avances en la identificación y estimación de estos recursos, pero no mediante un procedimiento sistemático.</p> <p>Ejecución: La gestión de recursos en DBS es adecuada ya que existe un orden por parte de la administración en este aspecto. Sin embargo, la responsabilidad de la ejecución del presupuesto recae en esta figura lo que limita al resto del equipo.</p> <p>Monitoreo y control: No se monitorea la gestión de los recursos materiales mediante procesos formales. Adicionalmente no se realiza monitoreo del equipo de trabajo.</p>	<p>cada proyecto de modo que se puedan delimitar roles y niveles de responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar estimación de recursos una vez se tenga una mejor desagregación de actividades de cada proyecto. • Realizar capacitación al profesorado en administración de proyectos. • Definir guías para el monitoreo del equipo de trabajo en los proyectos en los que aplique.
Comunicación	<p>Planificación: La comunicación no se planifica, sino que se cuenta con medios de comunicación establecidos como formales para la escuela, los cuales se utilizan en caso de ser requerido. El equipo de proyecto se comunica mayoritariamente mediante la plataforma de “WhatsApp”. No se hace planificación de comunicaciones para proyectos específicos. En los proyectos más</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las herramientas informáticas. • Mejorar la planificación de comunicaciones considerando a todos los involucrados de cada proyecto.

Área	Diagnóstico	Necesidades identificadas
	<p>grandes se realiza mucha divulgación respecto a los proyectos lo cual es una fortaleza.</p> <p>Ejecución: Las comunicaciones están muy centradas entre la administración, el profesorado y los asesores artísticos. La comunicación con otros interesados es muy desordenada y usualmente comienza por solicitud de la parte interesada, por lo que se hace muy reactiva.</p> <p>Monitoreo y control: La academia no utiliza herramientas para el monitoreo de las comunicaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar activamente a otros interesados de los proyectos. • Efectuar comunicaciones periódicas sobre los avances de las obras previo a las funciones y no únicamente al finalizar. • Emitir documentación final (o material de divulgación) y divulgarla. • Implementar un sistema de comunicaciones que permita el acceso a toda la información sobre cada uno de los proyectos, por ejemplo, explotar la página web y crear canales más eficaces para la comunicación con partes externas.
Riesgos	<p>Planificación: DBS no cuenta con procedimientos y herramientas de gestión de riesgos y por ende no se hace identificación de riesgos ni análisis o planes de respuesta.</p> <p>Ejecución: Al no existir planificación, no se desarrollan planes para respuesta a riesgos. En los proyectos escénicos los riesgos se materializan con frecuencia y las respuestas usualmente son reactivas, lo que implica aumento en costos, debido a que el cronograma no puede ser sacrificado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer planificación de riesgos en un nivel adecuado para cada proyecto escénico, considerando las particularidades de cada categoría de proyecto. • Se podrían revisar proyectos anteriores y utilizar lecciones aprendidas para hacer esta planificación. • Se podría designar una persona líder para la gestión del riesgo, que oriente al resto del personal. • Entrenar progresivamente al profesorado para que sepan cómo identificar nuevos riesgos y señales de problemas potenciales y a comunicarlos a tiempo. • Llevar un registro histórico de riesgos en diferentes proyectos con los riesgos más comunes identificados, que también documente el impacto del tratamiento del riesgo.

Área	Diagnóstico	Necesidades identificadas
	Monitoreo y control: DBS no realiza monitoreo de riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar a una persona para ejecutar y dar seguimiento al plan de gestión de riesgos.
Adquisiciones	<p>Planificación: La planificación de las adquisiciones se hace con base en los requerimientos del producto final del proyecto, y se basa principalmente en la elaboración de contratos específicos para cada tipo de recursos necesario. No se encuentran definidos procedimientos para este tema, y al no contar con un desglose adecuado de actividades ni una planificación de costos y recursos específicos no se lleva a cabo planificación de adquisiciones</p> <p>Ejecución: Se efectúan por medio de contratos o por compras de último momento por elementos que no se contemplaron en la planificación de requerimientos inicial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar en el análisis de costo-beneficio de proyectos. • Establecer procedimientos para planificar adquisiciones.
	Monitoreo y control: Existen debilidades en el proceso de seguimiento a las contrataciones, ya que el seguimiento es mediante comunicación verbal y no se registran acciones o acuerdos tomados. Así mismo, no se tiene registro de lecciones aprendidas.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de la administradora en formulación de contratos, así como en técnicas de negociación con estos.
Involucrados	<p>Inicio: No se cuenta con un procedimiento para la identificación de interesados al iniciar los proyectos.</p> <p>Planificación: No se hace planificación para la gestión de interesados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir una guía para dar seguimiento a contratos y generar registro o minutas de las reuniones de seguimiento. • Crear un registro de proveedores que permita obtener información de desempeño y lecciones aprendidas que aporten a futuros proyectos.
		<ul style="list-style-type: none"> • Generar una matriz de uso práctico para que se realice la identificación y análisis de interesados considerando su rol e implicaciones en el proyecto. • Planificar el involucramiento de los interesados especialmente todo el elenco, considerando sus

Área	Diagnóstico	Necesidades identificadas
	<p>Ejecución: Existen comunicaciones con los interesados durante la ejecución del proyecto, sin embargo, esto no responde a un proceso planificado ni orientado a partir de análisis de influencia e involucramiento.</p> <p>Monitoreo y control: DBS no cuenta con criterios para establecer el monitoreo y control de la gestión de interesados</p>	<p>expectativas e intereses, así como las necesidades a lo largo del proyecto. Esto siendo que de los involucrados más relevantes en el proyecto artístico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar mecanismos para informar periódicamente a los interesados sobre avances del proyecto y obtener su retroalimentación. • Incluir a interesados clave en reuniones de planificación. • Los involucrados claves deben entender cómo se gestionará el proyecto y lo que se espera de su participación. Una vez establecido este tipo de alcance es necesario generar un procedimiento para monitorear el involucramiento de los interesados y generar información sobre el desempeño.

Nota: Tabla de autoría propia.

4.3. Metodología e instrumentos de la gestión de proyectos para DBS

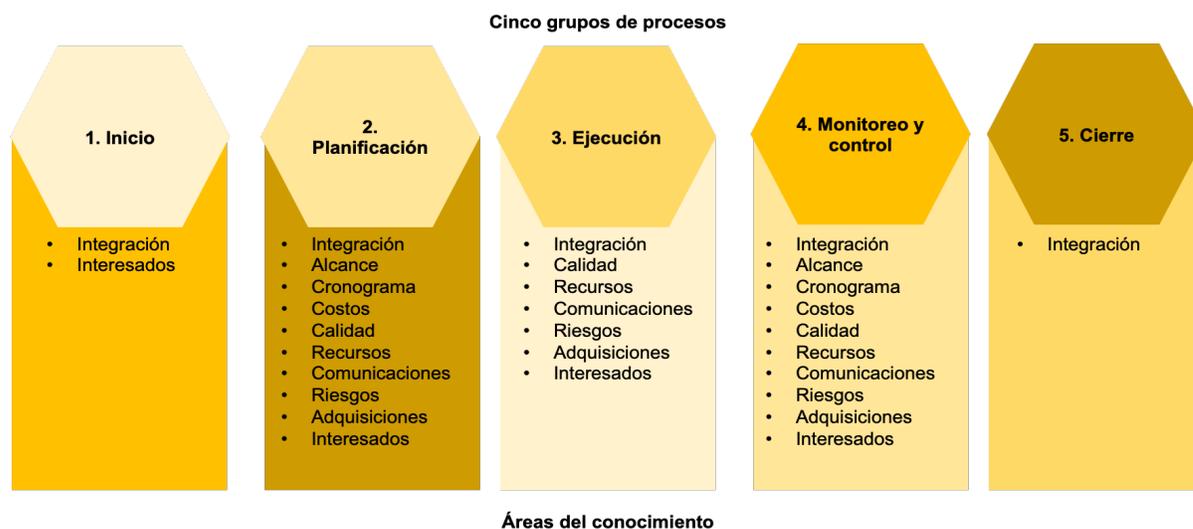
Este tercer capítulo responde a los objetivos específicos 4 y 5 propuestos. En él, se detalla la propuesta de metodología con procedimientos e instrumentos (plantillas) para la gestión de proyectos artísticos escénicos en la academia Danilova Ballet School S.A., que toma como referencia los lineamientos del Project Management Institute PMI®, y a su vez considera las particulares de obras escénicas y la necesidad de agilidad en estos.

Para el desarrollo de la propuesta se describe de forma general el modelo de gestión de proyectos para DBS y luego se describen cada uno de los procesos identificados con debilidades durante el diagnóstico. Se organiza como una estructura que secuencia las actividades a desarrollar siguiendo un orden y adicionando las plantillas que permiten la estandarización. Se parte de la estructura basada en los cinco grupos de procesos: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre y dentro de cada uno de ellos los procedimientos para cada área de conocimiento.

Sin embargo, es importante mencionar que la metodología se basa en la búsqueda de la agilidad y simplificación de procesos con el fin de agregar valor y ajustarse a las condiciones actuales del equipo de trabajo de DBS que será encargado de desarrollar los proyectos. En este sentido, se podrá notar que se ven reflejados todos los procesos tal y como los propone la Guía del PMBOK® (2017), sino que se pretende incluir todo aquello que garantice que no se duplica información.

Figura 7

Proceso considerados en la metodología



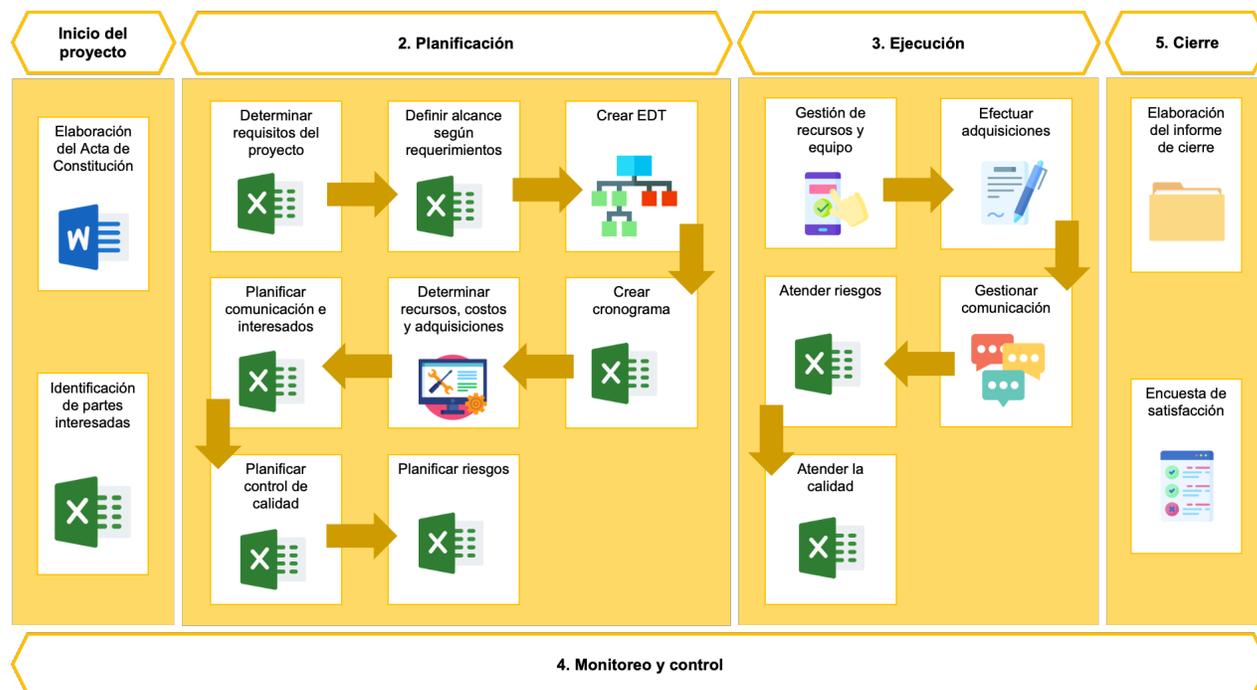
Nota: figura de autoría propia.

4.3.1. Modelo general para la metodología de los proyectos artísticos

El modelo general de la metodología de proyectos considera los cinco grupos de procesos, así como las actividades que se deben llevar a cabo en cada uno con base en las áreas de conocimiento y se muestra a continuación. Esta será la base para los procedimientos a desarrollar en cada proyecto.

Figura 8

Metodología general de gestión de proyectos escénicos artísticos para DBS.



Nota: Figura de autoría propia.

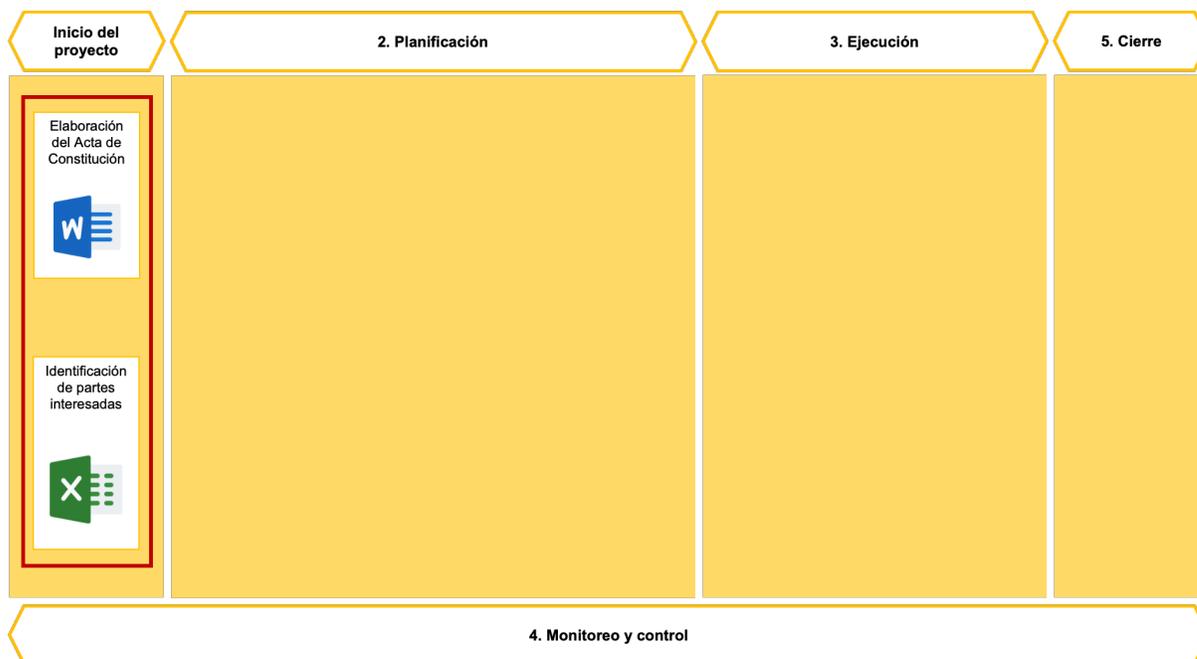
4.3.2. Procedimientos para los procesos de inicio

Este grupo de procesos está compuesto por aquellos que se realizan para definir un nuevo proyecto artístico y es el punto de partida para lograr una correcta gestión del proyecto y para la asignación de los recursos respectivos a lo largo del mismo.

Objetivo: Contar con una guía y dirección para planificar la iniciación del proyecto.

Figura 9

Metodología y plantillas de procesos de inicio.



Nota: Figura de autoría propia.

1. Elaboración del Acta de Constitución del Proyecto

El Acta consiste en un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y sienta las bases para la planificación. El acta debe contener:

- Nombre del proyecto
- Fecha de inicio y finalización
- Objetivos
- Alcance (se define en el apartado 4.3.3)
- Involucrados
- Presupuesto

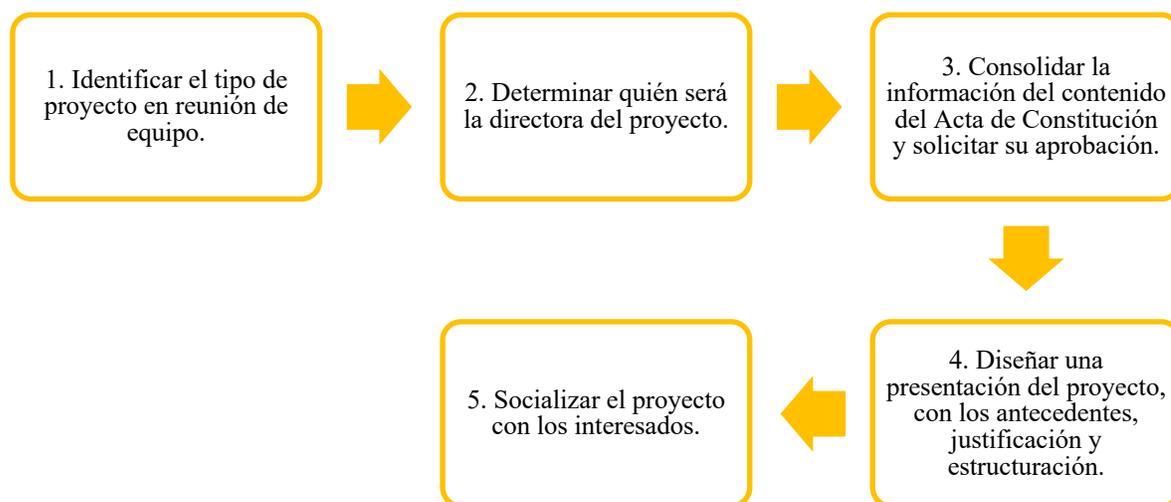
- Población beneficiaria (entendida como clientes)
- Restricciones del Proyecto: Se refieren a las condiciones que limitan la ejecución, por ejemplo, fechas límite, presupuesto, conocimientos previos de proveedores, etc.
- Supuestos del Proyecto, entendidos como algo que se establece de antemano como verdadero para proceder con el trabajo de proyecto.
- Requerimientos generales.
- Riesgos principales.

El Acta de Constitución del proyecto será elaborada por la dirección administrativa de DBS en conjunto con el profesorado y los asesores artísticos, quienes deben acordar sobre el resultado de esta.

A continuación, se describen las actividades a realizar para elaborar el Acta de Constitución del Proyecto:

Figura 10

Procedimiento para construcción del acta de constitución del proyecto.



Nota: Figura de autoría propia.

A continuación, se incluye la Plantilla a utilizar para el Acta de Constitución del Proyecto.

Figura 11

Formulario F-01 Acta de Constitución del Proyecto.

Acta de Constitución del Proyecto			
Nº F-01			
Fecha del Acta	Nombre de Proyecto Escénico		
Fecha tentativa de inicio del proyecto	Fecha de finalización de la obra		
Equipo de proyecto			
Nombre	Rol	Contacto	
Interesados principales en el proyecto			
Nombre	Rol	Contacto	
Objetivos del proyecto (general y específicos)			
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)			
Supuestos		Restricciones	
Entregable		Presupuesto	
Identificación de riesgos (principales riesgos del proyecto)			

Información relevante adicional asociada al proyecto	
Directora del proyecto:	Firma:

Nota: Figura de autoría propia.

2. Identificar y evaluar a las partes interesadas del proyecto.

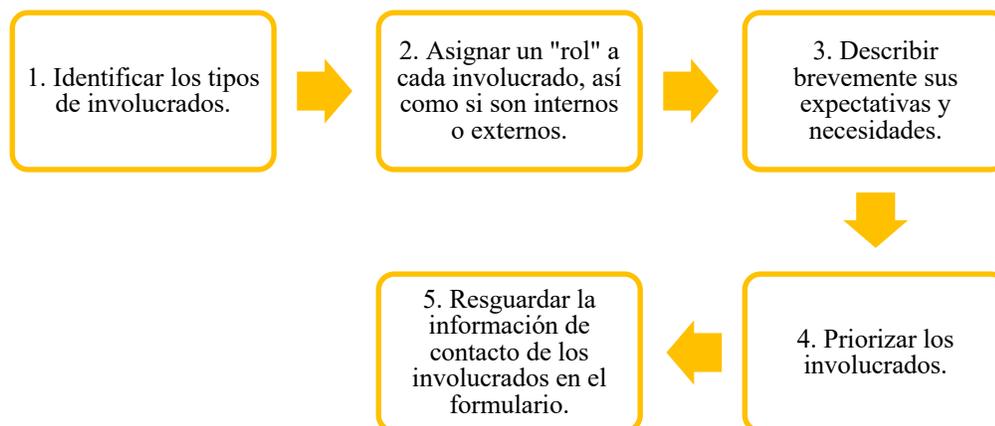
Para aumentar las posibilidades de éxito del proyecto resulta fundamental identificar a los involucrados desde el inicio. Esto cobra aún más relevancia considerando que los proyectos escénicos que desarrolla DBS son variados en ocasiones involucran inclusive actores internacionales, todos con diversos niveles de poder e influencia, así como intereses diferentes sobre el proyecto.

En este sentido, la tarea consiste en elaborar un “listado de todas las personas u organizaciones que de alguna manera se verán afectadas por el proyecto o afectarán con su accionar al proyecto” (Lledó, 2017, p. 475).

El procedimiento para llevar a cabo esta tarea se describe en sencillos pasos en la figura a continuación:

Figura 12

Procedimiento para identificación y evaluación de partes interesadas.



Nota: Figura de autoría propia.

Con el fin de apoyar la identificación de involucrados, se enuncian algunos ejemplos de referencia, con descripción de roles:

- **Patrocinadores:** Son interesados de alta importancia en el desarrollo del proyecto. Son quienes aporta recursos económicos para el desarrollo del proyecto escénico. No en todos los tipos de proyectos escénicos tienen patrocinadores, y en muchos de ellos DBS funge como patrocinador también. Algunos patrocinadores externos pueden ser: teatros, empresa privada, Ministerio de Cultura, Juventud y Deporte, asociaciones de cultura y arte, entre otros.
- **Directora administrativa:** Coordinadora del proyecto a nivel administrativo y de gestión.
- **Bailarines:** Participantes del proyecto escénicos, y unos de los principales interesados del proyecto por la relevancia de su participación para el logro de las

producciones. Pueden ser alumnas de la escuela, alumnos de otras escuelas, así como bailarines invitados extranjeros.

- **Proveedores:** Personas o instancias que aportan bienes y servicios para el proyecto y que son contratados por DBS.
- **Profesoras de la escuela:** Principales interesadas de apoyo en la organización y administración del proyecto. Usualmente tienen a cargo elementos artísticos, y fungen como apoyo en la ejecución de las obras.
- **Asesores externos:** Son figuras de apoyo artístico y demandan en gran medida elementos relativos a recursos, cronograma, horarios, entre otros, por lo que tienen alta influencia en el proyecto.
- **Espectadores:** colectivo de personas que aportarán recursos económicos al proyecto en la ejecución, y es a quienes están dirigidos los proyectos.
- **Instancias reguladoras:** Instituciones que definen y monitorean los parámetros reglamentarios que se deben tener en cuenta para el proyecto.
- **Equipo de Proyecto:** Equipo conformado para la ejecución de las actividades del proyecto.

Una vez identificados los interesados, se deben agrupar y registrar en función de algunas categorías como rol y si corresponden a interesados internos o externos. Luego, se hará una evaluación de acuerdo con su necesidad y expectativa.

El siguiente paso será priorizar los Interesados analizando sus expectativas, intereses y niveles de interés y poder respecto al proyecto a fin de determinar los requerimientos y la estrategia de manejo de estos interesados. Para ello se utilizan los siguientes criterios.

Tabla 10

Criterios de priorización de interesados.

Criterio	Detalle
Poder	<p>Capacidad de injerencia que el involucrado tiene sobre algunos componentes del proyecto o del proyecto en general.</p> <ul style="list-style-type: none"> Alta (A): Involucrado cuyo poder podría afectar significativamente el proyecto. Media (M), Involucrado cuyo poder sobre el proyecto es moderado. Baja(B): Involucrados cuyo poder es mínimo.
Interés	<p>Qué tanto interés tiene el involucrado de que el proyecto sea desarrollado exitosamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> Alto (A): Involucrado cuyo interés es significativo Medio (M), Involucrado cuyo interés en el proyecto es moderado. Bajo(B): El involucrado tiene poco interés.

Nota: Tabla de autoría propia.

La matriz de interesados se construirá de forma conjunta en la reunión de inicio de proyecto con la participación del equipo de proyecto. La misma se describe a continuación.

Figura 13

Formulario F-02 Registro de los Interesados

Registro de involucrados N° F-02				 DBS BALLET SCHOOL	
Nombre del Proyecto			Versión:	Fecha:	
Dirección administrativa del proyecto:					
Lista de personas interesadas			Influencia - Poder		
Nombre	Rol	Interna	Expectativas	Poder	Interés
		/externa			
Información de contacto					

Nombre	Instancia	Contacto
Observaciones:		

Nota: Figura de autoría propia.

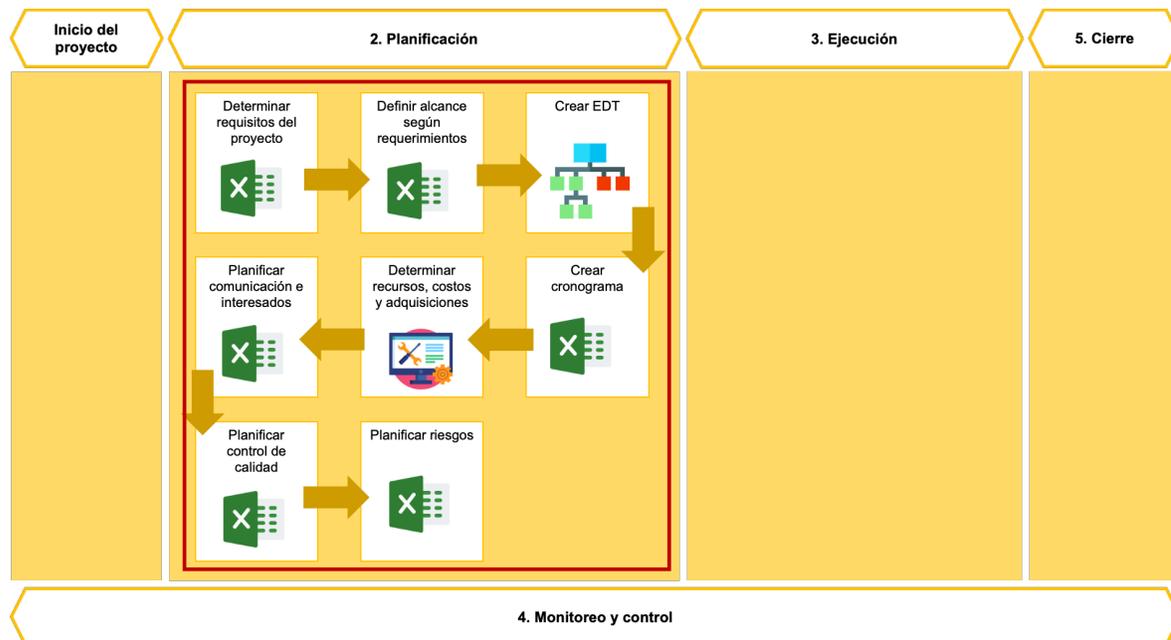
4.3.3. Procedimientos para los procesos de planificación

Los procesos de planificación son aquellos que permiten planificar y gestionar de manera exitosa el Proyecto. La Guía del PMBOK® (PMI, 2017) señala que son aquellos requeridos para establecer el alcance del proyecto, así como definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto. (p.23). La siguiente figura muestra la integración de este grupo de procesos.

Objetivo: Incluir antes de iniciar el proyecto, los procesos necesarios para alcanzar su desarrollo exitoso y eficiente.

Figura 14

Metodología y plantillas de procesos de planificación.



Nota: Figura de autoría propia.

1. Determinar requisitos del proyecto

En este proceso se determinan y documentan las necesidades de los involucrados del proyecto para cumplir con los objetivos propuestos. Para ello se debe seguir el siguiente procedimiento:

- Identificar los requerimientos de las partes interesadas que fueron definidas con anterioridad. Se puede hacer por medio de reuniones, por medio de conversaciones telefónicas o bien elaborando algún instrumento para distribuirlo entre los interesados.

- b) Identificar los requisitos de la dirección administrativa, específicamente respecto a restricciones de alcance, tiempo y costo y las condiciones de cierre o terminación del proyecto.
- c) Determinar otros requisitos a partir del juicio experto de las integrantes del equipo del proyecto, que involucra al profesorado y los asesores artísticos externos. Para ello se realiza una reunión con el equipo.

Una vez identificados los requerimientos, se desarrolla el formulario F-03 Plan de Gestión del Alcance, el cual se muestra al final de esta sección.

2. Definir alcance según requerimientos

La planeación del alcance se hace para introducir todo aquello que asegure que el proyecto incluye el trabajo suficiente y necesario para llevarlo con éxito. En este plan se identifican, documentan y clarifican los entregables del proyecto y requiere para su elaboración. Para realizar la descripción del alcance del proyecto escénico, es importante ser conciso y directo, con el fin de lograr claridad y simplicidad en el proceso. Para efectos de simplificar el proceso, el plan de Alcance incluye un:

- Enunciado del alcance del proyecto.
- Los elementos detallados en el Acta Constitutiva
- Registro de requerimientos del proyecto.

Es importante considerar que en los proyectos artísticos existen muchos elementos que pueden condicionar el alcance del proyecto. Entre ellos se pueden mencionar y deben contemplar a la hora de redactar el alcance:

- a) “los antecedentes de la escuela;

- b) las pautas culturales de la comunidad donde está implantado;
- c) la influencia de los medios de comunicación;
- d) la duración de la temporada y la frecuencia de las representaciones;
- e) las características físicas de los espacios a utilizar;” (Bonet, L. y Schargorodsky, H., 2016, p.81).
- f) f) los equipos artísticos disponibles, propios o contratados.

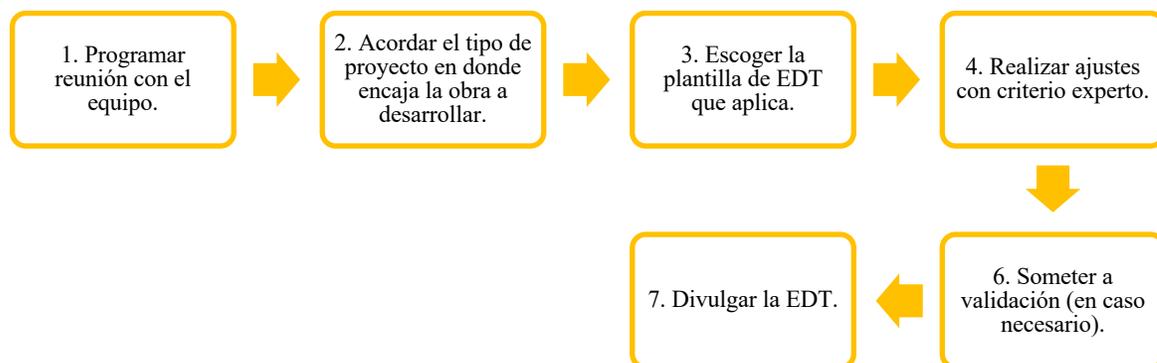
El formulario que se detalla más adelante será el utilizado para realizar la declaración del alcance del proyecto.

3. Crear la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT).

Con base en la definición del alcance y los requisitos y entregables del proyecto, se escoge una estructura desglosada de trabajo denominada EDT, que se utiliza para describir el alcance del proyecto según sus entregables. Para este efecto, y debido a que los proyectos artísticos son en su mayoría similares, se tomará como base una plantilla de EDT para cada tipo de proyecto escénico, según lo detallado en el apartado 4.1. A partir de la plantilla por tipo de proyecto y utilizando los aportes de las profesoras y asesores que más conocen las temáticas y aspectos tanto logísticos como artísticos del proyecto escénico, se adecúa a la realidad del proyecto a ejecutar. Para construir la EDT se debe seguir el siguiente procedimiento.

Figura 15

Procedimiento para crear la Estructura de Desglose de Trabajo EDT.

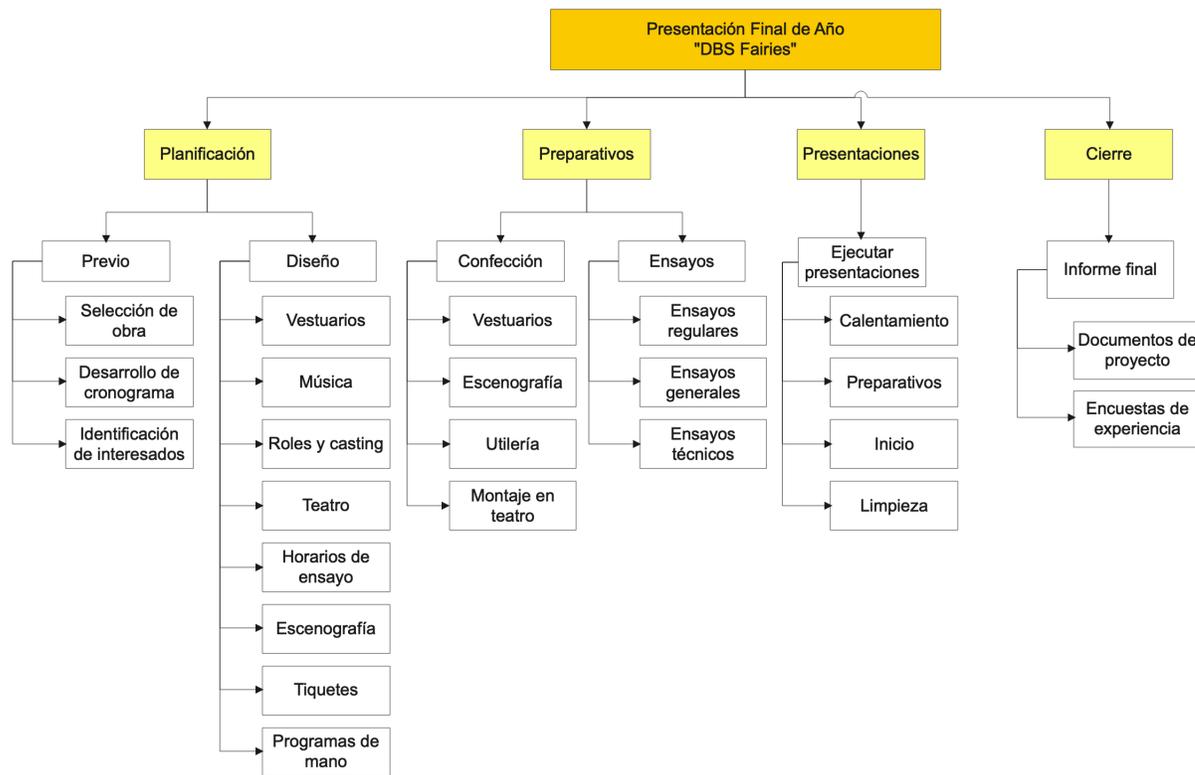


Nota: Figura de autoría propia.

A manera de ejemplo, se detallan a continuación las representaciones de Estructura de Desglose de Trabajo para los dos tipos de proyectos escénicos a los que aplica la metodología, los cuales serán la base para todos los proyectos de la escuela y se mantendrán como insumos a la presente investigación.

Figura 16

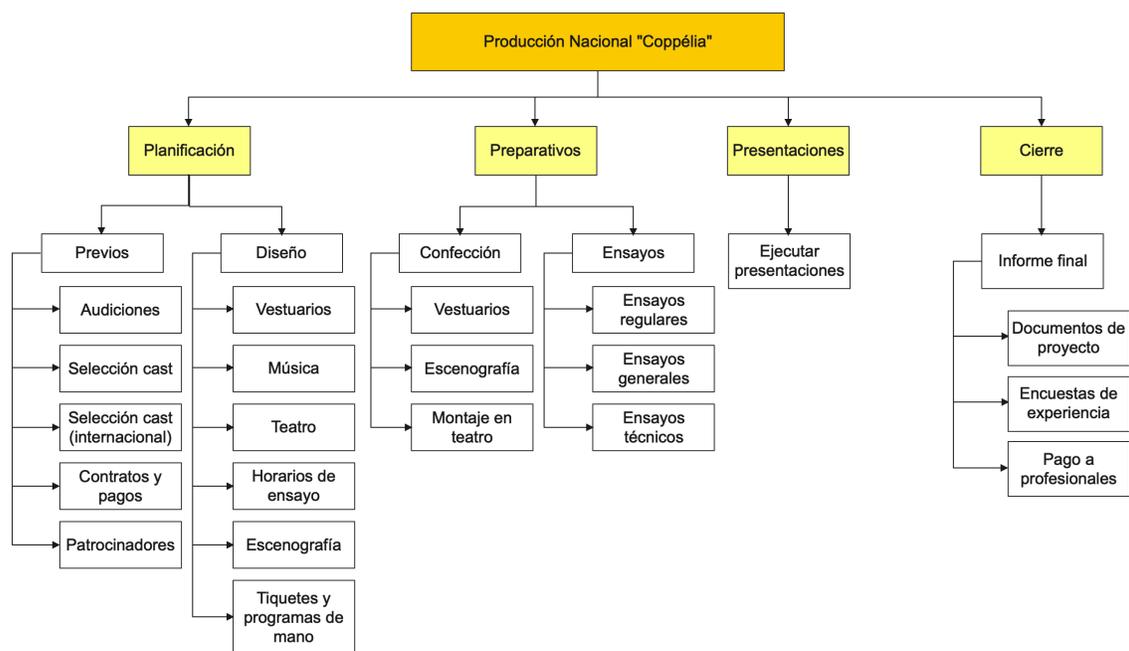
Ejemplo de EDT proyecto escénico “Presentación de escuela”.



Nota: Figura de autoría propia.

Figura 17

Ejemplo de EDT proyecto escénico “Producción nacional e internacional”.



Nota: Figura de autoría propia.

Una vez creada la EDT tal y como se muestra en el ejemplo anterior, se inserta al final del formulario F-03 y se divulga con el equipo de proyecto.

Figura 18

Formulario F-03 Plan de Gestión del Alcance.

Plan de Gestión del Alcance Nº F-03		 DBS BALLETSCHOOL	
Nombre del Proyecto:			
Dirección administrativa del proyecto:		Fecha:	Versión:
REGISTRO DE REQUISITOS			

Descripción de requerimiento	Prioridad (De 1 a 5)	Interesado/as	Entregable según EDT	Relación con objetivos	Tipo de Requerimiento	Forma de verificación	Responsable
DECLARACION DEL ALCANCE							
Supuestos (del Acta)					Restricciones (del Acta)		
Entregable (del Acta)					Presupuesto (del Acta)		
Principales riesgos (del Acta)							
EDT DEL PROYECTO							
<i>(Insertar la EDT del proyecto)</i>							

Nota: Figura de autoría propia.

En adelante se describen los procedimientos a seguir para elaborar cada uno de los planes que, en conjunto con el Plan de Gestión del Alcance, van a conformar todo el conjunto de documentos correspondientes al Plan de Dirección del Proyecto.

4. Crear el cronograma

En este plan se incluyen los procesos requeridos para administrar el proyecto de tal manera que sea concluido a tiempo, es decir, que se logre la puesta en escena de las obras en las fechas pactadas. Para su construcción se requiere:

- Acta de constitución
- Lista de actividades y EDT
- Lista de requerimientos

Para crear el cronograma del proyecto, se debe seguir el siguiente procedimiento.

Figura 19

Procedimiento para la creación del cronograma.



Nota: Figura de autoría propia.

Algunas recomendaciones para la creación del cronograma de trabajo son:

- Se recomienda utilizar la herramienta Monday.com para el desarrollo, control y seguimiento de los planes de gestión del cronograma y del costo y en general de todo el proyecto, debido a su facilidad de uso y su bajo costo. En esta existen plantillas predeterminadas para desarrollo de cronogramas y permite almacenar información de proyectos anteriores, lo cual es de utilidad para las lecciones aprendidas.
- Utilizar el formulario F-04 para registrar todo lo relativo al cronograma.
- Estimar los recursos es importante para lograr obtener los tiempos requeridos por actividad de cronograma.
- El juicio de experto es una técnica muy importante en la construcción del cronograma.
- Se debe contar con holguras, considerando que los proyectos escénicos son inamovibles en términos de fechas, por lo que la estimación de las actividades y de la holgura es crítica.
- Conviene hacer una presentación de este cronograma a las personas involucradas en el proyecto, principalmente a los bailarines y sus familias (cuando aplica), asesores y otros proveedores críticos que estarán colaborando.

En la siguiente figura se muestra el formulario de apoyo para la construcción del cronograma.

Figura 20*Formulario F-04 Plan de Gestión del Cronograma*

Plan de gestión del cronograma N° F-04								 DBS BALLET SCHOOL	
Nombre del Proyecto				Fecha:			Versión:		
Dirección administrativa del proyecto:									
Lista de actividades									
Número en la EDT	Actividad	Duración	Hito		Dependencia		Recurso	Cantidad	
			Si	No	Predecesora	Sucesora			
Cronograma									
· Utilizar las plantillas de “Monday.com”									
· Ingresar las actividades de cada entregable									
· Ingresar actividades repetitivas e hitos									
· Definir recursos a cada actividad									
· Secuenciar las actividades									
Control de cronograma									
· Con el programa Monday.com se puede dar seguimiento al cronograma.									
· Se introducen los cambios aprobados en la misma herramienta.									

Nota: Figura de autoría propia

5. Determinar recursos, costos y adquisiciones

La planificación de recursos, costos y adquisiciones está interrelacionada en tanto todas se refieren a lo requerido para desarrollar las actividades propuestas en el cronograma. Por esta razón y a manera de crear un procedimiento integral, se planifican en conjunto.

En primer lugar, la planeación de los costos se realiza con el fin de definir cómo se han de estimar, presupuestar, gestionar los costos del proyecto (PMI, 2017, p.231). Por su parte, la planeación de los recursos busca definir cómo estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y los recursos del equipo del proyecto. (PMI, 2017, p.307), recursos que tienen finalmente un costo para el proyecto. Finalmente, la planificación de adquisiciones “...es el proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales.” (PMI, 2017, p. 592).

En esta planificación se clarifican los costos y los recursos y la forma en que se gestionarán las adquisiciones y se requiere como insumo lo siguiente:

- Acta de Constitución del Proyecto
- EDT
- Cronograma
- Lista de recursos de las actividades
- Lista de requerimientos del proyecto
- Monto máximo aprobado por DBS para la ejecución de un determinado proyecto.
- Registro de involucrados

El procedimiento para planificar los costos y los recursos de las actividades del proyecto se detalla a continuación:

Figura 21

Procedimiento para la planificación de costos, recursos y adquisiciones.



Nota: Figura de autoría propia.

Consideraciones que se deben tener durante el proceso de planificar los recursos, costos y las adquisiciones del proyecto son las siguientes:

- La planificación de los costos debe facilitar que en la programación se visualice el ritmo en que se irán incurriendo dichos costos.
- Es importante que, al estimar costos, se consideren al menos dos cotizaciones de proveedores, con el fin de contar con respaldos de la información de costos.
- En la estimación de costos, las lecciones aprendidas de proyectos anteriores, así como el criterio experto es relevante.
- Este presupuesto deberá ser aprobado por la dirección administrativa.
- Para establecer los roles y responsabilidades de cada integrante del equipo del proyecto se toma en cuenta los criterios que se describen a continuación.
- En los proyectos escénicos es importante considerar que usualmente se deben destinar largas jornadas de trabajo para todo el equipo, incluyendo bailarines, profesores y equipo técnico, por lo que es importante que dentro de la planificación de los recursos se contemple este elemento.

Rol	Función que se asigna a una funcionaria dentro del proyecto
Autoridad	Tiene potestad para asignar recursos, tomar decisiones, firmar aprobaciones
Responsabilidad	Tareas y funciones que debe de realizar la funcionaria dentro del equipo.
Competencia	Habilidad, conocimiento y capacidad para completar las actividades

Tal como se señaló, el detalle de planificación de costos, recursos y adquisiciones de cada proyecto quedará representado junto con el cronograma en el Project y se incluirá en el Formulario F-05, como se muestra a continuación.

Figura 22

Formulario F-05 Plan de costos, recursos y adquisiciones.

Plan de costos, recursos y adquisiciones N° F-05							 DBS BALLET SCHOOL	
Nombre el Proyecto:				Fecha:		Versión:		
Dirección administrativa del Proyecto:								
Recursos y costos								
Número en la EDT	Descripción de la actividad	Recursos	Clasificación (Se tiene / se hace / se compra)	Unidad de medición	Cantidad requerida	Valor unitario	Valor total (Cantidad requerida * Valor unitario)	Compra o contrato (Sí/No)
Adquisiciones								
Plan de compras								
Objeto de la compra (según tabla anterior)			Proveedor		Valor		Fecha de ejecución final (fase ejecución y control)	
Plan de contrataciones								

# Contrato	Objeto del contrato (desagregar por productos)	Fechas de entrega programada por producto	Fechas de ejecución	Proveedor	Valor total del contrato
Roles y responsabilidades					
Persona	Rol	Autoridad	Responsabilidad	Competencia	
Asignación de responsabilidad					
Entregable	Integrante de equipo 1	Integrante de equipo 2	Integrante de equipo 3	Coordinadora del proyecto	

Nota: Figura de autoría propia.

6. Planificar comunicación e interesados

Para los proyectos escénicos, como cualquier otro proyecto, la comunicación es fundamental para lograr integrar a todas las partes y lograr la sincronía, especialmente durante los días de función, los cuales son el pico de trabajo dentro de la ejecución del proyecto.

La planificación de comunicaciones e interesados corresponde al proceso de desarrollar un enfoque y un plan apropiados para las actividades de comunicación del proyecto basados en las necesidades de información de cada interesado o grupo, en los activos de la organización disponibles y en las necesidades del proyecto. (PMI, 2017, p.359). Para esto se requiere:

- Documentos de alcance y Acta de constitución
- EDT
- Registro de involucrados

Para el desarrollo de esta planificación se lleva a cabo el siguiente procedimiento:

Figura 23

Procedimiento para planificar comunicaciones e interesados.



Nota: Figura de autoría propia.

Para elaborar la matriz de comunicaciones se utilizará el siguiente formulario F-05.

Figura 24

Formulario F-05 Planificación de comunicaciones e interesados.

Matriz de comunicaciones e involucrados F-05				 DBS <small>BALLET SCHOOL</small>
Nombre del proyecto		Fecha:	Versión:	
Dirección administrativa del proyecto:				
Comunicaciones relevantes en el proyecto				
Actividad	Responsable de comunicar	Involucrados que reciben comunicación	Medio a utilizar (e-mail, carta, Skype, reunión, etc.)	Frecuencia (D, S, Q, M, Eventual)
Involucrados y gestión				
Interesado	Participación deseada	Estrategia de gestión	Resultado de la estrategia (fase de monitoreo)	

Nota: Figura de autoría propia.

7. Planificar la gestión de calidad

La planeación de la calidad se hace con el propósito de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar cómo el proyecto demostrará su cumplimiento (PMI, 2017, p.271). La calidad en los proyectos escénicos está muy determinada por el logro de la parte artística, cuya gestión se escapa de la presente metodología, pero a su vez del logro de las metas de tiempo, costo y satisfacción

visual de los espectadores. Para ello, es fundamental la planificación de recursos, especialmente vestuarios, tocados, escenografía. En este sentido, la gestión de calidad se basa en 3 aspectos fundamentales:

- Calidad de implementos de la obra
- Logro del espectáculo a tiempo
- Logro del espectáculo dentro del costo

Para llevar a cabo esta gestión, se desarrolla un proceso sencillo que no genera sobre-trabajo para el equipo pero que permita llevar control de que todo esté listo a tiempo y con base en los requerimientos artísticos de las expertas en el tema, que en este caso corresponden al profesorado, la administración y los asesores externos. Para el control se utilizará el siguiente formulario:

 DBS BALLET SCHOOL				
Calidad del proyecto				
Nº F-06				
Nombre del Proyecto:			Fecha:	Versión:
Dirección administrativa del proyecto:				
Línea base de calidad				
Recurso (vestuarios, escenografía, tocados)	Características de calidad	Foto de referencia	Fecha límite para tenerlo listo	Plan B
Observaciones generales para el monitoreo				



Nota: Figura de autoría propia.

8. Planificar los riesgos.

Los riesgos se planifican con el fin de determinar de antemano cómo realizar las actividades de gestión de este tipo de eventos durante el proyecto. Tener una identificación de riesgos permitirá que DBS entienda de forma estructurada y trazable lo que pueden ocurrir y reducir las probabilidades de incurrir en costos adicionales.

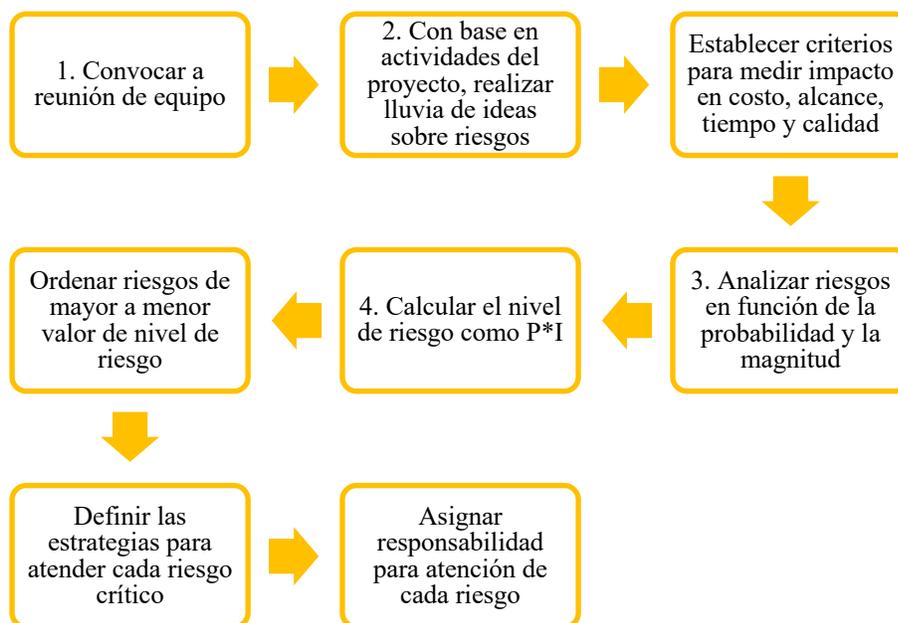
Planificar adecuadamente el riesgo también contribuye a maximizar la probabilidad y consecuencias de los riesgos positivos (u oportunidades) que se han identificados para el proyecto permitiendo el alcance de los objetivos. Para esto se requiere:

- Documentos del alcance del proyecto
- Acta de constitución del proyecto
- Documentos de gestión de los recursos
- EDT del proyecto

Para llevar a cabo la planificación de riesgos se seguirá el siguiente procedimiento:

Figura 25

Procedimiento para planificar riesgos.



Nota: Figura de autoría propia.

Consideraciones para este proceso son las siguientes:

- Esta tarea deberá hacerse en equipo y podrían incluirse también otras personas involucradas en el proyecto que puedan tener experiencia para identificar riesgos.
- La metodología para hacer este análisis consiste en aplicar las siguientes listas de valoración de Probabilidad y de Impacto calculando de acuerdo con los parámetros que en ellas se definen.

Probabilidad		Impacto	
Escala	Rango	Escala	Rango
Muy Probable	0.9	Muy Alto	0.8
Bastante Probable	0.7	Alto	0.4
Probable	0.5	Moderado	0.2

Poco probable	0.3	Bajo	0.1
Muy poco probable	0.1	Muy Bajo	0.05

Nota: Adaptado de los parámetros propuestos por la Universidad para la Cooperación Internacional. (UCI, 2020)

- El análisis de riesgo se hace al inicio, así como a lo largo del proyecto y se irá ajustando de acuerdo con los cambios que se vayan produciendo.
- Para hacer la evaluación de la importancia de cada riesgo y de su prioridad para establecer respuestas, se realiza al ordenar en forma descendente las evaluaciones para cada riesgo. Aquellas evaluaciones por encima del valor de **0,18** serán consideradas de alta criticidad.
- Con el fin de efectuar una evaluación que pueda ser ampliamente aprovechada por el equipo de trabajo se trabajará principalmente con riesgos de categoría alta, y se considera que mediante criterio experto el equipo decidirá cómo proceder con aquellos riesgos en categorías intermedias y bajas.

Figura 26

F-08 Formulario para registro de riesgos.

Registro de riesgos N° F-08								 DBS <small>BALLET SCHOOL</small>
Nombre del Proyecto:				Fecha:		Versión:		
Dirección administrativa del proyecto:								
Amenazas								
N° Riesgo	Descripción del Riesgo	Actividad	Impacto (A)	Probabilidad (B)	Resultado de Impacto x Probabilidad (AxB)	Estrategia de respuesta	Responsable	Resultados de fase de control
Oportunidades								
N° Riesgo	Descripción de la oportunidad	Actividad	Impacto (A)	Probabilidad (B)	Resultado de Impacto x Probabilidad (AxB)	Estrategia de respuesta	Responsable	Resultados de fase de control
Observaciones								

Nota: Figura de autoría propia.

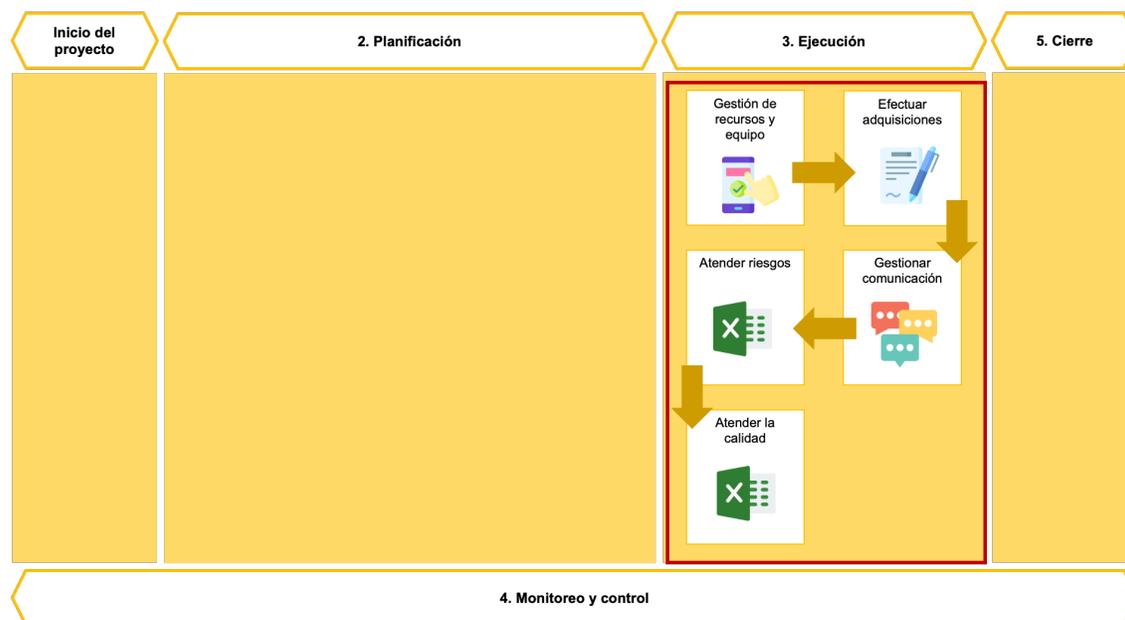
4.3.4. Procedimientos para los procesos de ejecución.

De acuerdo con el PMI (2017), el grupo de procesos de ejecución integra lo que se requiere para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer sus requisitos. Durante la ejecución de cualquier proyecto, la escuela deberá coordinar las personas y los recursos materiales, trabajar según lo planificado el involucramiento de los diferentes involucrados. Durante la ejecución, se llevan a cabo las actividades programadas en la EDT, considerando las restricciones de tiempo y costo.

Objetivo: Gestionar el trabajo del proyecto y todos sus componentes para llevar a cabo lo definido en la planificación del proyecto. La figura siguiente se ilustra los procesos involucrados en esta etapa.

Figura 27

Metodología y plantillas de procesos de ejecución.



Nota: Figura de autoría propia.

El primer paso para lograr una ejecución efectiva del proyecto será socializar el plan construido a partir de los procedimientos anteriores. Durante una reunión o varias según sea necesario, se dará a conocer el plan del proyecto a las partes interesadas que tendrán una participación importante durante la ejecución, y tendrá como intención la comprensión de roles y responsabilidades, así como lograr claridad de todos los elementos requeridos para el logro del proyecto con calidad esperable. Esta divulgación la liderará la dirección administrativa de la escuela.

1. Gestión de recursos y equipo

De acuerdo con el PMI (2017), adquirir recursos significa que se deberán hacer las gestiones necesarias para "...obtener miembros del equipo, instalaciones, equipamiento, materiales, suministros y otros recursos necesarios para completar el trabajo del proyecto". (PMI, 2017, p.601). Este procedimiento se realiza para asegurar que se dispone de los recursos en los tiempos estimados.

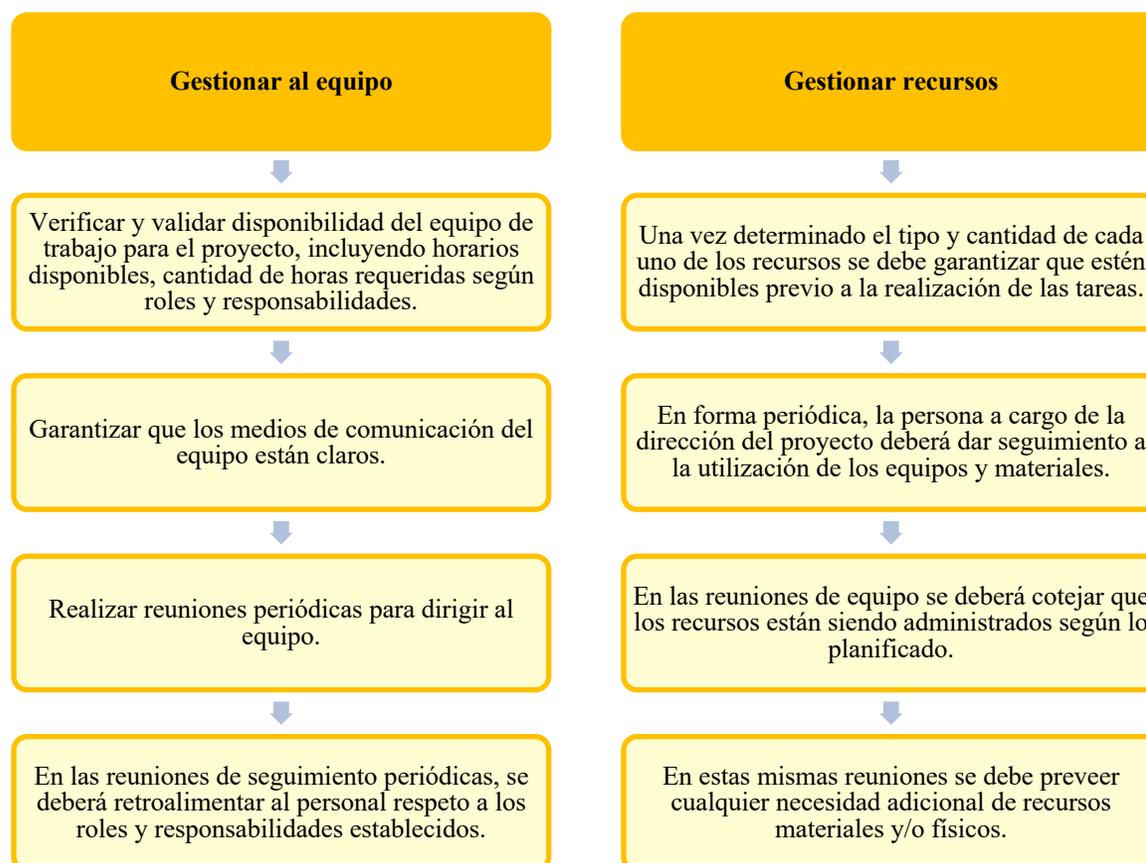
Los miembros del equipo para el proyecto son asignados por la dirección administrativa de la escuela DBS, sin embargo, puede ser necesario la participación y colaboración de otras partes para el desarrollo del proyecto. Por esta razón la persona encargada de dirigir el proyecto deberá hacer las coordinaciones necesarias. Para este procedimiento se requiere:

- Documentos del alcance del proyecto y plan de recursos
- EDT
- Asignación de roles y responsabilidades
- Estimación de los recursos

Para llevar a cabo la gestión de recursos y equipo se seguirá el siguiente procedimiento:

Figura 28

Procedimiento para la gestión de recursos y equipo.



Nota: Figura de autoría propia.

Algunas consideraciones en este proceso de ejecución de recursos y equipo son las siguientes:

- Se debe fomentar el trabajo en equipo.

- La dirección del proyecto debe tener claridad de las posibilidades de conflictos, para lo cual debe informarse previamente sobre procedimientos para gestión de conflictos en caso de tener que recurrir a ellos.
- Hacer reuniones periódicas al menos una por mes con el equipo del proyecto durante la ejecución. En estas reuniones se debe buscar que todas las personas comprendan bien toda la información y que la comunicación fluye adecuadamente.
- Cuando producto de las reuniones se realicen cambios en actividades, recursos que impactan actividades, esto se debe actualizar en los documentos de cronograma y formularios de recursos.

A continuación, se presenta la plantilla a utilizar durante las reuniones necesarias para la gestión del proyecto.

Figura 29

Formulario F-09 Acta de reunión del proyecto.

		
Acta de reunión de proyecto N° F-09		
Nombre del Proyecto:	Fecha:	Versión:
Dirección administrativa del proyecto:		
Hora de Inicio:		
Objetivo:		
Participantes		
Nombre	Rol	Para quién labora

Temas de la reunión	
1.	
2.	
Acuerdos tomados	
1.	
2.	
Pendientes para próxima reunión	
1.	
2.	
Fecha de próxima reunión	
Observaciones	

Nota: Figura de autoría propia.

Adicionalmente, con el propósito de ir recopilando la información del proyecto se utilizará el siguiente formulario para cada uno de los seguimientos de campo durante la ejecución del proyecto, en caso de que sea requerido por la complejidad de este. Su uso será opcional.

Figura 30

Formulario F-10 Seguimiento de campo.

Seguimiento en campo N° F-10		 DBS <small>BALLET SCHOOL</small>	
Nombre del proyecto:		Fecha:	Versión
Dirección administrativa del proyecto:			
Fecha:			
Objetivo:			
Actividad del proyecto	Anotaciones sobre el avance	Recomendaciones	

Fecha de próxima visita:	
Observaciones	

Nota: Figura de autoría propia.

2. Ejecutar las adquisiciones.

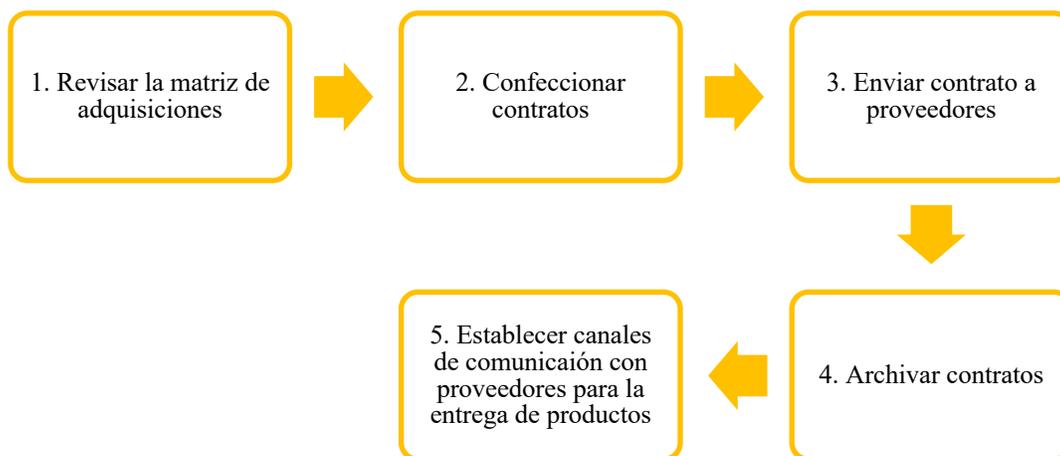
El proceso de ejecución de las adquisiciones las llevará a cabo de igual forma la Dirección Administrativa y requiere considerar:

- Documentos del alcance del proyecto
- Acta de constitución
- EDT
- Información de la matriz de adquisiciones

Se seguirá el siguiente procedimiento para llevar a cabo las adquisiciones:

Figura 31

Procedimiento para efectuar adquisiciones.



Nota: Figura de autoría propia.

3. Gestionar las comunicaciones.

En esta etapa se deberá hacer una regulación de los canales de comunicación en el proyecto, para lo cual la dirección administrativa seleccionará los principales canales de comunicación y deberá garantizar que todas las personas utilizan ese medio para realizar comunicaciones. Esto aplica de igual forma para comunicaciones internas como externas.

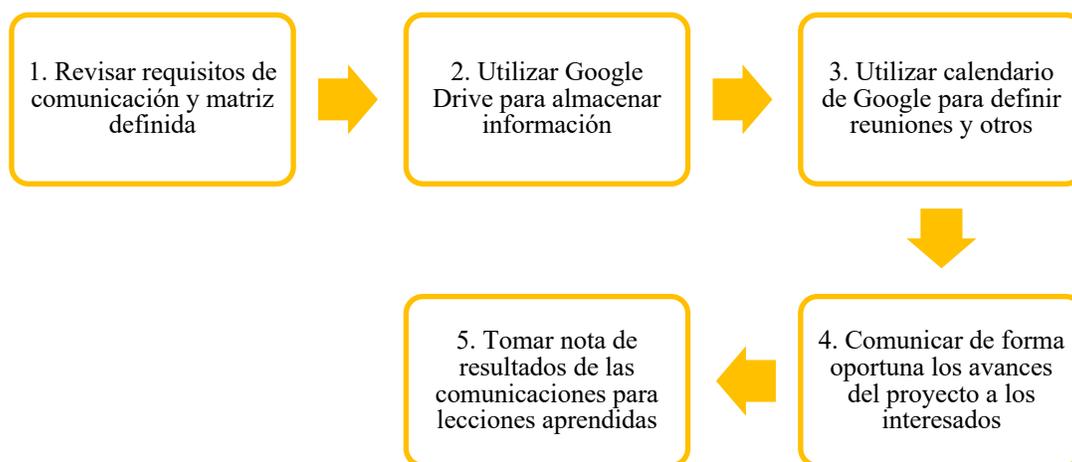
Para esto se requiere de lo siguiente:

- Documentos del alcance del proyecto.
- Plan de recursos
- EDT
- Requisitos de comunicación
- Matriz de comunicaciones

Se seguirá el siguiente procedimiento para llevar a cabo la gestión de comunicaciones:

Figura 32

Procedimiento para efectuar las comunicaciones.



Nota: Figura de autoría propia.

4. Atender los riesgos

Tomando como base las respuestas a los riesgos definidas en el plan de riesgos se procede a implementarlas. Esto se hará con el fin de abordar la exposición al riesgo del proyecto en general tal como se planificó de modo que existan más posibilidades de minimizar las amenazas individuales del proyecto y maximizar las oportunidades individuales del proyecto tal como se propone en la Guía del PMBOK® (PMI, 2017). Para llevar a cabo este proceso se requiere:

- Documentos del alcance del proyecto
- EDT
- Información obtenida de matriz de identificación de riesgos

Además, para la administración de los riesgos, se deberá revisar constantemente los formularios de análisis de riesgos ya definidos (F-08) e implementar las acciones según se requiera. Esta tarea debe ser llevada a cabo al menos de forma mensual con el fin de minimizar los impactos de los riesgos. Se deberá de igual forma actualizar las actividades de respuesta a riesgos según se crea necesario.

5. Gestionar la calidad.

A partir del plan de calidad, se irán desarrollando cada una de las actividades y produciendo los entregables de acuerdo con los requerimientos establecidos y en consonancia también con las necesidades propias de DBS, para lo cual se utiliza:

- Documentos del alcance del proyecto
- Plan de la calidad del proyecto (F-07)
- EDT

Gestionar la calidad, consiste en hacer revisiones de campo para valorar la forma en que se están ejecutando las actividades y hacer una constatación con los parámetros de calidad que habían sido establecidos. También se pueden hacer entrevistas a diversos actores de los proyectos para obtener mayor detalle e información. Se pueden detallar las acciones realizadas en el mismo formulario del plan en la sección de observaciones.

4.3.5. Procedimientos para los procesos de monitoreo y control.

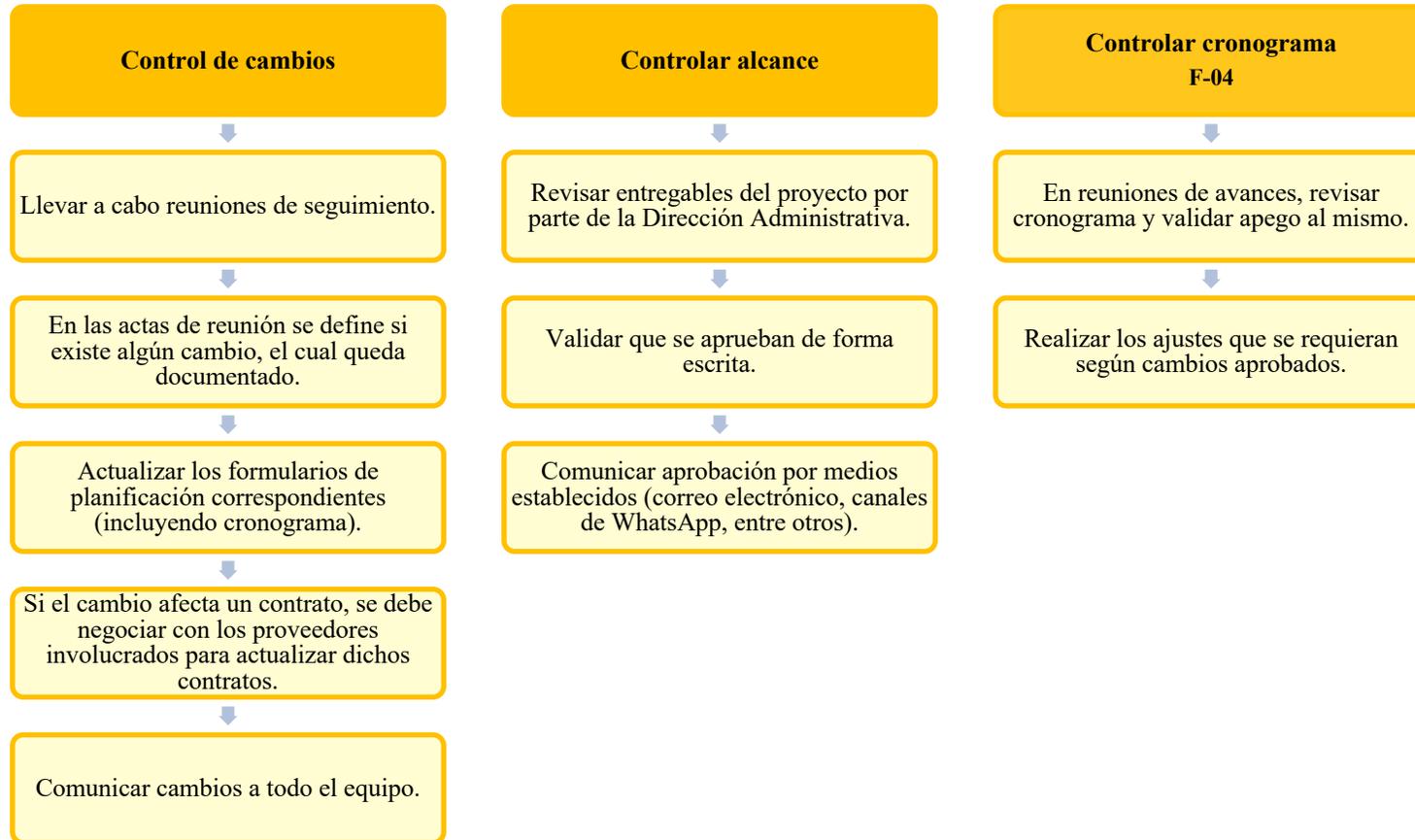
El monitoreo y control representa uno de los retos más importantes para la escuela debido a que existe una escasez de recurso humano, debido al poco personal que compone el equipo de trabajo. Esta labor debe realizarse a lo largo de todo el proyecto y en todos los grupos de procesos, y de ella depende en buena medida la excelencia de los productos y el alcance de los objetivos. Según como lo establece el PMI (2017), el monitoreo y control se requieren 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, P.613).

Objetivo: Identificar variaciones respecto a lo planificado para introducir mejoras en los procesos, analizar posibles alternativas de cambio y recomendar las acciones correctivas apropiadas y a tiempo.

Para el monitoreo y control del proyecto, se utilizan los mismos formularios que fueron completados para la planificación, en los espacios específicos para observaciones respecto al control. Los procedimientos por seguir en cada área se detallan en la figura a continuación.

Figura 33

Procedimientos para monitoreo y control del proyecto.



Nota: Figura de autoría propia.

Figura 34

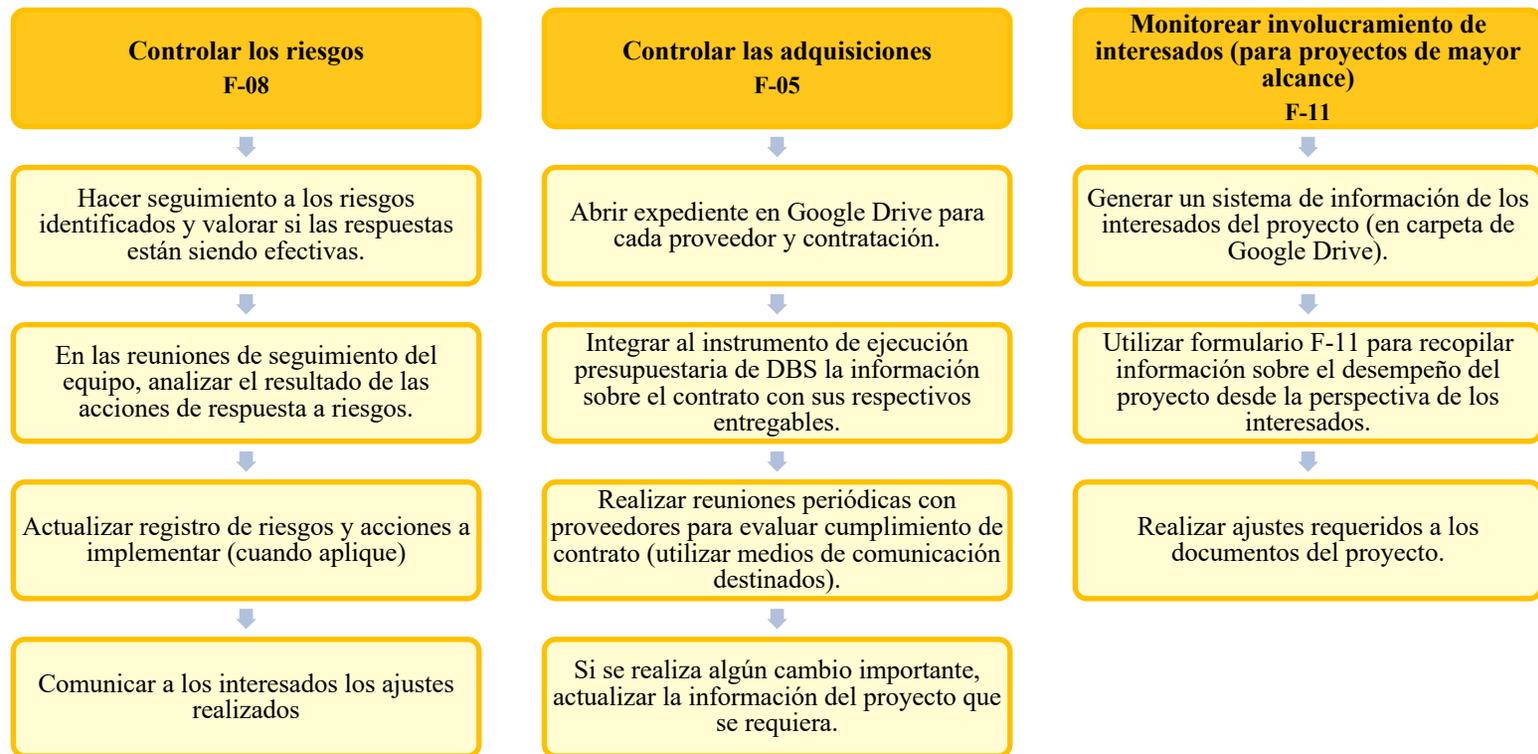
Procedimientos para monitoreo y control del proyecto (continuación)



Nota: Figura de autoría propia.

Figura 35

Procedimientos para monitoreo y control del proyecto (continuación)



Nota: Figura de autoría propia.

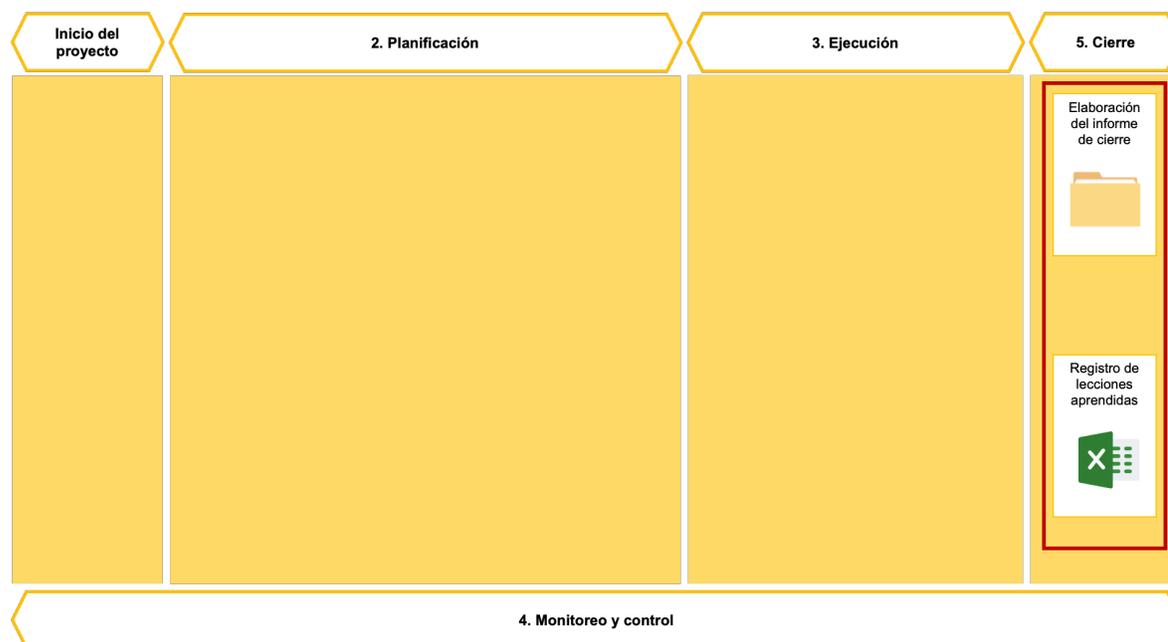
Para las entrevistas a las personas interesadas del proyecto, se aplicará la encuesta definida en el Anexo 5, que fue utilizada para el análisis de la presente investigación. La única distinción radica en que aplicará como encuesta y los resultados serán analizados y archivados como parte de la documentación del proyecto, y las oportunidades de mejora identificadas formarán parte del registro de lecciones aprendidas.

4.3.6. Procedimientos para los procesos de cierre del proyecto.

Al concluir el proyecto se deben realizar los procesos necesarios para finalizar formalmente todas las actividades completadas en todos los grupos de procesos que se han desarrollado.

Figura 36

Metodología y plantillas de procesos de cierre.



Nota: Figura de autoría propia.

En los proyectos que desarrolla DBS los clientes son variados e incluyen a los dueños de la escuela, patrocinados (en el caso que los haya), a las alumnas, los padres de familia (quienes pagan por las clases), así como público general en el caso de producciones más amplias. En este sentido, los resultados de los proyectos deben quedar consignados formalmente en un informe, así como en material que pueda ser compartido de forma visual a diferentes clientes. Estos informes pasan a formar parte de la documentación financiera y contable de la escuela para referencias futuras, así como un expediente de consulta y currículum de la escuela.

1. Elaboración del informe de cierre del proyecto.

Este documento debe contener al menos la siguiente información:

- Nombre del proyecto
- Período de ejecución
- Fechas de las producciones
- Nombre de dirección administrativa y constitución del equipo del proyecto
- Escuelas y otras entidades participantes
- Cantidad de participantes
- Resumen de resultados logrados en las diferentes etapas
- Informe financiero (costos de cada una de las actividades y costo total)
- Dificultades encontradas y recomendaciones de mejora.
- Resumen de evaluaciones hechas por las personas involucradas en el proyecto.
- Anexos como videos, fotografías y otros de los resultados.

2. Registro de lecciones aprendidas

Deberá quedar registrado todo aquello que permita recuperar aprendizaje obtenidos durante la ejecución del proyecto y es fundamental para la toma de decisiones respecto a futuros proyectos escénicos.

Para el primer proyecto que desarrolle DBS con la metodología propuesta, se prevé un mayor volumen de trabajo en el llenado de las plantillas. Como lección aprendida, a partir de este esfuerzo, se actualizan las plantillas existentes para los proyectos futuros, con el fin de simplificar cada vez el proceso.

El registro incluye tanto las desviaciones producidas como el trabajo bien acabado y es importante que consigne información obtenida durante las sesiones de retroalimentación con las personas involucradas.

Para registrar lecciones aprendidas se utiliza el siguiente formulario.

Figura 37

Formulario F-12 Registro de lecciones aprendidas.

Registro de lecciones aprendidas N° F-12 			
Nombre del Proyecto:		Fecha:	Versión:
Dirección administrativa del proyecto:			
Descripción	Criterios	Desarrollo (breve y conciso)	
Entregable 1:	Problemas encontrados		
	Causas de los problemas		
	Acciones correctivas tomadas		
	Resultados de las acciones tomadas		
	Factores de éxito		
	Lección aprendida		

Nota: Figura de autoría propia.

b) Cierre administrativo y financiero de proyectos financiados por patrocinadores

Este cierre aplica para aquellos proyectos dirigidos por la escuela DBS, pero han sido patrocinados parcial o totalmente por otras entidades. En este caso, se entregan los productos finales (resultados del proyecto) a las entidades correspondiente junto con los informes.

4.4. Evaluación teórica de aplicabilidad.

La metodología propuesta pretende mejorar los procesos de gestión de proyectos en la escuela DBS dándole una agrupación de buenas prácticas y herramientas que, aplicadas sistemáticamente y considerando las lecciones aprendidas de cada proyecto, contribuirán a aumentar las posibilidades de éxito en estos. Esta guía pretende unificar la visión de proyectos de la escuela de forma simple para ir creando paulatinamente una cultura de planificación, ejecución, control y cierre organizado de proyectos escénicos, así como incrementando las capacidades internas del equipo en relación con la gestión de proyectos escénicos.

Uno de los requisitos fundamentales para la implementación de esta propuesta es que las encargadas de llevar a cabo y liderar los proyectos escénicos logren reconocer los beneficios que aporta una metodología estándar para gestionar los proyectos. Otro aspecto por considerar y que resulta indispensable es el desarrollo de conocimientos y capacidades en el equipo de trabajo del DBS para la apropiación de la metodología.

En este sentido, como parte de la investigación y a manera de ejercicio práctico se plantea el uso de las herramientas para un proyecto concreto con el fin de determinar mejoras que se pueden lograr con la metodología. A partir de esto, se propone una ruta de acción para implementar la metodología en la escuela a partir de año 2022.

Tabla 11

Detalle de los elementos para el ejercicio de aplicabilidad.

Aspecto	Detalle
Proyecto escénico seleccionado	Producción final de año 2021 denominada “DBS Fairies”

Plantillas a evaluar	F-01 Acta de Constitución del Proyecto F-02 Interesados del proyecto F-03 Plan de Gestión del Alcance F-04 Cronograma F-05 Costos, recursos y adquisiciones F-06 Comunicaciones F-07 Gestión de la calidad F-08 Gestión de riesgos Nota: No se incluirá la evaluación de las plantillas relativas al acta de reunión y a los seguimientos de campo debido a que se trata de un ejercicio teórico.
Metodología	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación teórica y de criterio experto del equipo de trabajo de DBS sobre las mejoras identificadas con el uso de las plantillas. • Propuesta de próximos pasos a partir de ejercicio.

Nota: Tabla de autoría propia.

4.4.1. Resultados del llenado de formularios

A continuación, se detallan los resultados logrados al completar los formularios propuestos en la metodología para el proyecto escénico de final de año de la escuela denominado “DBS Fairies”, los cuales fueron llenados con insumos de la dirección administrativa de la escuela con el fin de obtener la información más precisa y real del proyecto estudiado.

Cabe destacar que, además, el proyecto corresponde a la categoría de presentación de final de año, por lo que contará con las características descritas para este en el apartado 4.1. Para este efecto se incluirán a continuación una serie de figuras de forma seguida.

Figura 38

Formularios DBS Fairies

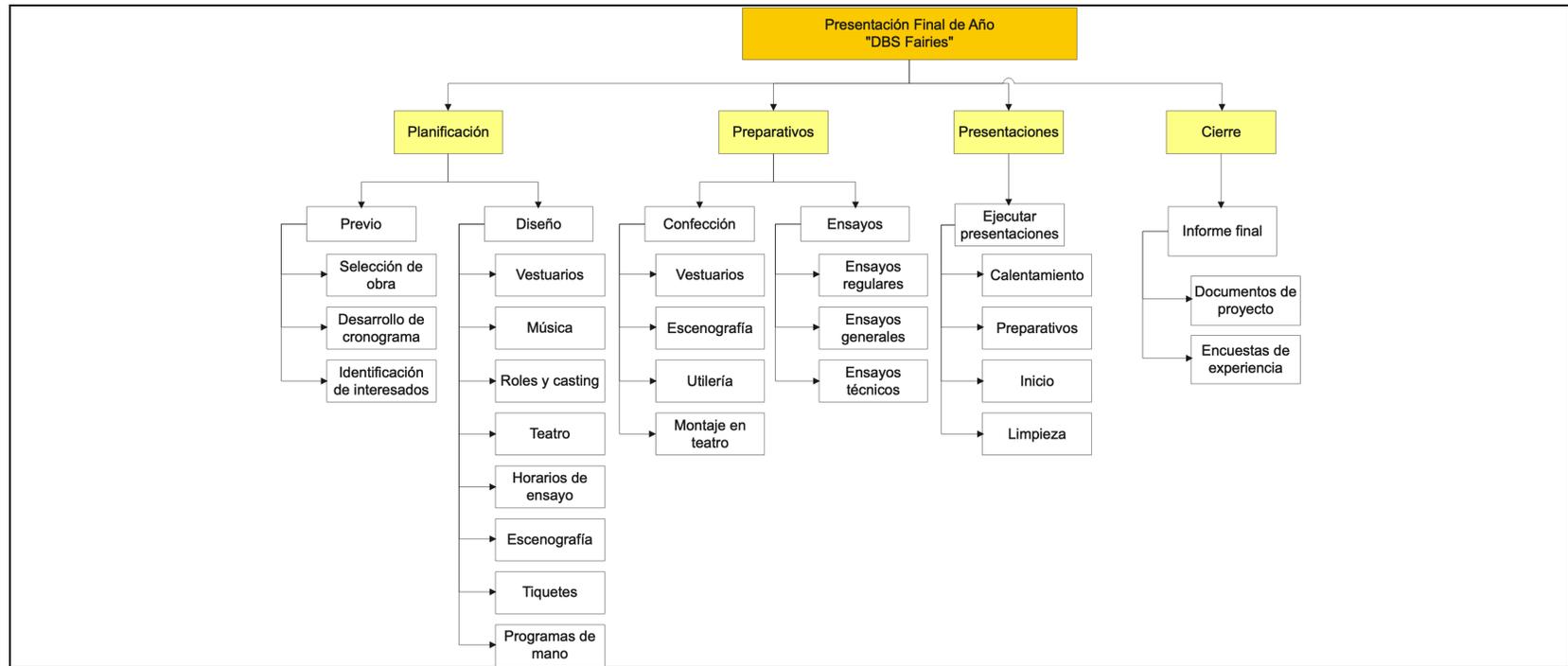
Acta de Constitución del Proyecto Nº F-01		 DBS <small>BALLET SCHOOL</small>	
Fecha del Acta		Nombre de Proyecto Escénico	
11 de enero de 2022		DBS Fairies	
Fecha tentativa de inicio del proyecto		Fecha de finalización de la obra	
30 de setiembre de 2021		27 de noviembre de 2022	
Equipo de proyecto			
Nombre	Rol	Contacto	
Carolina Obregón Carboni	Directora del proyecto	8328-3212	
Mónika Philippides Anchía	Miembro de equipo / criterio técnico y artístico	7184-6975	
Paula Camacho Solís	Miembro de equipo / criterio técnico y artístico	8847-9071	
Interesados principales en el proyecto			
Nombre	Rol	Contacto	
Dirección administrativa de DBS	Patrocinador del proyecto, dueño de la escuela y que espera ingresos producto de la actividad	8406-3134 dbsballet@gmail.com	
Alumnas de la escuela DBS	Principales participantes del proyecto.	Base de datos de números de teléfonos de alumnas	
Padres de familia de alumnas DBS	Espectadores, ponen en dinero para entrenar a sus hijas	Base de datos de números de teléfonos de padres y madres	
Proveedores	Proveen los servicios y bienes que necesita DBS para el desarrollo del proyecto	Varios (<i>plantilla de involucrados</i>)	
Objetivos del proyecto (general y específicos)			
General: Desarrollar una obra de final de año de la escuela DBS, que muestre el avance general de las alumnas durante todo el año.			
Específicos:			
- Motivar a las alumnas a demostrar sus avances durante el año			

<ul style="list-style-type: none"> - Incluir y hacer parte a los padres de familia en el proceso de aprendizaje y crecimiento artístico de sus hijas - Ampliar el currículum de la escuela DBS 	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
<p>La escuela DBS como todo escuela de enseñanza tiene como objetivo formar profesionales, en este caso de ballet clásico, por lo que las presentaciones de escuela son oportunidades para las alumnas de crear carácter escénico, poner en práctica conocimientos y madurar como bailarinas. El proyecto espera generar este crecimiento en las alumnas y a su vez satisfacer a los padres y madres de familia que invierten en la enseñanza de sus hijas.</p>	
Supuestos	Restricciones
<ul style="list-style-type: none"> - Las profesoras tendrán disponibilidad completa para los ensayos y cualquier otra actividad del proyecto. - Las condiciones económicas de la escuela son estables para lograr la producción de final de año. 	<ul style="list-style-type: none"> - La obra debe incluir a toda la población de la escuela indistintamente de las complejidades de cada alumna (en horario, en capacidades y otros) - Algunos vestuarios a utilizar en el proyecto, serán tomados de los ya existentes en inventario.
Entregables	Presupuesto
<p>Obra DBS Fairies</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Preparativos - Presentaciones - Cierre 	<p>¢ 2.947.890</p>
Identificación de riesgos (principales riesgos del proyecto)	
<ul style="list-style-type: none"> - Si los gastos durante el proyecto sobrepasan el presupuesto establecido, se generarán pérdidas para las escuela. - Si alguna alumna se ausenta por casos de fuerza mayor, se interrumpe la dinámica de la obra planificada originalmente. - Si las restricciones por la pandemia se incrementan, se presenta posibilidad de tener que cancelar la obra. 	
Información relevante adicional asociada al proyecto	
No aplica.	
Directora del proyecto: Carolina Obregón	Firma:

Registro de involucrados N° F-02				 DBS BALLET SCHOOL	
Nombre del Proyecto: DBS Fairies				Versión: 1	Fecha: 11 enero
Dirección administrativa del proyecto: Carolina Obregón					
Lista de personas interesadas				Influencia - Poder	
Nombre	Rol	Interna/Externa	Expectativas	Poder	Interés
Carolina Obregón	Directora	Interna	Ganancias y crecimiento de DBS	Alto	Alto
Mónika Philippides	Profesora	Interna	Participación de todas las alumnas y demostrar crecimiento anual	Bajo	Alto
Paula Camacho	Profesora	Interna		Bajo	Alto
Rodrigo Durán	Proveedor teatro	Externa	Generar ganancias producto de la prestación de los servicios	Medio	Medio
Shirley Portuguez	Proveedor vestuarios y tocados	Externa		Bajo	Alto
Padres de familia	Espectadores	Externa	Visualizar el avance de sus hijas en la disciplina	Medio	Alto
Alumnas	Participantes	Interna	Crecimiento profesional en la disciplina	Alto	Alto
Información de contacto					
Nombre		Instancia		Contacto	
Carolina Obregón		DBS		8328-3212	
Monika Philippides		DBS		7184-6975	
Paula Camacho		DBS		8847-9071	
Shirley Portuguez		El Ropero de un Soñador		roperocr.com	
Teatro Espresivo		Teatro Espresivo "Pinares"		espressivo.cr	

Plan de Gestión del Alcance N° F-03							 DBS BALLET SCHOOL
Nombre del Proyecto: DBS Fairies							
Dirección administrativa del proyecto: Carolina Obregón					Versión: 1	Fecha: 11 enero	
REGISTRO DE REQUISITOS							
Descripción de requerimiento	Prioridad (De 1 a 5)	Interesado/as	Entregable según EDT	Relación con objetivos	Tipo de Requerimiento	Forma de verificación	Responsable
Los vestuarios confeccionados son aptos para el baile	3	DBS / proveedores	3.1.1. Confección de vestuarios	Calidad de la obra	Producto	Verificación constante de calidad de vestuarios	Dirección
El teatro elegido es apto para bailar ballet	1	Proveedor de teatro	1.2.4 Selección de teatro	Calidad de la obra	Proyecto	Evidencia de experiencias similares en teatro	Dirección
Asegurar disponibilidad de las alumnas para la obra	1	Alumnas	1.2.3 Selección de roles y coreografía	Crecimiento de la escuela	Proyecto	Correo a padres y respuesta de participación de sus hijas	Dirección
Asegurar disponibilidad de profesoras para ensayos y funciones	2	Profesoras	1.1.3. Identificación de interesados	Crecimiento de la escuela	Proyecto	Contrato de trabajo	Dirección / profesoras

Que la obra muestre el avance de las alumnas en el año	3	Alumnas, profesoras, padres de familia	1.2.3 Selección de roles y coreografía	Avance de las alumnas	Proyecto	Visto bueno por parte de la asesoría artística	Profesoras / Asesoría artística
DECLARACION DEL ALCANCE							
Desarrollo de un proyecto artístico de carácter de presentación de escuela, que permita mostrar el avance general de las alumnas de la escuela durante el año 2021, a través de una obra con exposición de la evolución por niveles de aprendizaje, desde las alumnas de Pre-Ballet hasta las alumnas de Grado 4 (nivel más alto)							
Supuestos (del Acta)				Restricciones (del Acta)			
<ul style="list-style-type: none"> - Las profesoras tendrán disponibilidad completa para los ensayos y cualquier otra actividad del proyecto. - Las condiciones económicas de la escuela son estables para lograr la producción de final de año. 				<p>La obra debe incluir a toda la población de la escuela indistintamente de las complejidades de cada alumna (en horario, en capacidades y otros)</p> <p>Los vestuarios a utilizar en el proyecto, serán tomados de los ya existentes en inventario, para el caso de las alumnas de nivel superior.</p>			
Entregable (del Acta)				Presupuesto (del Acta)			
Producción DBS Fairies completa				¢ 2.947.890			
Principales riesgos (del Acta)							
<ul style="list-style-type: none"> - Si los gastos durante el proyecto sobrepasan el presupuesto establecido, se generarán pérdidas para las escuela. - Si alguna alumna se ausenta por casos de fuerza mayor, se interrumpe la dinámica de la obra planificada originalmente. - Si las restricciones por la pandemia se incrementan, se presenta posibilidad de tener que cancelar la obra. 							
EDT DEL PROYECTO							



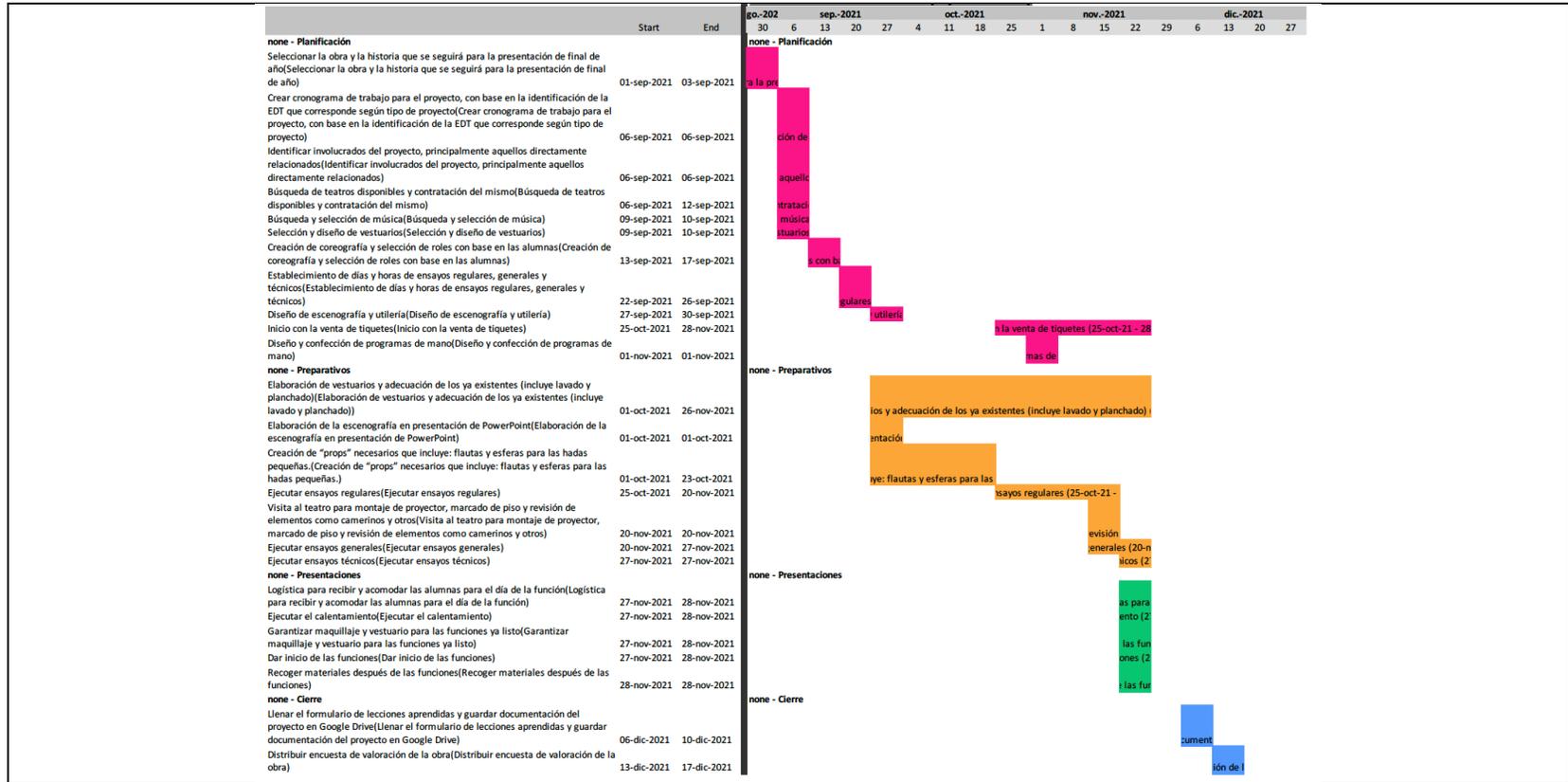
Plan de gestión del cronograma N° F-04								 DBS BALLET SCHOOL	
Nombre del Proyecto: DBS Fairies				Fecha: 11 enero		Versión: 1			
Dirección administrativa del proyecto: Carolina Obregón									
Lista de actividades									
Número en la EDT	Actividad	Duración (días)	Hito		Dependencia		Recurso	Cantidad	
			Si	No	Predecesora	Sucesora			
1.	Planificación								
1.1.	Previo								
1.1.1.	Selección de la obra	3	x		-	1.1.2	-		-
1.1.2.	Desarrollo del cronograma	1			1.1.1	1.2			
1.1.3.	Identificación de interesados	1			1.1.1	1.2			
1.2.	Diseño								
1.2.1.	Vestuarios	2			1.1.1	2.1.1	-		
1.2.2.	Música	2			1.1.1	1.2.3	Computadora / Spotify / YouTube		1
1.2.3.	Roles y casting	5			1.2.2		Salones		1
1.2.4.	Teatro	7	X		1.1.1		Teatro		1

Plan de gestión del cronograma N° F-04								 DBS BALLET SCHOOL	
Nombre del Proyecto: DBS Fairies				Fecha: 11 enero		Versión: 1			
Dirección administrativa del proyecto: Carolina Obregón									
Lista de actividades									
Número en la EDT	Actividad	Duración (días)	Hito		Dependencia		Recurso	Cantidad	
			Si	No	Predecesora	Sucesora			
1.2.5.	Horarios de ensayo	Establecimiento de días y horas de ensayos regulares, generales y técnicos	5			1.2.4, 1.2.3		-	
1.2.6.	Escenografía	Diseño de escenografía y utilería	4			1.2.4		Computadora / PowerPoint	1
1.2.7.	Tiquetes	Inicio con la venta de tiquetes	35			1.2.4			
1.2.8.	Programas de mano	Diseño y confección de programas de mano	1			1.2.4		Programas de mano digitales Computadora / PowerPoint	1
2.	Preparativos								
2.1.	Confección								
2.1.1.	Vestuarios	Elaboración de vestuarios y adecuación de los ya existentes (incluye lavado y planchado)	57	X		1.2.1		Vestuarios en inventario y contratación para confección de nuevos	20 nuevos 15 de inventario
2.1.2.	Escenografía	Elaboración de la escenografía en presentación de PowerPoint	1			1.2.6		PowerPoint / Computadora	1

Plan de gestión del cronograma N° F-04								 DBS BALLET SCHOOL	
Nombre del Proyecto: DBS Fairies				Fecha: 11 enero		Versión: 1			
Dirección administrativa del proyecto: Carolina Obregón									
Lista de actividades									
Número en la EDT	Actividad	Duración (días)	Hito		Dependencia		Recurso	Cantidad	
			Si	No	Predecesora	Sucesora			
2.1.3.	Utilería	Creación de “props ³ ” necesarios que incluye: flautas y esferas para las hadas pequeñas.	23			1.2.6		Artículos requeridos en función	7
2.1.4.	Montaje en teatro	Visita al teatro para montaje de proyector, marcado de piso y revisión de elementos como camerinos y otros	1			2.1.2		Vehículo de transporte	1
2.2. Ensayos									
2.2.1.	Ensayos regulares	Ejecutar ensayos regulares	27			1.2.5		Teatro	1
2.2.2.	Ensayos generales	Ejecutar ensayos generales	8			2.2.1		Teatro	1
2.2.3.	Ensayos técnicos	Ejecutar ensayos técnicos	1	X		2.2.2		Teatro	1
3. Presentaciones									
3.1.	Recibir a las alumnas	Logística para recibir y acomodar las alumnas para el día de la función	2			2.2.3		-	

³ Se refiere a la utilería necesaria para el desarrollo de la obra

Plan de gestión del cronograma N° F-04							 DBS <small>BALLET SCHOOL</small>	
Nombre del Proyecto: DBS Fairies				Fecha: 11 enero		Versión: 1		
Dirección administrativa del proyecto: Carolina Obregón								
Lista de actividades								
Número en la EDT	Actividad	Duración (días)	Hito		Dependencia		Recurso	Cantidad
			Si	No	Predecesora	Sucesora		
3.2. Ejecutar presentaciones								
3.2.1. Calentamiento	Ejecutar el calentamiento	2			3.1		Barras / Dispositivo para música en calentamiento	3 1
3.2.2. Preparativos	Garantizar maquillaje y vestuario para las funciones ya listo	2			3.1		-	
3.2.3. Inicio	Dar inicio de las funciones	2	X		3.1		Fotos y video	1
3.2.4. Limpieza	Recoger materiales después de las funciones	2			3.1		Cajas y otros implementos para empacar todo el equipamiento de las funciones	7
4. Cierre								
4.1. Informe final								
4.1.1. Documentos de proyecto	Llenar el formulario de lecciones aprendidas y guardar documentación del proyecto en Google Drive	5	X		3.2		Google Drive	1
4.1.2. Encuestas de experiencia	Distribuir encuesta de valoración de la obra	5	X		3.2		SurveyMonkey	1
Cronograma								



Plan de costos, recursos y adquisiciones								
N° F-05								
Nombre el Proyecto: DBS Fairies				Fecha: 11 enero		Versión: 1		
Dirección administrativa del Proyecto: Carolina Obregón								
Recursos y costos								
N° en la EDT	Descripción de la actividad	Recursos	Clasificación (Se tiene / se hace / se compra)	Unidad de medición	Cantidad requerida	Valor unitario	Valor total (Cantidad requerida*Valor unitario)	Compra o contrato (Sí/No)
1.2.2	Búsqueda y selección de música	Computadora / Spotify / YouTube	Se tiene	Unidad	1	-	-	No
1.2.3	Creación de coreografía y selección de roles con base en las alumnas	Salones	Se tiene	Unidad	1	-	-	No
2.2.1	Ejecutar ensayos regulares							
1.2.4	Búsqueda de teatros disponibles y contratación de este	Teatro	Se alquila	Unidad	1	¢1.211.925	¢1.211.925	Sí
2.2.2	Ejecutar ensayos generales							
2.2.3	Ejecutar ensayos técnicos							
1.2.8	Diseño y confección de programas de mano	Programas de mano digitales Computadora / PowerPoint	Se hace	Unidad	1	-	-	No

2.1.1	Elaboración de vestuarios y adecuación de los ya existentes (incluye lavado y planchado)	Vestuarios nuevos	Se compra	Unidad	50	¢23.380	¢1.169.000	Sí
		Tocados nuevos	Se compra	Unidad	50	¢2.092	¢104.600	
		Vestuarios de inventario	Se tiene	Unidad	14	-	¢220.000 (lavado)	Sí
2.1.3	Creación de “props” necesarios	Bolas y luces para hadas	Se compra	Unidad	3			
		Flautas	Se compra	Unidad	4			
2.1.4	Visita al teatro para montaje de proyector, marcado de piso y revisión de elementos como camerinos y otros	Vehículo	Se tiene	Unidad	1	-	-	-
3.2.1	Ejecutar el calentamiento	Barras Equipo de sonido	Se tiene	Unidad	1 1	-	-	-
3.2.3	Dar inicio de las funciones	Fotos y video	Se compra	Unidad	1	189.400	189.400	Sí
3.2.4	Recoger materiales después de las funciones	Cajas para almacenar	Se tiene	Unidad	5	-	-	-
		Bolsas de vestuarios	Se tiene	Unidad	5	-	-	-
4.1.1.	Llenar el formulario de lecciones aprendidas y guardar documentación del proyecto en Google Drive	Google Drive	Se tiene	Unidad	1	-	-	-
4.1.2	Distribuir encuesta de valoración	Survey Monkey	Se tiene	Unidad	1	-	-	-
Adquisiciones								
Plan de compras								
Objeto de la compra (según tabla anterior)		Proveedor	Valor			Fecha de ejecución final (fase ejecución y control)		

Props	EL REY	¢52.965,00	27 de noviembre		
Lavado de vestuario	DryClean USA	¢220.000,00	27 de noviembre		
Plan de contrataciones					
# Contrato	Objeto del contrato (desagregar por productos)	Fechas de entrega programada por producto	Fechas de ejecución	Proveedor	Valor total del contrato
1	Contratación de confección de vestuarios y tocados	15 de noviembre	Del 30 setiembre al 15 de noviembre	Shirley Portugués	¢1.273.600,00
2	Contratación de teatro	30 setiembre	-	Teatro Espresso	¢1.211.925,00
Roles y responsabilidades					
Persona	Rol	Autoridad	Responsabilidad	Competencia	
Carolina Obregón	Dirección administrativa	Alta	Coordinación de todo lo relativo al proyecto	Conocimientos en proyectos / Conocimiento en disciplina del ballet	
Mónica Philippides Anchía	Profesora de DBS Grupos intermedios	Baja	Diseño de coreografías, ejecución de ensayos, intervención con criterio en selección de vestuarios y música de sus grupos a cargo, participación de ensayos general y técnicos, así como funciones.	Conocimientos básicos en proyectos / Conocimiento en disciplina del ballet	
Paula Camacho Solís	Profesora de DBS grupos avanzados	Baja		Conocimientos básicos en proyectos / Conocimiento en disciplina del ballet	
Asignación de responsabilidad					
Entregable	Integrante de equipo 1	Integrante de equipo 2	Integrante de equipo 3	Coordinadora del proyecto	
Previo, Planificación, Presentaciones, Cierre	Mónica Philippides	Paula Camacho	-	Carolina Obregón	

 DBS BALLETS SCHOOL				
Matriz de comunicaciones e involucrados				
F-05				
Nombre del proyecto: DBS Fairies		Fecha: 11 enero	Versión: 1	
Dirección administrativa del proyecto: Carolina Obregón				
Comunicaciones relevantes en el proyecto				
Actividad	Responsable de comunicar	Involucrados que reciben comunicación	Medio a utilizar (e-mail, carta, Skype, reunión, etc.)	Frecuencia (D, S, Q, M, Eventual)
Creación de coreografía y selección de roles con base en las alumnas	Carolina Obregón	Alumnas de DBS	Durante las lecciones	Eventual
Establecimiento de días y horas de ensayos regulares, generales y técnicos	Carolina Obregón	Padres de familia y alumnas de DBS	Correo electrónico	Semanal (con recordatorio)
Inicio con la venta de tiquetes	Carolina Obregón	Padres de familia	Correo electrónico	Semanal
Cierre de la obra	Carolina Obregón	Padres de familia / alumnas / profesoras	Correo electrónico	Eventual
Involucrados y gestión				
Interesado	Participación deseada	Estrategia de gestión	Resultado de la estrategia (fase de monitoreo)	
Profesoras	Involucramiento durante toda la obra	Involucrar, comunicar	NA	
Padres de familia	Espectadores de la obra	Involucrar, mostrar calidad	NA	
Alumnas	Que participen de la obra	Involucrar, logran que participen y no deserten	NA	
Proveedores	Contar con contratos para seguridad de ambas partes	Cumplir condiciones de contrato, tener fluida comunicación por los medios establecidos en el contrato	NA	

Recurso (vestuarios, escenografía, tocados)		Características de calidad	Foto de referencia	Fecha límite para tenerlo listo	Plan B
<p>Calidad del proyecto N° F-06</p> <p style="text-align: right;"></p>					
Nombre del Proyecto: DBS Fairies			Fecha: 11 enero	Versión: 1	
Dirección administrativa del proyecto: Carolina Obregón					
Línea base de calidad					
Vestuarios	Tela de buena calidad Colores apropiados Resistencia del traje al movimiento de las bailarinas		15 de noviembre	Utilizar vestuarios en inventario de la escuela	
Escenografía	Colores apropiados para la presentación	No aplica (durante 2021 no se desarrollo imagen de fondo)	15 de noviembre	Reutilizar alguna escenografía pasada que se ajuste a la idea del proyecto de “DBS Fairies”	

<p>Tocados</p>	<p>Colores de acuerdo con los vestuarios Capacidad de sostenerse en el cabello de las alumnas</p>		<p>15 de noviembre</p>	<p>Utilizar vestuarios en inventario de la escuela</p>
<p>Coreografías</p>	<p>Apego de las coreografías que corresponden a “Repertorio” a las fuentes de donde fueron tomadas</p>	<p>Danza española: https://www.youtube.com/watch?v=bLYhahlsXI8 Dance of the Mirlitons: https://www.youtube.com/watch?v=V32zWkB1MiY Nutcracker Doll: https://youtu.be/nem4zthD40I Arlequín Cascanueces: https://youtu.be/P6iH3IzGgYQ</p>	<p>26 de noviembre</p>	<p>Hacer variaciones a las coreografías de acuerdo a las capacidades de las alumnas.</p>
<p>Observaciones generales para el monitoreo</p>				
<p>Realizar seguimiento semanal con la proveedora para asegurar que los vestuarios y tocados van por buen camino.</p>				

 Registro de riesgos N° F-08								
Nombre del Proyecto: DBS Fairies					Fecha: 11 de enero		Versión: 1	
Dirección administrativa del proyecto: Carolina Obregón								
Amenazas								
N° Riesgo	Descripción del Riesgo	Actividad	Impacto (A)	Probabilidad (B)	Resultado de Impacto x Probabilidad (AxB)	Estrategia de respuesta	Responsable	Resultados de fase de control
1	Si los gastos durante el proyecto sobrepasan el presupuesto establecido, se generarán pérdidas para las escuela.	1.2 Planificación	0,8	0,3	0,24	Recortar gastos en vestuarios, tocados, ajustando los contratos con los proveedores. Reducir el número de funciones a 1.	Dirección administrativa	NA
2	Si alguna alumna se ausenta por casos de fuerza mayor, se interrumpe la dinámica de la obra planificada originalmente.	2.2.1 2.2.2 2.2.3 Ensayos	0,4	0,3	0,12	Ajustar las coreografías para considerar .	Profesoras responsables de cada grupo	NA
3	Si las restricciones por la pandemia se incrementan, se presenta posibilidad de tener que cancelar la obra.	3.2. Ejecutar presentaciones	0,8	0,5	0,4	Realizar presentación en las instalaciones de la escuela.	Dirección administrativa	NA
Oportunidades								
N° Oportunidad	Descripción de la oportunidad	Actividad	Impacto (A)	Probabilidad (B)	Resultado de Impacto x Probabilidad (AxB)	Estrategia de aprovechamiento	Responsable	Resultados de fase de control

1	Generar nuevos ingresos producto de recomendaciones que puedan ocasionar los padres de familia al ver las presentaciones	Ejecutar presentaciones	0,4	0,3	0,12	Incluir en la encuesta de final de producción una pregunta relacionada con la recomendación de DBS a otras personas.	Dirección administrativa	NA
Observaciones								
No aplica.								

4.4.2. Análisis de resultados obtenidos

A continuación, se resumen los hallazgos del ejercicio teórico de implementación de los formularios de gestión de proyectos escénicos. Los resultados se establecen en función de ventajas que podría obtener, así como evitar la escuela DBS al utilizar las plantillas.

Tabla 12

Análisis del ejercicio de aplicación teórica.

Formulario	Observaciones de su aplicación teórica
F-01 Acta de Constitución del Proyecto	Al desarrollar el Acta de Constitución del proyecto, se permite visualizar los objetivos concretos por los cuales la escuela desarrolla los proyectos. Se visualiza el presupuesto, así como elementos como supuestos y restricciones. El Acta permite dar evidencia de los elementos que las profesoras y la dirección administrativa conocen, pero no tienen desarrollados de forma tan tangible. Sin el Acta, el proyecto se lleva a cabo dejando de lado esa materialización de los elementos que lo componen.
F-02 Registro de interesados	El Registro de los interesados es uno de los elementos críticos en la planificación de proyectos escénicos de DBS. Al contar con la plantilla se logra visualizar quienes son aquellos interesados a favor, en contra y cuales son sus grados de poder e influencia, con el fin de establecer de previo al proyecto estrategias. Para la función 2021, no se contó con planificación de esta gestión, lo que no permitió tener claridad de los involucrados y su participación. Al llenar el formulario de interesados se evidencia reconocimiento de quienes participan y la importancia de tomar estrategias para gestionarlos. El formulario llenado
F-03 Plan de Gestión del Alcance	Una de las principales ventajas del Plan del Alcance corresponde a la EDT del proyecto, debido a que permite a las profesoras y a la dirección tener una idea del proyecto como un todo. Por la experiencia con que cuenta el equipo se lleva de forma empírica cada una en su propia memoria las actividades, son embargo sin la estructura de desglose de trabajo es fácil perder de vista panorámica. Al usar la EDT se demuestra que existe capacidad del equipo de pensar en desglosar las actividades grandes en partes más pequeñas para no perder de vista ningún elemento importante.
F-04 Cronograma	Una de las mayores debilidades en la ejecución de las obras identificada se solventa con el uso del cronograma, ya que este

Formulario	Observaciones de su aplicación teórica
	<p>determina el orden de secuencia de las actividades y lo que se debe tener listo antes de comenzar la siguiente actividad. Con el cronograma se puede llevar el orden y planificación, que actualmente no se lleva. El cronograma evidencia que es posible desarrollar las actividades por pasos coherentes, cuando la norma en la escuela ha sido desarrollar actividades según van siendo necesarias, las cuales muchas veces se traslapan entre sí e impiden orden.</p>
<p>F-05 Costos, recursos y adquisiciones</p>	<p>La ventaja del uso de la matriz de costos, recursos y adquisiciones consiste en tener todos los elementos consignados en una sola plantilla, y así poder dar seguimiento a todo aquello que se requiere comprar, elaborar o contratar para el logro de la función. Esta plantilla se apoya en gran medida en las plantillas de presupuesto con que cuenta la escuela.</p> <p>Un aspecto importante para destacar respecto al uso de la plantilla de recursos es la capacidad de evidenciar el aprovechamiento de los recursos con que cuenta la escuela, como es el caso de vestuarios, tocados, escenografía y otros. Esto es un valor agregado de la metodología, que a su vez evidencia la importancia de considerar el desarrollo sostenible y regenerativo, mediante el aprovechamiento de recursos que logren sostenibilidad económica de la escuela.</p>
<p>F-06 Comunicaciones</p>	<p>Si no se tuviera el registro de comunicaciones, no se tiene una definición correcta de por cuales medios comunicar qué elemento. Esta es una de las principales deficiencias de DBS respecto a la gestión con los interesados. Al no existir planificación de la comunicación, se genera comunicación por diversos medios, duplicando información u omitiendo la misma. Al contar con la plantilla, el equipo tiene claridad qué elementos se comunicar por qué canal y cada cuanto, lo que permite dar seguimiento a si se realiza o no cada comunicación.</p>
<p>F-07 Calidad del proyecto</p>	<p>Por medio del registro de gestión de calidad, se logra tener las evidencias físicas para comparar los resultados de los productos del proyecto. En este sentido, esto proporciona, además, un espacio para colocar comentario que deben ser revisados en posteriores revisiones, con el fin de no olvidar detalles que puedan ser relevantes para el diseño y confección del vestuario, así como otros productos que requieren revisión de calidad.</p>
<p>F-08 Registro de riesgos</p>	<p>Al utilizar el registro de riesgos, la escuela se anticipa a las eventualidades que pueden surgir si no se logran ciertos objetivos o requerimientos durante el proceso, principalmente, estar preparada para aplicar el plan de atención de riesgos cuando alguno se materializa. Por ejemplo, en la función de 2021, debido al poco tiempo de planificación con que se contó, se materializó el riesgo</p>

Formulario	Observaciones de su aplicación teórica
	relacionado con la confección de los vestuarios debido a que la proveedora no contaba con suficiente tiempo para desarrollarlos. En este sentido, la escuela de una vez aplicó un plan de emergencia que consistió en utilizar vestuarios ya existentes en la escuela. Esto se hace de manera empírica debido al conocimiento de las profesoras. Sin embargo, utilizando la matriz de riesgos, se puede prever cuáles vestuarios es posible utilizar en caso de emergencia y tener contabilizada la cantidad existente para esa eventualidad.

Nota: La tabla desarrolla es de autoría propia.

En general, la utilidad del ejercicio práctico radica en sacar a la luz mucha información que manejan las profesoras y la dirección administrativa de forma intangible y hacerla tangible, y aprovechar todo el conocimiento con que cuentan para plasmarlo en una planificación estructurada. Adicionalmente, el ejercicio tiene como utilidad ser la base para futuros proyectos del DBS, en el sentido que las plantillas llenadas con apoyo del equipo pueden ser utilizadas posteriormente, haciendo los ajustes requeridos según cada proyecto. Un primer ejercicio teórico genera información valiosa que puede ser aprovechada y complementada en el futuro.

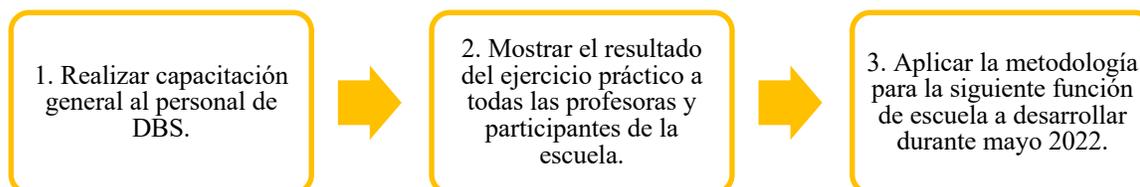
Adicionalmente, la aplicación del ejercicio práctico permitió validar junto con la dirección administrativa las plantillas a utilizar.

4.4.3. Propuesta de próximos pasos

A partir de los análisis anteriores y con el fin de lograr el aprovechamiento de la metodología en la escuela en proyectos futuros, se propone el siguiente plan de acción para la implementación de la metodología.

Figura 39

Procedimiento para poner en práctica la metodología.



Nota: Figura de autoría propia.

Capacitación del personal y resultado de ejercicio práctico

Una vez aprobada la guía y sus plantillas por parte de la dirección administrativa de la escuela, se llevará a cabo una capacitación al 100% del personal de la escuela, que incluye la orientación para el uso de la metodología propuesta y conceptos básicos de la gestión de proyectos. Para este propósito se utilizará como referencia el PMBOK® en su séptima edición y algunos contenidos del libro de Pablo Lledó “Director de Proyectos”, sexta edición.

La capacitación integra también la revisión paso a paso de la metodología propuesta y práctica del llenado de las plantillas utilizando el ejemplo evaluado de forma teórica como parte de esta investigación.

Con el fin de interferir lo menos posible en las labores ordinarias se llevará a cabo luego de las clases de las profesoras, a conveniencia de todas. Se pretende que el taller sea de un total de 8 horas dividido en 4 sesiones de 2 horas cada uno, con la sesión los sábados de 12md-2pm. A continuación, se muestra la agenda de trabajo a utilizar con cada grupo.

Tabla 13

Agenda propuesta de capacitación.

Duración	Temas para desarrollar	Actividades	Requerimientos
2 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de análisis de proyectos escénicos en la escuela • ¿Qué es un proyecto? • De qué se trata en términos generales la Gestión de Proyectos • Cuáles son los temas que cubre la gestión de proyecto: en orden de utilidad para los proyectos escénicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Dinámica de qué conocen las profesoras sobre la gestión de proyectos • Cómo visualizan que se puede dirigir un proyecto escénico 	Marco conceptual del PFG
2 horas	Plantillas desarrolladas para DBS	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de PowerPoint 	Plantillas de DBS
2 horas	Explicación del ejemplo construido para ser la base para futuros proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Plantillas en Excel y ejercicio para determinar qué podría ser diferente o mejorar 	Plantillas en Excel para cada profesora

Nota: La tabla desarrollada es de autoría propia.

Aplicar metodología en proyecto de DBS

La persona que aplicará la metodología será escogida por la dirección administrativa de la escuela y se apoyará en el resto del equipo con el fin de lograr interiorización de la misma. La metodología se aplicará con el proyecto escénico de medio año, el cual se comenzará a planear durante el mes de febrero de 2022.

Los resultados que se obtendrán en esta actividad corresponden a la valoración de rendimiento de las áreas de conocimiento del proyecto, de modo que sea posible poner en perspectiva el beneficio en la práctica obtenido al aplicar los procedimientos y plantillas.

También será posible con ello medir el conocimiento adquirido por el personal que participará en la aplicación.

También se pretende comparar los resultados entre algún proyecto que no siguió la estandarización metodológica y este proyecto escogido para su aplicación. Se espera que en poco tiempo las profesoras se hayan apropiado de la metodología incluso que sean capaces de dar inducción en caso de que ingresen nuevas profesoras o integrantes del equipo de trabajo de DBS. Al finalizar el proyecto, la profesora o persona a cargo de la administración y la sustentante de este PFG elaborarán un informe que relate los siguientes aspectos:

- Ventajas y limitaciones de los procedimientos en cada uno procesos propuestos.
- Propuesta de mejora para cada uno de los grupos de procesos.
- Propuesta de mejora para cada uno de los formularios.
- Ventajas encontradas en relación con otros proyectos que no hayan utilizado la metodología.
- Comentarios finales.

Una vez elaborado el informe, este quedará como referencia para futuros proyectos de la escuela.

5. CONCLUSIONES

1. El análisis de los tipos de proyectos escénicos desarrollados por la escuela DBS, permitió evidenciar que existen 2 clasificaciones principales de éstos, para los cuales aplica la metodología planteada debido a su tamaño, al tiempo que se requiere para planificación y otros componentes que los hacen sujetos de este análisis. Estos son las producciones nacionales e internacionales y las presentaciones de escuela. Además, se evidencia que los proyectos escénicos a pesar de corresponder a diferentes obras, tamaños de elenco, desarrollo coreográfico y otros, los elementos asociados a proyectos son estándar en todos, lo que facilita la aplicación posterior de la metodología.
2. Se evidencia una necesidad importante de la escuela en la organización, estructuración y documentación de los elementos asociados a sus proyectos escénicos, que se ve principalmente afectada por el desconocimiento que tiene el personal de ésta respecto a buenas prácticas en proyectos. Esto genera una gran oportunidad para la transformación organizacional.
3. El diagnóstico de las áreas de conocimiento permitió en primera instancia demostrar que una metodología de proyectos es funcional únicamente para aquellos proyectos escénicos de DBS para los cuales se requiere planificación amplia, lo que excluye a las funciones como invitados, o clases abiertas. Además, el diagnóstico también permitió evidenciar que la escuela DBS cuenta con poca madurez en lo que respecta a la gestión de proyectos. Como fortalezas se puede mencionar que a pesar de la poca experiencia, la calidad artística de las obras ha sido del agrado de

espectadores. Por otro lado, las mayores deficiencias se denotan en los procesos de planificación.

4. Las características de los proyectos escénicos de DBS son lo suficientemente sistemáticas que permite el gran esfuerzo que se realice como primera vez en la implementación de la metodología y los formularios asociados pueda ser aprovechado en proyectos futuros, logrando la simplificación de la metodología y el exceso de trabajo administrativo para los equipos de trabajo. Esto permite a su vez oportunidad de mejora, para robustecer la metodología con cada proyecto que se realice. Esto facilita en gran medida la aplicación de la metodología a personas que son cuentan con la experiencia en Administración de Proyectos.
5. La metodología desarrollada a pesar de no contemplar todos los elementos estrictos de la gestión de proyectos, se basa en agregar valor y ser de utilidad práctica para personas que no son expertas en Administración de Proyectos, pero que permite orden, sistematización y registro de lecciones aprendidas.
6. El alto grado de experiencia de las profesoras y dirección administrativa como bailarinas y profesoras y su nivel de compromiso con el crecimiento de la escuela y del desarrollo profesional de las alumnas constituyen una ventaja importante. Esto facilitará el avance del equipo en la gestión de proyectos y en los elementos teóricos de la disciplina.
7. El ejercicio práctico desarrollado funcionará como punto de partida para el desarrollo de nuevos proyectos escénicos, de forma tal que en la ruta de acción planteada en la investigación, se establece como un elementos importante la

aplicación de dicha metodología en un proyecto pequeño en prima instancia, que permita identificar oportunidades de mejora en el llenado de los formularios. El camino recorrido con el desarrollo de esta investigación será un gran insumo para la eficiencia en los siguientes proyectos de DBS.

8. Sin duda, es indispensable destacar que las obras de ballet clásico y principalmente aquellas desarrolladas por escuelas en crecimiento como lo es DBS, permiten aprovechamiento de recursos en proyectos futuros, entendiéndose que se aprovechan los recursos materiales, vestuarios, tocados, escenografía; todos parte de cada proyecto; los cuales pueden ser utilizados ya sea para la reproducción de las obras, así como para adecuarlos a obras nuevas. Esto es una importante oportunidad en relación con el desarrollo sostenible y regenerativo en tanto los recursos aprovechados permiten evitar degradación al ambiente, la sostenibilidad económica de la escuela, el incentivo a la creatividad, la búsqueda de cierre de los ciclos de consumo y por supuesto, como todo elemento cultural, el desarrollo integral de la sociedad y los individuos.

6. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a todas las profesoras participar de un proceso de capacitación general en Administración de Proyectos, que les suministre conocimientos generales de aplicación de esta metodología.
2. Se recomienda a la dirección administrativa de la escuela, mejorar de forma sistemática y constante la delegación de roles y responsabilidades respecto al control de los proyectos, con el fin de robustecer el equipo de trabajo y generar capacidades y competencias para estas labores.
3. Se recomienda a las miembros del equipo de proyecto realizar el proceso de construir los formularios para los tipos de proyectos de la escuela para los cuales aplica la metodología y registrar las lecciones aprendidas de manera que en futuros proyectos se simplifique todo el proceso. Esta base de conocimiento debe estar a disposición de todas las personas que laboran en la escuela, de manera que el equipo de trabajo esté claro y comprenda dicha metodología de forma exhaustiva.
4. Se recomienda a la dirección administrativa de la escuela comenzar con la aplicación de la metodología en un proyecto de presentación de escuela, debido a la menor complejidad de este, que puede facilitar la interiorización de conocimientos, así como los componentes de la metodología. Se espera que la implementación sea gradual y exista una curva de aprendizaje alta en el equipo producto de los desconocimientos en la Administración de Proyectos. Durante la implementación, se recomienda que todas las personas de la escuela participen en los procesos y llenado de formularios de manera que se creen competencias.

5. Se recomienda a la dirección administrativa, así como a las profesoras de la escuela que tengan presente que el cambio de cultura hacia la administración de proyectos es un proceso paulatino y se recomienda que se comience a crear esta cultura proyecto por proyecto respetando las limitaciones y tiempos de aprendizaje del equipo.

7. REFERENCIAS

- American Psychological Association (2020). *Publication manual of the American Psychological Association (7th ed.)*. <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- Azofeifa, I., Luna, A., Zamora, A. (2019). *Modelo de gestión de documentos para los grupos de teatro y danza*. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Balestrini, M (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Venezuela: BL Consultores y Asociados.
- Bonet, L. y Schargorodsky, H. (2016). *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales*. Quaderns Gescènics: San Celoni, España.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2009). *Guía para la Gestión de Proyectos Culturales*. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes: Valparaíso, Chile.
- Drob, C., y Zichil, V. (2013). Overview regarding the main guidelines, standards and methodologies used in project management, 19, 26-31. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/328620111_OVERVIEW_REGARDING_THE_MAIN_GUIDELINES_STANDARDS_AND_METHODOLOGIES_USED_IN_PROJECT_MANAGEMENT/link/5c04affb92851c63cab62d2b/download
- International Standardization Organization. (2015). *ISO 9000: 2015. Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*. ISO: Ginebra, Suiza.
- La República. (7 de diciembre de 2018). Ballet Nacional de Costa Rica se empieza a consolidar en el país. Recuperado el 15 de agosto de 2021 de: <https://www.larepublica.net/noticia/ballet-nacional-de-costa-rica-se-empieza-a-consolidar-en-el-pais>

- Lledó, P. (2017). *Director de Proyectos: Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento*. Sexta Edición, U.S.A.
- López, A. y Lanckenau, D. (2017). *Administración de proyectos. La clave para la coordinación efectiva de actividades y recursos*. Pearson: Ciudad de México, México.
- Maranto, Marisol y Gozález, María (2015) *Fuentes de información*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Pérez, A. (2014). *Una alternativa para los diseños experimentales*. La Habana: Educación Cubana.
- Project Management Institute (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición*, Project Management Institute Inc.
- Rodríguez, Andres y Pérez, Alipio (2017) *Métodos científicos de indagación y construcción del conocimiento*. Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 82, 2017, pp. 179-200. Colombia: Universidad EAN
- Rojo, M.S. y Alvarado, L. (s.f). *La integración de la creación y la gestión en los proyectos de arte dramático*. 12th International Conference on Project Engineering.
- Semanario Universidad. (2019). *El espíritu de El Cascanueces se renueva cada año*. Recuperado el 22 de agosto de 2021 de: <https://semanariouniversidad.com/cultura/el-espiritu-de-el-cascanueces-se-renueva-cada-ano/>
- Teatro Melico Salazar. (s.f). *Compañía Nacional de Danza*. Recuperado el 8 de agosto de 2021 de: <https://teatromelico.go.cr/companias/compania-nacional-de-danza>

Toala, M., Romero, R., Ganchozo, M., Alvarez, C., Jaime, M., Pinargote, J., Romero, V. y

Bazurdo, J. (2019). *Introducción a la gestión de proyectos*. 3Ciencias: Alicante,

España.

Universidad de Guadalajara. (2021). *Clasificación general de las fuentes de información*.

Recuperado el 31 de agosto de 2021 de:

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/portal/clasificacion-general-de-las-fuentes-de-informacion>

Valencia, A. (4 de abril de 2018). Danza, expresión de arte, cultura y sociedad. Recuperado

el 23 de agosto de 2021 de: <https://www.uniminutoradio.com.co/danza-expresion-de-arte-cultura-y-sociedad/>

8. ANEXOS

Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

1. Nombre del (de la) estudiante:

2. Nombre del PFG:

Metodología de gestión de proyectos artísticos escénicos para la academia de danza Danilova Ballet School S.A.

3. Área temática del sector o actividad:

Arte y cultura

4. Firma del estudiante:

5. Nombre del docente curso SG:

Ramiro Fonseca Macrini

6. Firma del docente:

7. Fecha de la aprobación del Acta:

8. Fecha de inicio y fin del proyecto:

2 de agosto, 2021

28 febrero, 2022

9. Pregunta de investigación:

¿Qué elementos debe considerar una metodología que permita la gestión de proyectos de una academia de ballet, que cumpla con los requisitos de esta disciplina en cuando a su estatus artístico, estético y de calidad y que considere las buenas prácticas en gestión de proyectos para garantizar el éxito de los proyectos desarrollados desde la planificación, la ejecución, el control en todo su ciclo de vida?

10. Hipótesis de investigación:

Es posible diseñar una metodología para la gestión de proyectos con características específicas para la puesta en escena de producciones artísticas de una academia de ballet clásico en Costa Rica, de modo que se logren óptimos resultados haciendo uso de buenas prácticas de gestión de proyectos, se atiendan las necesidades específicas del sector cultural y sea adecuada al contexto del país.

11. Objetivo general:

Diseñar una metodología para la gestión de los proyectos de la academia Danilova Ballet School S.A., con el fin de garantizar el desarrollo de producciones artísticas escénicas con estándares de calidad reconocidos a nivel internacional.

12. Objetivos específicos:

1. Realizar el plan para la dirección del proyecto final de graduación para facilitar su ejecución y control.
2. Describir de forma clara los tipos de proyectos desarrollados por la academia de danza Danilova Ballet School S.A. para establecer el contexto de la investigación.
3. Realizar un análisis de las necesidades de gestión de proyectos para la academia de danza para determinar los elementos básicos de la metodología.
4. Evaluar las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos con respecto a las características de los proyectos elaborados por parte de la academia, para contar con un fundamento para el desarrollo de la metodología.
5. Construir la metodología de gestión de proyectos para Danilova Ballet School S.A., con el fin de contar con un fundamento teórico para la gestión de proyectos internos.
6. Diseñar las plantillas y los formularios que serán utilizados por la academia Danilova Ballet School S.A. para asegurar la disponibilidad, trazabilidad y estandarización de la información asociada a proyectos.
7. Evaluar la metodología de gestión de proyectos con un proyecto concreto de la academia de danza con el propósito de validar la aplicabilidad de la misma.

13. Justificación del PFG:

La importancia asociada al diseño y sistematización de una metodología para la gestión de proyectos de producciones artísticas escénicas, específicamente para obras de ballet, radica en una serie de elementos fundamentales:

Actualmente no se ha desarrollado una metodología enfocada en producciones escénicas de ballet clásico, que considere las particularidades de la logística de una obra de ballet, así como los elementos tradicionales de la producción escénica.

Es importante enfocar esfuerzos para fortalecer la gestión de actividades culturales en el país. La inversión pública en producciones artísticas es limitada, y no ha recibido la importancia que esta merece en términos de su aporte a la riqueza del país, así como a su desarrollo social y cultural.

La generación de una metodología de gestión de proyectos de producción escénica de ballet clásico puede permitir a las academias de danza privadas del país a mejorar la calidad de sus producciones y generar competitividad a nivel nacional, para fortalecer este sector, y motivar a otras personas a formar parte de este gremio. Las obras de ballet, a pesar de ser producciones particulares en relación con otro tipo de actividad cultural, contemplan generalmente los mismos elementos, por lo que una metodología que se le aplica que es una importante contribución al desarrollo de conocimientos en proyectos para otras academias en este sector. Las academias que se pueden beneficiar de una metodología de proyectos para producciones artísticas en ballet, incluyen academias pequeñas, grandes, multidisciplinarias, para producciones de escuela, así como producciones nacionales, entre otras.

Las obras de ballet clásico pueden impactar a bailarines de todas las edades y regiones del país, así como a personas extranjeras. Por ejemplo, una obra de ballet puede ir de un elenco de 50 personas hasta en obras más complejas un elenco de 500 personas, lo cual es un elemento fundamental a considerar en la gestión del proyecto, así como en los beneficios esperados del mismo.

Una obra de ballet clásico puede contar con un público de no menos de 200 personas diarias, lo cual es significativo y un elemento importante a considerar a la hora de gestionar un proyecto de este tipo.

Así mismo, los impactos económicos y financieros de la implementación de proyectos escénicos no se pueden menospreciar, ya que contribuye a la sostenibilidad económica de las escuelas así como a generación de empleo en diversos sectores que intervienen en la producción.

14. Descripción del entregable principal y de los secundarios (productos o servicios que generará el PFG (Estructura de desglose del trabajo):

Guía metodológica para la gestión de proyectos escénicos de ballet Lectura y análisis de estándares.

1. Definición del contexto
2. Descripción de proyectos de la academia
3. Análisis de necesidades de gestión de proyectos
4. Metodología de gestión de proyectos
5. Plantillas para la gestión de proyectos
6. Resultado evaluación de aplicabilidad

15. Presupuesto del PFG:

Impresión de documentos	\$ 300
Refrigerios para reuniones con el equipo (3 personas)	\$ 100
Adquisición de libros de apoyo	\$ 100
Imprevistos	\$ 100
Total	\$ 400

16. Supuestos de la planeación y ejecución del PFG:

El personal y otros involucrados de DBS relacionados con este proyecto facilitarán la información requerida para realizar el diagnóstico de prácticas y necesidades de gestión en proyectos.

Se cuenta con los recursos financieros y con el tiempo necesarios para la realización del proyecto.

El tiempo definido de tres meses es suficiente para completar los productos y el entregable final.

Los riesgos asociados al proyecto pueden ser gestionados y controlados.

17. Restricciones del PFG:

El diagnóstico se deberá realizar en el tiempo definido de 3 meses y no se podrá exceder ese tiempo, por lo que el análisis no contempla la puesta en marcha y aplicación concreta de la metodología.

Solo se cuenta con el recurso humano actual de DBS para la identificación de las prácticas actuales.

Solo se cuenta con el presupuesto para la reproducción de materiales para ser entregados al personal de la escuela de ballet Danilova Ballet School S.A.

18. Enumeración de riesgos de la ejecución del PFG:

Si no se cuenta con apoyo constante y abierto de la directora administrativa de la academia Danilova Ballet School, así como de su profesorado, podría no obtenerse la información que se requiere para el análisis en el tiempo disponible.

Si no se entiende el contexto de las producciones escénicas así como las necesidades de gestión de proyectos de la escuela DBS, podrían generarse documentos, plantillas y herramientas poco funcionales.

Si las fuentes de información están muy dispersas para el diagnóstico se podrían generar atrasos que afecte el cronograma del proyecto final de graduación.

Si no se coordina de forma apropiada las sesiones de avance con el tutor se podrían generar atrasos respecto al cronograma del proyecto.

Si no se garantiza aporte de información por parte de las fuentes primarias, se puede generar un sesgo en los resultados para el análisis.

19. Principales hitos

Entregable	Fecha finalización
Acta del PFG	5 de setiembre 2021
Informe de análisis de buenas prácticas y necesidades en gestión de proyectos	25 de noviembre 2021
Procedimiento de la metodología de gestión de proyectos escénicos en ballet.	12 de diciembre 2021
Plantillas de soporte de la guía.	26 de diciembre 2021
Informe de validación de la aplicabilidad de la metodología	4 de enero 2022
Redacción del documento final del proyecto del PFG	14 de enero de 2022

20. Marco teórico

20.1 Estado de la cuestión

Antecedentes de la organización

Tanto la misión como la visión de la escuela DBS están enfocadas en la formación, crecimiento cultural de bailarines y profesionales en ballet, as como en la producción escénica. En este aspecto, la gestión de proyectos juega un papel fundamental para lograr alcanzar esta visión y mantener una misión sólida a lo largo del tiempo. Por medio de proyectos exitosos, DBS puede ser reconocida por su calidad y con esto aumentar su potencial de impacto cultural positivo, así como captar mayor población interesada en la práctica del ballet.

La escuela DBS ofrece servicios que incluyen enseñanza, producciones de ballet en distintos contextos, oferta de oportunidades de formación a bailarines en el exterior. Además, ofrece otro tipo de productos asociados a ballet.

La estructura organizativa de DBS se centra en su profesorado y la dirección administrativa. La función de esta última es fundamental en la gestión de los proyectos escénicos de la escuela e indispensable para su éxito.

Sobre la administración de proyectos

Para el desarrollo del marco teórico se utilizaron investigaciones, basadas en referencias bibliográficas como por ejemplo libros, revistas, reportes, tesis, y otros, sobre los temas de interés:

Administración de proyectos

Proyecto

Ciclo de vida de un proyecto

Áreas de conocimiento en la gestión de proyectos

Sobre proyectos escénicos culturales:

Como complemento a los fundamentos respecto a la gestión de proyectos y las buenas prácticas en la disciplina, se realiza investigación bibliográfica basada en libros, reportes, revistas y otros materiales publicados sobre las siguientes temáticas:

Proyectos culturales y su importancia: Se incluye el detalle de lo considerado un proyecto cultural, dentro de lo cual se destacan las producciones artísticas teatrales.

Proyectos escénicos y las características de estos: En donde se expone la investigación realizada respecto a este tipo de proyecto y elementos significativos a considerar para el desarrollo de la investigación presente.

20.2 Marco conceptual básico

Ballet clásico
Cultura
Producción escénica
Teatro
Vestuarios
Coreografía
Ensayo general
Dirección artística
Ensayo técnico
Proyecto
Ciclo de vida de un proyecto
Administración de proyectos
Metodología
Guía
Procedimiento
Instructivo
Formulario
Plantilla

21. Marco metodológico

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
Describir de forma clara los tipos de proyectos desarrollados por la academia de danza Danilova Ballet School S.A. para establecer el contexto de la investigación.	Descripción de proyectos escénicos de DBS para contexto de la metodología.	Primarias: entrevistas y cuestionarios a colaboradoras de DBS, alumnas de la escuela, padres de familia. Secundarias: Material de producciones DBS y archivos históricos	Analítico-sintético Inductivo-deductivo Análisis de información escrita	Cuestionario Juicio de experto	Dificultad de acceso a los documentos de todos los proyectos de DBS históricos
Realizar un análisis de las necesidades de gestión de proyectos para la academia de danza para determinar los elementos básicos de la metodología.	Diagnóstico de buenas prácticas y necesidades de DBS en gestión de proyectos.	Primarias: Colaboradoras de DBS, alumnas de la escuela, padres de familia. Secundarias: Material de producciones DBS y archivos históricos	Analítico-sintético Inductivo-deductivo Análisis de información escrita	Cuestionario Revisión documental	Limitación de tiempo para el análisis. Se cuenta únicamente con los recursos de DBS para el ejercicio en el tiempo que dispongan.
Evaluar las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos con respecto a las características de los	Diagnósticos de aplicación y comparación de buenas prácticas de	Primarias: Colaboradoras de DBS, alumnas de la escuela, padres de familia. Secundarias: Estándar PMBOK® en su séptima edición,	Analítico-sintético Inductivo-deductivo	Entrevistas estructuradas Juicio de expertos	Limitación de tiempo para el análisis. Se cuenta únicamente con

proyectos elaborados por parte de la academia, para contar con un fundamento para el desarrollo de la metodología.	DBS respecto a las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos.	otros documentos de proyectos culturales escénicos internacionales	Análisis de información escrita		los recursos de DBS para el ejercicio en el tiempo que dispongan.
Construir la metodología de gestión de proyectos para Danilova Ballet School S.A., con el fin de contar con un fundamento teórico para la gestión de proyectos internos.	Procedimientos para la gestión de proyectos escénicos con base en estándares internacionales.	Primarias: Colaboradoras de DBS, alumnas de la escuela, padres de familia, directores de otras academias y partes interesadas de teatros y asociaciones culturales. Secundarias: Estándar PMBOK® en su séptima edición, otros documentos de proyectos culturales escénicos internacionales. Archivos de proyectos anteriores de DBS, leyes y reglamentos.	Análítico-sintético Inductivo-deductivo Análisis de información escrita	Prototipos	Se cuenta con tiempo definido y no se podrá exceder ese tiempo ya que se cuenta con solo tres meses para todo el proyecto.
Diseñar las plantillas y los formularios que serán utilizados por la academia Danilova Ballet School S.A. para asegurar la disponibilidad, trazabilidad y estandarización de la	Plantillas, herramientas e instructivos para la gestión de proyectos escénicos de DBS.	Primarias: Colaboradoras de DBS, alumnas de la escuela, padres de familia, directores de otras academias y partes interesadas de teatros y asociaciones culturales. Secundarias: Estándar PMBOK® en su séptima edición, otros documentos de proyectos	Análítico-sintético Inductivo-deductivo Análisis de información escrita	Diagrama de flujo Juicio de expertos	Se cuenta con tiempo definido y no se podrá exceder ese tiempo ya que se cuenta con solo tres meses para todo el proyecto.

información asociada a proyectos.		culturales escénicos internacionales. Archivos de proyectos anteriores de DBS.			Solo se cuenta con presupuesto para reproducir material para DBS.
Evaluar la metodología de gestión de proyectos con un proyecto concreto de la academia de danza con el propósito de validar la aplicabilidad de esta.	Informe de resultados de evaluación de aplicabilidad y diagrama para aplicación de la metodología en proyectos de DBS.	Primarias: Colaboradores de DBS. Secundarias: Resultados de implementación de proyectos generados con anterioridad.	Analítico-sintético Inductivo-deductivo		Se cuenta con tiempo definido y no se podrá exceder ese tiempo ya que se cuenta con solo tres meses para todo el proyecto.

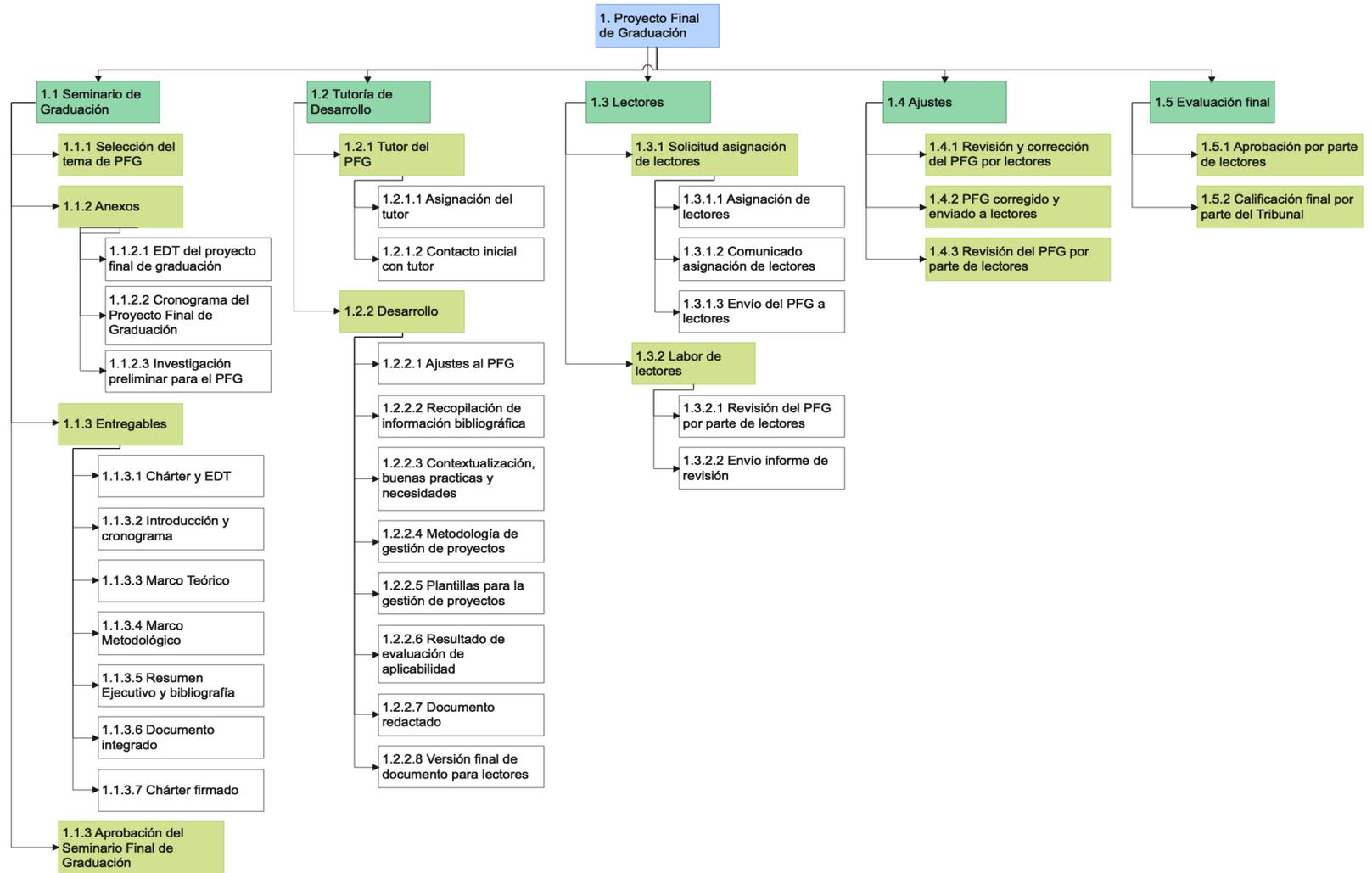
Fuente: Tabla de autoría propia.

Anexo 2: EDT del PFG

La Estructura de Desglose de Trabajo para el PFG tiene la finalidad de mostrar los paquetes de trabajo asociados con el planteamiento, desarrollo, revisión, corrección y evaluación final del Proyecto Final de Graduación. Muestra el detalle de todos los elementos que componen este proyecto y presenta una estructura que permite visualizar dichos elementos de lo general a lo específico.

Figura 40

EDT del Proyecto Final de Graduación.



Nota: Figura de autoría propia.

Anexo 4: ENCUESTA ABIERTA PARA PROFESORAS Y ADMINISTRACIÓN

Instrucciones: Lea con atención cada pregunta a continuación y responda según sus conocimientos al respecto. Por favor agregar en la columna respectiva cualquier comentario que considere relevante para ampliar su respuesta.

¡Muchas gracias por valiosa su colaboración!

	Pregunta	Si	No	No sabe	Ampliar la respuesta (En cada respuesta afirmativa explicar el cómo se hace)
	Gestión de la Integración				
1.	¿Existe algún procedimiento para definir el alcance de los proyectos que se gestionan en la escuela?				
2.	Al asignar un proyecto ¿se establece algún plan de proyecto?				
3.	¿Se desarrolla Acta de Constitución o documento formal similar al iniciar un proyecto?				
4.	¿Se implementa algún procedimiento para asignar responsables a cada proyecto?				
5.	¿Existe alguna metodología específica para llevar a cabo el seguimiento y control de cada proyecto?				
6.	¿Se dispone de algún procedimiento formal para gestionar los cambios del proyecto cuando estos son solicitados por alguna de las partes interesadas?				
7.	¿Se hace planificación del proyecto en forma participativa entre funcionarias que participarán en el proyecto?				
8.	¿Se utiliza algún documento formal para el cierre de cada proyecto?				

	Pregunta	Si	No	No sabe	Ampliar la respuesta (En cada respuesta afirmativa explicar el cómo se hace)
9.	¿Se definen claramente roles y responsabilidades al asignar un proyecto?				
10.	¿Se designa a alguna persona que fiscalice los productos del proyecto?				
	Gestión del Alcance				
11.	¿Se planifica el alcance del proyecto?				
12.	¿Existe algún procedimiento y formato específico para documentar el alcance?				
13.	¿Se utiliza alguna técnica o herramienta para hacer un desglose detallado de actividades de cada proyecto?				
14.	¿Se recopilan requisitos para el proyecto cuando esté se está planificando?				
15.	Si los requisitos se recopilan ¿Se utiliza algún formato estándar para registrarlos?				
16.	¿Se hace algún tipo de monitoreo y control para conocer si se está cumpliendo con el alcance del proyecto?				
	Gestión del cronograma				
17.	Cuando se plantea un proyecto ¿se hace planificación del cronograma?				
18.	¿Se hace definición de tiempos para cada una de las actividades?				
19.	¿Se registra el tiempo que cada recurso trabajará para el proyecto?				
18.	¿Existe algún mecanismo o instrumento para llevar un control del avance en el cronograma?				
	Gestión de los costos				

	Pregunta	Si	No	No sabe	Ampliar la respuesta (En cada respuesta afirmativa explicar el cómo se hace)
19.	¿Se hace algún plan detallado de los costos del proyecto?				
20.	¿Se sigue algún procedimiento para definir los costos del proyecto?				
21.	¿Se lleva un control del avance del proyecto en cuando a ejecución de costos?				
	Gestión de calidad				
22.	¿Se dispone de algún procedimiento para planificar la calidad del proyecto, incluyendo definición de criterios, métricas y modos de verificación?				
23.	¿Existe procedimiento para verificar si se está alcanzando o no la calidad de los productos esperados de un proyecto?				
	Gestión de los recursos				
24.	¿Se aplica alguna metodología para asignar formalmente recursos a cada proyecto?				
25.	¿Se utiliza algún método para estimar los recursos que requieren las actividades de cada proyecto?				
26.	¿Se dispone de algún procedimiento a alguna herramienta para administrar el recurso humano necesario para cada proyecto?				
27.	¿La escuela cuenta con algún proceso de gestión de capacitaciones al recurso humano que participa en cada proyecto?				
28.	¿Existe algún procedimiento, instrumento u otros para medir el desempeño de cada recurso humano que trabaja en el proyecto?				
	Gestión de las comunicaciones				

	Pregunta	Si	No	No sabe	Ampliar la respuesta (En cada respuesta afirmativa explicar el cómo se hace)
30.	¿Existe algún mecanismo estándar para gestionar las comunicaciones en el desarrollo de cada proyecto?				
31.	¿Existen herramientas que faciliten las comunicaciones?				
32.	¿Son ampliamente conocidas estas herramientas de comunicación?				
33.	¿Se indica claramente cómo deben ser distribuidas las comunicaciones en cada proyecto?				
34.	¿Se cuenta con alguna plantilla u otro instrumento para registrar el rendimiento de las comunicaciones?				
	Gestión de riesgos				
35.	Al asignar un proyecto ¿se hace planificación de riesgos?				
36.	¿Se sigue algún procedimiento para identificar y calificar riesgos de cada proyecto?				
37.	¿Se utiliza algún método para hacer análisis cuantitativo de riesgos de cada proyecto?				
38.	¿Se utiliza algún método para hacer análisis cualitativo de riesgos de cada proyecto?				
39.	¿Se genera algún procedimiento para determinar respuestas a los riesgos?				
40.	¿Se monitorean y controlan la aplicación y efectividad de las respuestas a los riesgos?				
	Gestión de Adquisiciones				
41.	¿Existe algún mecanismo formal para planificar las adquisiciones o compras de cada proyecto?				
42.	¿Tiene la escuela algún listado de proveedores para los proyectos?				

	Pregunta	Si	No	No sabe	Ampliar la respuesta (En cada respuesta afirmativa explicar el cómo se hace)
43.	¿Tiene la escuela algún historial de desempeño de proveedores?				
44.	¿Se hacen contratos formales con los proveedores?				
45.	¿Existe algún procedimiento estándar para dar seguimiento y establecer el control de cumplimiento de los proveedores?				
46.	¿Se realizan auditorías de las adquisiciones?				
47.	Cuando se contrata en el proyecto a un proveedor, ¿se cuenta con un mecanismo de control y seguimiento al contrato?				
	Gestión de los involucrados				
48.	Cuando se asigna un proyecto ¿se realiza alguna acción para identificar y registrar a los involucrados?				
49.	¿Se realiza planificación sobre cómo se gestionarán los involucrados de cada proyecto?				
50.	Antes de iniciar el proyecto ¿se realizan acciones para informar a los involucrados?				
50.	Durante la ejecución del proyecto ¿se informa a los involucrados sobre los avances?				
51.	Al finalizar el proyecto, ¿se emiten informes para dar a conocer los resultados del proyecto entre los involucrados?				

Anexo 5: ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Microsoft Forms

13/11/21 09:15

Proyectos desarrollados por Danilova Ballet School S.A.

A continuación se presentan una serie de preguntas en relación con proyectos artísticos escénicos desarrollados por la escuela de ballet DBS.

Nota importante: La encuesta es anónima y forma parte de un proceso formativo para la obtención del grado de Maestría en Administración de Proyectos.

* Obligatorio

1. Tipo de actor *

- Alumna(o)
 - Padre o Madre de Familia
 - Bailarín invitado
 - Profesora
 - Proveedor de servicios (vestuario, escenografía, entre otros)
 -
- Otras

2. Edad

3. Piense en un proyecto (producción/función) de la escuela DBS de la que haya sido parte, e indíquelo a continuación *

4. ¿Usted fue informado desde el principio sobre cuáles eran los objetivos y el alcance del proyecto? *

- Sí
- No

5. ¿Qué tan bien cree usted que DBS administró el proyecto en el que usted ha participado/colaborado/presenciado? *

- Muy bien
- Bien
- Regular
- Mal
- Muy mal

6. ¿El proyecto se desarrolló en el tiempo que fue planificado? *

Sí

No

7. Si usted tuviera que calificar de 1 a 10 la forma en que DBS gestionó las comunicaciones y coordinaciones a lo largo del proyecto escénicos ¿qué nota le asignaría? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

8. Justifique la respuesta anterior *

9. Tomando en cuenta lo que se esperaba como resultado del proyecto. Usted diría que DBS: *

- Cumplió por completo
- Estuvo muy cerca de cumplirlo
- El cumplimiento fue mediocre
- El cumplimiento fue casi nulo
- No cumplió

10. ¿Cuál de las siguientes palabras o expresiones utilizaría para describir lo que usted obtuvo con el proyecto en el que participó/presenció? *

- Ordenado
- Excelente
- Útil
- Único
- Sensible
- Muy lejano a mis necesidades
- Coherente con el arte y cultura
- De calidad
- Inefectivo
- Pésimo
- Mal gestionado

11. ¿Cómo calificaría usted a la persona que administró el proyecto? *

- Muy bien
- Bien
- Regular
- Mal
- Muy mal

12. ¿Usted recibió retroalimentación sobre cuáles fueron los resultados del proyecto en el que participó? *

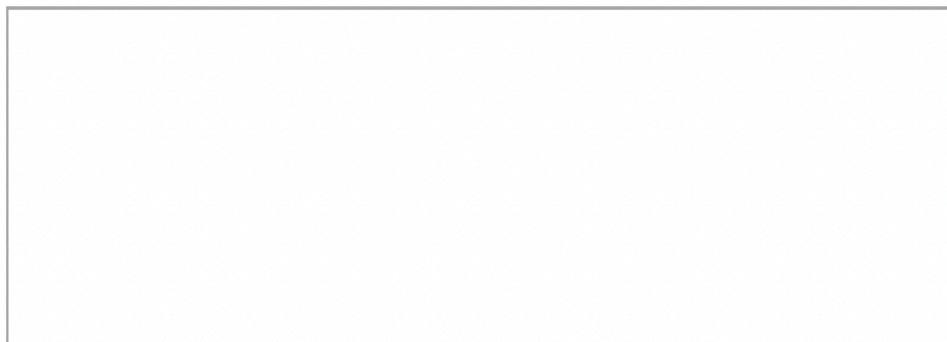
- Sí
- No

13. ¿Usted se involucraría de nuevo en un proyecto de DBS?

*

- Sí
- No

14. ¿Qué recomendaciones le daría usted a DBS para futuros proyectos? Sea específico *



11/13/2021

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.

 Microsoft Forms

Anexo 6: RESULTADOS ENCUESTAS ESTRUCTURADAS

Teacher Mónica					
	Pregunta	Si	No	No sabe	Ampliar la respuesta (En cada respuesta afirmativa explicar el cómo se hace)
	Gestión de la Integración				
1.	¿Existe algún procedimiento para definir el alcance de los proyectos que se gestionan en la escuela?			X	
2.	Al asignar un proyecto ¿se establece algún plan de proyecto?		X		
3.	¿Se desarrolla Acta de Constitución o documento formal similar al iniciar un proyecto?		X		
4.	¿Se implementa algún procedimiento para asignar responsables a cada proyecto?		x		Se hace más que todo asumiendo que las teachers son el equipo
5.	¿Existe alguna metodología específica para llevar a cabo el seguimiento y control de cada proyecto?		X		
6.	¿Se dispone de algún procedimiento formal para gestionar los cambios del proyecto cuando estos son solicitados por alguna de las partes interesadas?		X		
7.	¿Se hace planificación del proyecto en forma participativa entre funcionarias que participarán en el proyecto?				Parcialmente. Se involucra a las profesoras un poco pero no cómo se debería
8.	¿Se utiliza algún documento formal para el cierre de cada proyecto?		X		
9.	¿Se definen claramente roles y responsabilidades al asignar un proyecto?		X		Es una gran debilidad desde mi punto de vista
10.	¿Se designa a alguna persona que fiscalice los productos del proyecto?	X			La dirección
	Gestión del Alcance				
11.	¿Se planifica el alcance del proyecto?	X			No formalmente, pero si se hace para saber hasta

Teacher Mónica					
	Pregunta	Si	No	No sabe	Ampliar la respuesta (En cada respuesta afirmativa explicar el cómo se hace)
					dónde se llega con una producción
12.	¿Existe algún procedimiento y formato específico para documentar el alcance?			X	
13.	¿Se utiliza alguna técnica o herramienta para hacer un desglose detallado de actividades de cada proyecto?		X		
14.	¿Se recopilan requisitos para el proyecto cuando esté se está planificando?			X	
15.	Si los requisitos se recopilan ¿Se utiliza algún formato estándar para registrarlos?			X	
16.	¿Se hace algún tipo de monitoreo y control para conocer si se está cumpliendo con el alcance del proyecto?			X	
	Gestión del cronograma				
17.	Cuando se plantea un proyecto ¿se hace planificación del cronograma?				Sí y no. No se si se hace un cronograma general, pero si se nos entregan cronogramas de ensayos y otras actividades importantes
18.	¿Se hace definición de tiempos para cada una de las actividades?			X	
19.	¿Se registra el tiempo que cada recurso trabajará para el proyecto?			X	
18.	¿Existe algún mecanismo o instrumento para llevar un control del avance en el cronograma?			X	
	Gestión de los costos				
19.	¿Se hace algún plan detallado de los costos del proyecto?	X			No se cómo, pero sí se hace.
20.	¿Se sigue algún procedimiento para definir los costos del proyecto?			X	

Teacher Mónica					
	Pregunta	Si	No	No sabe	Ampliar la respuesta (En cada respuesta afirmativa explicar el cómo se hace)
21.	¿Se lleva un control del avance del proyecto en cuando a ejecución de costos?			X	
Gestión de calidad					
22.	¿Se dispone de algún procedimiento para planificar la calidad del proyecto, incluyendo definición de criterios, métricas y modos de verificación?		X		
23.	¿Existe procedimiento para verificar si se está alcanzando o no la calidad de los productos esperados de un proyecto?		X		
Gestión de los recursos					
24.	¿Se aplica alguna metodología para asignar formalmente recursos a cada proyecto?		X		
25.	¿Se utiliza algún método para estimar los recursos que requieren las actividades de cada proyecto?		X		
26.	¿Se dispone de algún procedimiento a alguna herramienta para administrar el recurso humano necesario para cada proyecto?	X			Solo se utilizan ciertos medios de contacto para trabajo en equipo, como WhatsApp y correo electrónico.
27.	¿La escuela cuenta con algún proceso de gestión de capacitaciones al recurso humano que participa en cada proyecto?		X		
28.	¿Existe algún procedimiento, instrumento u otros para medir el desempeño de cada recurso humano que trabaja en el proyecto?		X		Nunca se nos ha medido.
Gestión de las comunicaciones					
30.	¿Existe algún mecanismo estándar para gestionar las comunicaciones en el desarrollo de cada proyecto?		X		

Teacher Mónica					
	Pregunta	Si	No	No sabe	Ampliar la respuesta (En cada respuesta afirmativa explicar el cómo se hace)
31.	¿Existen herramientas que faciliten las comunicaciones?	X			Pues se usa WhatsApp, mucho correo y se utilizan mucho las redes sociales de la escuela.
32.	¿Son ampliamente conocidas estas herramientas de comunicación?	X			Todas sabemos por donde contactar, al igual que los padres de familia, por ejemplo.
33.	¿Se indica claramente cómo deben ser distribuidas las comunicaciones en cada proyecto?		X		
34.	¿Se cuenta con alguna plantilla u otro instrumento para registrar el rendimiento de las comunicaciones?		X		
	Gestión de riesgos				
35.	Al asignar un proyecto ¿se hace planificación de riesgos?		X		
36.	¿Se sigue algún procedimiento para identificar y calificar riesgos de cada proyecto?		X		
37.	¿Se utiliza algún método para hacer análisis cuantitativo de riesgos de cada proyecto?		X		
38.	¿Se utiliza algún método para hacer análisis cualitativo de riesgos de cada proyecto?		X		
39.	¿Se genera algún procedimiento para determinar respuestas a los riesgos?		X		
40.	¿Se monitorean y controlan la aplicación y efectividad de las respuestas a los riesgos?		X		
	Gestión de Adquisiciones				
41.	¿Existe algún mecanismo formal para planificar las adquisiciones o compras de cada proyecto?		X		
42.	¿Tiene la escuela algún listado de proveedores para los proyectos?				Tal vez no documentado, pero de experiencia del

Teacher Mónica					
	Pregunta	Si	No	No sabe	Ampliar la respuesta (En cada respuesta afirmativa explicar el cómo se hace)
					equipo se sabe de proveedores que siempre han funcionado.
43.	¿Tiene la escuela algún historial de desempeño de proveedores?			X	Más que todo empírico.
44.	¿Se hacen contratos formales con los proveedores?	X			Por ejemplo, con teatro, con vestuarios principalmente
45.	¿Existe algún procedimiento estándar para dar seguimiento y establecer el control de cumplimiento de los proveedores?			X	
46.	¿Se realizan auditorías de las adquisiciones?			X	
47.	Cuando se contrata en el proyecto a un proveedor, ¿se cuenta con un mecanismo de control y seguimiento al contrato?			X	
	Gestión de los involucrados				
48.	Cuando se asigna un proyecto ¿se realiza alguna acción para identificar y registrar a los involucrados?		X		
49.	¿Se realiza planificación sobre cómo se gestionarán los involucrados de cada proyecto?		X		
50.	Antes de iniciar el proyecto ¿se realizan acciones para informar a los involucrados?	X			Usualmente, se informa a padres de familia en general.
50.	Durante la ejecución del proyecto ¿se informa a los involucrados sobre los avances?		X		
51.	Al finalizar el proyecto, ¿se emiten informes para dar a conocer los resultados del proyecto entre los involucrados?		X		Este último año, después de Coppelia se hicieron reuniones con el equipo asesor artístico.

Carolina Obregón (Administrativo)					
	Pregunta	Si	No	No sabe	Ampliar la respuesta (En cada respuesta afirmativa explicar el cómo se hace)
	Gestión de la Integración				
1.	¿Existe algún procedimiento para definir el alcance de los proyectos que se gestionan en la escuela?			X	
2.	Al asignar un proyecto ¿se establece algún plan de proyecto?		X		No se hace un plan como tan formal, pero se cuenta con algunos formatos en Google Drive para planificación, principalmente de costos.
3.	¿Se desarrolla Acta de Constitución o documento formal similar al iniciar un proyecto?		X		
4.	¿Se implementa algún procedimiento para asignar responsables a cada proyecto?		X		El equipo se compone siempre por profesoras, la administración y el equipo asesor ruso.
5.	¿Existe alguna metodología específica para llevar a cabo el seguimiento y control de cada proyecto?		X		
6.	¿Se dispone de algún procedimiento formal para gestionar los cambios del proyecto cuando estos son solicitados por alguna de las partes interesadas?		X		
7.	¿Se hace planificación del proyecto en forma participativa entre funcionarias que participarán en el proyecto?	X			Se involucra a las profesoras en algunos temas principalmente vestuarios, coreografías, y otros. Con el equipo asesor se planifica mucho más horarios, escenario, y muchos elementos que el equipo asesor solicita, principalmente para las

Carolina Obregón (Administrativo)					
	Pregunta	Si	No	No sabe	Ampliar la respuesta (En cada respuesta afirmativa explicar el cómo se hace)
					producciones (no aplica tanto para producciones de escuela)
8.	¿Se utiliza algún documento formal para el cierre de cada proyecto?		X		
9.	¿Se definen claramente roles y responsabilidades al asignar un proyecto?		X		Es una gran debilidad desde mi punto de vista
10.	¿Se designa a alguna persona que fiscalice los productos del proyecto?	X			Siempre dirige el proyecto de ballet la directora Administrativa con mucho apoyo del equipo asesor
	Gestión del Alcance				
11.	¿Se planifica el alcance del proyecto?	X			Con el equipo asesor o las profesoras se define el alcance de cada proyecto. En el caso de producciones de escuela, la dirección administrativa define un norte de tema de coreografía y esto define en gran medida el alcance. A partir de esto se determina el largo de la obra, la cantidad de bailes, los vestuarios, entre otros.
12.	¿Existe algún procedimiento y formato específico para documentar el alcance?		X		
13.	¿Se utiliza alguna técnica o herramienta para hacer un desglose detallado de actividades de cada proyecto?		X		
14.	¿Se recopilan requisitos para el proyecto cuando esté se está planificando?	X			No de forma formal, pero si de definen en un Excel una lista de cosas que deben estar listas para cada producción y esto

Carolina Obregón (Administrativo)					
	Pregunta	Si	No	No sabe	Ampliar la respuesta (En cada respuesta afirmativa explicar el cómo se hace)
					conforman de cierta manera los requisitos. Con esta lista de Excel se hacen estimaciones de costos, etc.
15.	Si los requisitos se recopilan ¿Se utiliza algún formato estándar para registrarlos?		X		
16.	¿Se hace algún tipo de monitoreo y control para conocer si se está cumpliendo con el alcance del proyecto?		X		
	Gestión del cronograma				
17.	Cuando se plantea un proyecto ¿se hace planificación del cronograma?		X		No se hace cronograma formal, se hacen cronogramas usualmente para la parte de proyectos relacionada con ensayos.
18.	¿Se hace definición de tiempos para cada una de las actividades?		X		
19.	¿Se registra el tiempo que cada recurso trabajará para el proyecto?		X		
18.	¿Existe algún mecanismo o instrumento para llevar un control del avance en el cronograma?		X		
	Gestión de los costos				
19.	¿Se hace algún plan detallado de los costos del proyecto?	X			Se lleva una plantilla de Excel de presupuesto (Ejecución de presupuesto) en la que se ponen todos los requerimientos y los costos proyectados.
20.	¿Se sigue algún procedimiento para definir los costos del proyecto?		X		Usualmente, se hace con base en proyecciones de contrataciones o experiencias pasadas. Se usa mucho el criterio de experto de las teachers y otras personas que apoyan

Carolina Obregón (Administrativo)					
	Pregunta	Si	No	No sabe	Ampliar la respuesta (En cada respuesta afirmativa explicar el cómo se hace)
					la academia para estimar costos.
21.	¿Se lleva un control del avance del proyecto en cuando a ejecución de costos?		X		Si, la ejecución de los costos de controla en la misma plantilla de Excel de Ejecución de Presupuesto. Por ejemplo, en el caso de Coppélia, al no llevar un buen registro en este formulario se hizo mucho desorden en las finanzas que provocó pérdidas de miles de colones.
	Gestión de calidad				
22.	¿Se dispone de algún procedimiento para planificar la calidad del proyecto, incluyendo definición de criterios, métricas y modos de verificación?		X		
23.	¿Existe procedimiento para verificar si se está alcanzando o no la calidad de los productos esperados de un proyecto?		X		
	Gestión de los recursos				
24.	¿Se aplica alguna metodología para asignar formalmente recursos a cada proyecto?		X		
25.	¿Se utiliza algún método para estimar los recursos que requieren las actividades de cada proyecto?		X		No se usa un método particular. Se usa criterio experto para saber qué se necesita para una producción o función de escuela y estos tipos de recursos son similares en todos los proyectos de ballet.
26.	¿Se dispone de algún procedimiento a alguna herramienta para		X		No hay procedimientos, pero todo el equipo sabe

Carolina Obregón (Administrativo)					
	Pregunta	Si	No	No sabe	Ampliar la respuesta (En cada respuesta afirmativa explicar el cómo se hace)
	administrar el recurso humano necesario para cada proyecto?				que la plataforma oficial para comunicarse es Whatsapp.
27.	¿La escuela cuenta con algún proceso de gestión de capacitaciones al recurso humano que participa en cada proyecto?		X		
28.	¿Existe algún procedimiento, instrumento u otros para medir el desempeño de cada recurso humano que trabaja en el proyecto?		X		
	Gestión de las comunicaciones				
30.	¿Existe algún mecanismo estándar para gestionar las comunicaciones en el desarrollo de cada proyecto?		X		
31.	¿Existen herramientas que faciliten las comunicaciones?	X			Si, email, Whatsapp, redes sociales (IG y Facebook)
32.	¿Son ampliamente conocidas estas herramientas de comunicación?	X			En todas las comunicaciones de la escuela siempre se ponen los contactos, etc.
33.	¿Se indica claramente cómo deben ser distribuidas las comunicaciones en cada proyecto?		X		
34.	¿Se cuenta con alguna plantilla u otro instrumento para registrar el rendimiento de las comunicaciones?		X		
	Gestión de riesgos				
35.	Al asignar un proyecto ¿se hace planificación de riesgos?		X		
36.	¿Se sigue algún procedimiento para identificar y calificar riesgos de cada proyecto?		X		
37.	¿Se utiliza algún método para hacer análisis cuantitativo de riesgos de cada proyecto?		X		

Carolina Obregón (Administrativo)					
	Pregunta	Si	No	No sabe	Ampliar la respuesta (En cada respuesta afirmativa explicar el cómo se hace)
38.	¿Se utiliza algún método para hacer análisis cualitativo de riesgos de cada proyecto?		X		
39.	¿Se genera algún procedimiento para determinar respuestas a los riesgos?		X		
40.	¿Se monitorean y controlan la aplicación y efectividad de las respuestas a los riesgos?		X		
Gestión de Adquisiciones					
41.	¿Existe algún mecanismo formal para planificar las adquisiciones o compras de cada proyecto?		X		
42.	¿Tiene la escuela algún listado de proveedores para los proyectos?		X		
43.	¿Tiene la escuela algún historial de desempeño de proveedores?		X		Se basa mucho en experiencias pasadas.
44.	¿Se hacen contratos formales con los proveedores?	X			Se hacen contratos formales con proveedores de elementos significativos, como profesoras, para compra de vestuarios, para fotografía, entre otros.
45.	¿Existe algún procedimiento estándar para dar seguimiento y establecer el control de cumplimiento de los proveedores?		X		
46.	¿Se realizan auditorías de las adquisiciones?		X		
47.	Cuando se contrata en el proyecto a un proveedor, ¿se cuenta con un mecanismo de control y seguimiento al contrato?		X		
Gestión de los involucrados					
48.	Cuando se asigna un proyecto ¿se realiza alguna acción para identificar y registrar a los involucrados?		X		

Carolina Obregón (Administrativo)					
	Pregunta	Si	No	No sabe	Ampliar la respuesta (En cada respuesta afirmativa explicar el cómo se hace)
49.	¿Se realiza planificación sobre cómo se gestionarán los involucrados de cada proyecto?		X		
50.	Antes de iniciar el proyecto ¿se realizan acciones para informar a los involucrados?	X			Se hacen reuniones de padres de familia para presentar el proyecto (cuando es producción grande), se hacen reuniones con las profes.
50.	Durante la ejecución del proyecto ¿se informa a los involucrados sobre los avances?	X			Se envían comunicados por correo de próximos pasos, pero usualmente cuando se trata de cambios en horarios, de venta de entradas, y elementos de esta naturaleza.
51.	Al finalizar el proyecto, ¿se emiten informes para dar a conocer los resultados del proyecto entre los involucrados?		X		

Anexo 7: RESULTADOS ENTREVISTAS

1	Tipo de actor
2	Edad
3	Piense en un proyecto (producción/función) de la escuela DBS de la que haya sido parte, e indíquelo a continuación
4	Usted fue informado desde el principio sobre cuáles eran los objetivos y el alcance del proyecto?
5	¿Qué tan bien cree usted que DBS administró el proyecto en el que usted ha participado/colaborado/presenciado?
6	¿El proyecto se desarrolló en el tiempo que fue planificado?
7	Si usted tuviera que calificar de 1 a 10 la forma en que DBS gestionó las comunicaciones y coordinaciones a lo largo del proyecto escénicos ¿qué nota le asignaría?
8	Justifique la respuesta anterior
9	Tomando en cuenta lo que se esperaba como resultado del proyecto. Usted diría que DBS:
10	¿Cuál de las siguientes palabras o expresiones utilizaría para describir lo que usted obtuvo con el proyecto en el que participó/presenció?
11	¿Cómo calificaría usted a la persona que administró el proyecto?
12	¿Usted recibió retroalimentación sobre cuáles fueron los resultados del proyecto en el que participó?
13	¿Usted se involucraría de nuevo en un proyecto de DBS?
14	¿Qué recomendaciones le daría usted a DBS para futuros proyectos? Sea específico

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Bailarín invitado	37	Coppelia	Sí	Bien	Sí	9	Muy buen trabajo. Afinar detalles	Estuvo muy cerca de cumplirlo	Excelente	Muy bien	Sí	Sí	Un mejor teatro
Alumna(o)	20	Coppélia	Sí	Muy bien	Sí	9	El horario de los ensayos para cada mes fue anunciado con antelación, en caso de que hubieran modificaciones en los mismos de aviso con un tiempo prudente. Las participaciones en cada función fueron asignadas con suficiente tiempo también, solo a una bailarina le cambiaron sus participaciones la semana de la función, sin embargo no hubo problemas para cambiar las entradas de quienes la iban a ver	Cumplió por completo	De calidad	Muy bien	Sí	Sí	La verdad yo sentí que todo estuvo muy bien organizado, tal vez los bailarines podríamos empezar a ensayar un poco antes para tener más claro el run through del ballet. Y aunque es un poco complicado, si fuera posible evitar cambios de último momento en los casts
Alumna(o)	20	Coppelia 2021	Sí	Muy bien	Sí	9	Todo se planificó con anticipación y se notó mucho la calidad de la escenografía y los vestuarios	Cumplió por completo	De calidad	Muy bien	Sí	Sí	Tratar de conseguir más bailarines y bailarinas nacionales que participen y ojalá en papeles importantes para mostrar más el talento nacional

Proveedor de servicios (vestuario, escenografía, entre otros)	21	Coppelia	No	Muy bien	Sí	0	Todos los ensayos estaban agendados con tiempo y si habían cambios, se comunicaba. Al igual que cualquier otro inconveniente, creo que fue muy buena la coordinación por parte de la administración.	Cumplió por completo	De calidad	Muy bien	No	Sí	Tal vez iniciar con más tiempo los ensayos. La verdad todo me pareció muy bonito
Bailarín invitado	59	Copellia Oct 2021	Sí	Regular	Sí	8	La comunicacion con el CAST me parece que fue clara y con suficiente anticipacion. La comunicacion con los directores artisticos, el teatro, vestuario y escenografia puede mejorarse	Estuvo muy cerca de cumplirlo	De calidad	Bien	No	Sí	1- Concientizar a todos los subcontratistas y el elenco de la diferencia entre una presentacion profesional y una presentacion de escuela. 2- La calidad del vestuario puede ser mejor. 3- Hubo dificultades para trabajar con los tecnicos del teatro, la directora de DBS debe preveer y negociar con anticipacion para mejorar ese aspecto.
Alumna(o)	17	En la producción del 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021	Sí	Muy bien	Sí	0	Siempre comunicaba las cosas a tiempo de una forma clara y precisa utilizando los diferentes medios de comunicación	Cumplió por completo	Único	Muy bien	Sí	Sí	No se me ocurre ninguna recomendación
Alumna(o)	24	Coppelia	Sí	Bien	Sí	7	Algunas comunicaciones se pudieron haber realizado con mayor anticipación	Cumplió por completo	Ordenado	Bien	No	Sí	Ser un poco más anticipado en algunos procesos y buscar más rapidez
Profesora	32	Coppelia	Sí	Regular	Sí	5	No hubo buena planificación y orden. Muchas de las cosas se hicieron a último minuto cuando había suficiente tiempo para planificarlas y ejecutarlas.	Estuvo muy cerca de cumplirlo	Útil	Regular	No	Sí	Calendario y metas de cumplimiento de objetivos. Delegación de necesidades, comunicación de lo que se espera del staff. Orden y buena comunicación.
Padre o Madre de Familia	44	Coppelia	Sí	Muy bien	Sí	9	Me hubiera gustado recibir feedback formal sobre los criterios de selección de los casts, y sobre el desempeño de mi hija.	Estuvo muy cerca de cumplirlo	De calidad	Muy bien	No	Sí	Tomar en cuenta otros aspectos en la selección de los casts, ya que seleccionar únicamente basado en la ejecución de los pasos da cabida a desmotivar a alumnas que son la razón de ser de la academia. Si bien la ejecución es necesaria, también se debe ser estricto en no premiar la irresponsabilidad de los

															bailarines mas experimentados. Recomendaría elaborar más vestuarios para los casos en que mas de una bailarina desempeña un mismo rol. Esto debido a que algunos tutús y vestuarios le quedaban muy flojos a algunas bailarinas y no se apreciaba la belleza de los mismos.
Padre o Madre de Familia	42	Coppelia	Sí	Muy bien	Sí	10	Para ser la primera vez se hizo todo a tiempo y con alta calidad	Cumplió por completo	Excelente	Muy bien	Sí	Sí			Que la planificación se haga con más tiempo
Bailarín invitado	26	Coppélia	Sí	Regular	Sí	6	Estuvo bien, pero los cronogramas debieron ser claros desde el principio, principalmente porque como personas externas al proyecto debemos planificar nuestras actividades académicas, laborales, etc.	Estuvo muy cerca de cumplirlo	De calidad	Bien	No	Sí			Cronogramas claros. Planificación. Efectividad de duración de ensayos. Buscar bailarines con un nivel apto para desenvolverse en escena. (En general estuvo bien).
Bailarín invitado	23	Coppelia	Sí	Muy bien	Sí	9	La organización estuvo muy por encima a los otros proyectos en los que he estado. Muy transparente y de acuerdo a lo acordado en el contrato. La razón por la que no es un 10 es porque algunos horarios de ensayos de última hora no funcionaban para quienes trabajamos y creo que eso favorecía a que unas bailarinas tuvieran ventajas sobre otras y se viera desigual	Cumplió por completo	Ordenado	Muy bien	Sí	Sí			Nada de momento
Bailarín invitado	22	Coppelia	Sí	Bien	Sí	8	La comunicación durante el proceso estuvo bastante clara y directa, especialmente con los horarios de ensayos y la petición de cartas de circulación.	Cumplió por completo	De calidad	Bien	Sí	Sí			Considero que el proyecto fue una gran oportunidad para los bailarines de distintas academias y creo que al abrir esa puerta a bailarines de todo el país es de gran valor y hay que seguir fomentándolo
Bailarín invitado		Coppelia	Sí	Bien	Sí	8	Los cambios de horarios con poco tiempo de anticipación eran complicados a veces pero todo lo demás muy bien	Cumplió por completo	Único	Bien	Sí	Sí			Mantener los ensayos en un horario específico