

10.

EL ARTE DE LA GESTIÓN **DE PROYECTOS**

El arte de la gestión de proyectos / Fundación Gilberto Alzate Avendaño – FUGA ;
Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. – Bogotá, 2022.

55 páginas : ilustraciones, tablas, gráficas, formulas ; 20 cm. – (Cartilla didáctica
Aula Creativa para emprendedores y creativos ; Curso 10)

ISSN XXXXX

1. Gestión de proyectos. 2. Elaboración de proyectos. 3. Pensamiento creativo. 4. Planificación
cultural. 5. Administración de proyectos culturales. I. Tít. II. Serie.

CDD 338.04

© Fundación Gilberto Alzate Avendaño - FUGA y Universidad Jorge Tadeo Lozano

FUNDACIÓN GILBERTO ALZATE AVENDAÑO - FUGA

Claudia López Hernández
Alcaldesa de Bogotá

**Nicolás Francisco Montero
Domínguez**
Secretario de Cultura, Recreación
y Deporte

Margarita Díaz Casas
Directora Fundación Gilberto
Alzate Avendaño - FUGA

María del Pilar Maya Herrera
Subdirectora para la Gestión del
Centro de Bogotá Fundación
Gilberto Alzate Avendaño - FUGA

Ángela María Reyes Gómez
Lucas Mateo Sánchez Torres
Jaime Augusto de Greiff Cabezas
María Angélica López Ahumada
Freddy Ernesto Ramírez
Rodríguez

Equipo de Fortalecimiento al
Ecosistema de la Economía
Cultural y Creativa

Subdirección para la Gestión del
Centro de Bogotá

Fundación Gilberto Alzate
Avendaño - FUGA

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO

Carlos Sánchez Gaitán
Rector

Andrés Franco
Vicerrector Académico

Liliana Álvarez
Vicerrectora Administrativa

Felipe César Londoño
Decano de la Facultad de
Artes y Diseño

Julián Dicker Echeverry
Jefe de Educación Continua

Alejandra Villamil Mejía
Renata Marcela Gómez
Sandoval

Marcela Castro
Daniela Cuervo González

Ángela Buitrago
Equipo Programa Aula
Creativa

David Osorio
Ilustraciones Observatorio
de Creación y Diseño

Daniela Cuervo González
Diseño Editorial

Alejandra Villamil Mejía
Renata Marcela Gómez
Sandoval
Compiladoras

Jorge Restrepo
Tallerista Curso 10. El arte
de la gestión de proyectos

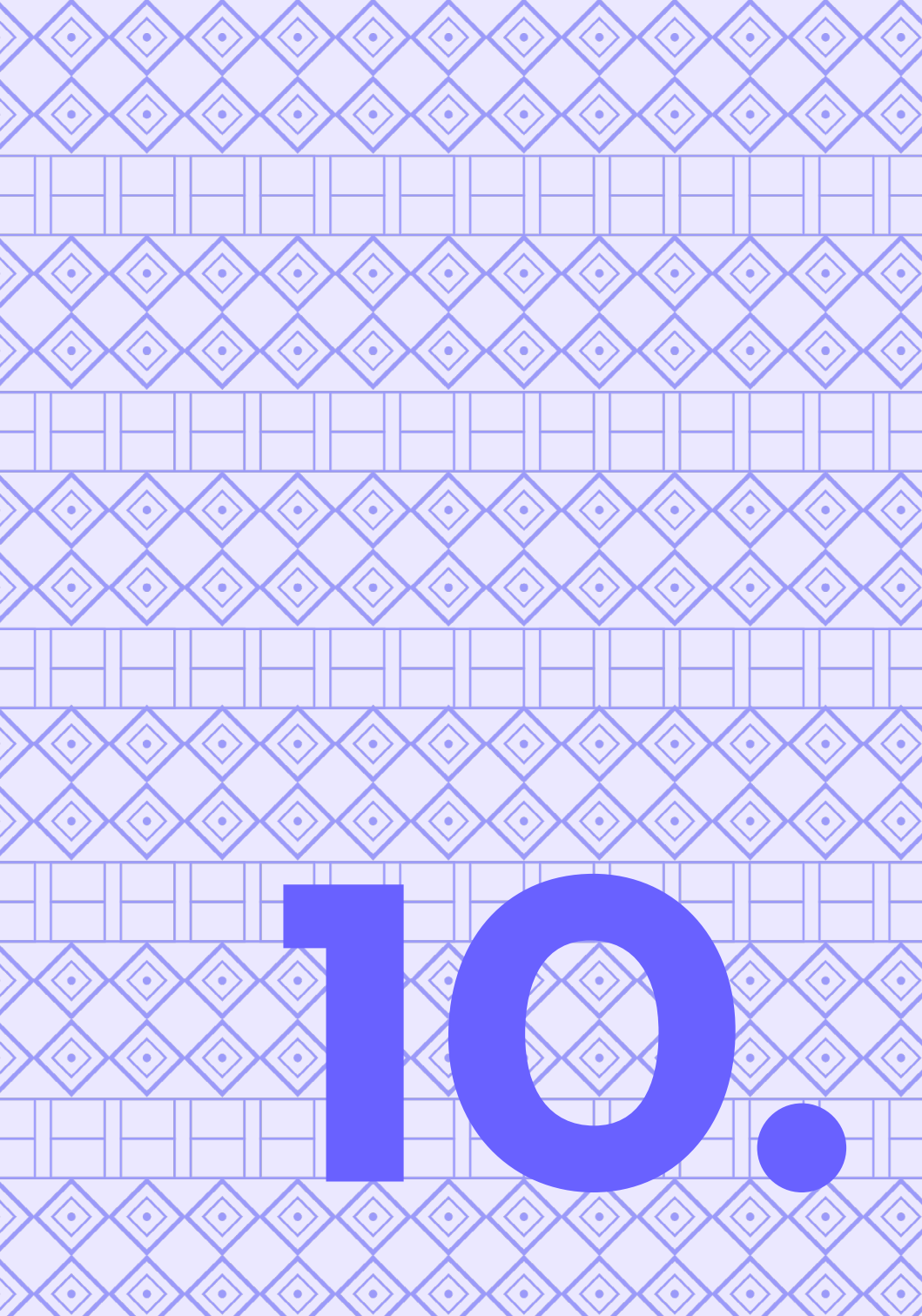
10.

EL ARTE DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Curso 10

El arte de la gestión de proyectos





10.

“GESTIONAR es una de las claves para el éxito de los proyectos: optimice recursos y logre los alcances”.

“Sensatez en los planteamientos, equilibrio en las decisiones y agilidad en la gestión de proyecto”.

Nextop, 2018

Introducción

Dominar el funcionamiento de los proyectos desde su inicio, planificación, ejecución, control y cierre a través de metodologías adecuadas para los campos de las industrias culturales y creativas.

Introducción a la formulación de proyectos, al reconocimiento de metodologías, indicadores y estadísticas que posibilitan el desarrollo de propuestas para presentar en convocatorias nacionales e internacionales.

Descripción del curso y contenidos

«El proyecto es el signo de la creatividad¹» según Otl Aicher (1994). El proyecto es el puente entre la ideación y la ejecución, ya que en el proyecto «el hombre se hace cargo de su propia evolución» y «Proyectar es generar mundo, el proyecto nace allí donde se produce el encuentro de teoría y praxis».

Con este potente marco teórico que nos propone Aicher se identifica la gran importancia que tiene la buena gestión de los proyectos en los procesos creativos, un proyecto nos permite hacer realidad las ideas por más caóticas que estas puedan ser.

En este curso abordaremos los conceptos básicos de la gestión de proyectos, los diferentes enfoques de su gestión y fundamentalmente nos concentraremos en el hacer, bajo una metodología de aprendizaje basado en retos, donde los participantes desarrollarán un ejercicio práctico desde sus propias dinámicas creativas.

Perfil del experto

Jorge Restrepo

jole@hypercubus.co

- Emprendedor, maker y activista en la transformación digital, ha trabajado en este propósito durante 18 años desde diferentes roles tanto en el sector público como privado.
- Socio fundador de HYPERCUBUS (www.hypercubus.co) y AteliED (www.ateliED.com).
- Ingeniero industrial con posgrado en Gestión de Proyectos y PhD en Diseño y Creación

Temas específicos a desarrollar

1. El proyecto como signo de la creatividad
2. ¿Qué es la gestión de proyectos?
3. El agilismo en proyectos culturales y creativos

1. Fuente: Aicher, O. (1994). *El Mundo como proyecto*. Barcelona: Gustavo Gili.



A

Conceptos

Definición de proyecto

Es un conjunto coherente e integral de actividades tendientes a alcanzar objetivos específicos que contribuyan al logro de un objetivo general o de desarrollo, en un período de tiempo determinado con unos insumos y costos definidos.

Es un proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas. Con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con los requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.

Proyecto⁵

- Llevar adelante una iniciativa (...)
- Manejar o conducir una situación problemática

proyecto, ta

Del lat. *proiectus* 'proyectado'.

1. *adj. Geom.* Representado en perspectiva.
2. *m.* Planta y disposición que se forma para la realización de un tratado, o para la ejecución de algo de importancia.
3. *m.* Designio o pensamiento de ejecutar algo.
4. *m.* Conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de costar una obra de arquitectura o de ingeniería.
5. *m.* Primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace a veces como prueba antes de darle la forma definitiva.

ADN del proyecto

| Temporal | Entregable |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Limitado en el tiempo • Tiene fecha de inicio y fin | <ul style="list-style-type: none"> • Bien o servicio, singular y verificable • Entregables definidos y acordados |

5. Fuente: www.rae.es

1. Inicio: se establece el inicio del proyecto.
2. Planificación: se prepara el plan del proyecto.
3. Ejecución: se ejecuta el plan del proyecto
4. Control y seguimiento: se realiza la supervisión del proyecto y aplicación de medidas correctivas ante una desviación del plan.
5. Cierre: se finaliza el proyecto o alguna de sus fases.

Retos en la gestión de proyectos culturales y creativos⁶

- Responder a un entorno VUCA⁷
- Asegurar la calidad de lo que se hace
- Profesionalizar los diversos aspectos de la gestión cultural
- Introducir metodologías de planeación y de evaluación
- Trabajar localmente, con perspectiva global
- Asegurar la calidad de lo que se hace
- Actuar con atrevimiento e imaginación
- Desarrollar liderazgos y establecer relaciones y roles claros
- Trabajar en red
- Explorar el uso y aprovechamiento de las nuevas tecnologías

6. <https://slideplayer.es/slide/1029794/>

7. VUCA: es un acrónimo para definir o reflejar la volatilidad, incertidumbre (uncertainty en inglés), complejidad y ambigüedad de las condiciones y situaciones de la realidad actual aplicado al entorno empresarial.

Gestión de proyectos culturales⁹

La gestión cultural es un campo de estudio que proporciona herramientas para crear, desarrollar, emprender, gestionar y evaluar proyectos en el ámbito de las organizaciones, empresas e instituciones en el ámbito de las industrias culturales y creativas. Las personas profesionales de la gestión de industrias culturales y creativas son un enlace entre las artes y las profesiones creativas y las competencias de administración, gestión, emprendimiento, políticas culturales, financiación, dirección, cooperación, etc.

Las industrias culturales aportan a la sociedad riqueza y empleo. Su valor va más allá del beneficio económico del gasto o de la inversión. Las industrias culturales y creativas representan también una fuente de creatividad, innovación y bienestar social y personal.

Metodologías para la gestión de proyectos

Existen tres metodologías principales de gestión de proyectos que emplean diversas herramientas materiales y conceptuales y que son:

- **El diagrama de Gantt.** Esta metodología se ha empleado desde hace casi 70 años y es, probablemente, la más y mejor conocida de todas las de la gestión de proyectos, debido a su relativa simplicidad. Se trata de un diagrama de dos ejes, en los cuales se detallan las tareas y actividades de cada proyecto, asociándolas a un cronograma que detalla su inicio, duración y cierre. Allí mismo se deberán incluir las distintas fases del proyecto, organizándolo en el tiempo de modo secuencial, para obtener así una suerte de “guion” o de procedimiento al cual ceñirse durante la ejecución del proyecto.
- **Pert/CPM.** Se trata de dos enfoques complementarios, a menudo aplicados de manera conjunta. CPM se conoce como el Camino a la Ruta Crítica, y se trata del diseño de una trayectoria óptima que, de seguirse al pie de la letra, permitiría la ejecución sin tropiezos de las actividades que componen un proyecto. Para hallarla se debe simplificar el proyecto lo más posible y hacer un recuento de prioridades y dependencias, así como distribución de cargas de trabajo. Sin embargo, como

9. Información tomada del Instituto de Gestión Cultural y Artística, *igeca*.

Anotaciones

Procesos a tener en cuenta en la gestión de un proyecto

Gestión de talento humano

- Definición clara de funciones y responsabilidades
- Mantener la motivación
- Productividad
- Eficiencia
- Idoneidad
- Distribución óptima de cargas

Gestión de comunicaciones

- Oportunidad
- Precisión
- Avance
- Asertividad
- Verificación
- Claridad
- Empatía

Gestión de riesgos

- Planificar la gestión de riesgos
- Identificar riesgos
- Planificar la respuesta a los riesgos
- Gestionar los riesgos
- Documentar los incidentes

Gestión de compras

- Planificar las compras
- Identificar proveedores óptimos
- Hacer control de gastos peso a peso
- Proyectar imprevistos
- Evitar desperdicios
- Optimizar recursos
- Evitar el “ya que...”

Procesos a tener en cuenta en la gestión de un proyecto

Gestión de talento humano

Gestión de comunicaciones

Gestión de riesgos

Gestión de compras

“Hay líderes y hay personas que lideran. Los líderes tienen una posición de poder o de autoridad, pero los que lideran nos inspiran”.

Simon Sinek, escritor y motivador
“El círculo dorado”

Parte III. El agilidad en los proyectos culturales y creativos

En la era de la transformación digital, cada vez más empresas comprenden que el agilidad es la mejor forma de resolver problemas complejos, de enfrentar el cambio y de adelantarse a lo que quieren los usuarios para obtener mejores resultados e innovar. Las metodologías ágiles son un conjunto de principios, valores y modelos mentales que nos permiten enfrentar de una manera más efectiva la solución de los problemas.

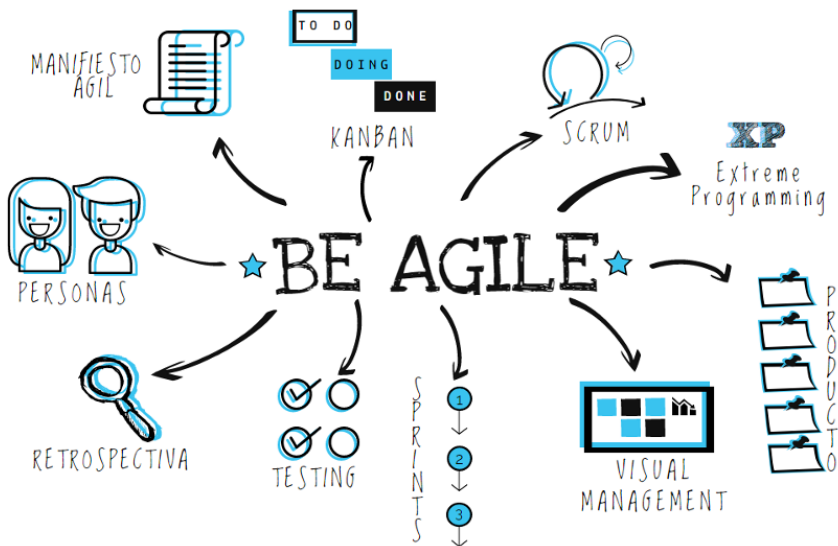


Imagen tomada de Progressa Lean <https://www.progressalean.com/metodologia-agile/>

Metodologías ágiles ¿por qué están de moda?

La metodología Agile es un sistema de trabajo que está cambiando el desarrollo de proyectos de muchas empresas, entre ellas, Google, Amazon o Microsoft. Este nuevo concepto triunfa en todo el mundo y ha llegado para quedarse. ¿La clave de su éxito? Organizar y repartir el trabajo de una manera rápida y flexible entre diferentes equipos multidisciplinares.

La metodología mantiene la dirección sin caer en la rigidez de los conocidos métodos en cascada o waterfall. Estos planean el trabajo desde el principio, sin lugar a imprevistos. De forma que cuando aparecen, resulta imposible reaccionar a tiempo. El

agilismo, sin embargo, mantiene la capacidad de tomar la mejor opción en cada momento sin comprometer el proyecto. Los métodos Agile más populares del momento son Scrum y Kanban. (Progressa Lean)

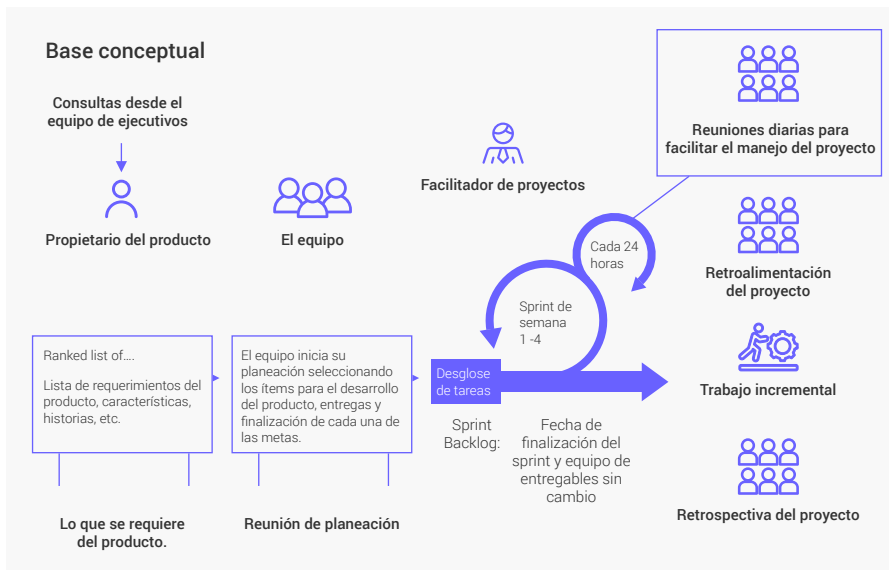
Anotaciones

Scrum¹¹

Podemos definir Scrum como el marco ágil más utilizado para desarrollar y administrar proyectos complejos de software y desarrollo de productos. En sus términos más simples, Scrum se caracteriza por sus valores centrales de transparencia, inspección y adaptación. Por lo tanto, Scrum gestiona con éxito proyectos en los que existe una marcada incertidumbre y ambigüedad en las primeras etapas.

Con Scrum, un proyecto completo se divide en una secuencia de iteraciones llamadas Sprints. Cada Sprint tiene una duración de no más de un mes y se planifica con mucha anticipación. La planificación se completa no de acuerdo con un conjunto de herramientas prescritas, sino de acuerdo con la capacidad del equipo Scrum. Como tal, un equipo auto-organizado y multi-funcional es la columna vertebral del método Scrum.

Para garantizar la máxima cooperación entre los miembros del equipo, se alienta la comunicación cara a cara. Además, las partes interesadas (*stakeholders*) y el equipo técnico trabajan en estrecha colaboración, asegurando así la entrega de trabajo de alta calidad.



11. Información tomada de <https://agilehunter.com>

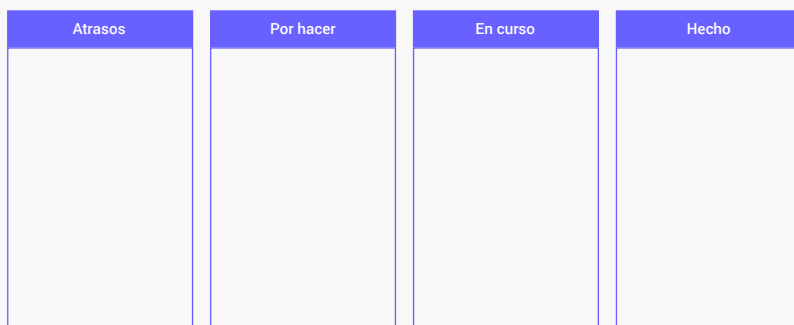
Kanban¹²

Kanban es un método para gestionar el trabajo que surgió en Toyota Production System (TPS). A finales de los años 40, Toyota implementó en su producción el sistema "just in time" (justo a tiempo) que en realidad representa un sistema de arrastre. Esto significa que la producción se basa en la demanda de los clientes y no en la práctica tradicional "pull" de fabricar productos e intentar venderlos en el mercado.

Su exclusivo sistema de producción puso las bases del Lean Manufacturing ("producción ajustada"). Su propósito fundamental consiste en minimizar los desperdicios sin afectar la producción. El objetivo principal es crear más valor para el cliente sin generar más gastos.

La palabra Kanban viene del japonés y traducida literalmente quiere decir tarjeta con signos o señal visual. El tablero más básico de Kanban está compuesto por tres columnas: "Por hacer", "En proceso" y "Hecho". Si se aplica bien y funciona correctamente, serviría como una fuente de información, ya que demuestra dónde están los cuellos de botella en el proceso y qué es lo que impide que el flujo de trabajo sea continuo e ininterrumpido.

Tablero de Kanban



12. Información tomada de <https://kanbanize.com>

El Agilismo en proyectos culturales y creativos

Cuando pensamos en "creatividad", pensamos en libertad y, por lo general, no en una "estructura clara" ni "tareas bien definidas". Las ciencias dan una razón: los estudios han demostrado que una tarea rigurosa y un trabajo estructurado pueden obstaculizar los proyectos creativos. Artistas, escritores y profesionales creativos también están de acuerdo. No les gustan los horarios estrictos, las tareas pequeñas y los gráficos organizados y no ven cómo les ayuda a liberar su talento.

"La vida, los proyectos, los equipos y la creatividad son caóticos no lineales"

Agile es un proceso iterativo en el que entrega valor a través de una solución básica y luego la mejora con el tiempo. Entregas rápido y entregas a menudo. Y a lo largo de todo el proceso, tiene una comunicación e interacción constantes con su cliente para garantizar que esté satisfecho con cada lanzamiento de producto.

Agile es

- Una metodología de gestión de proyectos.
- Una forma de entregar productos y servicios más rápido.
- Una cultura basada en rituales y principios estructurados.



Beneficios*

- El cliente puede **comenzar el proyecto con requisitos de alto nivel**, quizás no del todo completos, de manera que se vayan refinando en sucesivas iteraciones. **Sólo es necesario conocer con más detalle los requisitos de las primeras iteraciones, los que más valor aportan.** No es necesario realizar una recolección completa y detallada de todos los requisitos antes de empezar el desarrollo del proyecto.
- El cliente puede **obtener resultados importantes y usables ya desde las primeras iteraciones.**
- Se puede **gestionar de manera natural los cambios** que van apareciendo durante el proyecto. La finalización de cada iteración es el lugar natural donde el cliente puede proporcionar su feedback tras examinar el resultado obtenido (ver control empírico y demostración). Con esta información ya es posible planificar los cambios necesarios para alinearse con las expectativas del cliente desde las primeras iteraciones, de manera que al finalizar el proyecto el cliente obtenga los objetivos esperados.
- **El cliente como máximo puede perder los recursos dedicados a una iteración**, no los de todo el proyecto.
- La finalización de cada iteración es el **lugar natural donde el equipo puede decidir cómo mejorar su proceso de trabajo**, en función de la experiencia obtenida. Con esta información ya es posible **planificar los cambios necesarios para aumentar la productividad y calidad** desde las primeras iteraciones. Ver retrospectiva.
- Permite **mitigar desde el inicio los riesgos** del proyecto. Desde la primera iteración el equipo tiene que gestionar los problemas que pueden aparecer en una entrega del proyecto. Al hacer patentes estos riesgos, es posible iniciar su mitigación de manera anticipada.
- Permite **gestionar la complejidad del proyecto.**
 - En una iteración sólo se trabaja en los requisitos que aportan más valor en ese momento.
 - Se puede dividir la complejidad para que cada parte sea resuelta en diferentes iteraciones.
- Dado que cada iteración debe dar como resultado requisitos terminados, **se minimiza el número de errores** que se producen en el desarrollo y **se aumenta la calidad.**

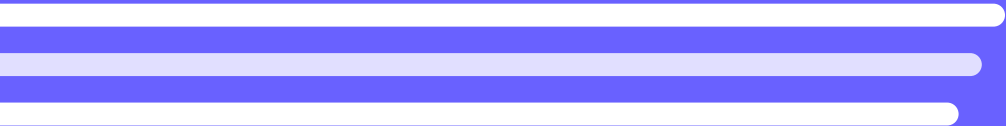
Recomendaciones*

- Utilizar **iteraciones cortas de 2 a 4 semanas** incrementa la productividad del proyecto, dado que el equipo trabaja de forma más eficiente cuando tiene **objetivos a corto plazo**. Asimismo, con iteraciones cortas **la precisión de las estimaciones aumenta**. El tamaño depende de:
 - Los condicionantes del proyecto.
 - La necesidad de tener *feedback* más o menos rápido.
 - Que no se degrade la relación trabajo útil / gestión operativa (por ejemplo reuniones, actividades necesarias que no producen valor directo, etc.).
- Utilizar **iteraciones regulares**, de manera que todas sean un timebox de la misma duración.
 - El equipo aprende a **calcular la velocidad de desarrollo**, la cantidad de trabajo que puede hacer en una iteración (sin tener que hacer extrapolaciones si las iteraciones no fuesen regulares).
 - El cliente puede **proyectar cuantas iteraciones se necesitan para tener cada entrega**, en función de la velocidad de desarrollo del equipo (el trabajo que pudo completar en iteraciones anteriores del mismo tamaño), y tomar decisiones al respecto.
 - Permite gestionar y **sincronizar** de manera sencilla las necesidades del proyecto con respecto a las de otros proyectos (integración con el trabajo realizado por otros equipos, compartición de personas que son difíciles de asignar a un único equipo).
 - Las **iteraciones coincidiendo con meses naturales** permiten sincronizar el trabajo del equipo con el de otros departamentos y con el resto de la organización (por ejemplo, la organización puede tener medidas de resultados y objetivos a nivel trimestral o cuatrimestral).

*Información tomada de <https://proyectosagiles.org/desarrollo-iterativo-incremental>

**“Es muy difícil
diseñar productos.
Muchas veces,
la gente no sabe
lo que quiere
hasta que se
lo muestras”.**

Steve Jobs



C

Actividades

Ficha técnica de la actividad



Materiales

Si tiene la versión digital de la cartilla, necesita un computador o celular (*smartphone*) con procesador de texto o puede realizar impresiones de los formatos y guías para diligenciar a mano. Si, por el contrario, tiene la versión impresa de la cartilla puede sacar fotocopias o tomar un cuaderno de notas y diligenciarlo a mano.



Duración

1 hora



Nivel de dificultad

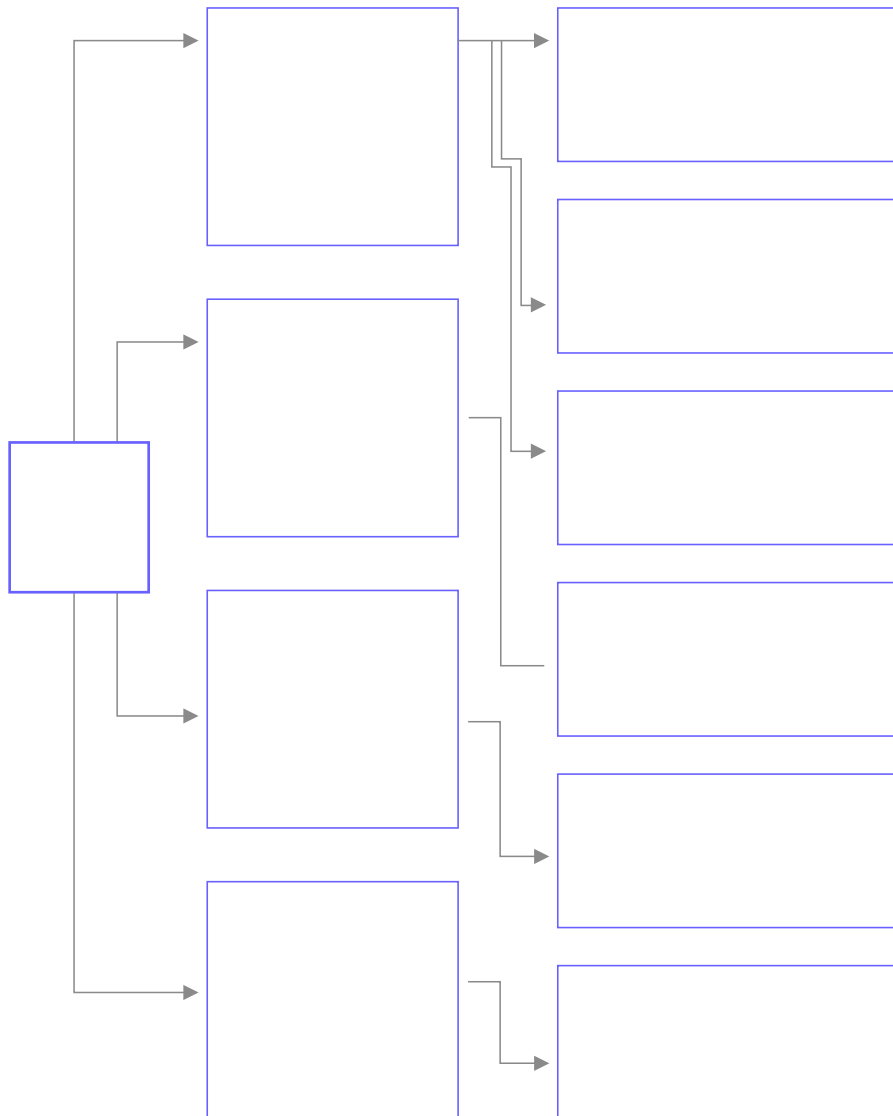
Bajo



Tips para realizar la actividad

Piense en todas las audiencias que debe tener en cuenta para que su proyecto sea viable.

Herramienta 1. Estructura de la propuesta de valor



¿Cuál es la propuesta de valor de mi proyecto para esta audiencia?

¿Qué necesito a cambio de la propuesta de valor de esta audiencia?

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Ficha técnica de la actividad



Materiales

Si tiene la versión digital de la cartilla, necesita un computador o celular (*smartphone*) con procesador de texto o puede realizar impresiones de los formatos y guías para diligenciar a mano. Si, por el contrario, tiene la versión impresa de la cartilla puede sacar fotocopias o tomar un cuaderno de notas y diligenciarlo a mano.



Duración

90 minutos



Nivel de dificultad

Intermedio

Tips para realizar la actividad

Todas las actividades tienen recursos asociados y tiempo. Regístrelos y cuantifíquelos.

Nombre del proyecto: xx

| Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Total actividad | Subtotal objetivo |
|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------|-------------------|
| | | | | | | |
| | | | | | \$ | \$ |
| | | | | | \$ | |
| \$ | \$ | \$ | \$ | \$ | | |
| | | | | | | |
| | | | | | \$ | \$ |
| | | | | | \$ | |
| | | | | | \$ | |
| | | | | | \$ | |
| | | | | | \$ | |
| \$ | \$ | \$ | \$ | \$ | | |
| | | | | | | |
| | | | | | \$ | \$ |
| | | | | | \$ | |
| | | | | | \$ | |
| | | | | | \$ | |
| | | | | | \$ | |
| | | | | | | |

Nombre del proyecto: xx

| Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Total actividad | Subtotal objetivo |
|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------------|-------------------|
| | | | | | \$ | \$ |
| | | | | | \$ | |
| | | | | | \$ | |
| | | | | | \$ | |
| | | | | | \$ | |
| \$ | \$ | \$ | \$ | \$ | | |
| | | | | | \$ | \$ |
| | | | | | \$ | |
| | | | | | \$ | |
| | | | | | \$ | |
| | | | | | \$ | |
| \$ | \$ | \$ | \$ | \$ | | |
| | | | | | \$ | \$ |
| | | | | | \$ | |
| | | | | | \$ | |
| | | | | | \$ | |
| | | | | | \$ | |
| \$ | \$ | \$ | \$ | \$ | | |
| | | | | | | |
| | | | | | Total recursos | |
| \$ | \$ | \$ | \$ | \$ | | |

