

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA PM4R EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE PROYECTOS AUDIOVISUALES EN BOGOTÁ – COLOMBIA

José Gustavo Vivas Martín

jvivasma4774@universidadean.edu.co

Viviana Marcela Moreno Rozo

vmorenor9201@universidadean.edu.co**Resumen**

En este trabajo, se realizó un diagnóstico sobre la empresa productora de proyectos audiovisuales Cabeza Rodante al analizar su estructura funcional, su rumbo estratégico, los servicios que presta, el ciclo de vida de sus proyectos, los aciertos y falencias en los proyectos que evalúa como exitosos y fracasos y la aplicación de una encuesta a todos los trabajadores de la empresa para conocer la problemática relacionada con la gestión de sus proyectos. Como resultado se llegó a una propuesta en la que se expone una solución para contar con una metodología de gestión de proyectos que sea liviana, útil y práctica para los funcionarios encargados de participar en los proyectos que desarrolla la empresa; se recomienda *Project Management for Results* (PM4R) o Gestión de Proyectos para Resultados, una iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través del Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES) basada en los lineamientos del PMI y que se orienta a fortalecer las capacidades de gestión de proyectos en la región de América Latina y el Caribe.

Palabras clave: Gestión de proyectos; PM4R; Proyectos audiovisuales.

PROPOSAL FOR THE IMPLEMENTATION OF THE PM4R METHODOLOGY IN A COMPANY PRODUCING AUDIOVISUAL PROJECTS IN BOGOTÁ – COLOMBIA**Summary**

In this work, a diagnosis was made on the company that produces audiovisual projects Cabeza Rodante by analyzing its functional structure, its strategic direction, the services it provides, the life cycle of its projects, the successes, and failures in the projects that it evaluates as successful and failures and the application of a survey to all the company's workers to find out the problems related to the management of their projects. As a result, a proposal was reached that presents a solution to have a project management methodology that is light, useful and practical for the officials in charge of participating in the projects developed by the company; Project Management for Results (PM4R) is recommended, an initiative of the Inter-American Development Bank (IDB) through the Inter-American Institute for Economic and Social Development (INDES) based on the PMI guidelines and which is oriented to strengthen project management capabilities in the Latin American and Caribbean region.

Keywords: Project management; PM4R; Audiovisual projects.



1. Marco teórico

La utilización de metodologías de gestión de proyectos ha surgido en la última década como respuesta a la búsqueda de resultados por parte de las empresas de bienes y servicios. Hoy en día, existen varias organizaciones internacionales dedicadas a establecer estándares para la gestión de proyectos, entre las cuales se destacan las siguientes:

- **Project Management Institute (PMI®):** Ha creado estándares generalmente aceptados, de los cuales se destaca *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)- Fifth Edition, 2013*, que se conoce en español como la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®). (PMI, 2013).
- **Projects in Controlled Environments (PRINCE):** El método PRINCE (Proyectos en Entornos Controlados) fue desarrollado por la Oficina de Comercio del Gobierno del Reino Unido (*Office of Government Commerce*) en 1989 y se usa como estándar especialmente en ese país. Su última versión, PRINCE2, es compatible con todo tipo de proyectos. (Axelos, 2017).
- **International Project Management Association (IPMA):** Con sede en los Países Bajos, fue creada en 1965 y actualmente representa a más de 70 asociaciones de gestión de proyectos en 70 países. (IPMA, 2017).
- **Association for Project Management (APM):** Fundada en 1972 como INTERNET UK, además de proveer oportunidades de creación de redes de socialización entre sus miembros y socios, esta organización otorga certificaciones. (APM, 2017).

Con el propósito de seleccionar la metodología de gestión de proyectos más conveniente para la empresa, se utilizó el Juicio de Expertos y la entrevista, contando con la experiencia del señor Sigifredo Arce Labrada (Ingeniero Químico, Ingeniero Industrial, Magíster en Administración de Empresas, Asesor de Empresas Certificado y Profesor Universitario), quien analizó las particularidades de Cabeza Rodante, la cantidad y características de los proyectos que maneja y las condiciones del entorno empresarial colombiano. “El Ingeniero Arce recomendó utilizar el modelo propuesto por el PMI, el cual está desglosado en el libro *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, aplicar el principio de adaptación (PMI, 2013), el cual establece que no es obligatorio utilizar todos los 47 procesos contemplados en la Guía del PMBOK®, así como establecer el nivel de complejidad adecuado a los proyectos que gestiona la empresa, en aras de lograr una metodología liviana y práctica. En este sentido, recomendó la utilización de la metodología Gestión de Proyectos Para Resultados o *Project Management for Results (PM4R)*, desarrollada por el Banco Interamericano de Desarrollo”. (S. Arce, comunicación personal, 26 de mayo de 2017).

A la metodología Gestión de Proyectos Para Resultados (PM4R), en algunos ámbitos se le conoce como la **metodología de las 7 herramientas**, las cuales corresponden a la etapa de gestión del proyecto: la EDT, el cronograma, la curva de uso de recursos, la matriz de adquisiciones, la matriz de comunicaciones, la matriz de riesgos y la matriz de asignación de recursos; además, contempla la etapa de inicio y la etapa de monitoreo y control. En la Tabla 1 se enumeran las herramientas utilizadas para cada una de las etapas del proyecto. La descripción detallada de estas herramientas se encuentra en la Guía de Aprendizaje (BID, 2015) y en la Guía del PMBOK® (PMI, 2013).

La metodología contribuye a comprender las estructuras básicas de la gestión de proyectos y ayuda a incrementar las probabilidades de éxito en la realización de un proyecto dentro de la empresa. La metodología presenta plantillas homologadas que facilitan su aplicación en los proyectos de las empresas; el uso de estos formatos es altamente recomendable para que la metodología esté homologada en cada proyecto que la usa y estos puedan ser adecuadamente monitoreados y controlados. (PM4R, 2017).

Tabla 1. Herramientas de la metodología PM4R.

Etapa de Inicio	Etapa de Gestión	Etapa de Monitoreo y Control
<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de Resultados (MdR) • Matriz de Interesados • Acta de Constitución del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura Desglosada Trabajo (EDT) • Cronograma • Curva de Uso de Recursos • Matriz de Adquisiciones • Matriz de Riesgos • Matriz de Comunicaciones • Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM) 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de Planificación • Gestión del Valor Ganado

Fuente: Los Autores.

El PMI® tiene fortalezas en los procesos de gestión, pero tiene debilidades en los procesos de gobernanza y de dirección. En la metodología PM4R se hace énfasis en el tema de **governabilidad del proyecto**: se trata de las condiciones que permiten su desarrollo exitoso mediante la determinación de una clara estructura del proceso de toma de decisiones y de supervisión.

El objetivo más importante de la gobernabilidad es establecer niveles claros de autoridad y de toma de decisiones. La gobernabilidad está representada por las personas, las políticas y los procesos que proporcionan el marco para tomar decisiones y adoptar medidas a fin de optimizar la gestión del proyecto. Una forma importante de establecer la gobernabilidad del proyecto es definir e identificar los roles, las responsabilidades y los mecanismos para la rendición de cuentas de las personas claves involucradas en el proyecto. La gobernabilidad se describe en el acta de constitución del proyecto, documento en el que se autoriza formalmente el inicio del proyecto al tiempo que:

- Presenta un nivel agregado del alcance, el tiempo y el costo del proyecto.
- Analiza las relaciones entre el proyecto y los diferentes interesados.
- Describe la estructura de gobernabilidad del proyecto y, en particular, los mecanismos de seguimiento y control de cambios significativos.
- Asigna el equipo responsable para la gestión del proyecto. (PM4R, 2017).

2. Diagnóstico de la empresa

Cabeza Rodante Producciones S.A.S., es una empresa colombiana que desarrolla, pre-produce, produce y post-produce contenidos audiovisuales de tipo documental de alta calidad técnica y creativa, satisfaciendo las expectativas de sus clientes en el mercado de la televisión cultural a nivel nacional, obrando con profesionalismo, ética y responsabilidad social. Se trata de una empresa privada nacional, dedicada a las actividades de producción de películas cinematográficas, documentales y publicidad, cuenta con quince (15) empleados directos y durante 2016 tuvo una facturación de \$850.000.000.00. (Cabeza Rodante, 2017).

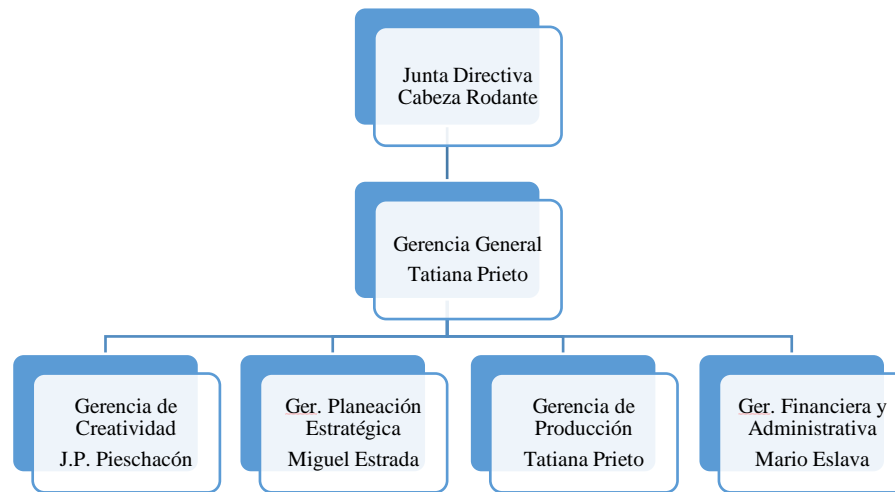
2.1. estructura organizacional

La empresa tiene una estructura organizacional funcional con áreas claramente establecidas y funciones bien determinadas, documentadas a partir de la información obtenida en una entrevista con la Gerente General, Laura Tatiana Prieto Muñetón.

“La señorita Prieto explicó que la Junta Directiva se encarga de definir el rumbo estratégico y las políticas corporativas para lograr el crecimiento y posicionamiento de Cabeza Rodante en el mercado audiovisual colombiano. La Gerencia General es la responsable de la gestión, administración y toma de las decisiones estratégicas. La Gerencia de Creatividad es el área encargada de elaborar la pre-producción del trabajo audiovisual. La Gerencia de Planeación Estratégica se encarga de analizar y suministrar soluciones a las

necesidades generadas en el mercado, mediante una acertada selección del público objetivo. La Gerencia de Producción se encarga del rodaje, control de realización, ensayos, grabaciones, así como de la edición y postproducción, lo cual implica tener amplios conocimientos en pre-producción de productos audiovisuales. La Gerencia Financiera y Administrativa es responsable de los presupuestos y la gestión de costos al momento de realizar una campaña publicitaria o un documental, con el propósito de alcanzar la máxima rentabilidad, optimizando el talento humano y los recursos materiales”. (L. Prieto, comunicación personal, 10 de mayo de 2017). En la Figura 1 se muestra el organigrama de la empresa.

Fig. 1. Organigrama de Cabeza Rodante.



Fuente: Los Autores.

2.2. Rumbo estratégico

- **Misión:** Cabeza Rodante Producciones S.A.S. desarrolla, pre-produce, produce y post-produce contenidos audiovisuales de tipo documental de alta calidad técnica y creativa, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes en el mercado de la televisión cultural a nivel nacional, obrando con profesionalismo, ética y responsabilidad social.
- **Visión:** Para el año 2022, Cabeza Rodante Producciones S.A.S. se posicionará dentro de las mejores veinte empresas audiovisuales reconocidas por su calidad creativa y técnica en el desarrollo de contenido documental y cultural para la televisión en Colombia.
- **Principios Corporativos:** Cultura de resultados, cultura de trabajo en equipo, cultura de calidad y compromiso en el servicio.
- **Valores Corporativos:** Creatividad, disciplina, responsabilidad, eficiencia y eficacia.
- **Objetivos Corporativos:** Se resaltan los siguientes: Cumplir y mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, asegurando la conformidad de los servicios prestados al cliente; obtener una utilidad mínima del 40% anual sobre la totalidad de proyectos producidos; destinar de la utilidad total de la empresa mínimo un 10% para producir proyectos que sirvan para posicionar la empresa y generar posibles ingresos; y, destinar de la utilidad total mínimo un 50% para reinversión y actualización de activos de la empresa. (Cabeza Rodante, 2017).

2.3. Servicios

La empresa está en capacidad de prestar los servicios de televisión cultural y documental para canales públicos o privados; productos audiovisuales para empresas o instituciones educativas; consultoría de

proyectos y gestión de empresas audiovisuales; publicidad y eventos de índole cultural y de entretenimiento. (Cabeza Rodante, 2017).

2.4. Ciclo de vida de los proyectos

Los proyectos audiovisuales tienen unos fines ligados a la obtención de un producto o servicio final, que se genera a través de diversas actividades que pueden agruparse en fases. Al conjunto de fases empleadas se le denomina “ciclo de vida”. En los proyectos de producción audiovisual desarrollados por Cabeza Rodante se identificaron las siguientes fases (ver Figura 2).

- **Pre-proyecto:** Contempla las actividades realizadas para participar en las licitaciones públicas y convocatorias. Se revisa si la empresa cumple con las condiciones técnicas, financieras y jurídicas que piden los términos de referencia.
- **Inicio:** Se hace la asignación de recursos, la elaboración del cronograma y la asignación de roles y responsabilidades. Se desarrollan los temas legales, como la revisión y firma del contrato, la elaboración y firma del acta de inicio y la contratación de las pólizas de cumplimiento y garantías.
- **Pre-producción:** Se puede considerar como la fase más importante porque es donde se sientan las bases de qué se hará en cada momento. Se definen presupuestos, medios, profesionales a involucrar, espacios o locaciones. Es un trabajo de planificación exhaustiva y realista de todo el proyecto. El entregable consiste en el piloto del documental.
- **Producción:** Se materializan las decisiones tomadas durante la fase de pre-producción. Si la planificación ha sido catastrófica, la producción será un derroche de tiempo y capital en un mar de caos. En esta etapa trabajan de forma coordinada todos los equipos (sonido, iluminación, audio, vestuario, escenografía, etc.). El entregable consiste en el conjunto de las tomas grabadas, junto con el informe del *script*, en el que se organiza todo el material.
- **Postproducción:** El realizador y los directores se encargan de la selección y edición de los mejores materiales grabados. El editor se encarga de hacer el montaje y en esta fase la producción garantiza que esté todo disponible para conseguir el producto final. Incluye desde los derechos musicales, hasta la coordinación de las horas de montaje. El entregable consiste en la mezcla final, edición del material, efectos especiales, ajustes de color, etc.
- **Cierre:** Se terminan todos los trabajos y se realiza el acta de cierre, en la que se finiquitan los asuntos técnicos, legales, financieros y del personal. El entregable es la película, el video, el documental o el capítulo del seriado. (Cabeza Rodante, 2017).

Fig. 2. Ciclo de vida de los proyectos.



Fuente: Los Autores.

2.5. Casos exitosos o fracasos

La clasificación de un proyecto como exitoso o fracaso se realiza a través de una matriz de calificación de los criterios de desempeño presupuestal, desempeño del cronograma, satisfacción del cliente, funcionalidad y satisfacción del equipo del proyecto. Cada uno de los criterios se evalúa en una escala de 1 a 3 en donde: 1. significa desempeño deficiente; 2. significa desempeño medio y 3. significa desempeño alto.

Calificación Máxima: 15 puntos. Proyecto exitoso: mayor o igual a 11 puntos. Proyecto fracaso: menor o igual a 10 puntos. (Cabeza Rodante, 2017). En la Tabla 2 se muestran los resultados de la evaluación de los proyectos.

Tabla 2. Evaluación de los proyectos en Cabeza Rodante.

Nombre del Proyecto	Los U'Wa Guardianes de la Madre Tierra	Cerebros del Siglo XXI	Campaña "Estamos en el corazón de Colombia y nos vamos a quedar"	Programas institucionales
Desempeño presupuestal	2	3	1	1
Desempeño del cronograma	3	3	1	1
Satisfacción del cliente	3	3	2	2
Funcionalidad	3	3	3	3
Satisfacción equipo del proyecto	3	3	1	2
Total	14	15	8	9
Evaluación	Exitoso	Exitoso	Fracaso	Fracaso

Fuente: Los Autores.

A continuación, se presentan dos casos exitosos y dos fracasos de proyectos gestionados en Cabeza Rodante.

Tabla 3. Proyectos exitosos.

Proyecto	Los U'wa Guardianes de la Madre Tierra	Cerebros del Siglo XXI
Cliente	Canal Tr3ce	Canal Tr3ce
Objeto	La realización de un documental unitario. Tema: la cosmovisión, la magia, la mitología y las costumbres de la comunidad U'wa ubicada en los resguardos de Cubará y Güicán (Boyacá - Colombia).	La realización de un documental unitario. Tema: las habilidades y capacidades de los niños y jóvenes en el manejo de la tecnología.
Valor	\$ 44.771.694	\$ 81.620.550
Fecha inicio	14 mayo 2016	12 agosto 2016
Fecha terminación	25 septiembre 2016	30 noviembre 2016

Fuente: Los Autores.

Tabla 4. Proyectos fracaso.

Proyecto	Campaña "Estamos en el corazón de Colombia y ahí nos vamos a quedar"	Programas institucionales
Cliente	Fuerzas Militares de Colombia	Instituto de Seguros Sociales
Objeto	Elaborar piezas publicitarias que permitan posicionar la campaña de las Fuerzas Militares en el marco de los objetivos de la Oficina de Comunicaciones Estratégicas, según las especificaciones técnicas establecidas en el pliego de condiciones.	La contratación de servicios técnicos de pre-producción, producción y post-producción de dieciocho (18) programas de televisión; se incluye el transporte de grabación y del material editado para su posterior emisión en RTVC.
Valor	\$ 299.328.000	\$ 30.751.320
Fecha inicio	10 julio 2015	13 marzo 2015
Fecha terminación	30 noviembre 2015	13 julio 2015

Fuente: Los Autores.

2.6. Encuestas sobre gestión de proyectos

Con el propósito de evaluar el grado de madurez relacionada con la Gestión de Proyectos en Cabeza Rodante, se escogió el Maturity by Project Category Model, conocido en el Brasil como MMGP-Prado (Prado, 2010) y se diseñó una encuesta, la cual fue diligenciada por todo el personal de la Empresa (15 funcionarios). Los datos se tabularon y los resultados fueron de gran ayuda para la elaboración de la propuesta.

3. Propuesta – Plan de trabajo

Las propuestas de la Consultoría suelen organizarse en tres secciones: técnica, administrativa y de costos. El nivel de detalle depende de la complejidad del proyecto y del contenido de la solicitud de la propuesta (Gido y Clements, 2012).

3.1. Sección técnica

El objetivo de la sección técnica de la propuesta es convencer al cliente de que el contratista entiende la necesidad o problema y puede proporcionar la solución menos riesgosa y más beneficiosa (Gido y Clements, 2012). Contando con el apoyo de los trabajadores de Cabeza Rodante se elaboró el diagnóstico detallado de la situación general de la Gestión de Proyectos en la empresa y esta información permitió entender el problema y plantear una solución beneficiosa y de bajo riesgo para los intereses de la empresa.

3.1.1 Comprender la necesidad o el problema

Después de elaborar el diagnóstico se encontraron varios aspectos a mejorar de la gestión de proyectos de Cabeza Rodante.

Con relación al rumbo estratégico, se puede observar que la misión y la visión están bien estructuradas. En los objetivos corporativos se enfatizan los temas de adquisiciones, relación con los proveedores, cumplimiento de los lineamientos del ordenamiento jurídico colombiano, mejora continua en la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, servicio al cliente, fortalecer la estabilidad económica de la empresa, obtener una utilidad mínima anual sobre los proyectos producidos, desarrollar un plan de incentivos y capacitación que busque mantener la motivación y el compromiso del personal de planta (Cabeza Rodante, 2017); pero en los objetivos corporativos no se encuentra evidencia de la necesidad de dedicar recursos para fortalecer la gestión de proyectos. Sin embargo, “la señorita Prieto expresó que la expectativa de los directivos de Cabeza Rodante está encaminada a generar un proyecto institucional que les permita diseñar e implementar una metodología de gestión de proyectos, que sea beneficiosa para la Empresa y sostenible en el tiempo”. (L. Prieto, comunicación personal, 17 de mayo de 2017).

En el ciclo de vida de los proyectos se encuentran unas fases claramente establecidas: en la fase de pre-proyecto, se cuenta con un analista de licitaciones, encargado de consultar las plataformas de los clientes potenciales, con el propósito de elaborar cuadros de posibles licitaciones y convocatorias en las que Cabeza Rodante cumple con las condiciones y requisitos para participar. Como criterio inicial se tiene que el valor mínimo del contrato debe ser superior a 40 millones de pesos colombianos. Esta información se discute en un Comité dirigido por la Gerente General y con la participación del Gerente de Creatividad y el Gerente Financiero y Administrativo, se hace el análisis de factibilidad técnica, económica y legal, de acuerdo con la experiencia en proyectos anteriores, se valida que los posibles proyectos estén alineados con el rumbo estratégico de la empresa y se toman las decisiones para participar en los procesos licitatorios y de convocatorias.

No hay personal con dedicación exclusiva a la gestión de proyectos, por lo cual la Gerente General toma el rol de Gerente de Proyectos para los casos en los que la empresa gana la licitación o convocatoria. Así mismo, la empresa cuenta con una base de datos sobre el personal técnico que debería ser contratado para participar en el proyecto y que no hace parte de la nómina permanente de Cabeza Rodante (camarógrafos, director de fotografía, sonidista, asistentes técnicos, etc.). En caso de ser la empresa ganadora de la licitación o convocatoria, se procede a la revisión y firma del contrato, la elaboración y firma del acta de inicio y la contratación de las pólizas de cumplimiento y garantías.

En la fase de inicio, se encuentran dificultades para la asignación de recursos y la duración de las actividades, porque a veces no se cuenta con la experiencia necesaria o la información de proyectos anteriores. En la fase de pre-producción se presentan dificultades en la elaboración del presupuesto y la escogencia de las locaciones para el rodaje. En la fase de producción el aspecto crítico es la coordinación de todos los equipos de trabajo (sonido, iluminación, audio, vestuario, escenografía, etc.), lo cual puede traer consecuencias de retrasos y sobrecostos. En la fase de postproducción, se realiza la edición y montaje, lo cual es muy importante para lograr un producto final de excelente calidad, que satisfaga las expectativas del cliente. Por último, en la etapa de

cierre, se terminan todos los trabajos y se realiza el acta de cierre, dando por concluidos los trabajos técnicos, legales, financieros y de personal. El entregable es la película, el video, el documental o el capítulo del seriado.

Con relación a los proyectos exitosos y fracasos, la empresa cuenta con una evaluación del éxito de los proyectos a través de una tabla que contempla los siguientes criterios: el desempeño presupuestal, el desempeño del cronograma, la satisfacción del cliente, la funcionalidad y la satisfacción del equipo del proyecto. Usualmente en este tipo de proyectos audiovisuales, es muy difícil cambiar el alcance, los tiempos de entrega y la calidad de producto, por lo cual la variable que se afecta en mayor proporción son los costos, de tal forma que si la gestión integral del proyecto no se logra, puede llegarse al punto en el que la utilidad es negativa, como ocurrió en la campaña para las fuerzas militares, la cual arrojó una pérdida superior a los 80 millones de pesos colombianos.

Los valores de contratación y la duración de los proyectos se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5. Costos y tiempos en los proyectos de Cabeza Rodante.

Nombre del Proyecto	Costo	Tiempo
Los U´Wa Guardianes de la Madre Tierra	\$ 44.771.694	4 meses y 11 días
Campaña "Estamos en el corazón de Colombia y ahí nos vamos a quedar"	\$ 81.620.550	3 meses y 18 días
Cerebros del Siglo XXI	\$ 299.328.000	4 meses y 20 días
Programas institucionales	\$ 30.751.320	4 meses
Promedio	\$ 114.117.891	4 meses

Fuente: Los Autores.

“El Ingeniero Arce analizó estos valores y resaltó que se trata de proyectos de corta duración (menores a 9 meses) y de bajo presupuesto (menores a 1.000 millones de pesos), lo cual da pie para recomendar una metodología de gestión de proyectos que sea liviana, que no cargue de trabajo al Gerente del Proyecto y a su equipo, pero que a la vez sea útil y contribuya a obtener unos resultados exitosos, lo cual reafirma su recomendación de utilizar la metodología Project Management for Results (PM4R)”. (S. Arce, comunicación personal, 26 de mayo de 2017).

De otra parte, de acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas, se puede concluir que Cabeza Rodante es una empresa pequeña cuyo core de negocio son los proyectos, y el éxito y su permanencia en el mercado dependen directamente de la buena gestión de los mismos. Eso hace que el personal directivo considere importante la Gestión de Proyectos, lo cual contrasta con la inexistencia de una oficina de gestión de proyectos (PMO) y la no utilización de un software especializado. Actualmente se hacen controles utilizando el Excel, la Gerente General posee amplios conocimientos en la gestión de proyectos y esto le ha permitido controlar los presupuestos, delimitar los alcances, mitigar los riesgos, etc. Aunque se está realizando una planeación y control en los proyectos ejecutados, falta definir y estandarizar los procesos para que toda la organización tenga claridad de la gestión que se está realizando.

Cabeza Rodante no cuenta con una metodología específica en la Gestión de Proyectos, el personal administrativo ha destinado recursos y tiempo en la capacitación en algunos aspectos en la gestión de proyectos como conferencias, reuniones, lo que demuestra el alto interés de los directivos en la buena gestión de los proyectos audiovisuales.

En cuanto a la alineación de las estrategias organizativas, la participación de Tatiana Prieto como Productora Ejecutiva dentro de los proyectos, le ha permitido organizar y administrar los recursos, de tal forma que los proyectos más recientes cumplan con los objetivos planteados, de acuerdo con las restricciones de alcance, tiempo y costo, al igual le ha permitido alinear los proyectos con las metas estratégicas y operacionales de la organización.

El personal administrativo ha incentivado el desarrollo de habilidades técnicas en la compañía, proporcionando espacios de capacitación, dando a conocer la importancia de la calidad en los proyectos y como estos contribuyen a la estrategia organizacional. Lo que también ha permitido una evolución en habilidades actitudinales y el apoyo a algunas iniciativas propuestas para el desarrollo y desempeño de estas. Sin embargo, la empresa no cuenta con una tecnología de información especializada, solamente se han construido bases de datos de proyectos terminados, lo que permitirá consultar y utilizar esta información para futuros proyectos.

3.1.2 Enfoque o solución propuesta

La Junta Directiva es la instancia más alta de la estructura de gobernabilidad del proyecto y está formada por personas que tienen autoridad para tomar decisiones de alto nivel, ya que se trata de una instancia de apoyo para que el equipo responsable de la gestión del proyecto cuente con los recursos necesarios para una buena implementación. Es responsable de la alineación del proyecto con el plan estratégico, la asignación del gerente del proyecto, la aprobación del acta de constitución del proyecto, la autorización del uso de los recursos necesarios, la autorización de cambios al alcance del proyecto y la resolución de asuntos que están más allá del nivel de autoridad del gerente del proyecto. El gerente del proyecto se encarga de asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto y lograr sus objetivos, debe tener un buen entendimiento de los aspectos técnicos de este, y poseer buenas habilidades de gerencia, tales como la comunicación, la planificación, la negociación, el manejo de grupos, la toma de decisiones y el liderazgo.

De otra parte, se debe elaborar el **contenido temático para socializar la metodología**, el cual incluirá los temas específicos, las fechas y los horarios para cada sesión de trabajo, en la cual se hará la presentación teórica de los temas y unos ejercicios prácticos. Al final de cada tema se realizará una evaluación escrita y la solución de un caso de estudio con el fin de evidenciar la efectividad de las sesiones de la socialización. A cada participante se le entregará el programa de contenido, que incluye la bibliografía necesaria para preparar los temas del contenido. Se debe asegurar que la metodología de socialización esté ajustada a las necesidades de Cabeza Rodante, es decir, el programa de Gerencia de Proyectos contendrá los temas relacionados con la concepción, definición, ejecución y terminación. Esto implica la entrega de un documento con la metodología que se va a implementar para socializar el tema con el personal de la Empresa y la entrega de los formatos necesarios para el desarrollo e implementación de la metodología. Al finalizar la socialización, se debe elaborar un informe con los resultados obtenidos por los participantes de la empresa.

3.1.3 Beneficios para el cliente

- Mejora en la alineación de los proyectos con relación a los lineamientos del rumbo estratégico de la compañía.
- Diseño e implementación de una política de gestión de proyectos, alineada con la misión, la visión y los objetivos corporativos.
- Generación de un mecanismo para la selección objetiva de los proyectos, mediante criterios técnicos, legales y financieros que le permitan a la empresa escoger los proyectos con mayores posibilidades de éxito y alta utilidad.
- Mejora en el desarrollo de cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto, fortaleciendo los aciertos actuales y dando solución a las falencias y decisiones erróneas que se toman hoy en día.

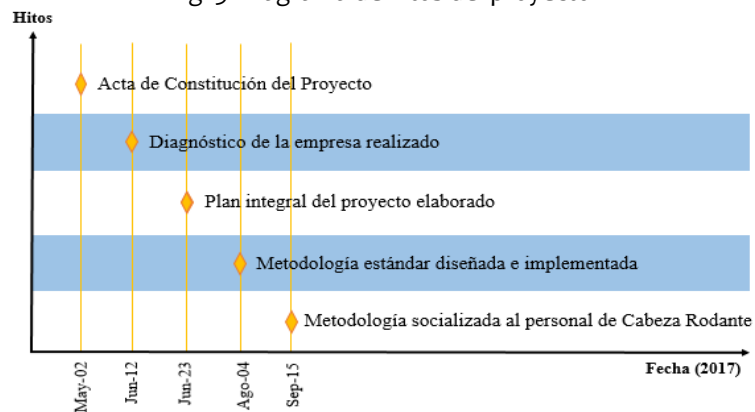
- Mejora en la gestión de los interesados, el alcance, el tiempo, los costos, las adquisiciones y las comunicaciones, a través de las herramientas y plantillas que incluye la metodología.
- Utilización del Acta de Constitución del proyecto como un documento de la etapa de inicio, para lograr una panorámica del proyecto e incluir todos los aspectos claves del proyecto.
- Fortalecer las habilidades gerenciales de los empleados de Cabeza Rodante, a través de la aplicación de la metodología de gestión de proyectos.
- Optimizar los recursos financieros y de manejo del tiempo de la empresa.

3.2. Sección administrativa

Con relación a las **tareas del trabajo**, se debe elaborar el Acta de Constitución del Proyecto, el diagnóstico de la empresa, el plan integral del proyecto, diseñar e implementar la metodología estándar y se debe socializar la metodología estándar. Los **entregables** más importantes son: la guía de gestión de proyectos, el material de socialización y la plataforma de educación virtual instalada, probada y en funcionamiento (Gido y Clements, 2012).

La **organización del proyecto** implica el nombramiento del gerente del proyecto, quien deberá contar con el apoyo de cuatro (4) consultores con certificación PMP, cuya participación se llevará a cabo durante las diferentes etapas del proyecto. Uno (1) de los consultores tendrá el rol de instructor en la socialización de la metodología. Por parte de Cabeza Rodante se requiere el nombramiento del supervisor del proyecto, la dedicación de tiempo de los funcionarios que sean requeridos y, durante el cierre del proyecto, el nombramiento de tres (3) personas de la alta dirección, quienes serán los facilitadores responsables de dar continuidad al desarrollo e implementación de las socializaciones de la metodología a emplear en la Empresa en los temas de dirección y gestión de proyectos. En la Figura 3 se muestran los hitos claves del proyecto.

Fig. 3. Diagrama de hitos del proyecto.



Fuente: Los Autores.

3.3. Sección de costos

El objetivo de la sección de costos de la propuesta es convencer al cliente de que el precio del contratista por el proyecto propuesto es realista y razonable (Gido y Clements, 2012). Este es un proyecto intensivo en **mano de obra**. El costo por hora (incluido IVA) es de \$220.000 para el Gerente de Proyecto, \$160.000 para el Consultor y \$250.000 para el Instructor. Se deben adquirir dos (2) licencias anuales de la **plataforma** de educación virtual Blackboard, cada una de las cuales tiene un costo de \$ 8.500.000 (incluido IVA).

Por último, se especifica la **propuesta económica** tomando en consideración la necesidad de acudir a una Consultoría, cuyo costo será de \$98.798.400 pesos colombianos. Los valores desagregados por actividad se muestran en la siguiente Tabla.

Tabla 6. Propuesta económica.

Actividad	Recurso	Total con IVA
Elaborar el Acta de Constitución del Proyecto	Gerente Proyecto y dos Consultores	4.560.000
Realizar el diagnóstico de la empresa relacionado con la gestión de proyectos	Gerente Proyecto y dos Consultores	8.640.000
Elaborar el plan integral del proyecto	Gerente Proyecto y dos Consultores	13.760.000
Diseñar e implementar la metodología estándar según el diagnóstico obtenido	Gerente Proyecto, cuatro Consultores y Plataforma	44.520.000
Capacitar el personal de Cabeza Rodante	Gerente Proyecto, un Instructor, salón y equipos	20.000.000
Subtotal		91.480.000
Reserva para Contingencias (8%)		7.318.400
Total del Proyecto		98.798.400

Fuente: Los Autores.

4. Conclusiones

El desarrollo de este trabajo aporta unas lecciones gerenciales importantes, ya que proporciona la oportunidad de conocer el diario transcurrir de la gestión de los proyectos de una empresa dedicada a la producción audiovisual, con sus virtudes y defectos, con sus aciertos y falencias, a través de un diagnóstico detallado que comprende el análisis de la estructura organizacional de la empresa Cabeza Rodante, su rumbo estratégico, los servicios que presta, el ciclo de vida de sus proyectos, los proyectos que evalúa como exitosos y fracasos y la aplicación de una encuesta a todos los trabajadores de la empresa para conocer la problemática relacionada con la gestión de sus proyectos.

Se utilizó el Juicio de Expertos y la entrevista, con la finalidad de seleccionar la metodología de gestión de proyectos más conveniente para la empresa, tomando en consideración las características propias de Cabeza Rodante, la cantidad y rasgos de los proyectos que maneja y las condiciones del ambiente empresarial colombiano. La recomendación del experto consultado, se orientó a la utilización de una metodología ágil, liviana y práctica de gestión de proyectos, totalmente compatible con las prácticas del PMI: se trata de la metodología Gestión de Proyectos Para Resultados o *Project Management for Results* (PM4R), que permite homologar las estructuras de presentación de los proyectos y hacer que quienes los preparen adquieran el conocimiento mínimo en gestión de proyectos a partir de lo cual se puede construir una cultura de gestión de proyectos a nivel organizacional, y eso llevará a una mejora hacia el logro de un mayor número de proyectos exitosos.

Por último, el mundo de la Consultoría tiene grandes retos: desde el punto de vista del Cliente se requiere conocer a profundidad la empresa, con el ánimo de determinar la necesidad u oportunidad que motiva la solicitud de una propuesta, la cual debe ser clara y concreta para evitar malos entendidos al momento de recibir las propuestas. Desde el punto de vista del contratista se debe tener conciencia de que un proceso de solicitud de propuestas es una situación de competencia, a la cual llegarán varios interesados y la parte clave consiste en que su propuesta sea la ganadora, cumpliendo todas las especificaciones técnicas, legales y financieras.

5. AGRADECIMIENTOS

Los Autores de este trabajo expresan sus sinceros agradecimientos al Profesor Sigifredo Arce Labrada, por sus valiosas enseñanzas, y a todo el personal de la empresa Cabeza Rodante por su generosidad y apoyo, en especial a su Gerente General, Laura Tatiana Prieto Muñetón.

6. Referencias Bibliográficas

APM[®]. (mayo 05 de 2017). Recuperado de <https://www.apm.org.uk/about-us/>.

Axelos Global Best Practices. (mayo 05 de 2017). Recuperado de <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2>.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2015). *Gestión de Proyectos de Desarrollo. Certificación Project Management Associate (PMA). Guía de Aprendizaje*. Cuarta edición.

Cabeza Rodante Producciones S.A.S. (2017). *Rumbo Estratégico*. Bogotá.

Gido, J. y Clements, J. (2012). *Administración Exitosa de Proyectos*. México. 5ª edición. Cengage Learning Editores.

IPMA[®]. (mayo 05 de 2017). Recuperado de <http://www.ipma.world/about/>.

Organización Internacional del Trabajo. (1995). *La Consultoría de Empresas*. México. Editorial Limusa.

PM4R[®]. (mayo 29 de 2017). Recuperado de <http://www.pm4r.org/gestion-proyectos/preguntas-frecuentes>.

PMI[®]. (2013). *Project Management Body of Knowledge PMBOK[®]*. 5ª edición. Editorial PMI[®].

Prado, D. (2010). *Foundations of Prado Project Management Maturity Model*. Falconi consultores.