

ESCENARIO MULTIPROPÓSITO ITINERANTE

SANDRA MARGOTH VÉLEZ ABELLO
JUAN PABLO PUCHE LIZARAZO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN VIRTUAL EN
GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C 2018

ESCENARIO MULTIPROPÓSITO ITINERANTE 2

ESCENARIO MULTIPROPÓSITO ITINERANTE

SANDRA MARGOTH VÉLEZ ABELLO
JUAN PABLO PUCHE LIZARAZO

Trabajo de grado para obtener el título de Gerente de Proyectos

ASESOR: MAGALI YADIRA LABRADOR

Administradora de Sistemas de Información

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN VIRTUAL EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C 2018

Agradecimiento

Este documento contentivo de la aplicación de las técnicas grupales de creatividad de la gestión del Alcance, es el resultado del esfuerzo y comprensión de lo aprendido en el proceso de aprendizaje de la Especialización de Proyectos, agradecemos a Magaly y al equipo de docentes y compañeros que han aportado a la claridad de nuestras ideas y al fortalecimiento de nuestro conocimiento.

Así mismo a nuestras familias que han comprendido las ausencias por la dedicación que demanda el estudio que aporta sin duda de manera significativa a nuestro proyecto de vida y a todos quienes de una u otra forma han tenido que lidiar con nuestros tiempos y entender nuestro compromiso con el reto que asumimos al adelantar nuestra Especialización de manera virtual y por supuesto acorde con los tiempos y tareas asignadas por la Universidad.

Resumen Ejecutivo

Verificada la infraestructura con que cuenta el Distrito Capital, se ha podido establecer que existen escenarios icónicos y tradicionales, aptos para diversificar la oferta cultural, artística y recreativa de la ciudad, pero no se cuenta con un Escenario Multipropósito Itinerante que se articule e “integre” a las opciones de esparcimiento que ofrecen los parques vecinales ubicados en los barrios de las localidades de Bogotá, de manera particular donde existe escasa infraestructura para albergar a un número relevante de población, y que en este caso ofrece capacidad para mil personas, entendidos como los beneficiarios directos.

El proyecto que se formula satisface una necesidad en la población que no puede acceder a espacios convencionales, lo que se garantiza con una inversión pública adecuada.

ABSTRACT

Once the infrastructure of the Capital District has been verified, it has been possible to establish that there are iconic and traditional scenarios, apt to diversify the cultural, artistic and recreational offer of the city, but there is not an Itinerant Multipurpose Scenario that articulates and "integrates" "To the recreation options offered by the neighborhood parks located in the neighborhoods of Bogotá, particularly where there is little infrastructure to house a relevant number of people, and in this case it offers capacity for a thousand people, understood as the direct beneficiaries.

The project that is formulated satisfies a need in the population that can not access conventional spaces, which is guaranteed with an adequate public investment

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	15
Objetivos del Proyecto	16
1. Antecedentes	17
1.1 Descripción Organización Fuente del Problema o Necesidad	17
1.1.1 Descripción general - Marco histórico de la organización	18
1.1.2. Direccionamiento estratégico de la organización	19
1.1.2.1. Objetivos estratégicos de la organización	19
1.1.2.2. Políticas institucionales	20
1.1.2.3. Misión, Visión y Valores	21
1.1.2.3.1. Misión	21
1.1.2.3.2. Visión	21
1.1.2.3.3. Valores	21
1.1.2.4. Estructura Organizacional	22
1.1.2.5. Mapa estratégico	23
1.1.2.5.1 Procesos Estratégicos	24
1.1.2.6. Cadena de valor de la organización	25
2. Marco metodológico	26
2.1. Tipos y Métodos de Investigación	27
2.2. Herramientas Para la Recolección de la Información	27
2.3. Fuentes de Información	27
2.4. Supuestos y Restricciones	27
3. Estudios y Evaluaciones	28

3.1. Estudio Técnico.....	28
3.1.1. Diseño conceptual de la solución	28
3.1.2. Análisis y descripción del proceso.	31
3.1.3. Definición del tamaño y Localización del proyecto.	33
3.1.4. Requerimiento para el desarrollo del proyecto (equipos, infraestructuras, personal e insumos).	34
3.2. Estudio de Mercado.....	35
3.2.1. Población	35
3.2.2. Dimensionamiento de la demanda.....	35
3.2.3. Dimensionamiento de la oferta.....	37
3.2.4. Precios	38
3.2.5. Punto de equilibrio oferta demanda.....	38
3.3. Estudio Económico – Financiero	39
3.3.1. Estimación de costos de inversión del proyecto.....	40
3.3.2. Definición de costos de operación y mantenimiento del proyecto.....	40
3.3.3. Flujo de caja del proyecto.....	40
3.3.4. Determinación del costo de capital, fuentes de financiación y uso de fondos	41
3.3.5. Evaluación financiera del proyecto (indicadores de rentabilidad o de beneficio- costo o de análisis de valor o de opciones reales).	41
3.4. Estudio Social y Ambiental.....	41
3.4.1. Descripción y categorización de impactos ambientales	42
3.4.3. Estrategias de mitigación de impacto ambiental.	49
4. Evaluación y formulación (metodología del marco lógico)	49
4.1. Planteamiento del Problema.....	49
4.1.1. Análisis de involucrados.....	50
4.1.2. Árbol de Problemas	51
Imagen 9. Árbol de Problemas.....	51
4.1.3. Árbol de Objetivos.....	51
4.2. Alternativas de solución.....	52

4.2.1. Identificación de acciones y alternativas	52
4.2.2. Descripción de alternativa seleccionada	53
4.2.3. Justificación del proyecto	54
5. Inicio del Proyecto	55
5.1. Caso de Negocio (Bussiness Case)	55
5.2. Plan de Gestión de la Integración.....	56
5.2.1. Acta de Constitución (Project Charter	56
Fuente. Los autores.....	57
5.2.3. Plan de Gestión de Beneficios	59
5.2.4. Registro de Lecciones Aprendidas	60
6. Planes de Gestión	63
6.1 Plan de Gestión del Alcance.....	63
6.1.1 Enunciado del Alcance	65
6.1.2 EDT	65
6.1.3. Diccionario de EDT.....	66
6.1.4 Matriz de trazabilidad de requisitos.....	66
6.1.5 Validación del alcance.....	66
6.2 Plan de gestión del cronograma	67
6.2.1. Listado de actividades con estimación de duraciones esperadas.....	67
6.2.2. Línea base del Cronograma – Diagrama de Gantt (producto de la programación en Ms Project).	67
6.2.3. Diagrama de Red (producto de la programación en Ms Project).	67
6.2.4. Diagrama Ruta crítica.....	67
6.2.5. Aplicación de una de las técnicas de desarrollar el cronograma.	68
6.3. Plan de gestión del costo	69
6.3.1 Estimación de costos.	69
6.3.2. Línea base de costos.	70
6.3.3. Presupuesto por actividades.....	71
6.3.4. Indicadores de medición de desempeño aplicados al proyecto	71

6.3.5. Aplicación técnica del valor ganado con curvas S avance	74
6.4 Plan de Gestión de Calidad	75
6.4.1 Métricas de Calidad.....	75
6.4.2 Documentos de prueba y evaluación.....	75
.....	75
6.4.3 Entregables verificados.....	76
Corresponde a uno de los objetivos del proceso de controlar la calidad, que permite determinar la conformidad de los entregables.....	76
6.5 Plan de Gestión de Recursos	76
6.5.1 Estructura de desglose de recursos.....	79
6.5.2 Asignación de recursos físicos y asignaciones del equipo del proyecto.....	81
6.5.3 Calendario de recursos.....	84
6.5.4 Plan de capacitación y desarrollo del equipo.....	85
6.6. Plan de Gestión de las Comunicaciones.....	87
6.6.1 Sistema de información de comunicaciones.....	91
6.6.1.1 Actividades de Comunicación.....	91
6.6.1.2 Canales de comunicación, a través de enfoques multifacéticos de comunicación.....	92
6.6.1.3 Identificación de interesados clave.....	92
6.6.1.4 Identificación de los requisitos de comunicación.....	92
6.6.1.5. Definir el proceso de escalamiento	93
.....	93
6.6.1.6. Determinar la información a comunicar	93
6.6.1.7. Determinación de frecuencias.....	94
6.6.1.7. Determinación de los plazos.....	94
6.6.1.8 Definición de las personas responsables de comunicar.....	94
6.6.1.9 Definición de las personas que autorizan.....	95
6.6.1.10 Definición de personas que reciben la información.....	95
6.6.1.11 Métodos y tecnologías.....	95
6.6.1.12 Identificación de los recursos asignados.....	96

6.6.1.13 Determinación de restricciones.....	96
6.6.1.14 Definición del método para actualizar el plan	97
6.6.1.15 Definir el glosario.....	97
6.6.1.16 Formatos	97
6.6.1.17 Aprobación.....	98
6.6.2 Diagrama de flujo de la información.....	98
6.6.3 Matriz de Comunicaciones.....	100
6.7. Plan de gestión del riesgo.....	100
6.7.1. Identificación de riesgos y determinación de umbral.....	101
6.7.2. Risk Breakdown Structure –RiBS.....	101
6.7.3. Análisis de riesgos del proyecto (cualitativo y cuantitativo) debe evidenciarse la aplicación y cálculo del valor Económico esperado.....	101
6.7.4. Matriz de riesgos.....	101
6.7.5. Plan de respuesta al riesgo.....	102
6.8. Plan de gestión de adquisiciones.....	102
6.8.1. Definición y criterios de valoración de proveedores.....	102
6.8.1.1 Rechazo de propuestas.....	103
6.8.1.1.1 Generales.....	103
6.8.1.1.2 Específicas.....	105
6.8.1.2 Evaluación de las propuestas.....	106
6.8.1.3 Proceso de evaluación de las propuestas.....	107
6.8.1.4 Ponderación de las propuestas elegibles.....	107
6.8.2. Criterios de contratación, ejecución y control de compras y contratos.....	108
6.8.3. Cronograma de compras con la asignación del responsable.....	111
6.9. Plan de Gestión de los Interesados.....	112
6.9.1 Registro de interesados.....	112
6.9.1.1 Gestión de los Interesados del Proyecto.....	112
6.9.1.2 Interesados. (STAKEHOLDERS).....	114
Matriz de evaluación de interesados.....	114

6.9.3 Estrategias para involucrar interesados	115
8. Bibliografía	118

Lista de Imágenes

	Pág.
Imagen 1. Estructural Organizacional.....	223
Imagen 2. Mapa Estratégico	234
Imagen 3. Cadena de valor de la organización	256
Imagen 5. Trailer que alberga el Escenario	310
Imagen 6. Camión tipo escenario.....	322
Imagen 7. Escenario Multipropósito Armado.....	322
Imagen 8. Parques y canchas en la ciudad de Bogotá.....	3333
Imagen 9. Mapa de Procesos de la Organización.	34
Imagen 10. Árbol de Problemas.....	50
Imagen 11. Árbol de Objetivos.	51
Imagen 12. Cálculo del tiempo Esperado.	66
Imagen 13. Hoja de Recursos.	67
Imagen 14. Estimación de costos del proyecto.....	68
Imagen 15. Línea de base de costos.....	69
Imagen 17. Dirección del equipo de trabajo	84
Imagen 18. Proceso de Escalamiento.....	89
Imagen 19. Diagrama de Flujo General.....	94
Imagen 20. Diagrama de Flujo de Información desagregado por actividades, líneas de aprobación y tiempos.	95

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Definición de costos de operación.....	40
Tabla 2. Flujo de Caja del Proyecto.....	40
Tabla 3. Interesados del Proyecto.....	50
Tabla 4. Análisis de los involucrados	50
Tabla 5. Alternativa 1.....	52
Tabla 6. Alternativa 2.....	53
Tabla 7. Acta de Constitución del Proyecto.....	56
Tabla 9. Información del Proyecto.....	57
Tabla 10. Patrocinadores.....	58
Tabla 11. Razón de cierre.....	58
Tabla 12. Aceptación de productos o entregables.....	58
Tabla 13. Aprobaciones.....	59
Tabla 14. Control de versiones.	62
Tabla 15. Involucrados en el proyecto.	81
Tabla 16. Roles y Responsabilidades.....	83
Tabla 17. Patrocinadores.....	83
Tabla 18. Gestión de las comunicaciones.....	91
Tabla 19. Lista de Interesados.....	92
Tabla 20. Cronograma de la licitación.....	111
Tabla 21. Lista de Interesados.....	114
Tabla 22. Matriz de Evaluación de los Interesados.....	114

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo A. Estudio Económico Financiero.	12114
Anexo B. Estimación de costos de inversión del proyecto.	12215
Anexo C. Flujo de caja del proyecto.....	12417
Anexo D. Evaluación financiera.....	12518
Anexo F. Flujo de Entradas y Salidas.....	12619
Anexo G. Lineamiento de sostenibilidad.....	12821
Anexo H. Batería de seguimiento.	12922
Anexo I. Acta de constitución del Proyecto.....	12923
Anexo J. EDT.....	13427
Anexo K. Diccionario de la EDT.....	13528
Anexo L. Matriz de Trazabilidad de Requisitos.	13831
Anexo M. Listado de actividades con estimación de duraciones esperadas.....	14033
Anexo N. Diagrama de Gannt.....	14134
Anexo O. Diagrama de Red.....	14235
Anexo P. Diagrama de Gannt con ruta crítica. (Diagrama de seguimiento).	14539
Anexo Q. Cálculo de presupuestos por actividades.....	14640
Anexo R. Aplicación de la técnica del valor ganado con curvas S de avance.....	15043
Anexo S. Plan de gestión de Calidad.....	16051
Anexo T. Métricas de Calidad.	156
Anexo U. Línea de Base de calidad.....	159
Anexo U2. Matriz de Actividades de calidad.....	160
Anexo V. Roles y responsabilidades.....	161
Anexo W. Competencias Requeridas Para el Equipo.....	163
Anexo X. Matriz de Comunicaciones - Proyecto Escenario Multipropósito Itinerante	165
Anexo Y. Fuentes de los Riesgos y Determinación del Umbral.....	166
Anexo Y. Risk Breakdown Structure -RiBS-	169

Anexo Z. Análisis de riesgos del proyecto (cualitativo y cuantitativo) debe evidenciarse la aplicación y cálculo del valor Económico esperado	170
Anexo AA. Matriz de riesgos	174
Anexo BB. Plan de respuesta al riesgo.	188178
Anexo CC. Especificaciones Técnicas.	181
Anexo DD. Matriz de involucrados.	190
Anexo EE. Matriz de selección de alternativas.....	191

Introducción

El proyecto se enfoca no solo a brindar un escenario multipropósito itinerante a la ciudadanía, sino a aumentar el concepto de cooperación ciudadana, consolidando un espacio seguro y confiable para la interacción de la comunidad, fortaleciendo la justicia, reduciendo la criminalidad y mejorando la percepción de seguridad, con el fin de transformar a Bogotá en una ciudad líder en la promoción de cultura ciudadana, donde los ciudadanos disfruten una gran oferta en un solo lugar, que permita aumentar la eficacia y eficiencia de la acción del gobierno y de las acciones colectivas e individuales de los ciudadanos, mediante la promoción de la cultura ciudadana de la ciudad para lograr bienestar, igualdad de calidad de vida, democracia urbana y construcción de comunidad.

Hoy la ciudad carece de un espacio no convencional, que tenga una ubicación privilegiada, que cumpla con el objetivo de constituirse en un atractivo que impacte no solamente a la vecindad sino a la ciudadanía y visitantes de la ciudad, en consecuencia el proyecto que se formula apunta a satisfacer una necesidad en la población que no puede acceder a espacios convencionales y que encontrará en el mismo una oferta versátil en materia artística y recreativa, que hoy tiene el soporte presupuestal requerido y garantía de éxito por la afluencia de públicos en cada localidad.

Objetivos del Proyecto

Los objetivos del proyecto se concretan en:

1. Realizar el diseño, propuesta, adquisición y entrega del producto en un plazo no mayor a 217 días acorde con el cronograma previsto para su ejecución.
2. Ejecutar el proyecto dentro del presupuesto asignado de \$ 850.000.000, con una ejecución del 100% de lo planeado.
3. Aumentar la afluencia de públicos a eventos de ciudad, garantizando la realización de por lo menos diez eventos mensuales en las localidades donde se ubique el escenario.
4. Garantizar la adquisición de un escenario no convencional de fácil acceso bajo un esquema de itinerancia en los territorios
5. Aumentar la oferta pública de escenarios no convencionales articulados con los parques vecinales de la ciudad, con el fin de garantizar la apropiación de la cultura y la recreación en la población beneficiaria.

1. Antecedentes

1.1 Descripción Organización Fuente del Problema o Necesidad

La Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD), de la Alcaldía Mayor de Bogotá, antiguo Instituto Distrital de Cultura y Turismo, es un organismo del sector central de la administración distrital, creado mediante el Acuerdo 257 de 2006 del Concejo de Bogotá. Su razón de ser, como cabeza del sector cultura, recreación y deporte, es liderar la garantía de las condiciones para el ejercicio efectivo y progresivo de los derechos culturales deportivos y recreativos de los habitantes de Bogotá, mediante la formulación concertada de políticas y la ejecución, evaluación y seguimiento a programas sectoriales, poblacionales y locales. (Deporte, 2018)

La SCRД tiene por objeto orientar y liderar la formulación concertada de políticas, planes y programas en los campos cultural, patrimonial, recreativo y deportivo del Distrito Capital, en coordinación con la Secretaría Distrital de Planeación, sus entidades adscritas y vinculadas y la sociedad civil.

Actualmente, la sede principal está ubicada en la carrera 8ª N° 9-83, Casa de los Comuneros. Dos de las entidades adscritas a la SCRД son:

Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte –IDRD-: establecimiento público del orden distrital, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, encargado de administrar y construir parques y escenarios deportivos, promover la recreación y la actividad física y fortalecer el deporte capitalino en sus diferentes manifestaciones. Desde 1995 el IDRD es la entidad responsable de la Ciclovía de fines de semana, la cual cuenta actualmente con un circuito de 120 kilómetros y es considerada referente a nivel internacional, con un gran promedio de usuarios por cada jornada y generadora de espacios de inclusión para toda la familia.

En la oferta cultural, recreativa y deportiva de la ciudad, a nivel público se cuenta con los siguientes Equipamientos Culturales:

Teatro Jorge Eliécer Gaitán

Cinemateca Distrital

Museo de Bogotá

Centro Cultural La Media Torta

Centro Cultural Julio Mario Santo Domingo: Teatro Mayor y Teatro Estudio

Escenario Móvil

Galería Santa Fe

La Casona de la Danza

Plaza Cultural La Santamaría

Parque Metropolitano Simón Bolívar

Coliseo Cubierto

Estadio El Campín

Teatro El Parque (Parque Nacional)

Teatro San Jorge

Así mismo y según el artículo 243 del decreto 190 de 2004 en su artículo 243, cuenta con parques distritales que se clasifican en: parques de escala regional, parques de escala metropolitana, parques de escala zonal, escala vecinal, y de bolsillo.

Para el presente proyecto de acuerdo con su propósito, el escenario multipropósito itinerante será instalado conectando con parques de escala vecinal que son áreas libres, destinadas a la recreación, la reunión y la integración de la comunidad, que cubren las necesidades de los barrios. Se les denomina genéricamente parques, zonas verdes o cesiones para parques; anteriormente se les denominaba cesiones tipo A.

La ciudad cuenta con un Sistema Distrital de Parques, un conjunto de escenarios lúdicos de carácter público, que se encuentran ubicados en las 20 localidades de Bogotá.

La necesidad corresponde a la no existencia de un escenario multipropósito itinerante, moderno con diversidad de oferta y que converja en su ubicación en una zona equidistante de fácil acceso a la población.

1.1.1 Descripción general - Marco histórico de la organización.

El Instituto Distrital de las Artes – IDARTES- es una entidad consolidada administrativa, técnica y financieramente con un modelo de gestión creado para fortalecer y posicionar el campo artístico como sector social y económicamente sostenible en la ciudad.

Entidad adscrita a la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte fue creada por el Concejo de Bogotá según el Acuerdo 440 de junio de 2010. Su objeto es la ejecución de políticas, planes, programas y proyectos para el ejercicio efectivo de los derechos culturales de los habitantes de la capital, en lo relacionado con la formación, creación, investigación, circulación y apropiación de las áreas artísticas de literatura, artes plásticas, artes audiovisuales, arte dramático, danza y música.

Así, el Instituto participa en el proceso de formulación concertada de las políticas distritales que orienta y lidera la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte en el campo de las artes; ejecuta las políticas, planes, programas y proyectos para la formación, creación, investigación, circulación y apropiación de las citadas áreas artísticas y diseña y ejecuta estrategias garantes del desarrollo de expresiones artísticas que interpreten la diversidad cultural de los habitantes del Distrito Capital.

La entidad también administra los escenarios culturales de su propiedad y garantiza el funcionamiento y la programación de los equipamientos a su cargo además de diseñar las estrategias requeridas para la promoción y gestión de recursos públicos y privados que permitan el adecuado desarrollo de sus planes, programas y proyectos.

1.1.2. Direccionamiento estratégico de la organización.

El Instituto Distrital de las Artes - IDARTES, como gestor de las prácticas artísticas en Bogotá, está comprometido con aumentar la confianza de los artistas, gestores y ciudadanía en el sector de las artes, a través de un esfuerzo continuo de mejora en su gestión con criterios de eficiencia, eficacia y efectividad, mediante el compromiso de sus funcionarios y contratistas, el soporte físico y tecnológico y un adecuado diseño organizacional y operativo.

La plataforma estratégica del IDARTES está enmarcada en el Documento de Políticas Culturales 2004-2016, el Plan Decenal de Cultura de Bogotá 2012-2021 y el actual Plan de Desarrollo Bogotá Mejor para Todos.

1.1.2.1. Objetivos estratégicos de la organización.

1. Priorizar la inversión en proyectos que promuevan oportunidades para la expresión y valoración de prácticas artísticas accesibles, incluyentes y participativas, y que reconozcan la diversidad cultural de la ciudad.

2. Mejorar las condiciones para el desarrollo de las prácticas artísticas en los territorios urbanos y rurales de la ciudad, a través de la consolidación de una red de escenarios, convencionales y no convencionales, enfocando su campo de acción en las zonas menos atendidas.

3. Fomentar la integración del campo artístico con otros saberes y disciplinas para enriquecer la práctica artística, contribuir a la sostenibilidad del campo, y generar innovación.

4. Fortalecer las estrategias de comunicación, difusión y divulgación de la oferta institucional y de otros agentes del campo artístico, a través de medios masivos, alternativos y comunitarios, para alcanzar y fidelizar los grupos de interés de la entidad.

5. Propiciar dinámicas de gestión de conocimiento que permitan generar y analizar información del campo artístico, medir el impacto de las artes en la ciudad y evaluar el desempeño institucional.

6. Propender por el establecimiento de relaciones laborales y contractuales armónicas, colaborativas y constructivas en el equipo de trabajo que refuercen su compromiso, identidad y convicción frente a la labor desarrollada en la entidad.

7. Implementar un modelo de gestión que facilite la articulación de los procesos institucionales, alineándolos a la misión del IDARTES y las demandas de la ciudadanía y del sector.

1.1.2.2. Políticas institucionales.

Se propone como marco para la decisión de la Dirección General, que se requiere una institución que se rija por los siguientes principios enmarcados en el Ideario Ético del Distrito:

Participación: Se promoverá la intervención de los servidores y servidoras distritales en los procesos de definición de los elementos indispensables para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Integralidad: Las conductas individuales deben ser orientadas y reforzadas por la capacidad de la entidad para tomar decisiones éticas y ser complementadas por políticas públicas

orientadas al logro de la justicia social, la equidad y la solidaridad, así como a la ampliación y profundización de la democracia.

Institucionalidad: En la entidad se constituirán mecanismos de dirección, coordinación y autorregulación y se adoptarán instrumentos de seguimiento y evaluación del proceso.

Transversalidad: La gestión ética contribuirá a reforzar la identidad distrital y a visibilizar y afianzar prácticas e iniciativas de la entidad que contribuyan a fortalecer la cultura organizacional y la gestión ética.

1.1.2.3. Misión, Visión y Valores.

1.1.2.3.1. Misión.

Garantizar el ejercicio de los derechos culturales, mediante la promoción de las artes en el Distrito Capital, contribuyendo al desarrollo de sujetos creativos, sensibles, respetuosos de la diferencia, aportando a la construcción de una ciudad incluyente y solidaria.

1.1.2.3.2. Visión.

En 2027 IDARTES será una entidad referente en el campo de las artes por su capacidad para articular diversos agentes, instancias y sectores, a través de procesos institucionales efectivos que integren las prácticas artísticas a la vida de la ciudad en sus dimensiones culturales, políticas, sociales, económicas y ambientales y que propicien un diálogo de doble vía entre lo local y lo global.

1.1.2.3.3. Valores.

Las actuaciones de los servidores y contratistas de IDARTES se regirán por los siguientes valores:

Honestidad: Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.

Respeto: Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.

Compromiso: Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.

Diligencia: Cumpló con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.

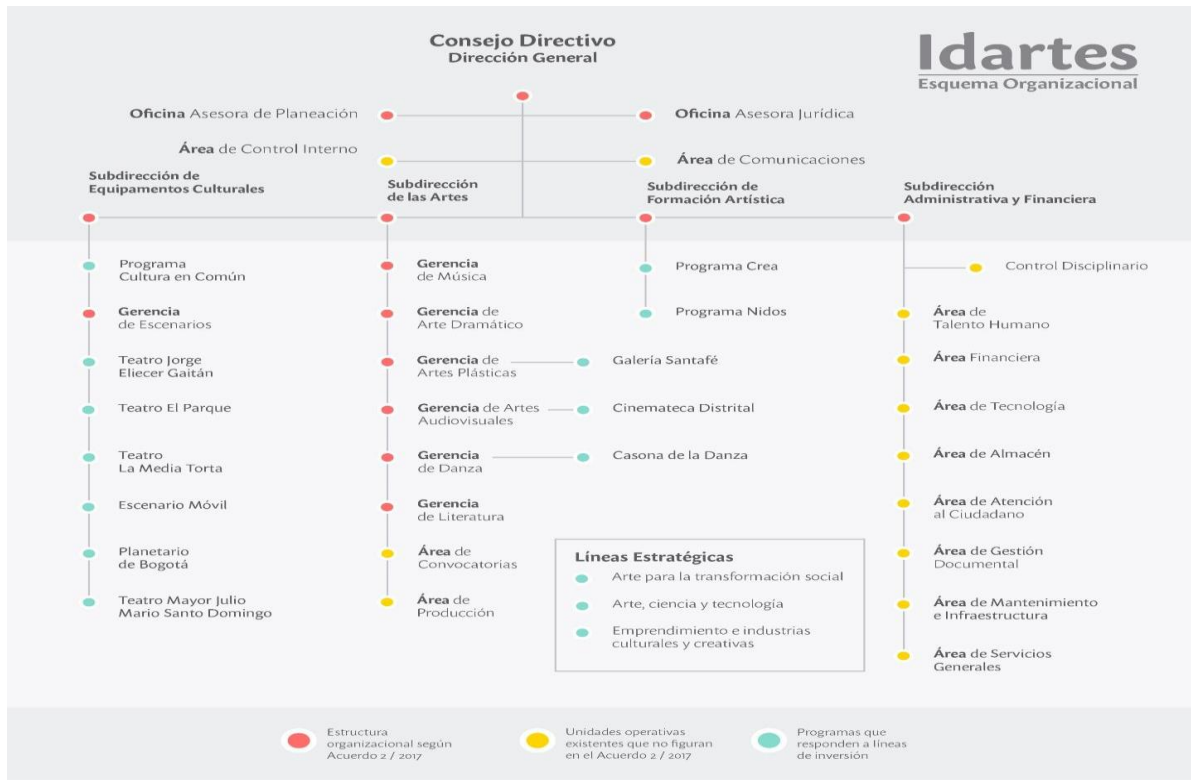
Justicia: Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad y sin discriminación.

Compromiso con la calidad: "Nos comprometemos a consolidarnos como un referente en el campo de las artes mediante un modelo de gestión que logre armonizar sus acciones hacia el logro de los resultados, de manera transparente y próxima a la ciudadanía y al sector artístico, a través de una planeación institucional dinámica, del uso eficiente de los recursos para su sostenibilidad, del compromiso frente al cumplimiento de los requisitos normativos, y del fomento de la cultura de la mejora continua"

1.1.2.4. Estructura Organizacional.

Mediante Acuerdo 02 del 3 de agosto de 2017, el Consejo Directivo de la entidad definió la estructura organizacional de la entidad así:

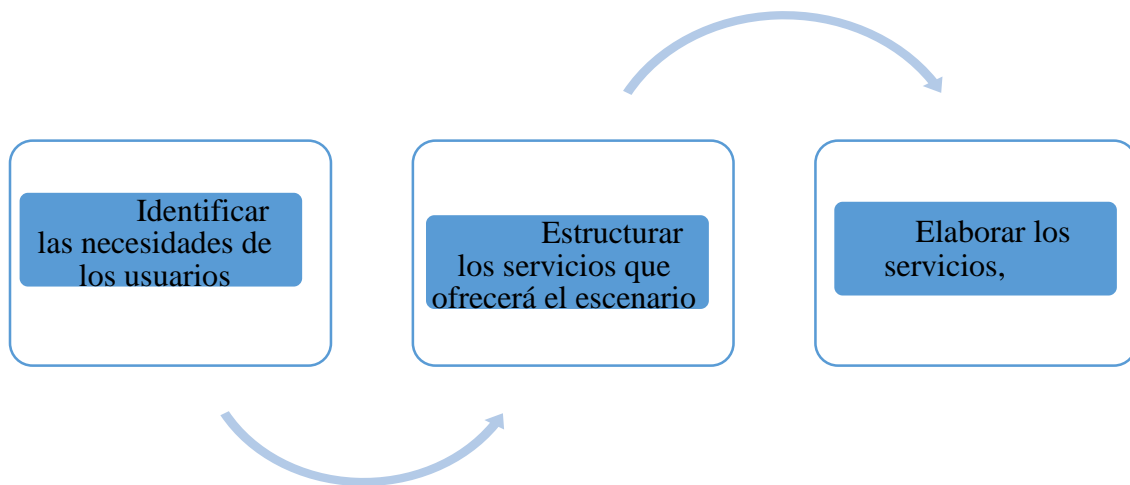
Imagen 1. Estructural Organizacional



Fuente. (IDARTES, 2018)

1.1.2.5. Mapa estratégico.

Imagen 2. Mapa Estratégico



Fuente. (ARTES, INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES, 2018)

1.1.2.5.1 Procesos Estratégicos.

Relativos al establecimiento de políticas y estrategias que guían a la entidad en el cumplimiento de su misión y de sus objetivos, en coherencia con la planeación sectorial, la normatividad existente y las necesidades y expectativas de sus usuarios y partes interesadas.

a) Direccionamiento estratégico institucional

Proporcionar la dirección que guía la entidad frente a los escenarios presentes y futuros, a través de instrumentos de programación, seguimiento, evaluación y realimentación de la gestión institucional, facilitando el desarrollo articulado de sus planes, programas y proyectos propuestos para el cumplimiento misional, con el fin de generar el impacto social esperado.

b) Gestión del servicio a la ciudadanía

Garantizar a los usuarios y demás partes interesadas, el acceso oportuno, eficaz y eficiente a información, trámites y servicios que ofrece el IDARTES, a través de los canales de atención a la ciudadanía, asegurando que se brinde en los términos previstos por la normatividad, bajo los principios de veracidad, transparencia y confiabilidad.

c) Gestión estratégica de comunicaciones

Generar estrategias de difusión, promoción y divulgación efectiva de la oferta cultural y artística del IDARTES dirigidas a los ciudadanos y al sector artístico, consolidando las comunicaciones como un medio vital para el logro de la coherencia organizacional, los objetivos misionales y el posicionamiento de la entidad.

d) Gestión de tecnologías de la información y las comunicaciones

Desarrollar estrategias y soluciones de tecnologías de la información y las comunicaciones que faciliten a los usuarios de la entidad el cumplimiento de su labor de manera óptima, oportuna y eficiente, generando valor agregado a las capacidades y servicios ofertados por la entidad frente a sus partes interesadas.

e) Gestión del conocimiento

Fomentar procesos de investigación y gestión del conocimiento a partir de la producción, sistematización, análisis y evaluación de la información, que permita innovar, generar y fortalecer las reflexiones en torno a la interacción de las prácticas artísticas, sirviendo como

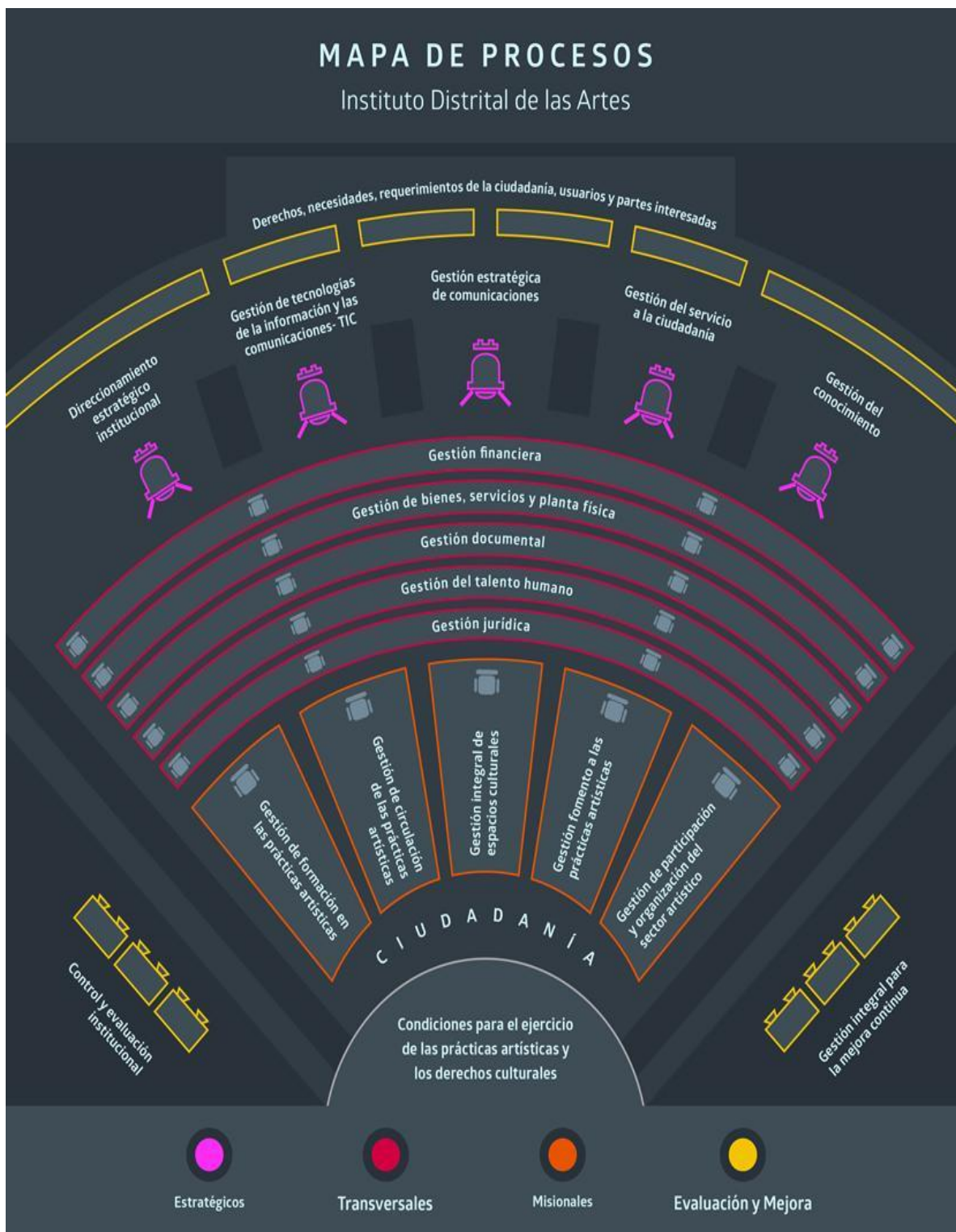
referente para los diferentes agentes del sector y soporten la toma de decisiones por parte de la entidad con relación a su quehacer.

1.1.2.6. Cadena de valor de la organización.

El concepto hace referencia al desarrollo de actividades enfocadas a ofrecer valor al cliente final como una herramienta de planificación estratégica. Se realiza a través de diferentes actividades tanto principales como de apoyo y tiene su base en el liderazgo en los costos definidos al interior de la entidad pública y en la diferenciación con respecto a la competencia, que en este caso sería la empresa privada.

El objetivo es identificar las actividades principales y secundarias del Instituto y a través de su planteamiento realizar propuestas que aporten un valor al usuario final y que hagan que la entidad se sitúe como un referente en oferta a menor escala de espectáculos culturales, artísticos y recreativos.

Imagen 3. Cadena de valor de la organización



Fuente. (ARTES, INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES, 2018)

2. Marco metodológico

2.1. Tipos y Métodos de Investigación

Se plantea investigación de campo e investigación documental, soportado en la información que sobre oferta cultural, recreativa y deportiva se ofrece en la ciudad de Bogotá D.C.

En este contexto, se adelantará la investigación a través de un diseño documental sobre los distintos espacios de ciudad que ofrecen la oferta pública cultural, recreativa y deportiva; acompañado de una definición técnica de un equipamiento no convencional, que se concreta en un producto que atienda la necesidad planteada. Esta información será recolectada de las fuentes primarias de la misma, entendidas estas como la SCR D y dos de sus entidades adscritas IDARTES e IDR D.

2.2. Herramientas Para la Recolección de la Información

Las herramientas para recolectar la información del presente proyecto que serán utilizadas son: encuestas, entrevistas y/o grupo focal.

2.3. Fuentes de Información

Las fuentes corresponden a: Plan de Desarrollo Bogotá Mejor para Todos, archivos digitales de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, Instituto Distrital de las Artes, Instituto Distrital de Recreación y Deporte, Ministerio de Cultura, Secretaría Distrital de Planeación, Sistema Distrital de Equipamientos, Sistema Distrital de Arte Cultura y Patrimonio.

2.4. Supuestos y Restricciones

El supuesto principal es que el proyecto debe ofrecer como resultado final el Escenario Multipropósito Itinerante, entendido como un producto de calidad, necesario y definitivamente con un relevante beneficio común.

La entidad pública cuenta con los insumos necesarios en materia de recurso humano para las diferentes etapas del proyecto, dado que tiene componente técnico, financiero, jurídico y misional, para que en el tiempo previsto se desarrolle el proyecto y se entregue el producto final.

El supuesto final y que corresponde al producto esperado, es que albergue las 1.000 personas previstas en cada actividad y función y su operatividad corresponda a la necesidad que la administración se planteó satisfacer.

En cuanto a las restricciones, están dadas por las líneas de gobernanza, en la medida que si se plantea un rediseño institucional y se generan movimientos del recurso humano que viene haciendo su aporte al desarrollo del proyecto, se estaría frente a una coyuntura compleja para la lograr la ejecución del proyecto; así mismo un cambio en la definición de política pública en materia de equipamientos culturales puede generar inconvenientes para la adquisición de equipamientos no convencionales, lo que se ha evidenciado en la matriz de riesgos y el plan de respuesta a los mismos que se observa en el anexo correspondiente.

3. Estudios y Evaluaciones

3.1. Estudio Técnico

3.1.1. Diseño conceptual de la solución.

A través de un proceso creativo de resolución de problemas, capacitado por el conocimiento humano, la creatividad y el razonamiento, se ha concebido el producto final como una alternativa de solución, que a unos costos razonables permitirá adquirir un escenario multipropósito itinerante, que garantice su funcionamiento e interactúe con la naturaleza.

El **producto**: escenario multipropósito itinerante, es del tipo de los utilizados para cualquier tipo de actos de cara al público, como festejos populares, conciertos musicales, representaciones teatrales, actos deportivos, recreación y esparcimiento, caracterizado por estar formado por dos plataformas (1 y 2) sobre ruedas iguales y enfrentadas que, para su transporte se acoplan directamente a la cabeza tractora de un camión. Estas plataformas son fácilmente ensamblables entre sí, al desplegarse la estructura abatible, formando un escenario de grandes dimensiones, dotado con un sistema de tijeras de ascenso/descenso de la estructura, techo plegable y medios de sujeción para accesorios.

Este escenario multipropósito itinerante, se caracteriza porque las plataformas (1 y 2) disponen de una cavidad, ubicada entre la plataforma fija y el chasis de la propia plataforma,

constituida por divisiones fijas de perfil metálico, de diferentes dimensiones, distribuidas a distancias equidistantes y ubicadas en ambos extremos. Dos divisiones fijas que son las de mayor longitud, seguidamente y por orden correlativo dos divisiones fijas ligeramente más cortas y por último las dos divisiones fijas centrales, ligeramente más cortas que las anteriores. mayor longitud debido a los tramos abatibles, no interfieren en el abatimiento del resto de componentes, estando así alojados en pivotes, los cuales disponen de enganche rápido, que permiten la unión entre las divisiones fijas y los tramos, disponen de un par de patas con sus correspondientes tirantes de anclaje, dotadas con un enganche rápido en sus extremos, que permite la unión entre ambas plataformas enfrentadas.

La estructura desplegable dispone de un friso compacto a modo de tejadillo y de un friso de estructura rectangular adosado como refuerzo en su cara interna, ubicado en toda la longitud de la parte externa de la plataforma, sustentada por unas tijeras o columnas en truss de ascenso/descenso, solidario a un tramo de friso rectangular por ambos extremos, el cual dispone de una bisagra de unión para el abatimiento de un tramo recto de friso rectangular que conforma con su despliegue la estructura superior, asegurando su posicionamiento durante el transporte por medio de tirantes telescópicos, escenario móvil.

Caracterizado el friso compacto está formado por una estructura metálica constituida por perfiles soldados y enfrentados alojando en su interior una pluralidad de parantes y diagonales distribuidas a distancia equidistante tanto en la parte superior como en la inferior, unidas entre sí por medio de tirantes de perfil metálico aluminio, incorporando en su parte superior una guía de deslizamiento. los perfiles soldados y enfrentados dejan entre ellos una ligera separación, ambos tramos de perfil permanecen unidos mediante una pluralidad de pequeños tramos de perfil en "t" distribuidos a distancia equidistante situados en la pared interna de la estructura, unidos entre sí por medio de tirantes de perfil metálico, reforzando el exterior pequeños tramos de sección rectangular distribuidos a distancia equidistante y situados en la pared externa de los perfiles, disponiendo en sus extremos de un pilar de sujeción, tensores de sujeción y en toda su longitud ubicado en su parte media de un perfil de guía. La plataforma (1) queda solidaria con la plataforma (2) por medio de enchufes rápidos.

La estructura superior dispone de una pluralidad de cerchas que discurren por medio de rodamientos alojados en la guía ubicada en la parte media de los frisos. Son unas estructuras planas de perfil rectangular o tubular, envueltas con material impermeable o lona tipo camión, de

dimensiones similares a la longitud de la plataforma que, durante el transporte se alojan en el tramo de friso y extendidas forman el techo del escenario móvil, sujetas al pilar.

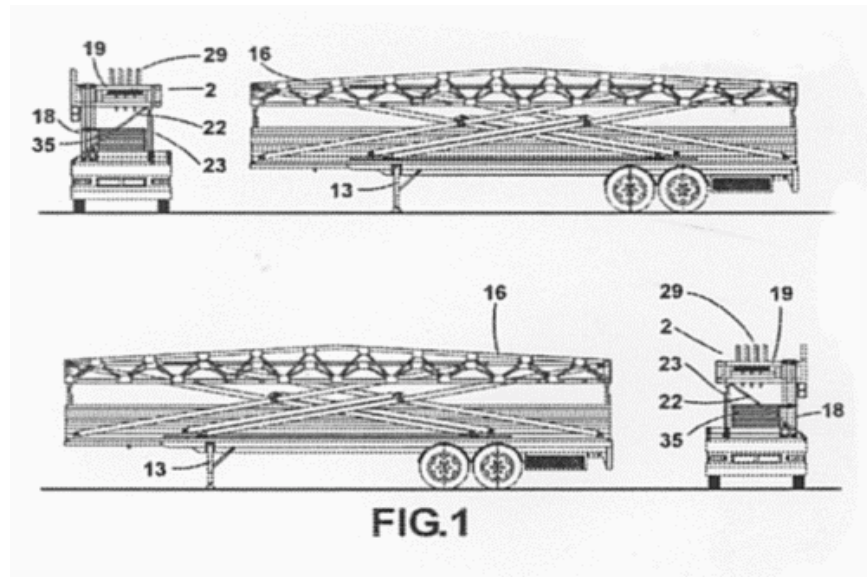
Caracterizado porque la tarima del escenario está constituida por varias placas rectangulares, y en posición de transporte situadas y apiladas encima de la primera placa fijada sobre la plataforma (1 - 2), y dispuestas en toda su longitud, instalándose por medio de un polipasto que se desliza por la estructura superior y sujetas a la estructura metálica base mediante elementos de unión. Las placas, están constituidas por dos perfiles laterales en toda su longitud, cerrando el rectángulo por medio de unas clavijas de cierre, el hueco interior lo ocupa un tablero de madera fenólica de 18mm de espesor. La elevación simultánea de ambas estructuras se realiza mediante las tijeras o truss según el caso, accionadas por los cilindros hidráulicos o motores, en su defecto y dependiendo de las medidas generales pudiendo ser manuales. Las tijeras o columnas de estructura truss están ubicadas en la parte inferior sobre la plataforma fijando su posición el tramo por medio de una oreja sujeta mediante elementos de fijación, estando el extremo opuesto fijado sobre un sistema de rodamientos industriales que se desplaza por la guía.

Imagen 4. Escenario desplegado



Fuente. (ARTES, INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES, 2018)

Imagen 5. Boceto despliegue tijeras.



Fuente: (PATENTADOS.2005/escenario-movil.1)

3.1.2. Análisis y descripción del proceso.

El escenario tendrá como soporte principal el tráiler de un camión, sobre el cual se colocará la estructura abatible que corresponde al escenario, con los anclajes y requerimientos para su instalación, tal y como se observa en la siguiente figura:

Imagen 6. Trailer que alberga el Escenario



Fuente. (SHOWTECH, 2018)

Se articulará el escenario con el entorno de un parque zonal con accesos libres y senderos demarcados para peatones y ciclistas, quienes se desplazarán hasta el escenario donde se desarrollará una amplia y bien concebida oferta artística, cultural y recreativa, que a manera de circuito convoque grupos de ciudadanos ante la posibilidad de acceder a los bienes y servicios que allí se ofrecen.

El escenario tiene unos anclajes que le permiten extender una especie de domo que genera un cubrimiento idóneo, tal y como se observa en las figuras siguientes (imagen 6 y 7), que posibilita el acceso de mil personas, a través de los senderos peatonales de los parques vecinales donde se ubique.

Imagen 7. Camión tipo escenario.



Fuente. (SHOWTECH, 2018)

Imagen 8. Escenario Multipropósito Armado.



Fuente. (SHOWTECH, 2018)

Imagen 9. Parques y canchas en la ciudad de Bogotá



Fuente. (DEPORTE, 2018)

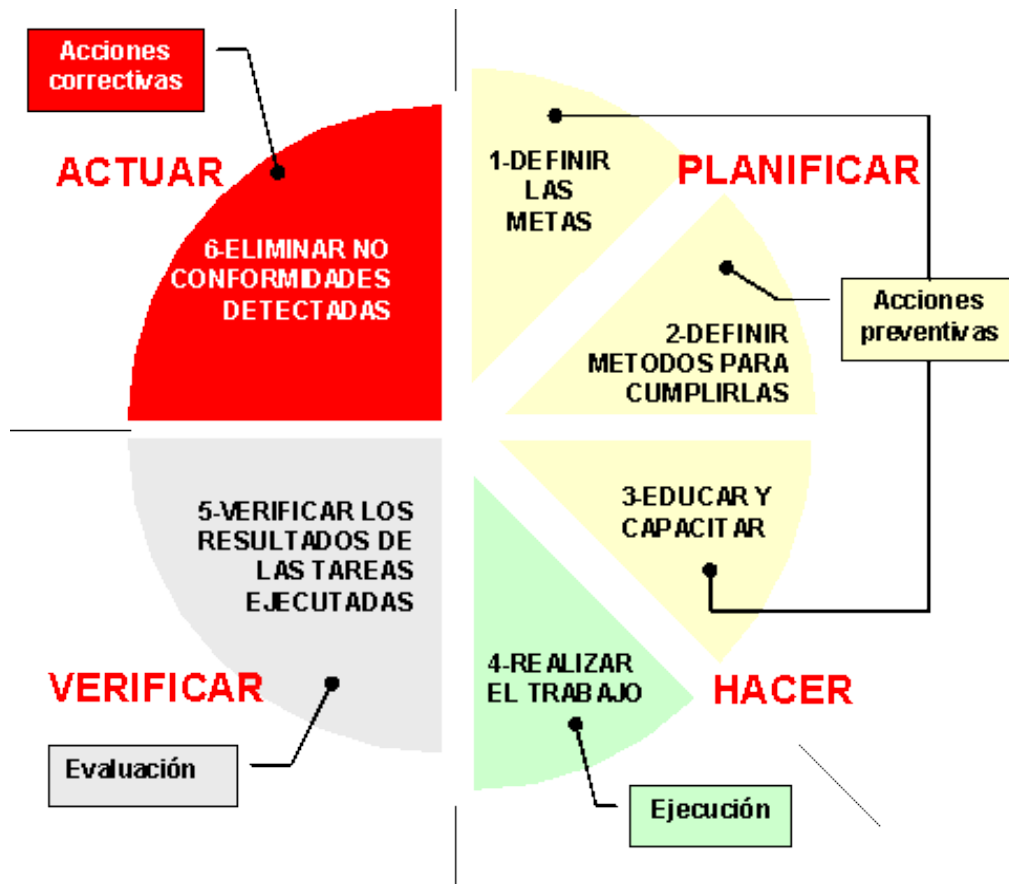
3.1.3. Definición del tamaño y Localización del proyecto.

El proyecto se ha definido para atención de públicos, en un número de mil personas; se ubica de manera itinerante en los diferentes parques vecinales de la ciudad de Bogotá, de acuerdo con una programación y agenda de la entidad que ejecuta las políticas públicas en materia de arte, cultura y recreación, acorde con la definición que en tal sentido efectúa la cabeza del sector.

3.1.4. Requerimiento para el desarrollo del proyecto (equipos, infraestructuras, personal e insumos).

Los requerimientos del proyecto son de orden misional, administrativo, legal y financiero, que requieren para su operatividad, adelantar gestiones al interior de las diversas fases y ciclo de vida del mismo para garantizar el éxito del proyecto.

Imagen 10. Mapa de Procesos de la Organización.



Fuente. IDARTES.

Los procesos de la entidad no sufren ningún cambio, el mapa de procesos se mantiene tal cual se enuncia en el numeral 1.1.2.5.1. Claramente durante la ejecución del proyecto se mantienen estos procesos y dada la dinámica propia de la entidad pública abarcaran el ciclo de vida del proyecto y del producto.

3.2. Estudio de Mercado

3.2.1. Población.

Surge de la necesidad de establecer criterios culturales para el ordenamiento territorial del Distrito Capital que permitan fortalecer la construcción culturalmente significativa del territorio, aumentar la apropiación cultural, social e institucional de la infraestructura cultural y proveer nuevos escenarios adecuados para la creación y desarrollo de proyectos colectivos de los pueblos y sectores de la ciudad. Por otra parte, la población a atender es aquella que se encuentra en las áreas que hacen parte del territorio prioritario según las siguientes condiciones:

Se analizó la localización de la oferta de equipamientos culturales existente, versus las áreas que presentan deficiencias en la dotación de equipamientos culturales. Se partió del inventario actualizado y geo-referenciado de equipamientos culturales generando oferta territorial y determinándose las áreas deficitarias

Ahora bien, a partir de la georreferenciación, se pudo establecer que de conformidad con la localización de las Unidades de Planeamiento Zonal – UPZ-, entendidas como áreas urbanas más pequeñas que las localidades y más grandes que el barrio, el Distrito Capital tiene proyectada una mayor dinámica poblacional a 2019, previendo una expansión territorial de dichas áreas por Unidad.

En las áreas donde se prevé la ubicación del Escenario Multipropósito, se alberga población en condiciones de alta vulnerabilidad social, económica y ambiental, que por razón de sus limitaciones de manera normal accede a parques vecinales que son los que se articularan con el equipamiento no convencional, beneficiándose una población cercana a las cuatrocientas mil personas (400.000), vistas en conjunto.

3.2.2. Dimensionamiento de la demanda.

Sobre la demanda, claramente la población que no puede acceder fácilmente a la oferta que ofrece la ciudad, que de por sí es escasa en materia de oferta pública, está directamente relacionada con la población de las tres localidades donde se plantea la ubicación del escenario multipropósito itinerante.

La demanda está determinada por la población objetivo de las tres localidades cuya población es la principal beneficiaria, no obstante, puede haber afluencia de públicos de otras localidades y en esa medida se reporta como demanda según población determinada para la localidad de Ciudad Bolívar como referente mayoritario para utilización del escenario articulado con los parques zonales de la localidad, según las respectivas UPZ.

La localidad está repartida entre 8 UPZ (Unidades de Planeamiento Zonal) en la parte urbana y corregimientos en la Rural UPZ Urbanas: Barrios.

- **UPZ 63 El Mochuelo:** Comprenden los barrios de La Lira, El Pedregal, Villa Jacky, las Manas y Mochuelo Oriental.
- **UPZ 64 Monte Blanco:** El Mochuelo II, Brazuelos de Santo Domingo, Esmeralda, Lagunitas, Paticos y Barranquitos.
- **UPZ 65 Arborizadora:** Atlanta, Arborizadora Baja, La Playa, Madelena, Rafael Escamilla, Santa Helena, Santa Rosa Sur, Villa Helena, casa linda, La Coruña y las urbanizaciones Protecho, Casa Linda, La Coruña y Atlanta.
- **UPZ 66 San Francisco:** Las Acacias, Candelaria La Nueva, Gibraltar, Colmena, La Casona, Juan José Rondón, San Luis Sur, San Fernando Sur, Santa Inés de la Acacia, Millán Los Sauces, Puerta del Llano, Sauces, Hortalizas, Candelaria la nueva y El Recuerdo.
- **UPZ 67 El Lucero:** Álvaro Bernal Segura, Lucero Alto, Lucero Medio, Lucero Bajo, Domingo Laín, El Bosque, El Castillo, El Paraíso Mirador, Bella Flor, La Torre, Estrella del Sur, El Triunfo, Gibraltar Sur, Juan Pablo II, La Alameda, La Cabaña, La Escala, Las Manitas, Los Alpes, El Satélite, La Torre, Los Andes de Nutibara, La Estrella de Lagos, Ciudad Milagros, Compartir, Buenavista, Marandú, Meissen, Brisas del Volador, México, Nueva Colombia, Naciones Unidas, Tierra Linda, Vista Hermosa, Villa Gloria y Capri.
- **UPZ 68 El Tesoro:** Arabia, Acapulco, Buenos Aires, Bogotá Sur, Divino Niño, Casa de Teja, El Consuelo, El Tesoro, Tesorito, El Mochuelo I, El Reflejo, La Cumbre, Los Duques, Inés Elvira, Monterey, Minuto de María, Ocho de Diciembre, Qiba, Potreritos, República de Venezuela, República de Canadá, San Rafael Sur, San Joaquín del Vaticano, Sotavento y Villa Diana López.
- **UPZ 69 Ismael Perdomo:** Bella Estancia, Barlovento, Caracolí, Bonanza Sur, Casa Loma Casavianca, Cerro del Diamante, El Rosal, El Espino, Ismael Perdomo, El Porvenir, El Rincón del Porvenir, Galicia, La Carbonera, Mirador de la Estancia, Mirador de Primavera,

Perdomo Alto, Rincón de Galicia, Rincón de la estancia, Rincón de la Valvanera, San Antonio del Mirador, San Isidro, María Cano, San Rafael de la Estancia, Santa Viviana, Santo Domingo y Sierra Morena.

- **UPZ 70 Jerusalén:** Arborizadora Alta, Bella Vista, Florida del Sur, Jerusalén, La Pradera, Las Brisas, Potosí, Las Vegas de Potosí, Villas de Bolívar y Verona.

Corregimientos: La zona rural de Ciudad Bolívar tres corregimientos (cada una con sus veredas): Mochuelo (Mochuelo Alto y Mochuelo Bajo), Quiba (Quiba Alta y Quiba Baja) y Pasquilla (Pasquilla, Pasquillita, Santa Bárbara, Santa Rosa y Las Mercedes). En la vereda de Mochuelo se localiza la institución educativa Distrital Colegio Rural José Celestino Mutis con una capacidad cercana a los 1200 estudiantes. El colegio fue inaugurado en el 2010. Así mismo en la vereda Mochuelo Bajo se ubica el Relleno Sanitario Doña Juana.

La población de Ciudad Bolívar es de 616.455 habitantes aproximadamente, que representan el 8,5% de los habitantes del Distrito Capital distribuidas en 302.030 hombres y 314.425 mujeres, ocupando el quinto puesto dentro de las 19 localidades.

3.2.3. Dimensionamiento de la oferta.

La oferta cultural de la ciudad está fuertemente concentrada y posibilitar abrir esa concentración a través de un escenario no convencional, que corresponde al producto esperado, hace que las localidades sean verdaderas articuladoras de esta dinámica.

El centro extendido de la ciudad, localidades (Santa fe, Teusaquillo y la Candelaria) agrupa para sí el 65,4% de la actividad cultural de la ciudad dejando carga de un 24,6% a cinco de ellas (Usaquén, Suba, Ciudad Bolívar, San Cristóbal y Engativá), 14% diez localidades de la ciudad.

Así mismo, el análisis por UPZ permite advertir que cerca del 40,2% de ellas no cuentan con equipamientos culturales, frente a un 26,1% de carácter público. Esta proporción se ve invertida cuando se contabilizan los cupos.

El 73% de los cupos disponibles en los equipamientos culturales de la ciudad pertenecen al sector privado.

3.2.4. Precios.

Se ha determinado que se realizarán diez (10) eventos como mínimo en el ESCENARIO, cada año, no obstante, se advierte que se llevarán a cabo diversos eventos con carácter gratuito. En este propósito se tiene previsto que se recibirán ingresos mensuales en el primer año por valor de \$240.000.000,00, para el segundo año por \$252.000.000,00, tercer año \$264.600.000, cuarto año \$277.830.000,00 y quinto año \$291.721.500, para un total al cabo de los cinco (5) años de ingresos por concepto de uso del equipamiento no convencional de \$1.326.151.500, lo que claramente demuestra que la inversión se recuperará en este lapso de tiempo y al beneficio social por las actividades que llegan a la población objetivo, se suman la recuperación de inversión, más un margen de beneficio por ingresos que al final de dicho período ascenderá a la suma de \$200.000.000, después de descontar costos y gastos anuales.

3.2.5. Punto de equilibrio oferta demanda.

Está determinado por la relación costo-beneficio para el Distrito, en la medida que cumplimiento con las metas de su Plan de Desarrollo y los Planes de Acción de las entidades del sector cultura, recreación y el deporte.

Los requerimientos del proyecto son de orden legal, administrativo y financiero, que requieren para su operatividad, adelantar gestiones al interior de las diversas fases y ciclo de vida del mismo para garantizar el éxito del proyecto.

En este contexto, la fórmula para calcular el punto de equilibrio es la siguiente:

$$P.E. = \frac{CF}{P - CV}$$

CF Costos fijos

P Precio unitario

CV Costos variables unitarios

En el proyecto los costos fijos son los que se deben cubrir y corresponden al presupuesto asignado y los costos variables corresponderán a los que se generen con ocasión de los eventos

que se proyecta realizar en el Escenario y que generarán ingresos. Siendo un proyecto de interés público no genera ningún tipo de utilidad que se deba calcular, entendido que todo el beneficio es social.

Costos fijos año 1	\$170,000,000
Precio venta	\$2,000,000
Costos variables	\$266,666.66
Punto de Equilibrio	98.07

Nota: El costo fijo de cada año corresponde a la recuperación de la inversión de 850'000.000 mediante la depreciación de la inversión en equipamiento y los costos y gastos diferidos de las demás inversiones para iniciar el proyecto. Dado que son 5 años, el costo fijo de recuperación anual es de $850'000.000 / 5 = 170'000.000$. El precio de venta estipulado para cada evento es de 2'000.000. El costo variable se encuentra reportado en el Anexo A, en donde para el año 1 se registró 32'000.000, los cuales dividiéndolos por los 120 eventos presupuestados en el año se calcula un valor de costo variable por evento de $32'000.000 / 120 = 266.666,66$.

El Punto de Equilibrio obtenido es de aproximadamente 98 eventos al año, el cuál es superado por el presupuesto de eventos anual de 120. Concluyendo que la expectativa es superar el punto de equilibrio anualmente. Este punto de equilibrio se calculó con base en los datos del primer año, pero se extiende a cada año del proyecto porque el presupuesto de ventas de cada año no cambia.

3.3. Estudio Económico – Financiero

Ver Anexo A. Estudio Económico Financiero.

Esta factibilidad financiera corresponde al recaudo por actividades, en una proyección anual, contemplando la realización de 10 eventos al mes, entendiendo que no siempre habrá cobro de ingreso porque el propósito principal es generar eventos de entrada gratuita, siendo claramente un proyecto de interés público cuyo beneficio se reporta es por población beneficiaria.

Quiere decir que una inversión de \$850.000.000 se recupera en la mitad del cuarto año, según recaudos por funciones y para el quinto año ya muestra la inversión un recurso libre por valor de \$200.000.000, efectuados los descuentos por gastos en cada anualidad, que incluyen mantenimientos y dos operarios durante cada vigencia.

CONCLUSIÓN: El proyecto es factible financieramente.

3.3.1. Estimación de costos de inversión del proyecto.

Ver: Anexo B. Estimación de costos de inversión del proyecto.

En este proceso se desarrolló teniendo en cuenta los recursos monetarios necesarios para el proyecto, teniendo en cuenta las estimaciones de costos, la base de esas estimaciones y las actualizaciones a los documentos del proyecto.

Con base en la estimación, se determinó el presupuesto acorde con los paquetes de trabajo que soportaron la línea base de costos.

3.3.2. Definición de costos de operación y mantenimiento del proyecto.

Tabla 1. Definición de costos de operación.

Incremento anual 5%							
Periodo	Ingreso	(-) Costos y Gastos	(=) Utilidad Operacional	(-) Impuestos	(=) Utilidad Neta	(-) Inversión	(=) FCN
0						-850.000.000	-850.000.000
1	240.000.000	0	240.000.000	0	240.000.000		240.000.000
2	240.000.000	0	240.000.000	0	240.000.000		240.000.000
3	240.000.000	0	240.000.000	0	240.000.000		240.000.000
4	240.000.000	0	240.000.000	0	240.000.000		240.000.000
5	240.000.000	0	240.000.000	0	240.000.000		240.000.000
	Valor Evento	Eventos x Mes	Total Mes				
	2.000.000	10	20.000.000	240.000.000			

Fuente. Los autores

3.3.3. Flujo de caja del proyecto.

Tabla 2. Flujo de Caja del Proyecto.

0	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO
---	-------	-------	-------	-------	-------

850.000.000					21,88%
PARA UNA COK DE 21.88%					
FCP1	FCP2	FCP3	FCP4	FCP5	
$(1+I)^1$	$(1+I)^2$	$(1+I)^3$	$(1+I)^4$	$(1+I)^5$	
240.000.000	240.000.000	240.000.000	240.000.000	240.000.000	
$(1+0,2188)^1$	$(1+0,2188)^2$	$(1+0,2188)^3$	$(1+0,2188)^4$	$(1+0,2188)^5$	
1,22	1,49	1,81	2,21	2,69	

Fuente. Los autores

Ver Anexo C. Flujo de Caja del Proyecto.

3.3.4. Determinación del costo de capital, fuentes de financiación y uso de fondos.

Los recursos del proyecto son exclusivamente públicos, la fuente es el proyecto de inversión 999 - Gestión, aprovechamiento económico, sostenibilidad y mejoramiento de equipamientos culturales y se cuenta con los recursos asignados en el presupuesto de la vigencia 2018 asignado al Instituto Distrital de las Artes.

3.3.5. Evaluación financiera del proyecto (indicadores de rentabilidad o de beneficio- costo o de análisis de valor o de opciones reales).

Ver Anexo D. Evaluación Financiera.

3.4. Estudio Social y Ambiental

En el análisis de la matriz de Evaluación de Riesgos RAM (sigla de su nombre en inglés “Risk Assessment Matrix”), que se presenta en anexo E, en relación con el proyecto ESCENARIO MULTIPROPÓSITO ITINERANTE, se tuvo en cuenta la clasificación de los fenómenos amenazantes, teniendo como referencia normativa lo siguiente:

1. ECP-DRI-I-003 Análisis de trabajo seguro – ATS
2. NTC-5254 Norma Técnica Colombiana para la Gestión del Riesgo
3. NTC-OHSAS 18001:2007 Sistemas de gestión en seguridad y salud ocupacional
4. Resolución 1401 de 2007 por la cual se reglamenta la Investigación de Incidentes y Accidentes de Trabajo

La Matriz de Evaluación de Riesgos es una herramienta para la evaluación cualitativa de los riesgos y facilita la clasificación de las amenazas a la salud, seguridad, medio ambiente, relación con clientes, bienes e imagen del Instituto.

Los ejes de la matriz según la definición de riesgo corresponden a las consecuencias y a la probabilidad. Para determinar el nivel de las consecuencias se utiliza una escala de "0" a "5"; para evaluar la probabilidad se utiliza una escala de "A" a "E", basándose en la experiencia o evidencia histórica en que las consecuencias identificadas se han materializado dentro de la industria, la empresa o el área; representa la probabilidad de que se desencadenen las consecuencias potenciales o reales estimadas, según el caso. El cruce de las dos escalas determina la evaluación y clasificación cualitativa del riesgo.

Para este caso de la RAM, estimar la probabilidad y las consecuencias no es una ciencia exacta. La estimación de la consecuencia se basa en la respuesta a "qué ocurrió" o "qué pudo o podrá ocurrir"; mientras que la estimación de la probabilidad se basa en información histórica respecto de casos ocurridos anteriormente en similares condiciones, sabiendo que las circunstancias nunca son exactamente las mismas.

Para el proyecto se ha efectuado una evaluación y clasificación ágil de los riesgos, adoptando una herramienta sencilla y fácil de usar.

Valorando el impacto y la probabilidad del riesgo, permitió definir el riesgo y el plan de tratamiento de los mismos, llegando a concluir que para el 100% de ellos, el plan de respuesta es MITIGAR, siendo evidente que no se han detectado riesgos constantes ni preocupantes que dificulten la ejecución del proyecto.

3.4.1. Descripción y categorización de impactos ambientales.

Para este análisis se ha utilizado la técnica de preguntas enfocado en la categorización de impactos ambientales del proyecto ESCENARIO MULTIPROPÓSITO ITINERANTE, como se indica a continuación:

¿Cuáles son los impactos ambientales, sociales y económicos que se derivan del uso de las materias primas/insumos/equipos seleccionados para el proyecto?

Una materia prima corresponde a los materiales de los elementos que se usarán, para el mantenimiento de los parques vecinales que van desde los equipos para poda de árboles y césped que se operan con electricidad y gasolina, así como el agua que se utiliza para regar árboles, plantas y césped.

En este orden de ideas, un mal uso y gestión del agua conlleva diversas consecuencias que afectan y repercuten sobre la cantidad, calidad y disponibilidad del recurso, el inadecuado

manejo del agua en las diferentes actividades asociadas a los parques vecinales, al igual que en el aseo, limpieza del escenario multipropósito itinerante, genera grandes afectaciones económicas al erario, trayendo entre otras consecuencias, el incremento de la factura.

El producto será instalado sobre dos bienes público uno que corresponde a los parques zonales, correspondiéndole al Distrito su conservación y mantenimiento y otro el escenario multipropósito itinerante que sin duda deberá tener su contador de energía y que además requerirá de la instalación para su funcionamiento de proyectores, monitores y lámparas especiales propias de espacios no convencionales dedicados para prestar servicios en artes escénicas y recreacionales.

El abastecimiento de agua potable es una necesidad básica de la población y por tal motivo la sostenibilidad del recurso es crucial, así como la reducción de los impactos ambientales, que de darse afectan la calidad del recurso y la disponibilidad del mismo.

Desafortunadamente el estilo de vida de la sociedad actual implica en ocasiones demandas excesivas a la naturaleza, en donde la exigencia de bienes se ve gravemente afectado por la contaminación, deforestación y extinción de ciertas especies animales y vegetales.

Se estarán implementando actividades que permitan el adecuado manejo del recurso y que se encuentran enmarcadas en Plan de Gestión Integral Ambiental – PIGA – que tiene definido el Instituto (cliente).

Los impactos sociales, se asocian a la no participación de la ciudadanía en la oferta que se ofrece en el escenario multipropósito itinerante por la inadecuada conservación y mantenimiento tanto de éste, como de los parques vecinales a los cuales se plantea vincular.

Energía eléctrica. La producción y el uso de la energía suponen la principal causa, junto con el transporte, de las emisiones de gases de efecto invernadero, gases responsables del cambio climático. Por ello, una de las formas de actuar para limitar e impedir sus gravísimas consecuencias ambientales, sociales y económicas, relacionadas con el aumento de temperatura, subida del nivel del mar y disminución de precipitaciones, entre otras, consiste en reducir el consumo energético.

El modelo de generación transporte y consumo actual, absolutamente dependiente de los combustibles fósiles, es insostenible como consecuencia del cambio climático que supone. Según los estudios más recientes, las consecuencias en el aumento del número de «olas de calor», con temperaturas cada vez más extremas.

En la actualidad, el incremento de la demanda y consumo de energía y las dificultades que existen para satisfacer esta demanda con las fuentes de energía disponibles, están prefigurando un escenario de crisis energética global.

El consumo no controlado de energía debido a la utilización inadecuada de los equipos de cómputo, impresoras, teléfonos, escáner, entre otros y en especial la utilización de alumbrado (en proyectores, en equipos internos y en las zonas aledañas al escenario multipropósito itinerante), conllevan a un ostensible aumento del costo de la factura que corresponde a un impacto de orden económico, así como los impactos ambientales generados por el uso excesivo de la energía eléctrica.

Se propenderá por la implementación del Programa de Uso Racional de Energía y Fuentes no Convencionales – PROURE – implementado por el gobierno nacional, como alternativa indiscutible del uso racional de la energía, siendo claro que el escenario multipropósito itinerante podrá estar en utilización durante el día y ello posibilitará el uso de la luz día, no obstante los equipos si requerirán constantemente el uso de energía, por lo menos mientras se conoce una alternativa viable para suplir o por lo menos ir desestimando su uso continuado.

La vida útil de la energía depende del uso que se le dé, los efectos causados no solo por el inadecuado manejo sino también por el proceso para su generación son sumamente graves para el ambiente, por lo tanto el control de las instalaciones eléctricas en el escenario y sus alrededores, es un factor también determinante para la seguridad de funcionarios, contratistas y visitantes, así como de las instalaciones físicas, por eso en el Instituto se generará un reglamento de uso, que defina las condiciones de orden técnico, de seguridad y salud en el trabajo y, cumplimiento de disposiciones ambientales.

1. ¿Cuáles son los impactos ambientales y sociales asociados al uso del producto que se deriva del proyecto?

Los impactos ambientales y sociales asociados al uso del producto que se deriva del proyecto, se asocian directamente al uso de energía y de equipos que tiene componentes que deben ser dispuestos con responsabilidad y cuidado como es el caso de las bombillas especializadas que se utilizarán en las presentaciones, así como los equipos de sonido y audio,

los cuales deberán cumplir con las normas de calidad del aire y nunca sobrepasar los niveles de ruido acorde con lo definido por la autoridad ambiental.

Socialmente el impacto puede ser la queja de los vecinos por los ruidos excesivos, por encima de los decibeles autorizados por la norma, para este tipo de escenarios.

Importante resulta tener en cuenta lo siguiente: *“Un sonido es un fenómeno físico que consiste en la alteración mecánica de las partículas de un medio elástico, producida por un elemento en vibración, que es capaz de provocar una sensación auditiva. Las vibraciones se transmiten en el medio, generalmente el aire, en forma de ondas sonoras, se introducen por el pabellón del oído haciendo vibrar la membrana del tímpano, de ahí pasa al oído medio, oído interno y excita las terminales del nervio acústico que transporta al cerebro los impulsos neuronales que finalmente generan la sensación sonora. En el aire, que es el medio al que habitualmente nos referiremos, el fenómeno se propaga por la puesta en vibración de las moléculas de aire situadas en la proximidad del elemento vibrante, que a su vez transmiten el movimiento a las moléculas vecinas, y así sucesivamente. La vibración de las moléculas de aire provoca una variación de la presión atmosférica, es decir, el paso de una onda sonora produce una onda de presión que se propaga por el aire. La velocidad de propagación en este medio, en condiciones normales de temperatura y presión, es de aproximadamente 340 m/s. Esta variación de la presión se denomina presión acústica o presión sonora, y se define como la diferencia en un instante dado entre la presión instantánea y la presión atmosférica. La presión acústica varía muy bruscamente con el tiempo; estas variaciones bruscas son percibidas por el oído humano, creando la sensación auditiva. Las ondas sonoras se atenúan con la distancia y pueden ser absorbidas o reflejadas por los obstáculos que encuentran a su paso”.* (

(MUSITRONIC, 2014)

En estas condiciones, el ruido definido como el sonido no deseado, tendrá un impacto ambiental y social notorio, en la comunidad circundante a la ubicación del escenario multipropósito itinerante, por cuanto la emisión de energía originada por el fenómeno vibratorio genera molestias en los oídos y es probable que se presenten quejas y reclamos por este motivo y es algo que se debe prevenir con base en las diversas modalidades de ruido que eventualmente se puedan presentar en el escenario y sus alrededores.

Como corolario de lo anterior, se cumplirá estrictamente con lo señalado en el **REGLAMENTO DE PROTECCIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD DEL AIRE** (1995, 1995).

En Bogotá D.C., las fuentes móviles (tráfico rodado, tráfico aéreo y, perifoneo) aporta el 60% de la contaminación auditiva, el 40% restante corresponde a las fuentes fijas (establecimientos de comercio abiertos al público, pymes, grandes industrias, construcciones, etc.). La exposición continua al ruido puede ocasionar los siguientes problemas extra auditivos, que alteran la tranquilidad y el bienestar de las personas: Estrés, pérdida del sueño (insomnio), ansiedad, depresión, cambios en el comportamiento (conductas agresivas). Baja productividad.

2. ¿Cuál es la vida útil estimada del producto seleccionado?

La vida útil del escenario multipropósito itinerante es de quince años por lo menos y por supuesto esta dependerá de su correcta utilización, teniendo en cuenta los factores intrínsecos y extrínsecos, que garanticen las condiciones de su conservación.

En materia de sostenibilidad ambiental, el ciclo de vida del proyecto está garantizado por el diseño del producto, donde se consideran los impactos ambientales en todas las etapas del proceso de diseño y desarrollo del mismo, de tal manera que se genere el mínimo impacto ambiental posible a lo largo de su proceso de vida. Integración de los aspectos medioambientales en el diseño del producto con el fin de mejorar su comportamiento medioambiental a lo largo de todo su ciclo de vida. (Ecoindicador 99, ISO 14040/44/TR14047 y PAS 2050 (Sistema de verificación de la huella de carbono).)

3. ¿Cómo se realiza la disposición final de los productos/equipos? ¿Cuáles son los impactos generados por su disposición final? ¿Existen datos sobre el % del producto que es reutilizado o reciclado?

La disposición final del producto final, seguramente será la chatarrización del camión y de los elementos que lo componen y en esas condiciones son varios los aspectos que se deberán tener en cuenta.

El proceso de chatarrización de un vehículo consiste en su desintegración física total, hasta dejarlo convertido en desechos. Esta práctica se realiza cuando el vehículo ya no cuenta con las disposiciones para circular y ha cumplido su vida útil. Claramente este proceso, tiene como objetivo renovar el parque automotriz de Colombia, mejorar el medio ambiente sacando

los autos que más contaminan, y evitar que el abandono de vehículos en las calles que también provocan un gran impacto medioambiental.

El procedimiento de chatarrización debe ser realizado en plantas de desintegración, las cuales deben cumplir con los requisitos emitidos por el Ministerio: DIACO, SIDENAL y SIDOC. Proceder dentro de la legalidad trae beneficios para quienes hacen el proceso. (MONTEALEGRE, 2013)

“ El proceso de chatarrización a nivel internacional, tiene incluido como alternativas de manejo la reutilización, tratamiento y aprovechamiento de los residuos con potencial de retorno al ciclo, El proceso de chatarrización a nivel internacional, tiene incluido como alternativas de manejo la reutilización, tratamiento y aprovechamiento de los residuos con potencial de retorno al ciclo económico, lo que a su vez conlleva a la disminución de pasivos ambientales generados por la disposición de grandes volúmenes que disminuyen la vida útil de los rellenos sanitarios. Colombia cuenta con el aprovechamiento de los materiales ferrosos, pero se dejan de percibir ingresos por los no ferrosos, debido a que no se cuenta con la infraestructura para realizar el aprovechamiento y no se ha incurrido en estudios que vislumbren alternativas que disminuyan los residuos llevados a disposición final”. (MONTEALEGRE, PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, 2013)

En cuanto si existen datos sobre el porcentaje del producto que es reutilizado o reciclado, ubicamos la siguiente información *“Entre 2010 y 2013 los colombianos desecharon alrededor de 140 mil toneladas de residuos electrónicos de objetos como computadores, impresoras, baterías, pilas, bombillas, celulares, entre otros... “Cuando dejamos de utilizar los bienes que adquirimos no sabemos qué hacer con ellos. Usualmente les damos el mismo tratamiento que a los residuos de origen doméstico sin considerar que su ciclo de vida no puede terminar en la basura y que pueden resultar útiles en otros escenarios”, dice Óscar Suárez, gestor ambiental de la Universidad Nacional de Colombia. Estos productos, explica, “deben devolverse a sus fabricantes para que cada uno de los materiales que los componen sean aprovechados al máximo”. Los residuos tecnológicos están compuestos por materiales que pueden resultar tan valiosos como tóxicos. El oro, la plata y el paladio, por ejemplo, pueden reciclarse y reutilizarse en la elaboración de nuevos aparatos, pero materiales como el plomo, el arsénico, el mercurio, el cromo y el níquel generan graves impactos ambientales y efectos nocivos sobre la salud humana si no reciben un tratamiento posconsumo adecuado que les*

permita ser reciclados de manera sostenible...Con la sanción de la Ley 1672, del 19 julio de 2013, por medio de la cual se establecen los lineamientos para la gestión integral de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, Colombia se convirtió en el segundo país latinoamericano (después de México) en ponerse a tono con la normatividad internacional en materia de reciclaje tecnológico...Esta ley exige la responsabilidad de los fabricantes, quienes deben establecer un sistema de recolección y gestión segura de los residuos de los productos tecnológicos que han puesto en el mercado. Los consumidores, por su parte, deben entregar los aparatos que no usen siguiendo las indicaciones del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible... En el desarrollo de estas acciones, el Ministerio de Ambiente junto con diferentes empresas fabricantes e importadoras han implementado programas de devolución y recolección de... pilas, baterías de plomo ácido, celulares, computadores, impresoras, bombillas, llantas y aceites usados...” (<https://www.rds.org.co/es/novedades/reciclaje-tecnológico>) (MENDOZA, 2013)

En el desarrollo del proyecto se tendrá muy en cuenta el subsistema de Gestión Ambiental del IDARTES, entendido como el conjunto de actividades adelantadas tanto por las instituciones del Estado como por los particulares, con el objeto de evaluar las interacciones entre el medio ambiente y los elementos que se relacionan y/o aspiran a relacionarse con él, con el propósito de concertar, adoptar y ejecutar decisiones con efectos de corto, mediano y largo plazo, encaminadas a lograr un desarrollo sostenible.

De acuerdo con ello, se atenderá la POLÍTICA AMBIENTAL de la entidad, orientando esfuerzos hacia la construcción colectiva de procesos que permitan, prevenir, controlar y mitigar los impactos ambientales producto de actividades misionales que se desarrollarán en el escenario, dando cumplimiento a los requisitos normativos y promoviendo una cultura de mejora continua frente al medio ambiente y toma de conciencia de cara al cambio climático, utilizando las artes como mecanismo de movilización social.

En conclusión, se debe tener en cuenta que el éxito de programas posconsumo y de utilización de bienes reciclados, requiere del compromiso de todos, es un trabajo conjunto de productores, consumidores, comercializadores, gestores y autoridades ambientales, distritales y nacionales y municipales, siempre propendiendo por el ambiente sano.

Ver Anexo F. Flujo de Entradas y Salidas

3.4.3. Estrategias de mitigación de impacto ambiental.

Ver Anexo G. Lineamientos de Sostenibilidad.

Con base en lo anterior, se formula una batería de indicadores que permitirá hacer un seguimiento y monitoreo en materia de impacto ambiental y minimización de riesgos por este motivo, tal y como se observa en el cuadro que se muestra a continuación: Ver Anexo H. Batería de seguimiento.

4. Evaluación y formulación (metodología del marco lógico)

4.1. Planteamiento del Problema

El Instituto Distrital de las Artes – IDARTES- es una entidad consolidada administrativa, técnica y financieramente con un modelo de gestión creado para fortalecer y posicionar el campo artístico como sector social y económicamente sostenible en la ciudad.

A hoy la entidad cuenta con escenarios convencionales en los cuales ofrece y desarrolla la programación artística prevista para la ciudad, pero no se logra llegar a todos los públicos, como los que se tiene previsto atender con el escenario no convencional.

Claramente el escenario multipropósito itinerante, se integrará a la oferta de equipamientos culturales de Bogotá, que por sus características lo define como no convencional, el cual brinda una propuesta de descentralización de las prácticas escénicas y la pluralidad del arte y la cultura en la ciudad.

De esta forma beneficia a miles de ciudadanos que no tienen la posibilidad de asistir a las presentaciones artísticas que se ofrecen en teatros y salas en puntos fijos del área metropolitana. Con su adquisición y puesta en funcionamiento se pretende suplir las necesidades de los ciudadanos de acuerdo a diferentes franjas de programación.

Existe la necesidad, para la ciudad de contar con un equipamiento cultural dispuesto para el fortalecimiento en producción de eventos locales propuestos por jóvenes, mujeres y juntas de acción comunal entre otros, con el objetivo de que este escenario se movilice en respuesta a las dinámicas de la población y las propuestas de re significación a través del arte en el territorio de

cada localidad, que se ubique de manera articulada con los parques vecinales de las localidades y así acercar a la comunidad a la oferta diversa en materia de arte, cultura y recreación.

4.1.1. Análisis de involucrados.

Un actor principal es la comunidad beneficiaria del proyecto, dentro de la cual se debe destacar la población infantil y adolescente; estando en el mismo nivel la administración pública en el entendido de que debe atender dentro de un contexto institucional la garantía a los derechos fundamentales y colectivos.

Tabla 3. Interesados del Proyecto.

Grupo	Interés en el proyecto	Problemas percibidos
SCRD	Definir política pública de diversificación de la oferta cultural, recreacional y deportiva de la ciudad.	No definición de meta en Plan de Desarrollo para la construcción de un escenario multipropósito
IDRD	Ejecutar política pública de diversificación de la oferta cultural, recreacional y deportiva de la ciudad.	Carencia de oferta en materia de escenario multipropósito
IDARTES	Ejecutar política pública de diversificación de la oferta cultural, recreacional y deportiva de la ciudad.	Carencia de oferta en materia de escenario multipropósito
ALCALDÍAS LOCALES	Posibilitar oferta cultural artística y recreacional a la comunidad de la localidad	Carencia de oferta en materia de escenario multipropósito
COMUNIDAD	Acceso a un escenario multipropósito que se ubicará en diferentes sitios estratégicos de la ciudad.	Carencia de oferta en materia de escenario multipropósito
CONTRATISTAS	Oferta de bienes en una línea que usualmente no se evidencia en el mercado	Pocos requerimientos respecto a este tipo de bienes
INTERVENTORÍA	Verificación de especificaciones y condiciones en una oferta de bienes que usualmente no se evidencia en el mercado	Carencia de expertos que conceptúen sobre el producto objeto del proyecto
ORGANISMOS DE CONTROL	Seguimiento a la inversión pública de manera oportuna y eficaz, atendiendo principios de transparencia y publicidad	Cuestionamientos a las inversiones no planeadas, o procesos y procedimientos no adecuados de las entidades públicas

Fuente. Los autores.

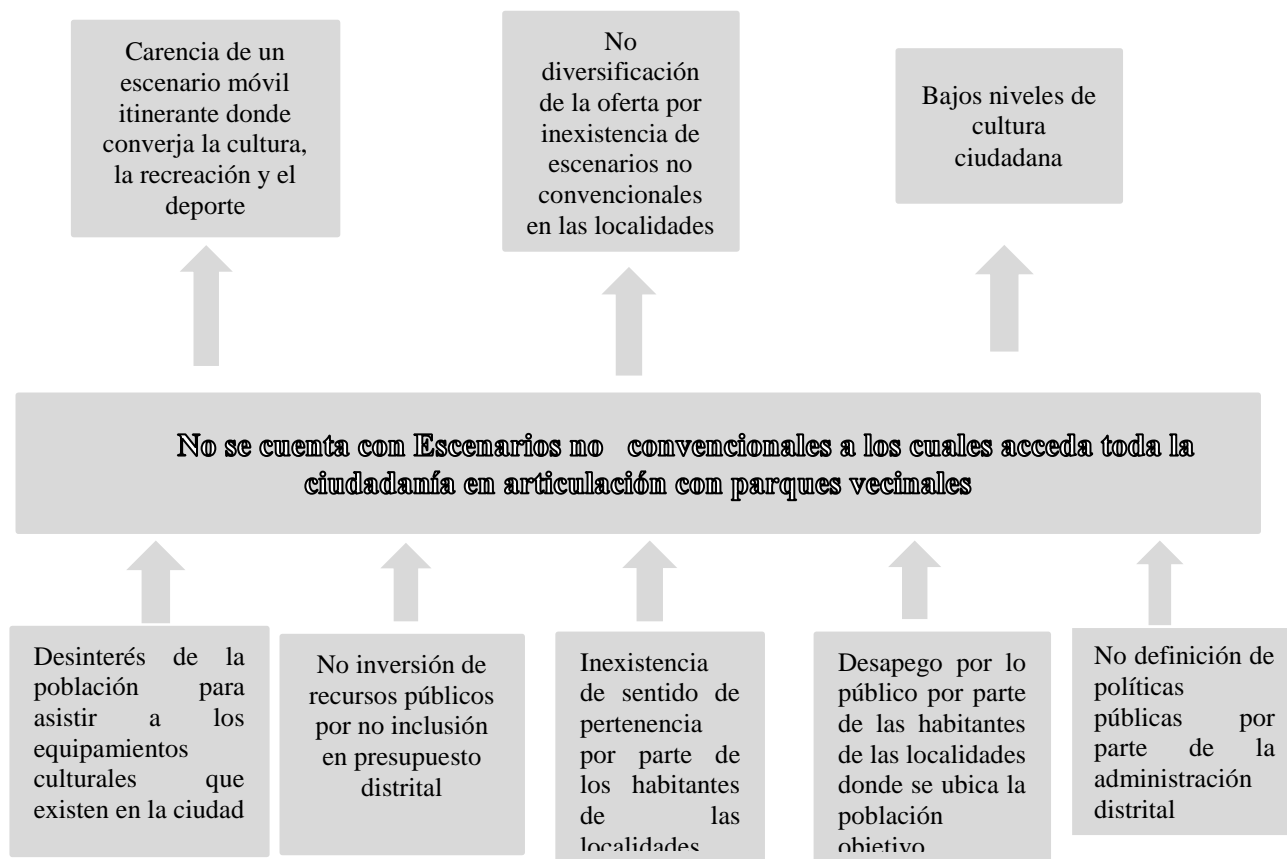
Tabla 4. Análisis de los involucrados

Involucrados	Fuerza en la Decisión	Intensidad
SCRD	Muy alta	Muy Alta
IDRD	Alta	Mediana
IDARTES	Muy alta	Muy Alta
ALCALDÍAS LOCALES	Alta	Mediana
Comunidad	Baja	Mediana

Fuente. Los autores.

4.1.2. Árbol de Problemas.

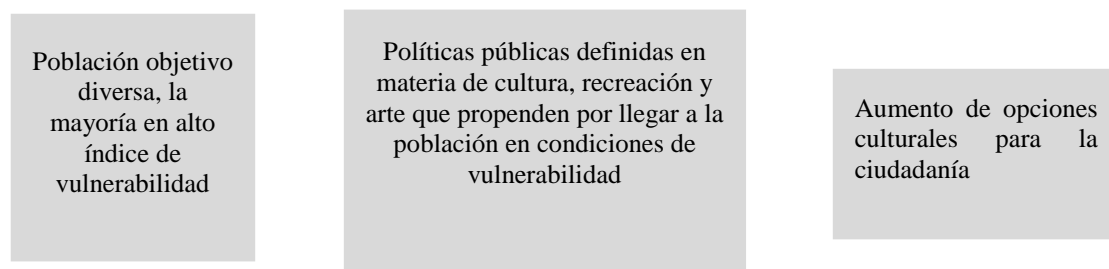
Imagen 1. Árbol de Problemas.

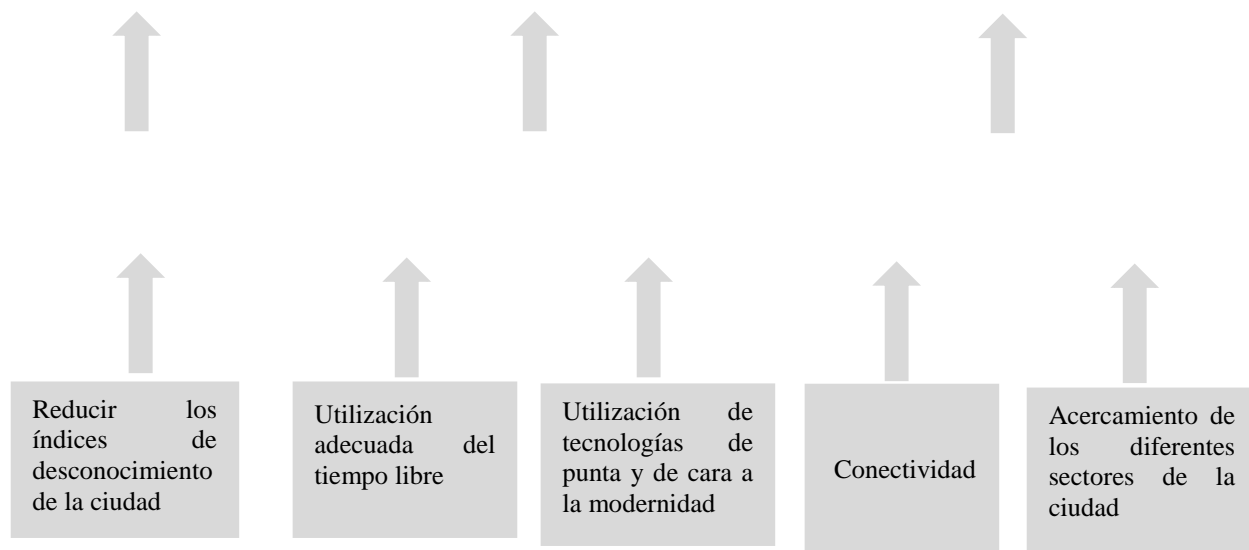


Fuente. Los autores.

4.1.3. Árbol de Objetivos.

Imagen 2. Árbol de Objetivos.





Fuente. Los autores.

4.2. Alternativas de solución

4.2.1. Identificación de acciones y alternativas.

En el análisis se tienen en cuenta las ventajas y desventajas de cada alternativa, así como los posibles impactos por su implementación:

Tabla 5. Alternativa 1.

ACCIONES
Garantizar la oferta artística, cultural y recreacional a partir del funcionamiento de un escenario multipropósito itinerante que permita el libre acceso de la comunidad que usualmente no hace uso de espacios convencionales.
Reducción de índices de intolerancia por no ocupación del tiempo libre, particularmente de la población infantil y adolescente.
Propiciar espacios de encuentro de población diversa, interactuando con los tres componentes del escenario multipropósito itinerante.
Proyectar el presupuesto asignado al sector para garantizar el ejercicio de los derechos fundamentales y colectivos de la población beneficiaria.

Fuente. Los autores.

Tabla 6. Alternativa 2

ACCIONES
Garantizar la oferta artística, cultural y recreacional a partir del funcionamiento de un escenario multipropósito itinerante de estructura rígida que permita el libre acceso de una comunidad específica.
Reducción de índices de intolerancia por no ocupación del tiempo libre, particularmente de la población infantil y adolescente de una comunidad específica.
Propiciar espacios de encuentro de población específica, interactuando con los tres componentes del escenario multipropósito itinerante de estructura rígida
Proyectar el presupuesto asignado al sector para garantizar el ejercicio de los derechos fundamentales y colectivos de la población beneficiaria.

ALTERNATIVA	CRITERIOS	ATRIBUTOS
1. Escenario multipropósito itinerante que permita el libre acceso de la comunidad que usualmente no hace uso de espacios convencionales.	Reducción de índices de intolerancia.	Multipropósito Itinerante que articula con los parques vecinales de la ciudad, utilizando senderos peatonales y ciclorutas.
	Propiciar espacios de encuentro de población diversa.	
	Garantizar ejercicio de derechos fundamentales y colectivos.	
2. Escenario multipropósito itinerante de estructura rígida que permita el libre acceso de una comunidad específica.	Reducción de índices de intolerancia.	Estructura rígida multipropósito que se ubicaría en un único lugar.
	Propiciar espacios de encuentro de población diversa.	
	Garantizar ejercicio de derechos fundamentales y colectivos.	

Fuente Los autores.

4.2.2. Descripción de alternativa seleccionada.

De conformidad con el análisis realizado, la alternativa que se ha seleccionado corresponde al diseño, estructuración y entrega de un escenario multipropósito itinerante, dirigido a interconectarse con parques vecinales de la ciudad de Bogotá a través de senderos y ciclovías, con fácil acceso a los diferentes sistemas de transporte, que se ubicará de manera preferencial en zonas donde se detecten carencias de infraestructura urbana para dar soluciones a la comunidad a efectos de garantizar el acceso a la cultura, el arte y la recreación.

Mediante el juicio de expertos del Instituto Distrital de las artes, la alternativa seleccionada es la 1, porque corresponde a un escenario multipropósito itinerante que permita el

libre acceso de la comunidad que usualmente no hace uso de espacios convencionales. (Ver Anexo

4.2.3. Justificación del proyecto.

El Distrito tiene en el nivel central de la administración la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, la cual a su vez tiene entre otras, dos entidades adscritas, que para el alineamiento del proyecto son las que reportan la mayor información para la estructuración del proyecto.

Estas entidades funcionan como establecimientos públicos del orden distrital y en consecuencia gozan de autonomía administrativa, presupuestal y financiera, enmarcado por supuesto en la definición de políticas por parte de la cabeza de sector: la Secretaría de Cultura, Recreación y el Deporte; independientemente de las acciones de seguimiento y verificación que competen a los organismos de control y a las veedurías ciudadanas.

El proyecto se enfoca no solo a brindar una propuesta de diseño de un espacio multipropósito itinerante a la ciudadanía, sino a aumentar el concepto de cooperación ciudadana, consolidando un espacio seguro y confiable para la interacción de la comunidad, fortaleciendo la justicia, reduciendo la criminalidad y mejorando la percepción de seguridad, con el fin de transformar a Bogotá en una ciudad líder en la promoción de cultura ciudadana, donde los ciudadanos disfruten una gran oferta en un solo lugar, que permita aumentar la eficacia y eficiencia de la acción del gobierno y de las acciones colectivas e individuales de los ciudadanos, mediante la promoción de la cultura ciudadana de la ciudad para lograr bienestar, igualdad de calidad de vida, democracia urbana y construcción de comunidad.

En este entendido, la cultura ciudadana es necesaria para buscar el cumplimiento voluntario de normas, y encontrar mecanismos que permitan a la población tener la capacidad de celebrar y cumplir acuerdos dentro de un marco de sana convivencia, siendo muy relevante el sentido de pertenencia de la ciudad, de sus espacios, de tal manera que este proyecto le apuesta a generar un espacio multipropósito donde actores públicos y privados se unan en un propósito común, en bien de la comunidad, generando un espacio dedicado a la cultura, la recreación y el deporte, donde el arte articula con un poder transformador.

No existe en la ciudad de Bogotá D.C. un escenario multipropósito itinerante, que articule el acceso a los parques, por senderos peatonales y de cicloruta, que ofrezca actividades

culturales, artísticas y recreativas, que pueda rotar por la ciudad y permita diversificar y captar públicos, garantizando la protección de los derechos fundamentales y culturales de la población.

5. Inicio del Proyecto

5.1. Caso de Negocio (Business Case)

El caso del negocio corresponde a la adquisición y entrega del Escenario Multipropósito Itinerante, a partir de lo cual se definen los objetivos y la sustentación de la iniciación del proyecto.

Lo que motiva la necesidad del proyecto, es la carencia de un escenario que se pueda articular con los parques vecinales en tres localidades de la ciudad, lo cual se genera por la demanda que se ha incrementado en los últimos años con ocasión de la relevancia que el arte, la cultura y la recreación han alcanzado en el Distrito Capital, aunado al hecho de diversificación de la oferta y el acceso sin discriminación y dentro de la diferencia acercando la cultura a la comunidad en general; el caso se soporta en los objetivos que se enuncian como se indica a continuación:

1. Cumplir con una meta del Plan de Desarrollo Distrital
2. Fomentar la apropiación del arte, la cultura y la recreación
3. Aportar a la consolidación de cultura ciudadana
4. Armonizar el espacio público con un concepto moderno de escenario
5. Entregar para la ciudad el diseño y entrega final de un producto representado en un escenario multipropósito itinerante, que articule el acceso a los parques, por senderos peatonales y de cicloruta, que ofrezca actividades culturales, artísticas y recreativas, que pueda rotar por la ciudad y permita diversificar y captar públicos, garantizando la protección de los derechos fundamentales y culturales de la población.

Ahora bien, los interesados beneficiarios del proyecto es la comunidad de las tres localidades donde será articulado el escenario, propendiendo por cerrar las brechas que mantienen a un grupo de la población marginado de la posibilidad de acceder a eventos de mediano y pequeño formato que los integren a las industrias creativas de la ciudad.

5.2. Plan de Gestión de la Integración

Se incluyen los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar cada uno de ellos dentro de los grupos de procesos de la Dirección del proyecto.

En este contexto, se deben tomar decisiones respecto a los recursos que se asignarán, pero siempre teniendo en cuenta las fases del proyecto y las actividades que se realizarán durante su ejecución.

5.2.1. Acta de Constitución (Project Charter).

Corresponde al proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y le confiere al Director del Proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del mismo.

Tabla 7. Acta de Constitución del Proyecto.

Versión	Elaborada por	Aprobada por	Fecha	Ajustes
1	Sandra Margoth Vélez Abello Juan Pablo Puche Lizarazo	Juliana Restrepo Tirado	02 OCTUBRE 2017	Localidades seleccionadas
2	Sandra Margoth Vélez Abello Juan Pablo Puche Lizarazo	Juliana Restrepo Tirado	8 MAYO 2018	Especificaciones del producto

Ver Anexo I. PROJECT CHARTER

5.2.2 Informe final del proyecto.

Los entregables previstos en el proyecto se han ido generando en los términos definidos en el cronograma, particularmente para la aprobación del acta de constitución del proyecto y la etapa de planeación (Ver Anexo P. Diagrama de Gantt), de acuerdo con ellos los que se tienen generados y aprobados son:

Tabla 8. Entregables del proyecto.

ENTREGABLE (Descripción)	FECHA FINAL
--------------------------	-------------

Acta de constitución del proyecto	24 de julio de 2018
PLANEACIÓN	
Plan de Gestión del Alcance	31 de julio de 2018
Plan de Gestión del Cronograma	3 de agosto de 2018
Plan de Gestión de los Costos	9 de agosto de 2018
Plan de Gestión de la Calidad	14 de agosto de 2018
Plan de Gestión de los Riesgos	22 de agosto de 2018
Plan de Gestión de las Comunicaciones	27 de agosto de 2018
Plan de Gestión de los Interesados	30 de agosto de 2018
Plan de Gestión de los Recursos	4 de septiembre de 2018
Plan de Gestión de las Adquisiciones	10 de septiembre de 2018

Fuente. Los autores.

El proyecto con corte al 10 de septiembre de 2018, muestra una ejecución del 35,02% tomando como referencia el plazo total del proyecto y entrega del producto en 217 días, de los cuales a la fecha citada corresponden 76 días plazo durante el cual se generan los entregables que se muestran en el cuadro que antecede.

Tabla 9. Información del Proyecto.

Información del Proyecto	
Empresa / Organización	Instituto Distrital de las Artes
Proyecto	Escenario multipropósito itinerante
Fecha de preparación	Octubre 8 de 2017
Cliente	Instituto Distrital de las Artes
Patrocinador principal	Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte – Ley del Espectáculo Público
Gerente de Proyecto	Juan Pablo Puche Lizarazo
Fecha aprobación Acta de Constitución del Proyecto	Julio 24 de 2018
Etapas de Planeación (Inicio y final)	Septiembre 10 de 2018
Especificaciones	Octubre 18 de 2018
Gestión de compras	Marzo 8 de 2019
Plan piloto	Marzo 15 de 2019
Proceso de cierre	Marzo 26 de 2019

Fuente. Los autores.

Tabla 10. Patrocinadores.

Patrocinador / Patrocinadores			
Nombre	Cargo	Departamento / División	Rama ejecutiva
Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte	Director	Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio	Nivel Directivo
Instituto Distrital de las Artes	Subdirector	Subdirector de Equipamientos	Nivel Directivo
Alcaldías Locales	Alcalde Local	Fondo Local de Desarrollo	Nivel Directivo

Fuente. Los autores.

Tabla 11. Razón de cierre.

Razón de cierre	
Entrega de todos los productos de conformidad con los requerimientos del cliente.	X
Entrega parcial de productos y cancelación de otros de conformidad con los requerimientos del cliente.	
Cancelación de todos los productos asociados con el proyecto.	

Fuente. Los autores.

Tabla 12. Aceptación de productos o entregables.

Aceptación de los productos o entregables	
Entregable	Aceptación Observaciones (Si o No)
EDT	Si
Diccionario de EDT	Si
Matriz de trazabilidad de requisitos	Si
Acta de Constitución	Si

Fuente. Los autores.

Para cada entregable aceptado, se da por entendido que:

1. El entregable ha cumplido los criterios de aceptación establecidos en la documentación de requerimientos y definición de alcance.
2. Se ha verificado que los entregables cumplen los requerimientos.

3. Se ha validado el cumplimiento de los requerimientos funcionales y de calidad definidos.
4. Se ha realizado la transferencia de conocimientos y control al área operativa.
5. Se ha concluido el entrenamiento que se definió necesario.
6. Se ha entregado la documentación al área operativa.

Surtido lo anterior se autoriza a los Gerentes de Proyecto a continuar con el cierre formal del proyecto o fase, lo cual deberá incluir:

1. Evaluación post-proyecto o fase.
2. Documentación de lecciones aprendidas.
3. Liberación del equipo de trabajo para su reasignación.
4. Cierre de todos los procesos de procura y contratación con terceros.
5. Archivo de la documentación del proyecto.

Una vez concluido el proceso de cierre, el Patrocinador (Sponsor) del proyecto deberá ser notificado para que los Gerentes de Proyectos sean liberados y reasignados.

Tabla 13. Aprobaciones.

Aprobaciones		
Patrocinador	Fecha	Actividad
Directora General	28/6/2018	Dirección del proyecto
Directora General	24/7/2018	Acta de constitución del proyecto
Directora General- Subdirectores-Oficinas Asesoras de Planeación y Jurídica	10/9/2018	Planeación

Fuente. Los autores

5.2.3. Plan de Gestión de Beneficios.

Este plan corresponde a los beneficios de proyecto, que en este caso es el beneficio y utilidad de carácter social a la población beneficiaria su utilización permitirá medir si se han alcanzado las metas del proyecto tal y como se planeó.

En la estructuración del Plan se requiere la participación de todos los interesados para averiguar qué resultados espera cada uno y por qué. De acuerdo con lo concluido estos

beneficios son tangibles e intangibles, en la medida de que se debe tener en cuenta el mayor de los beneficios es el social, por supuesto teniendo en cuenta la relación costo beneficio.

Así las cosas, mediante la utilización de las herramientas adecuadas, se asegurarán los beneficios para que estos se logren en los tiempos estimados y proyectados, en esta medida se hará un seguimiento en el paso a paso de lo proyectado.

En cuanto al desarrollo del plan de beneficios, de manera constante se hará un seguimiento para establecer que se han ido logrando en la medida que el proyecto avanza, toda vez que son beneficios de distinta naturaleza según el ciclo de vida del proyecto.

5.2.4. Registro de Lecciones Aprendidas.

El registro de lecciones aprendidas se constituye en una forma para hacer las actualizaciones necesarias de acuerdo con la información que se tiene sobre las dificultades detectadas, y que no han permitido que haya una efectiva gestión de las comunicaciones.

En esta medida, se encuentran aciertos y desaciertos y la forma como el grupo de trabajo manejó la situación y como fue sorteado el impase. Entonces se debe documentar conociendo las causas, que se planteó para solucionar los errores detectados y su posterior corrección.

Se documentará con información básica sobre quien elaboró, la fecha, datos del proyecto, patrocinador y gerente del proyecto, fechas, tiempos y costos estimados para la solución, en esta actividad se utilizará un formato que contenga lo siguiente:

A hoy las lecciones aprendidas se concretan en la relevancia de contar con juicio de expertos para la definición de las características y especificaciones del escenario acorde con los requerimientos del sector cultura y el posicionamiento del arte y la recreación en la ciudad como parte del concepto de industrias creativas.

Adicional a lo anterior, teniendo en cuenta que es un proyecto de iniciativa pública, que requiere el trámite de un proceso de selección, que conlleva un proceso de Licitación Pública en la Plataforma Transaccional SECOP II, cuyos lineamientos corresponden única y exclusivamente a la Agencia Nacional de Contratación Pública-Colombia Compra Eficiente, es necesario hacer una definición de cronograma suficientemente analizado, con la previsión de que se pueda lanzar nuevamente el proceso en caso de declaratoria de desierto, a efectos de garantizar que haya

tiempo de lanzarlo nuevamente y se alcance a adjudicar según lo previsto y de esta manera obtener el producto esperado en los tiempos estimados.

La retroalimentación con el equipo de trabajo debe ser oportuna y no generar reproceso, siempre teniendo una excelente relación con los receptores, no buscando imponer ideas o estrategias, sino utilizando asertivamente las herramientas de comunicación.

Adicional a lo ya mencionado, tener claro que no se podrán identificar los riesgos al 100%, porque son muchos los factores que se pueden alterar o variar, como por ejemplo cambios organizacionales, cambios en el equipo de trabajo, situación política, desastres naturales, lo que por supuesto demanda tener previsto un “Plan B”, que permita reaccionar adecuadamente frente a la circunstancia que se presente.

En caso de darse cambios, de manera inmediata debe procederse a las actualizaciones de los documentos, de manera que no se generen reprocesos que afecten la trazabilidad de lo propuesto.

5.2.5 Control integrado de cambios.

En este proceso, se revisan todas las solicitudes de cambios, estos se aprueban si cumplen con lo requerido y se gestionan los cambios relativos a entregables del proyecto, activos de los procesos de la organización, documentos del proyecto y plan para la dirección del proyecto.

Ahora bien, dada la naturaleza del proyecto que es eminentemente público y que se soporta en el principio de planeación contractual y de responsabilidad, claramente los cambios en materia de entregables no corresponderán a unas modificaciones drásticas en lo proyectado, teniendo en cuenta que solo se podrán aceptar aquellos que sean oportunos, convenientes y pertinentes.

Así mismo, se debe tener en cuenta que los términos en los procesos de selección de contratistas del Estado, son preclusivos y perentorios y en cualquier caso la entidad pública, los funcionarios y contratistas deben allanarse al cumplimiento de la ley, no queriendo decir que no se harán cambios cuando se reciban observaciones de eventuales interesados en el proceso licitatorio y que de manera objetiva se puedan valorar y aceptar, acorde sí con los términos y oportunidades previstas en el cronograma del proceso.

El Seguimiento, control y supervisión de los trabajos del proyecto, seguirá las reglas definidas para las solicitudes de cambios, que se complementan con el análisis del impacto que tendrán los cambios sobre el proyecto y en esa medida se podrán aceptar o no.

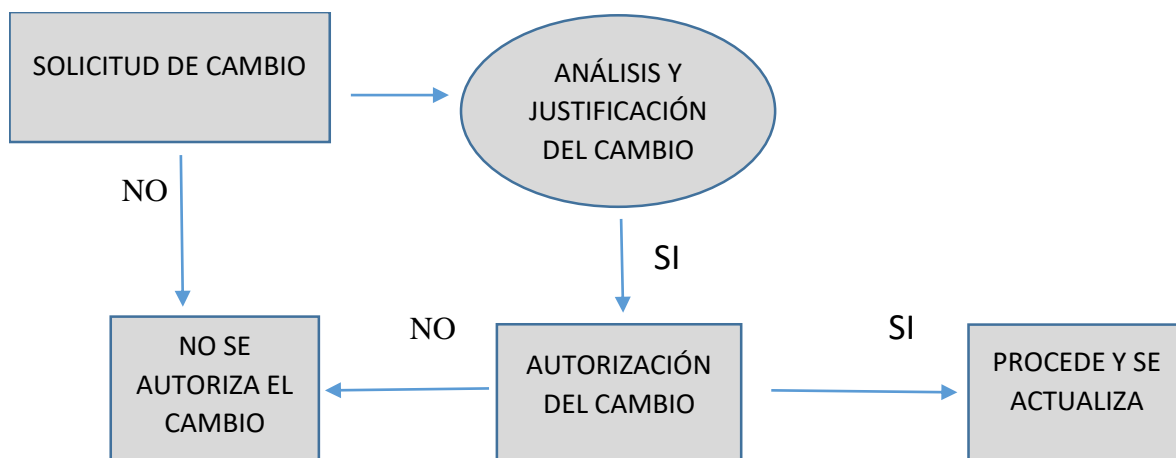
Son diversos los eventos que pueden indicar la necesidad de los cambios y en esa medida se deberán tener en cuenta las peticiones o quejas de los clientes, comentarios u opiniones de los empleados, los avances tecnológicos, nuevas oportunidades e incluso observaciones o hallazgos de los organismos de control, incluso no conformidades identificadas.

El proceso de gestión de cambios para el proyecto se ha definido como se indica a continuación, resaltándose que se debe hacer revisión previa de todas las solicitudes de cambio, buscando aprobar y gestionar los cambios a entregables, a activos de la organización, documentos del proyecto, al plan para la dirección del proyecto y por supuesto comunicar las decisiones, siendo claro que lo que se busca es la resolución de las solicitudes de cambio.

Tabla 14. Control de versiones.

Control de Versiones					
Versión	Descripción	Fecha	Razón del Cambio	Autor	Comentarios
<i>No. de Versión</i>	<i>Describir brevemente los cambios que se están realizando al documento.</i>	<i>Fecha del cambio</i>	<i>Causa por la que se está actualizando el documento.</i>	<i>Nombre de la persona que documenta</i>	<i>Comentarios adicionales</i>

Fuente. Los autores.



Fuente: Los autores

De acuerdo con el flujo del diagrama que antecede frente a una generación de cambio, estos se solicitarán, indicando las actividades que se ven afectadas, indicando el motivo del cambio y si con éste se generan afectaciones al presupuesto previsto y el costo por supuesto que éste demanda.

Con base en esta justificación, se evalúa el impacto en alcance, tiempo, costo, calidad y riesgo y si se aprueba el cambio se procederá a hacerse las actualizaciones correspondientes en cronograma, presupuesto, EDT, plan del proyecto y en los entregables previstos en caso de ser necesario. Si el cambio no se aprueba, se devolverá la solicitud y se archivará.

6. Planes de Gestión

6.1 Plan de Gestión del Alcance

El proyecto corresponde a definición de especificaciones, adquisición, entrega e instalación de un escenario multipropósito itinerante, dirigido a interconectarse con parques vecinales de la ciudad de Bogotá a través de senderos y ciclovías, con fácil acceso a los diferentes sistemas de transporte, que se ubicará de manera preferencial en zonas donde se detecten carencias de infraestructura urbana para dar soluciones a la comunidad a efectos de

garantizar el acceso a la cultura, el arte y el deporte. Corresponde a un escenario multipropósito itinerante que permita el libre acceso de la comunidad que usualmente no hace uso de espacios convencionales.

En esta medida los entregables del proyecto son: acta de constitución del proyecto, acta de declaración del alcance, la matriz de trazabilidad de requisitos, actas de cierre del proyecto o fase, línea base del alcance con EDT a quinto nivel de desagregación, diccionario de la EDT y actualizaciones del proyecto.

El factor crítico de éxito se concreta en la no disponibilidad de recursos para acceder a la adquisición del producto final. Los criterios que se usarán para los entregables serán los objetivos del proyecto, la relación costo beneficio de cada una de las fases que se plantean en la EDT, así como la participación de las partes involucradas.

El entregable que está fuera del alcance del proyecto es la dotación del escenario multipropósito itinerante. Las limitaciones identificadas corresponden a la asignación de recursos suficientes para llevar a cabo el plan de gestión de adquisiciones, aunado a cambios en la estructura organizacional de la entidad que conlleven a toma de decisiones que no posibiliten el desarrollo del proyecto. Finalmente tenemos que los supuestos que se han tomado como ciertos para la declaración del alcance son: voluntad de la administración para cumplir con la meta del Plan de Desarrollo; existencia en el mercado de oferta de escenarios como el que se plantea como producto final.

El alcance del proyecto requiere de su planificación, recopilación de requisitos, definición del alcance, la creación de la EDT, la validación del alcance y el control del mismo.

En este contexto el alcance del producto corresponde a las características y funciones que describen el mismo, lo cual se estructura como se soporta en la EDT, de tal forma que se defina el alcance del producto que no es otro que lograr el resultado esperado, que se concreta en el escenario multipropósito itinerante que tiene definida su funcionalidad y que de acuerdo con los procesos y etapas previstas debe tener definidas sus especificaciones y características particulares.

Corresponde analizar el producto que se espera con la ejecución del proyecto; se centra en el producto que se debe entregar al cliente (IDARTES), que incluye todos los entregables y en cuanto al alcance del proyecto este asegura que todos los cambios solicitados, o las acciones correctivas o preventivas recomendadas se ejecuten a través del proceso.

6.1.1 Enunciado del Alcance.

El proyecto se enfoca no solo a brindar un espacio multipropósito itinerante a la ciudadanía, sino a aumentar el concepto de cooperación ciudadana, consolidando un espacio seguro y confiable para la interacción de la comunidad, fortaleciendo la justicia, reduciendo la criminalidad y mejorando la percepción de seguridad, con el fin de transformar a Bogotá en una ciudad líder en la promoción de cultura ciudadana, donde los ciudadanos disfruten una gran oferta en un solo lugar, que permita aumentar la eficacia y eficiencia de la acción del gobierno y de las acciones colectivas e individuales de los ciudadanos, mediante la promoción de la cultura ciudadana de la ciudad para lograr bienestar, igualdad de calidad de vida, democracia urbana y construcción de comunidad.

De acuerdo con lo anterior, se construyó como más adelante se observará la estructura de desglose del trabajo, que corresponde a la EDT/WBS, que no es otra cosa que la subdivisión de los entregables del proyecto, y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar; a partir de ésta se proporciona una visión estructurada de lo que se debe entregar.

Posterior a ello se validará el alcance, en este proceso se irán formalizando las aceptaciones de los entregables del proyecto en la medida que se vayan completando. Claramente cada entregable individual se va aprobando y se hará el seguimiento del avance y de cómo se van concluyendo los paquetes de trabajo, con base en el alcance del proyecto, la EDT y el diccionario de esta.

Para cada actividad se debe verificar que haya cumplido con los requisitos definidos para cada una, a efectos de que se apruebe cada entrega, de manera que cuando se presente a los interesados de la administración distrital se acepten formalmente las mismas, de manera que se pueda ir avanzando en los entregables según las actividades previstas.

Se hará un trabajo conjunto y en este proceso se monitoreará el estado del alcance del proyecto y del producto y así mismo se gestionarán los cambios a la línea base del alcance, de manera que ésta se mantenga a lo largo del proyecto, con un control de entradas y salidas.

6.1.2 EDT.

Ver Anexo J. EDT.

En este proceso se subdividieron los entregables del proyecto y el trabajo en sí del proyecto en componentes más pequeños y fáciles de manejar como marco de referencia.

6.1.3. Diccionario de EDT.

Ver Anexo K. Diccionario de la EDT.

En este documento se proporciona información detallada de los entregables, actividades y programación de cada uno de los componentes de la EDT.

6.1.4 Matriz de trazabilidad de requisitos.

El Plan de Desarrollo como instrumento de planeación distrital, concreta el fundamento normativo de las políticas económicas, sociales, culturales y ambientales necesarias para el desarrollo integral y sostenible del Distrito Capital y que responden a los compromisos adquiridos en los programas de gobierno del señor alcalde, en particular, y para los intereses del proyecto debemos destacar los planteados en cuanto a la fijación de una meta para que en el sector cultura, recreación y deporte se cuente con un escenario multipropósito itinerante que satisfaga la necesidad de oferta en estos campos, en las distintas localidades de la ciudad, articulado con los parques vecinales y como garantía de uso adecuado de espacios no convencionales.

A continuación, se muestra la matriz de trazabilidad de requisitos, elaborada con base en la información que se ha recaudado para el proyecto.

Ver ANEXO L. Matriz de Trazabilidad de Requisitos.

6.1.5 Validación del alcance.

Mediante este proceso se formalizará la aceptación de los entregables, de tal manera que los entregables verificados son revisados por el cliente, de tal manera que se asegure que han sido completados a satisfacción y que además han recibido la aceptación formal.

En esta medida, lo que se busca es la tener objetividad sobre la satisfacción del cliente a través de la aceptación formal de los entregables del Proyecto, y esto lo que genera es que se anticipa la posibilidad de éxito en lo que se refiere a la aceptación final del producto esperado que corresponde al Escenario Multipropósito Itinerante.

De acuerdo con el cronograma y la forma prevista para que se validen los entregables con el cliente y dada la naturaleza del proyecto, el paso a paso de aprobación se surte y se compendia en el proceso licitatorio que lleva a la entrega del producto final.

6.2 Plan de gestión del cronograma

6.2.1. Listado de actividades con estimación de duraciones esperadas.

El tiempo esperado se calcula mediante la fórmula:

$$T_e = \frac{a + 4m + b}{6}$$

Imagen 3. Cálculo del tiempo Esperado.

Donde T_e = Tiempo Esperado

a = Tiempo Optimista.

m = Tiempo Esperado.

b = Tiempo Pesimista.

Ver Anexo M.

6.2.2. Línea base del Cronograma – Diagrama de Gantt (producto de la programación en Ms Project).

Ver Anexo. N. Diagrama de Gantt.

6.2.3. Diagrama de Red (producto de la programación en Ms Project).

Ver Anexo. O. Diagrama de Red.

6.2.4. Diagrama Ruta crítica.

En este Proyecto se generan una serie de actividades críticas, como las tareas 1, 2, 3, 20, 21, 22 entre otras Ver Anexo P; que no se deben retrasar para no afectar la duración estipulada

del proyecto y este retraso normalmente no solo es tiempo, sino que aumenta los costos monetarios.

Se debe hacer énfasis en la ejecución de dichas tareas para cumplir con el cronograma previsto.

Pero, igualmente, se crean tareas con holgura, que son las que dan tiempo de espera para su inicio de ejecución o terminación.

El proyecto merece un seguimiento continuo, porque cerca del 50% de las tareas son críticas y cualquier retraso en alguna actividad traería consecuencias negativas en lo que respecta a la duración y al costo.

6.2.5. Aplicación de una de las técnicas de desarrollar el cronograma.

Imagen 4. Hoja de Recursos.

Nombre del recurso	Tipo	Iniciales	Capacidad	Tasa estándar	Tasa horas	Costo/Usó
GERENTE DEL PROYECTO	Trabajo	GDP	100%	\$ 170.000,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00
ASISTENTE ADMINISTRATIVO 1	Trabajo	ASIS1	100%	\$ 30.000,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00
ASISTENTE ADMINISTRATIVO 2	Trabajo	ASIS2	100%	\$ 30.000,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00
JEFE DE PROYECTOS	Trabajo	JDEP	100%	\$ 150.000,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00
INGENIERO MECANICO	Trabajo	MEC	100%	\$ 140.000,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00
INGENIERO AMBIENTAL	Trabajo	INAM	100%	\$ 120.000,00/hora	\$ 0,00/hora	\$ 0,00
CAMION	Material	CAM		\$ 0,00		\$ 800.000.000,00
PORTATIL	Material	PORT		\$ 0,00		\$ 3.000.000,00
DISEÑO DE LA TARIMA	Material	DT		\$ 0,00		\$ 10.000.000,00
DISEÑO DE LA CUBIERTA	Material	D		\$ 0,00		\$ 10.000.000,00
CALCULO DE MATERIALES	Material	C		\$ 0,00		\$ 20.000.000,00
CALCULO DE PLEGABILIDAD	Material	C		\$ 0,00		\$ 5.000.000,00
DISEÑO HIDRAULICO	Material	D		\$ 0,00		\$ 5.000.000,00
REDACCION DOCUMENTAL	Material	REDAC		\$ 0,00		\$ 350.000,00
SUMINISTRO DE PAPELERIA	Material	SUMI		\$ 0,00		\$ 170.000,00
CONSULTORIA GERENTE DE PROYECTOS	Material	CONG		\$ 0,00		\$ 5.984.000,00

Fuente. Microsoft Project. Los autores.

Teniendo en cuenta la Figura 13 se hace un análisis visual y se puede notar de que no existe sobre asignación de recursos, en caso de que lo haya habido, y usando la Técnica de Nivelación de Recursos, la solución se puede dar de dos maneras para nivelar esta sobre asignación: 1) Expandiendo el cronograma de la actividad, para así dar un mayor tiempo al

recurso que está realizando dicha actividad; ó 2) Contratando a otro especialista que realice la actividad de sobrecarga que tiene el recurso, esto llevaría mayores costos en el proyecto.

6.3. Plan de gestión del costo

A continuación, se presenta el plan de gestión del costo, uno de los planes más importantes del presente proyecto, ya que estimar los costos y hacer el óptimo seguimiento a lo largo del proyecto evitará sobrecostos, garantizando así en gran medida el éxito del mismo.

6.3.1 Estimación de costos.

Para la estimación de los costos del presente proyecto se usaron las siguientes técnicas: Juicio de Expertos y Análisis de Ofertas de Proveedores.

Imagen 5. Estimación de costos del proyecto

EDT	Nombre	Duración	Comienzo	Fin	Costo
1	ESCENARIO MULTIPROPOSITO ITINERANTE	217 días	lun 28/05/18	mar 26/03/19	\$ 850.000.000,00
1	DIRECCION DEL PROYECTO	82 días	lun 28/05/18	mar 18/09/18	\$ 4.550.000,00
1.1	Inicio	42 días	lun 28/05/18	mar 24/07/18	\$ 350.000,00
1.1.1	Acta de Constitución del Proyecto	42 días	lun 28/05/18	mar 24/07/18	REDACCION DOCUMENTAL[1] \$ 350.000,00
1.2	Planeación	34 días	mié 25/07/18	lun 10/09/18	\$ 3.500.000,00
1.2.1	Hacer Plan de Gestión del Alcance	5 días	mié 25/07/18	mar 31/07/18	4 REDACCION DOCUMENTAL[1] \$ 350.000,00
1.2.2	Hacer Plan de Gestión del Tiempo	3 días	mié 01/08/18	vie 03/08/18	6 REDACCION DOCUMENTAL[1] \$ 350.000,00
1.2.3	Hacer Plan de Gestión del Costo	4 días	lun 06/08/18	jue 09/08/18	7 REDACCION DOCUMENTAL[1] \$ 350.000,00
1.2.4	Hacer Plan de Gestión del Cronogram	3 días	vie 10/08/18	mar 14/08/18	8 REDACCION DOCUMENTAL[1] \$ 350.000,00
1.2.5	Hacer Plan de Gestión de la Calidad	3 días	mié 15/08/18	vie 17/08/18	9 REDACCION DOCUMENTAL[1] \$ 350.000,00
1.2.6	Hacer Plan de Gestión de los Riesgos	3 días	lun 20/08/18	mié 22/08/18	10 REDACCION DOCUMENTAL[1] \$ 350.000,00
1.2.7	Hacer Plan de Gestión de las Comunic	3 días	jue 23/08/18	lun 27/08/18	11 REDACCION DOCUMENTAL[1] \$ 350.000,00
1.2.8	Hacer Plan de Gestión de los Interesa	3 días	mar 28/08/18	jue 30/08/18	12 REDACCION DOCUMENTAL[1] \$ 350.000,00
1.2.9	Hacer Plan de Gestión de los Recursos	3 días	vie 31/08/18	mar 04/09/18	13 REDACCION DOCUMENTAL[1] \$ 350.000,00
1.2.10	Hacer Plan de Gestión de las Adquisic	4 días	mié 05/09/18	lun 10/09/18	14 REDACCION DOCUMENTAL[1] \$ 350.000,00
1.3	Seguimiento y Control	3 días	mar 11/09/18	jue 13/09/18	\$ 350.000,00
1.3.1	Acta de Seguimiento del Proyecto	3 días	mar 11/09/18	jue 13/09/18	15 REDACCION DOCUMENTAL[1] \$ 350.000,00
1.4	Cierre del Proyecto	3 días	vie 14/09/18	mar 18/09/18	\$ 350.000,00
1.4.1	Acta de Cierre del Proyecto	3 días	vie 14/09/18	mar 18/09/18	17 REDACCION DOCUMENTAL[1] \$ 350.000,00
2	ESPECIFICACIONES	22 días	mié 19/09/18	jue 18/10/18	\$ 29.920.000,00
2.1	Hacer Especificaciones del camión	11 días	mié 19/09/18	mié 03/10/18	4,19 CONSULTORIA GERENTE DE PRC \$ 5.984.000,00
2.2	Hacer Especificaciones de la tarima	11 días	jue 04/10/18	jue 18/10/18	21 CONSULTORIA GERENTE DE PRC \$ 5.984.000,00
2.3	Hacer Especificaciones de la Cubierta	11 días	jue 04/10/18	jue 18/10/18	21 CONSULTORIA GERENTE DE PRC \$ 5.984.000,00
2.4	Hacer Especificaciones del sistema hidrá	11 días	jue 04/10/18	jue 18/10/18	21 CONSULTORIA GERENTE DE PRC \$ 5.984.000,00
2.5	Hacer Especificaciones de la Plegabilidad	11 días	jue 04/10/18	jue 18/10/18	21 CONSULTORIA GERENTE DE PRC \$ 5.984.000,00
3	GESTION DE COMPRAS	101 días	vie 19/10/18	vie 08/03/19	\$ 800.000.000,00
3.1	Hacer Proceso de Compra	68 días	vie 19/10/18	mar 22/01/19	21,22,23,24 CAMION[1] \$ 800.000.000,00
3.2	Celebrar Contrato	3 días	mié 23/01/19	vie 25/01/19	27 \$ 0,00
3.3	Entregar Escenario	30 días	lun 28/01/19	vie 08/03/19	28 \$ 0,00
4	PLAN PILOTO	35 días	lun 28/01/19	vie 15/03/19	\$ 15.360.000,00
4.1	Seleccionar Sitio Para el Montaje	6 días	lun 28/01/19	lun 04/02/19	28,27 JEFE DE PROYECTOS \$ 7.200.000,00
4.2	Entregar Volantes	9 días	mar 05/02/19	vie 15/02/19	31 ASISTENTE ADMINISTRATIVO 1 \$ 2.160.000,00
4.3	Montaje e Instalación del Escenario	5 días	lun 11/03/19	vie 15/03/19	31,29 JEFE DE PROYECTOS \$ 6.000.000,00
5	PROCESO DE CIERRE	12 días	lun 11/03/19	mar 26/03/19	\$ 170.000,00
5.1	Generar Publicidad y Comunicaciones (Invitaciones)	9 días	lun 11/03/19	jue 21/03/19	28,29,31,32 SUMINISTRO DE PAPELERIA[1] \$ 170.000,00
5.2	Realizar Evento	3 días	vie 22/03/19	mar 26/03/19	35,28,33 \$ 0,00
6	FIN	0 días	mar 26/03/19	mar 26/03/19	36 \$ 0,00

Fuente. Microsoft Project. Los autores.

6.3.2. Línea base de costos.

Imagen 6. Línea de base de costos

EDT	Nombre	Duración	Comienzo	Fin	Costo
EDT	ESCENARIO MULTIPROPOSITO ITINERANTE	217 días	lun 28/05/18	mar 26/03/19	\$ 850.000.000

1	DIRECCION DEL PROYECTO	82 días	lun 28/05/18	mar 18/09/18	\$ 4.550.000
2	ESPECIFICACIONES	22 días	mié 19/09/18	jue 18/10/18	\$ 29.920.000
3	GESTION DE COMPRAS	101 días	vie 19/10/18	vie 08/03/19	\$ 800.000.000
4	PLAN PILOTO	35 días	lun 28/01/19	vie 15/03/19	\$ 15.360.000
5	PROCESO DE CIERRE	12 días	lun 11/03/19	mar 26/03/19	\$ 170.000
6	RESERVA DE CONTINGENCIA				\$ 30.450.000
7					
Costo Total del proyecto					\$ 880.450.000

Fuente. Microsoft Project. Los autores.

El costo más alto y más importante está dado por la adquisición del camión.

6.3.3. Presupuesto por actividades.

Ver Anexo Q. Cálculo de presupuesto por Actividades.

6.3.4. Indicadores de medición de desempeño aplicados al proyecto.

Con el fin de tomar decisiones estratégicas en el proyecto, Escenario Multipropósito Itinerante, es necesario hablar de los indicadores de desempeño, ya que estos ayudarán a determinar el estado del proyecto en temas específicos como lo son en tiempo y en costo.

Como ya es sabido, el proyecto Escenario Multipropósito Itinerante, es un proyecto el cual se realizará con recursos públicos del Estado colombiano lo que indica que se hace bajo la modalidad de contratación pública y mediante licitación. Los recursos económicos asignados al presente proyecto provienen, se asignan y se autorizan a través de lo que se llama CDP (Certificación de Disponibilidad Presupuestal). Una vez autorizado el presupuesto, previa inscripción del proyecto en la respectiva entidad estatal, se procede a iniciar el proceso de licitación pública.

En el presente proyecto, en pocas palabras, se pretende lograr la adquisición de un camión tipo escenario para la presentación de eventos culturales y recreacionales en la comunidad por un valor de \$850, 000,000 (Ochocientos cincuenta millones de pesos).

Una vez adjudicado el contrato al oferente ganador, está comprometido llevar a cabo las obligaciones asignadas en el mismo. Cumpliendo con las características de tiempo y costo durante la ejecución del proyecto. Para cumplir con todos estos controles, los cuales serán realizados por Interventoría, el ejecutante del proyecto deberá realizar informes de avance del proyecto semanalmente, en donde indique el avance del cronograma del proyecto teniendo en cuenta aspectos relevantes como lo son el tiempo y el costo. Además de los controles tradicionales que realizan las entidades estatales colombianas, al ejecutante del proyecto se le sugerirá presentar otros informes quincenalmente, los cuales servirán para monitorear el desempeño del proyecto y están recomendados por el *Project Management Institut (PMI®)*.

Es necesario aclarar y tener en cuenta, que en caso de que el ejecutante del proyecto no cumpla en tiempo o el presupuesto proyecto no sea suficiente para su ejecución, se podrá solicitar una prórroga, así como también un presupuesto adicional para así cumplir con todas las características del proyecto.

A continuación, se mencionarán los indicadores de desempeño que se deben tener en cuenta para la exitosa ejecución del presente proyecto:

Dentro de las técnicas más usadas y recomendadas está la del Valor Ganado, la cual permite controlar un proyecto en tiempo y en costo. Se fundamenta en la comparación del trabajo llevado a cabo con la proyectada al inicio. Con este indicador un Gerente de Proyecto podrá observar el grado de diferencia con respecto al plan inicial. Esta técnica se basa en:

Análisis de medición del rendimiento

PV = Costo del Trabajo Planeado.

AC = Costo Real incurrido en el trabajo realizado.

EV = Costo presupuestado del trabajo ejecutado. (Es una comparación del trabajo que se planeó contra el trabajo que se ha llevado a cabo y sirve para averiguar si el proyecto se está realizando de acuerdo a lo planeado).

Varianzas:

Varianza en el Costo $CV=EV-AC$

Sirve para saber la diferencia de los costos actuales con referencia al presupuesto que se planificó. Si la varianza es negativa entonces el proyecto está por encima del presupuesto. Para que la varianza sea óptima, los valores deben dar igual a cero.

Varianza en el Cronograma $SV=EV-PV$. (Indica la diferencia en el progreso logrado comparado al planeado). Si la varianza es negativa entonces el proyecto está retrasado con respecto al cronograma. Para que la varianza sea óptima, los valores deben dar igual a cero.

Índices:

Índice de Desempeño de Costos $CPI = EV/AC$ (Compara el valor ganado con los costos reales gastados). Cuando éste índice es 1 o mayor a 1 el proyecto está siendo eficiente a lo que se refiere a costos. Si es menor de 1, el proyecto está por encima del presupuesto.

Índice de Desempeño de Cronograma $SPI=EV/PV$. (Es una medida del progreso el proyecto con respecto al cronograma inicial). Cuando este índice es 1 o mayor a 1 el proyecto está siendo eficiente a lo que se refiere al cronograma. Si es menor de 1 el proyecto está retrasado con respecto al cronograma.

CSI: Índice de Costo –Programación

$$CSI = SPI * CPI$$

Nota: Entre más se aleje CSI de 1.0 la probabilidad de que el proyecto se recupere va a ser menor.

Rangos para hacer el respectivo análisis:

$$0.9 < CSI < 1.2 \text{ Okay}$$

$$0.8 < CSI < 0.9 \text{ o } 1.2 < CSI < 1.3 \text{ Verificar}$$

$$CSI < 0.8 \text{ o } CSI > 1.3 \text{ Números Rojos}$$

Estos índices se usan también para predecir el tiempo que durará el proyecto y cuánto costará.

La importancia en la medición de todos estos indicadores radica en que, una vez obtenidos los resultados, se puede corregir errores en la ejecución del proyecto en aspectos importantes como lo son el tiempo y el costo. Permitiendo esto hacer una retroalimentación en la línea de base del proyecto para evitar así errores, atrasos y sobretodo pérdidas económicas.

Ya por último es necesario mencionar que para la obtención de todos estos indicadores también se usarán softwares especializados como lo son Microsoft Excel y Microsoft Project, los cuales servirán para hacer estudios y arrojar datos automáticos y relevantes.

6.3.5. Aplicación técnica del valor ganado con curvas S avance

Ver anexo R.

Conclusiones de las simulaciones:

En la simulación del 40% de avance, las siguientes actividades presentan atrasos en el cronograma y un aumento del presupuesto asignado. Esto se puede apreciar en los resultados de índices de varianza: Valores negativos en las varianzas SV (Varianza en el cronograma) y CV (Varianza en el costo) significa que existe atraso en el cronograma y se está gastando más dinero que el presupuestado. Valores por debajo de 1 (uno) en los índices SPI y CPI se interpreta como retrasos en el cronograma y en el costo de proyecto. En la columna EAC se aprecia el Costo restante Proyectado. En la columna ETC se puede observar el Costo Estimado para concluir el trabajo. En cuanto a valores de TCPI mayores a 1 (Uno), indica que se están teniendo sobre costos en el proyecto hasta la fecha de corte.

ACTIVIDADES CON PROBLEMAS	SV	CV	SPI	CPI	EAC	ETC	TCPI
Hacer Especificaciones de la tarima	-1795200	-16329200	0,7	0,2041	866679200	846161200	1,0196
Hacer Especificaciones de la Cubierta	-2992000	-25510000	0,5	0,1049	875860000	847358000	1,031
Hacer Especificaciones del sistema hidráulico	-3590400	-34092400	0,4	0,0656	884442400	847956400	1,0418
Hacer Especificaciones de la Plegabilidad	-3590400	-42076400	0,4	0,0538	892426400	847956400	1,0522

En la simulación del 70% de avance, las siguientes actividades presentan atrasos en el cronograma y un aumento del presupuesto asignado. Esto se puede apreciar en los resultados de índices de varianza: Valores negativos en las varianzas SV (Varianza en el cronograma) y CV (Varianza en el costo) significa que existe atraso en el cronograma y se está gastando más dinero que el presupuestado. Valores por debajo de 1 (uno) en los índices SPI y CPI se interpreta como retrasos en el cronograma y en el costo de proyecto. En la columna EAC se aprecia el Costo restante Proyectado. En la columna ETC se puede observar el Costo Estimado para concluir el trabajo. En cuanto a valores de TCPI mayores a 1 (Uno), indica que se están teniendo sobre costos en el proyecto hasta la fecha de corte.

Nombre	SV	CV	SPI	CPI	EAC	ETC	TCPI
--------	----	----	-----	-----	-----	-----	------

Hacer Proceso de Compra	-	-	0,5	0,4725	1296820000	450350000	116,0695
----------------------------	---	---	-----	--------	------------	-----------	----------

6.4 Plan de Gestión de Calidad

Este Plan incluye los procesos y actividades de la organización, en el cual se determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga la necesidad que justifica la realización del mismo y por supuesto la entrega del producto esperado.

Durante la ejecución del proyecto se llevarán a cabo actividades de mejora continua de los según corresponda. Este Plan interactúa con todas las áreas del proceso.

Ver anexo S.

6.4.1 Métricas de Calidad.

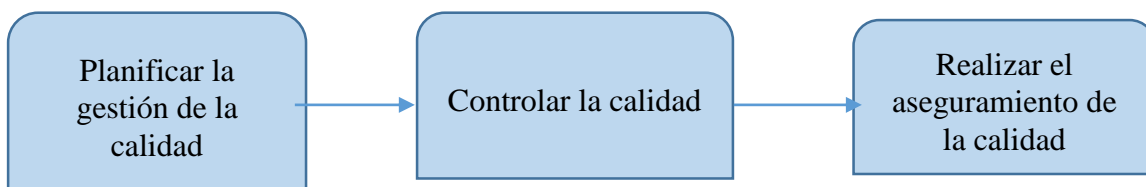
Con el anexo se describen de manera específica los atributos del proyecto y del producto y la forma como el proceso de controlar la calidad verificará su cumplimiento.

Ver anexo T

6.4.2 Documentos de prueba y evaluación.

En este proceso se tendrán en cuenta las siete herramientas básicas de calidad, teniendo claro que el diagrama de causa-efecto será una herramienta fundamental que nos arrojará resultados concretos, apoyados en un diagrama de flujo, listas de chequeo, histograma, gráfico de control, diagrama de Pareto y diagrama de dispersión. En este proceso se mirarán las conformidades y las inconformidades para gestionar los cambios que sean necesarios.

El plan de gestión de calidad de este proyecto es de carácter formal, detallado de manera general y se plantea con una métrica de calidad que de manera específica describirá los atributos del producto esperado.



6.4.3 Entregables verificados.

Corresponde a uno de los objetivos del proceso de controlar la calidad, que permite determinar la conformidad de los entregables.

Ver anexo U

6.5 Plan de Gestión de Recursos

El Distrito tienen en el nivel central de la administración la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, la cual a su vez tiene entre otras, dos entidades adscritas, que para el alineamiento del proyecto son las que reportan la mayor información para la estructuración del proyecto.

Estas entidades fungen como establecimientos públicos del orden distrital y en consecuencia gozan de autonomía administrativa, presupuestal y financiera, enmarcado por supuesto en la definición de políticas por parte de la cabeza de sector: la SCRD

El proyecto se enfoca no solo a brindar un espacio multipropósito itinerante a la ciudadanía, sino a aumentar el concepto de cooperación ciudadana, consolidando un espacio seguro y confiable para la interacción de la comunidad, fortaleciendo la justicia, reduciendo la criminalidad y mejorando la percepción de seguridad, con el fin de transformar a Bogotá en una ciudad líder en la promoción de cultura ciudadana, donde los ciudadanos disfruten una gran oferta en un solo lugar, que permita aumentar la eficacia y eficiencia de la acción del gobierno y de las acciones colectivas e individuales de los ciudadanos, mediante la promoción de la cultura ciudadana de la ciudad para lograr bienestar, igualdad de calidad de vida, democracia urbana y construcción de comunidad.

En este entendido, la cultura ciudadana es necesaria para buscar el cumplimiento voluntario de normas, y encontrar mecanismos que permitan a la población tener la capacidad de celebrar y cumplir acuerdos dentro de un marco de sana convivencia, siendo muy relevante el sentido de pertenencia de la ciudad, de sus espacios, de tal manera que este proyecto le apuesta a generar un espacio multipropósito donde actores públicos y lo privados se unan en un propósito común, en bien de la comunidad, generando un espacio dedicado a la cultura, la recreación y el deporte, donde el arte articula con un poder transformador.

No existe en la ciudad de Bogotá D.C. un escenario multipropósito itinerante, que articule el acceso a los parques, por senderos peatonales y de cicloruta, que ofrezca actividades culturales, artísticas y recreativas, que pueda rotar por la ciudad y permita diversificar y captar públicos, garantizando la protección de los derechos fundamentales y culturales de la población.

Los objetivos son consolidar el proyecto de escenario multipropósito itinerante acorde con la necesidad que se requiere satisfacer, realizando especificaciones, adquisición, entrega e instalación de un escenario multipropósito, en un plazo no mayor a doscientos diecisiete días (217); con un costo determinado en la suma de \$850.000.000 que será financiado con recursos públicos y propende por obtener para la ciudad un producto resistente al tiempo y al uso con sus respectivas instrucciones de mantenimiento.

A su vez se cumplirá con una meta del Plan de Desarrollo Distrital, fomentando el arte, la cultura y la recreación habida cuenta que se articulará con los parques zonales de las tres localidades seleccionadas para ser beneficiarias de los bienes y servicios que ofrecerá el escenario multipropósito itinerante.

Se plantea investigación de campo e investigación documental, soportado en la información que sobre oferta cultural, recreativa y deportiva se ofrece en la ciudad de Bogotá D.C.

En este contexto, se adelantará la investigación a través de un diseño documental sobre los distintos espacios de ciudad que ofrecen la oferta pública cultural, recreativa y deportiva; acompañado de un diseño de campo. Apostándole a la definición de un producto desarrollo del proyecto, que atienda la necesidad planteada.

Esta información será recolectada de las fuentes primarias de la misma, entendidas estas como la SCR D y dos de sus entidades adscritas IDARTES e IDR D.

Los supuestos se asocian a la asignación y aprobación presupuestal para el desarrollo de este proyecto; los riesgos de información incompleta o desactualizada; cambio en la definición de la política pública; rediseños institucionales que cambien la naturaleza de las entidades; falta de voluntad política para llevar a cabo el proyecto, no apropiación de recursos públicos suficientes para apalancar financieramente el proyecto; sobrecostos en el proyecto, atraso por incumplimiento de proveedores y contratistas; mala calidad del producto final. Los requerimientos del proyecto son de orden legal, administrativo y financiero, que requieren para

su operatividad, adelantar gestiones al interior de las diversas fases y ciclo de vida de este para garantizar el éxito del proyecto.

Así las cosas, el proyecto se enfoca en especificaciones, adquisición, entrega e instalación de un escenario multipropósito itinerante, dirigido a interconectarse con parques vecinales de la ciudad de Bogotá a través de senderos y ciclovías, con fácil acceso a los diferentes sistemas de transporte, que se ubicará de manera preferencial en zonas donde se detecten carencias de infraestructura urbana para dar soluciones a la comunidad a efectos de garantizar el acceso a la cultura, el arte y el deporte. Corresponde a un escenario multipropósito itinerante que permita el libre acceso de la comunidad que usualmente no hace uso de espacios convencionales.

ENTREGAS:

- a. Definición del Plan de Gestión de Recursos Humanos.
- b. Organigrama
- c. Cronograma de actividades del personal del proyecto.
- d. EDT y Cronograma de hitos.
- e. Presupuesto Recursos Humanos
- f. Diccionario de la EDT

MEDIDAS:

Se tendrán en cuenta los plazos para las entregas, con optimización de tiempos no sujeto al cronograma del plan de los recursos humanos.

EXCLUSIONES:

1. No incluye vinculación de otras entidades al proyecto.

RESTRICCIONES:

1. Sólo se emplearán en principio los recursos humanos asignados para el proyecto.
2. El presupuesto empleado no superará lo establecido en la propuesta presentada al Sponsor.
3. No se generarán variaciones al proyecto concebido.
4. No se puede apartar de lo señalado en el Plan de Adquisiciones de la entidad.
5. El sistema de compra es vía proceso de selección por la plataforma transaccional del Estado Colombiano denominada SECOP II.
6. No es posible hacer contratación directa para adquisición del producto final.

SUPUESTOS:

1. Disponibilidad de los recursos asignados para la realización del proyecto.
2. Se podrá recopilar la información necesaria para el proyecto.
3. No movilidad del personal asignado al proyecto
4. El proveedor entregará oportunamente los productos y servicios requeridos, acorde con las especificaciones técnicas definidas por el Instituto.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Se han definido los siguientes elementos como factores críticos de éxito:

1. Que se asignen los recursos del presupuesto.
2. Que se pueda conformar el equipo de trabajo con personal con habilidades y conocimiento sobre los diversos aspectos que contempla el proyecto.
3. Definición de espacios físicos o virtuales para desarrollar el proyecto que permitan socialización y retroalimentación.
4. Oferta nacional o internacional del producto que se espera como resultado del proyecto.

6.5.1 Estructura de desglose de recursos.

Se propone un diagrama tipo texto para documentar las responsabilidades detalladas o una matriz de asignación de responsabilidades dado que este proyecto se soporta en presupuesto público y la administración claramente tiene definido los roles internos para atender la planeación y logro de las metas del Plan de Desarrollo, se plantea una herramienta funcional no complicada, que permita de manera clara entender los roles de cada una de las personas que intervienen en las diferentes actividades.

Así las cosas, los procesos serán: Planificar la gestión de los recursos humanos; adquirir el equipo del proyecto, desarrollar el equipo del proyecto y dirigir el equipo del proyecto.

No obstante, lo anterior, después de que los miembros del equipo inicial hayan generado una estructura de desglose del trabajo, puede ser necesario incorporar nuevos miembros al equipo.

El equipo del proyecto, en primera instancia tendrá la dirección del proyecto que es un subgrupo y este será el responsable de las actividades de dirección y liderazgo del proyecto (es el llamado equipo principal).

La entidad patrocinadora del proyecto trabajará con este equipo de dirección y colaborará en asuntos tales como financiamiento, aclaración del alcance, monitoreo del avance y el ejercicio de influencia sobre otros interesados por ejemplo la SCRCD, los Alcaldes locales., etc.

i. Visión

Identificar y documentar los roles del recurso humano dentro del proyecto, definiendo sus responsabilidades y habilidades para con el mismo. Es muy importante definir las competencias del equipo del proyecto, pues ello permite asignar las responsabilidades como corresponde, se definirá cronograma de los recursos.

ii. Requerimientos

En la planificación de la gestión de los recursos humanos es necesario identificar y documentar los roles dentro del proyecto, así como las responsabilidades, las habilidades requeridas, las relaciones de comunicación y por supuesto crear un plan para la gestión de personal.

iii. Beneficios Esperados

Contar con el insumo humano con habilidades, destrezas y experticia necesarios para asumir los roles y responsabilidades del proyecto, a efectos de generar un plan de gestión de personal.

Con este propósito se espera llevar a feliz término el proyecto, definiendo un cronograma para la adquisición y liberación de personal, identificación de necesidades de capacitación, estrategias para desarrollar el espíritu del equipo, reconocimientos y recompensas.

iv. Estrategia.

a. Objetivos del Plan de Gestión de los Recursos Humanos

Determinar e identificar aquellos recursos humanos que posean las habilidades requeridas para el éxito del proyecto, y así entregar a la ciudadanía el escenario multipropósito itinerante.

b. Alcance del Plan de Gestión de los Recursos Humanos (PGRH)

El alcance del PGRH, no es otro que adquirir el equipo del proyecto, desarrollar el equipo del proyecto, dirigir el equipo del proyecto, estimando los costos e identificando riesgos.

c. Clasificación de los Involucrados

El plan de gestión de los Recursos Humanos tiene el siguiente inventario de involucrados, a diferentes niveles:

Tabla 15. Involucrados en el proyecto.

INVOLUCRADOS	Interés en el proyecto
SCRD	Definir política pública de diversificación de la oferta cultural, recreacional y deportiva de la ciudad. Liderar la asignación de recursos de la Ley del Espectáculo Público Hacer seguimiento sectorial a las metas del Plan de Desarrollo
IDRD	Ejecutar política pública de diversificación de la oferta cultural, recreacional y deportiva de la ciudad. Cumplir metas del Plan de Desarrollo
IDARTES	Ejecutar política pública de diversificación de la oferta cultural, recreacional y deportiva de la ciudad. Cumplir metas del Plan de Desarrollo Ejecutar recursos del proyecto de inversión acorde con el Plan de Acción definido por la entidad.
ALCALDÍAS LOCALES	Ejecutar política pública de diversificación de la oferta cultural, recreacional y deportiva en la localidad
COMUNIDAD	Acceso a un escenario multipropósito ubicado en un sitio estratégico de su localidad interactuando con los parques vecinales, dirigido a la población infantil y juvenil.
CONTRATISTAS	Oferta de bienes en una línea que usualmente no se evidencia en el mercado
INTERVENTORES	Verificación de especificaciones y condiciones en una oferta de bienes que usualmente no se evidencia en el mercado
ORGANISMOS DE CONTROL	Seguimiento a la inversión pública de manera oportuna y eficaz, atendiendo principios de transparencia y publicidad

Fuente. Los autores

6.5.2 Asignación de recursos físicos y asignaciones del equipo del proyecto.

En este proceso se identificarán y documentarán los roles del recurso humano dentro del proyecto, definiendo sus responsabilidades y habilidades para el proyecto. Es muy importante definir las competencias del equipo del proyecto, pues ello permite asignar las responsabilidades como corresponde, se definirá cronograma de los recursos.

Claramente el equipo de trabajo en un 80% está integrado por personas que tienen asignados roles y responsabilidades en la esfera de la administración pública y los mismos tienen diferentes conjuntos de habilidades..

Si bien es cierto la participación de todos los integrantes del equipo en la toma de decisiones, es muy relevante, la planificación en los términos de la administración pública, y las funciones asignadas acorde con su experiencia y su posición dentro de la estructura organizacional del Instituto.

La estrategia para adquirir el equipo de trabajo no es otra que adelantar las acciones necesarias para confirmar la disponibilidad de los recursos humanos y obtener el equipo necesario para completar las actividades del proyecto. Lo clave es describir y guiar la selección del equipo y la asignación de responsabilidades para obtener un equipo competente.

Importante tener en cuenta los puntos comunes entre la gerencia de proyectos y la gestión de calidad, pues lo que se busca con el proyecto es la satisfacción del cliente, generar responsabilidades en la dirección, prevenir los posibles riesgos y siempre estar en procesos de mejora continua.

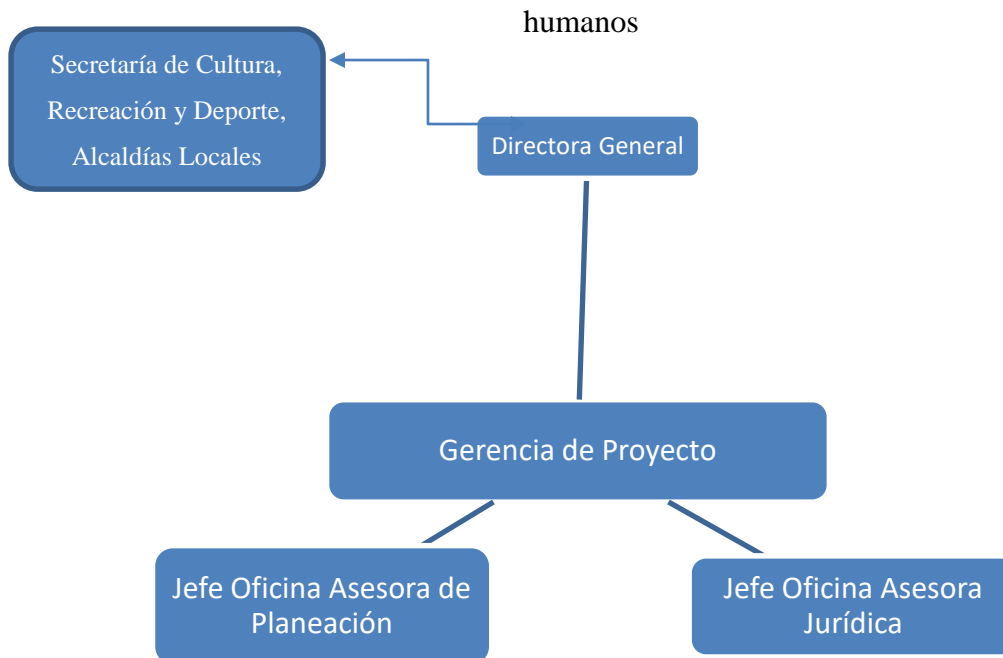
Sus entregables corresponden al acta de declaración del alcance, la matriz de trazabilidad de requisitos, actas de cierre del proyecto o fase, línea base del alcance con EDT a quinto nivel de desagregación y diccionario de la EDT.

a. Organigrama

Organigrama Funcional del Plan de Gestión de los Recursos Humanos

El organigrama que se presenta a continuación describe la organización básica del plan de gestión de los Recursos Humanos:

Imagen: Organigrama funcional del plan de gestión de los recursos



Fuente: Los Autores.

Funcionarios análisis de sector, estudio de mercado, especificaciones técnicas, trámite jurídico, registro presupuestal y aprobación de pólizas. (Equipo de trabajo Oficina Asesora Jurídica- personal de planta permanente de la entidad.)

b. Roles y Responsabilidades

Con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados, se establecen los siguientes roles y responsabilidades dentro del equipo del proyecto:

Ver ANEXO V. ROLES Y RESPONSABILIDADES.

Tabla 16. Roles y Responsabilidades.

Empresa / Organización	Instituto Distrital de las Artes
Proyecto	Escenario multipropósito itinerante
Fecha de preparación	Octubre 8 de 2017
Cliente	Instituto Distrital de las Artes
Patrocinador principal	Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte – Ley del Espectáculo Público
Gerente de Proyecto	Sandra Margoth Vélez Abello y Juan Pablo Puche Lizarazo

Fuente. Los autores.

Tabla 17. Patrocinadores.

Patrocinador / Patrocinadores

Nombre	Cargo	Departamento / División	Rama ejecutiva
Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte	Director	Dirección de Arte, Cultura y Patrimonio	Nivel Directivo
Instituto Distrital de las Artes	Subdirector	Subdirector de Equipamientos	Nivel Directivo
Alcaldías Locales	Alcalde Local	Fondo Local de Desarrollo	Nivel Directivo

Fuente. Los autores.

c. Administración de los Recursos Humanos

La información que se plasma en el anexo corresponde a los recursos asignados al proyecto, determinando para cada uno de los allí indicados su rol, que no es otra cosa que la función asumida o asignada a cada persona en el ámbito del proyecto.

En este mismo sentido, se muestran los recursos del proyecto asignados a cada paquete de trabajo.

Ver anexo V. MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES.

d. Competencias requeridas para el equipo

El equipo asignado al proyecto debe tener una habilidad y competencia para desarrollar y completar las actividades asignadas dentro del proyecto y en esa medida que cada miembro del equipo atienda sus responsabilidades, acorde con su rol y competencias.

Ver Anexo W. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL EQUIPO

6.5.3 Calendario de recursos.

Los períodos de tiempo durante los cuales cada miembro del equipo de trabajo estará disponible se documentarán para trabajar en el proyecto; la idea es crear un cronograma fiable y que contemple la disponibilidad de los tiempos de cada uno de los integrantes y así mismo algunas restricciones en cuanto tiempos no laborales o de trabajo determinados por ~~como por~~ ejemplo días festivos, períodos de vacaciones o por la actividad funcional ordinaria del personal de nómina que participa en el equipo del proyecto.

i. Horarios

Se deben entender dentro de la jornada de trabajo laboral ordinaria, con un máximo de dedicación de 48 horas semanales, lo que también incluye no solo trabajo de tipo presencial sino también virtual.

ii. Criterios de liberación

Los criterios de liberación de integrantes del equipo de trabajo corresponderán a lo siguiente:

Que los entregables se vayan generando y socializando según la EDT y los hitos del proyecto.

Que se requieran cambios o incorporación de personal por situaciones detectadas en desarrollo y evaluación del proyecto.

Que el equipo completo el trabajo se desligará del proyecto.

Que algún integrante renuncie a la entidad, o se generen vacancias temporales de conformidad con la normatividad que rige la materia.

6.5.4 Plan de capacitación y desarrollo del equipo.

Se incluirá un plan de capacitación y desarrollo del equipo de trabajo, teniendo en cuenta el esquema de contratación y/o vinculación del personal, con definición de indicadores para medir el desempeño del equipo, definiendo esquema de incentivos y recompensas.

La capacitación incluye todas las actividades diseñadas para mejorar las competencias de los miembros del equipo del proyecto, la capacitación programada se realizará según lo establecido en el plan de los recursos humanos y la no programada será la que se deba realizar según las observaciones que se realicen, las conversaciones y las evaluaciones del equipo del proyecto.

Ahora bien, si el Instituto no llega a contar con el personal interno necesario para completar el proyecto, los servicios requeridos serán adquiridos con proveedores externos, esto implicará que de ser necesario se contraten consultores individuales o de ser el caso se contraten servicios con otras entidades.

La estrategia para fomentar el trabajo en equipo será primero que todo socializar el plan de trabajo y según las agendas que se definan realizar reuniones de retroalimentación, buscando ante todo comunicación, estableciendo buenas relaciones personales y laborales, así como un clima de confianza en las actividades que cada uno desarrolla desde su rol, responsabilidad, profesionalismo y experticia.

Importante tener en cuenta que si algunos miembros del equipo no muestran las habilidades necesarias, estas pueden ser desarrolladas como parte de las actividades del proyecto, sus costos podrán ser tenidos en cuenta en el presupuesto del proyecto, sin embargo se propenderá porque se incluyan en el plan de incentivos y de capacitación del Instituto, actividades de formación formal o informal que permitan potencializar las habilidades y técnicas del equipo asignado al proyecto, en el entendido que estas mismas pueden ser muy valiosas o útiles para proyectos futuros.

Claramente el desempeño de un equipo de trabajo exitoso se mide en términos de éxito técnico que incluye los niveles de calidad alcanzados, según el cronograma y el presupuesto del proyecto, de manera que todas las tareas se orienten a resultados concretos.

Se efectuarán evaluaciones mediante la aplicación de indicadores, dentro de los que se plantean dos:

Miembros del equipo que comparten información abiertamente y logran entregables por socialización y comunicación al equipo, respecto a integrantes que se quedaron rezagados o no alcanzaron los hitos del cronograma.

Reducción del índice de rotación de personal, teniendo en cuenta la naturaleza pública del Instituto.

Se harán los reconocimientos que sean necesarios, frente a los compromisos y responsabilidad con que cada miembro del equipo asuma su rol, como un mecanismo de motivación e incentivo para lograr la meta propuesta. Es un reconocimiento para premiar logros frente a los retos, que no tendrá ningún componente de orden económico, pero si podrá representar criterios en la evaluación del desempeño tanto de los gerentes públicos como del personal de carrera administrativa.

Se propenderá porque durante todo el ciclo de vida del proyecto se otorgue al equipo de trabajo todo el reconocimiento posible, siempre bajo la condición de verse como una oportunidad de progreso y de aplicación de habilidades profesionales a otros proyectos.

En caso de evidenciarse situaciones definitivas o temporales que afecten la buena marcha del proyecto, la dirección del proyecto, evaluadas todas las condiciones de tiempo modo y lugar, procederá a solicitar los cambios y proveer soluciones inmediatas para no desestimar el trabajo de los demás integrantes del equipo, además de integrar a los nuevos vinculados y no se generen reprocesos ni conflictos.

En este proceso se hará seguimiento al desempeño de los integrantes del equipo de trabajo, se proporcionará retroalimentación, se socializarán contenidos y logros, al igual que frente a los desafíos o crisis se presentarán alternativas de solución, en procura de resolver los problemas del equipo, de manera tal que se puedan gestionar los cambios en el equipo a efectos de optimizar los resultados del proyecto y el desempeño de cada uno de los miembros que conforman el equipo.

Imagen 7. Dirección del equipo de trabajo

<p>Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de gestión de los recursos humanos 2. Asignaciones de personal del proyecto 3. Evaluaciones de desempeño de equipo 4. Registro de incidentes 5. Informes de desempeño de trabajo 6. Activos de los procesos de la organización 	<p>Herramientas y técnicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Observación y conversación 2. Evaluaciones de desempeño del proyecto 3. Gestión de conflictos 4. Habilidades Interpersonales 	<p>Salidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitudes de cambio 2. Actualizaciones al plan de dirección del proyecto 3. Actualizaciones a los documentos del proyecto 4. Actualizaciones a los factores ambientales de la empresa 5. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización
--	---	---

Fuente. Guía del Pmbok.

6.6. Plan de Gestión de las Comunicaciones

El Plan de Comunicaciones desarrollado para el proyecto contiene los siguientes temas:

1. **Objetivos y Alcance del Plan:** El objetivo del Plan de Gestión de Comunicaciones del proyecto ESCENARIO MULTIPROPÓSITO ITINERANTE, es definir los procesos y lineamientos requeridos para desarrollar y controlar de manera efectiva las comunicaciones del proyecto durante las fases de ejecución del mismo.

El alcance de este Plan comprende la definición de procedimientos, políticas, formatos y requerimientos necesarios para la realización de las comunicaciones del proyecto.

2. **Contenido del Plan de Comunicaciones:** La gestión de las comunicaciones del proyecto tiene tres procesos, que serán los que se desarrollan a continuación, entendiendo estos como necesarios para asegurar que las necesidades de información del proyecto y sus interesados se satisfagan, de un lado desarrollando una estrategia y de otro llevando a cabo actividades que permitan implementar esta.

3. Detalle del Plan de Comunicaciones: Dado que el proyecto surge como una meta del Plan de Desarrollo, es necesario generar unas comunicaciones asertivas que denoten que el proyecto es de interés público, de beneficio común, que propende por la satisfacción de una necesidad sentida por los ciudadanos, que no pueden acceder con facilidad a escenarios convencionales y que en el proceso de articulación con la oferta de parques vecinales, posibilita el acceso libre al arte, la cultura y la recreación. De acuerdo con lo indicado se tienen en cuenta los tres procesos: planificar la Gestión de las Comunicaciones, Gestión de las Comunicaciones y Monitorear las Comunicaciones.

El proceso de Gestionar las Comunicaciones., corresponde a la oportuna y adecuada recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información del proyecto. En este aspecto se tienen presentes los factores referentes a tecnología de la comunicación toda vez que la mayor parte del equipo del proyecto se encuentra ubicada en el mismo lugar, atendiendo la confidencialidad que se requiere y los recursos con que se cuenta, toda vez que el proyecto define en una de sus etapas el diseño del escenario y las especificaciones del mismo, las cuales se integran a los documentos del proyecto que integran la parte precontractual y que serán publicitados de manera oficial cuando la información se suba a la Plataforma Transaccional SECOP II, a efectos de lograr la adquisición del Escenario Multipropósito Itinerante.

De acuerdo con lo planteado los métodos de comunicación serán flexibles en la medida que la información se deba transmitir en términos de oportunidad, a todos los interesados.

Mediante el uso de técnicas de comunicación como informes de avance y actualizaciones de información para los interesados, información general acerca del proyecto y sus objetivos e información específica que está destinada a aumentar la comprensión y por supuesto los objetivos del proyecto.

Siendo un proyecto de interés público y que corresponde a una meta del PLAN DE DESARROLLO es muy relevante el manejo de las relaciones interpersonales y del equipo de trabajo, para lo cual se define lo siguiente:

Por medio de la concepción y desarrollo de una agenda de reuniones que cumplan con los objetivos, que no son otros que los de transmitir y a su vez escuchar, aclarar y confirmar, retroalimentar el paso a paso del proyecto, posibilitar la comprensión del proyecto en todas sus instancias, se gestionará lo pertinente y en caso de ser necesario se eliminarán las barreras que

impidan su comprensión. Se cuenta con herramientas informáticas y electrónicas tanto para el desarrollo interactivo de las agendas, como para las comunicaciones y publicaciones necesarias, dentro del contexto moderno de comunicación virtual como mecanismo facilitador de esta. Así mismo, se cuenta con gestión a través de medios sociales, sitios y publicaciones web.

Dos aspectos fundamentales se tienen en cuenta:

1. Conciencia cultural: el proyecto es de total incidencia cultural y recreativa y de acuerdo con ello es necesario que en el contexto de las diferencias, entre otras cosas porque de manera inicial el proyecto no se plantea sino para tres localidades de la ciudad, es posible que los individuos, los grupos o la comunidad en general se opongan a su realización y es en ese punto donde la estrategia de comunicación debe ser muy asertiva, minimizando malentendidos y propiciando conciencia y sensibilidad cultural.

2. Conciencia política: por la misma naturaleza del proyecto se plantea el mismo con base en el entorno del proyecto y en el entorno político de la organización, entendido este por su naturaleza pública de establecimiento público adscrito a una Secretaría de Despacho de la administración central del distrito capital. De esta forma las relaciones de poder de cualquier índole serán atendidas en el marco de esta estructura pública.

En este proceso se garantiza la recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo de toda la información del proyecto, en esta medida se busca que el flujo de información sea oportuno y adecuado, en términos de eficacia lo cual solo se logra mediante la utilización de metodologías y técnicas adecuadas.

La documentación del proyecto, los factores ambientales del Instituto y los activos con que se cuenta, resultan relevantes en este proceso, acorde con los lineamientos del Plan de Dirección del proyecto.

Con un uso adecuado de habilidades de comunicación tanto a nivel interno como externo la conciencia cultural y política del proyecto como parte de las habilidades interpersonales posibilitan un efectivo proceso de comunicación y retroalimentación, a partir de la experiencia y de una escucha utilizada como forma efectiva de alcanzar logros en los proyectos de inversión pública y con beneficio social.

El equipo del proyecto y los interesados con este proceso debidamente articulado en su flujo de datos, potencializan la comunicación asertiva durante toda la etapa de vida del proyecto.

La utilización de medios para envío y recibo de información, tanto a nivel interno como externo, permiten extender un puente con organizaciones culturales y grupos de interesados como referente de experiencias e intereses compartidos.

Ahora bien, el proceso de monitorear las comunicaciones, tiene como propósito es el de asegurar que las necesidades de información del proyecto y los interesados sean satisfechas, de ahí que le flujo de información sea óptimo, de ahí que se cuenta con un juicio de expertos que apoye el monitoreo, insumo con que cuenta la entidad de manera directa e indirecta (gestores culturales, artistas formadores, especialistas en industrias culturales, un sistema de información oportuno y una matriz de involucramiento de los interesados).

Con los documentos del proyecto, se incorporan los siguientes: registro de incidentes en el cual se registran y hace seguimiento a los incidentes que se presenten, lo que permitirá hacer la gestión de manera efectiva y asegurar que estos sean investigados y resueltos; registro de experiencias aprendidas que permite describir situaciones en el cual se plasman impacto, recomendaciones, acciones propuestas, oportunidades, lo cual se recaudará y recopilará en videos y audios, que concluida la fase será transferido como un activo de los procesos de la entidad, como herramienta indiscutible de que lo planeado y estructurado se cumplió según se fue observando y definiendo. Los cambios necesarios se documentarán como corresponde a la naturaleza del proyecto atendiendo la legislación y normatividad vigente.

Bajo esta premisa, se hace necesario es indispensable determinar si los objetos y actividades de comunicación han tenido el efecto y los resultados esperados, que incluyen por supuesto los entregables; con base en ello el impacto y consecuencias de las comunicaciones como resultado de las implementación de la estrategia de comunicaciones deben ser monitoreados adecuadamente a efectos de establecer si la cadena de emisión y recepción de mensajes han involucrado a los interesados internos y externos, a la población beneficiaria y a los actores públicos o privados que de una u otra forma participan, en el entendido que lo relevante no solo es cumplir con una meta del Plan de Desarrollo sino con la satisfacción del cliente.

En atención a la naturaleza del proyecto, los factores ambientales del Instituto y del sector Cultura, Recreación y Deporte debe tener en cuenta la cultura, el clima político y el marco de gobernanza de la entidad pública; así mismo las políticas y procedimientos administrativos de

la entidad, en todo el sentido de lo público con un marcado concepto de la ética, seguridad y confiabilidad de la información.

Corolario de lo expuesto, es el conocimiento especializado de algunos de los funcionarios del sector cultura, recreación y deporte en el Distrito Capital, que permiten armonizar adecuadamente la comunidad, con el público interno y externo y por supuesto con los medios.

Finalmente, dentro de este proceso, se entregan informes de desempeño, estado de los entregables (etapa precontractual, contractual y postcontractual), avance de cronograma, costos y todas las informaciones requeridas por los interesados y las que por cumplimientos de las disposiciones de ley se deban reportar.

6.6.1 Sistema de información de comunicaciones.

Se desarrollará un sistema de información de comunicaciones y la correspondiente matriz, articulando todas las actividades y los roles de los interesados, para controlar y garantizar los impactos de manera que se logre el éxito esperado con el producto que se entrega.

En el proyecto se contará con un medio de comunicación básico, donde el emisor será el responsable de la transmisión del mensaje, se plantearán comunicaciones interactivas, tipo “push” y tipo “pull”. De acuerdo con lo planteado, se discutirá al interior del equipo de trabajo para definir la mejor forma para comunicar la información del proyecto.

Tabla 18. Gestión de las comunicaciones.

Concepto	Objetivos
1.Alcance	Consolidar el proyecto de escenario multipropósito itinerante acorde con la necesidad que se requiere satisfacer.
2.Tiempo	Realizar el diseño, propuesta y entrega del proyecto en un plazo no mayor a 4 meses
3. Costo	Ejecutar el proyecto dentro del costo de \$850,000,000
4.Calidad	Desarrollar un producto resistente al tiempo y al uso con sus respectivas instrucciones de mantenimiento. Que sea atractivo a la vista.
5.Satisfacción del Clientes	Una vez presentado el proyecto los clientes deben estar satisfecho por lo recibido tanto como durante como al finalizar la entrega.

Fuente. Los autores

6.6.1.1 Actividades de Comunicación.

La estrategia de comunicación se desarrollará con:

1. Enfoque jerárquico, en los niveles ascendente, descendente y horizontal.

2. Informes y reuniones formales, periódicas, con agendas de reunión, con sesiones informativas para los interesados y presentaciones.

3. Reporte oficial mediante informes para reguladores y organismos de la administración distrital.

6.6.1.2 Canales de comunicación, a través de enfoques multifacéticos de comunicación.

El Plan incluye actas de reuniones que dan cuenta de la ejecución del mismo, soportado en las conclusiones de las reuniones del equipo de trabajo, con mensajes electrónicos por medios de correos institucionales y el soporte del SIG de la entidad.

6.6.1.3 Identificación de interesados clave.

Las personas u organizaciones impactadas por el proyecto están activamente involucrados en el mismo, dada su naturaleza de interés público, y se ubican tanto a nivel interno del Instituto como externo.

Los interesados están identificados desde el comienzo, así como sus niveles de interés y expectativas, su nivel dentro del esquema es relevante para el logro del proyecto.

Tabla 19. Lista de Interesados.

NOMBRE	CARGO	DEPARTAMENTO / DIVISIÓN	RAMA EJECUTIVA
SCRD	Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte	Secretaría de Despacho	Nivel Directivo
IDRD	Director General	Dirección General	Nivel Directivo
IDARTES	Directora General	Dirección General	Nivel Directivo
ALCALDÍAS LOCALES	Alcaldes Locales	Despacho Alcaldía	Nivel Directivo
COMUNIDAD	Población de la localidad donde se ubique el producto	Localidad	No aplica

Fuente. Los autores

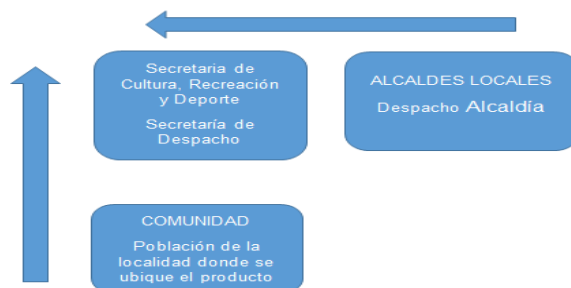
6.6.1.4 Identificación de los requisitos de comunicación.

El proceso Planificar las Comunicaciones está estrechamente vinculado con los factores ambientales de la empresa, puesto que la estructura de la organización en este caso del Instituto Distrital de las Artes – IDARTES- tiene un efecto importante sobre los requisitos de comunicaciones del proyecto y para ello es clave tener en cuenta los activos con que se cuenta.

6.6.1.5. Definir el proceso de escalamiento.

El proceso de escalamiento tiene un enfoque jerárquico, en los niveles ascendente, descendente y horizontal visto internamente y externamente a nivel ascendente en relación con la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte y de manera descendente hacia la población beneficiaria y de forma horizontal con los alcaldes de las tres localidades seleccionadas para tener en itinerancia el escenario multipropósito.

Imagen 8. Proceso de Escalamiento



Fuente. Los autores.

6.6.1.6. Determinar la información a comunicar.

Acorde con el acta de constitución del proyecto, la información a comunicar que se ha determinado es la siguiente:

1. La estructuración del análisis del sector y estudio de mercado para establecer el presupuesto de la contratación, por medio de la cual se adquirirá el escenario, acorde con el objeto y especificaciones técnicas definidas.
2. Reporte a la comunidad beneficiaria sobre las acciones adelantadas para el cumplimiento de la meta del PLAN DE DESARROLLO.

3. Informe a la comunidad en general y organismos de control sobre el proceso publicado en la plataforma transaccional del SECOP II.

4. Socialización con entes públicos, privados y comunidad en general sobre la adquisición del Escenario y el acto de inauguración mediante la realización de un evento artístico cultural.

6.6.1.7. Determinación de frecuencias.

Las frecuencias de comunicaciones sobre el proyecto se han determinado en cuatro momentos:

1. Cuando se haga pública la invitación a consultar los prepliegos del proceso licitatorio para adquisición del escenario.

2. Cuando se profiera el acto de apertura de LICITACIÓN con pliegos definitivos.

3. Acorde con el cronograma del proceso cuando como resultado de la adjudicación, se suscriba el contrato para la adquisición del Escenario.

4. Cuando se instale el escenario y se lleve a cabo el acto artístico y cultural inaugural.

6.6.1.7. Determinación de los plazos.

Sobre este particular, los plazos están determinados por los tiempos que demanda la etapa de estructuración de documentación previa para lanzar el proceso de selección por la plataforma transaccional SECOP II, los propios del cronograma del proceso (dos meses en días hábiles), y los tiempos de entrega e instalación del escenario multipropósito itinerante y el correspondiente al acto inaugural.

6.6.1.8 Definición de las personas responsables de comunicar.

En cuanto a las personas responsables de comunicar, el proceso se debe liderar por la Oficina Asesora de Comunicaciones del Instituto Distrital de las Artes, la Oficina Asesora de Comunicaciones de la Secretaria Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, Oficina Asesora de Comunicaciones del Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte, para ello se contará con community manager con experiencia en marketing directo, web master, un diseñador gráfico y un publicista.

6.6.1.9 Definición de las personas que autorizan.

Quienes autorizan las comunicaciones son: la DIRECTORA GENERAL del Instituto Distrital de las Artes –IDARTES-, el DIRECTOR GENERAL del Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte –IDRD-, la SECRETARIA DE DESPACHO de la Secretaria Distrital de Cultura, Recreación y Deporte y la Asesora de Comunicaciones del IDARTES.

6.6.1.10 Definición de personas que reciben la información.

En cuanto a las personas que reciben la información, corresponden a las siguientes:

1. Consejo Directivo del IDARTES, Comité Sectorial (Sector Cultura, Recreación y Deporte), Comité de Dirección y Contratación del Instituto.
2. Organismos de control (Veeduría Distrital, Personería Distrital, Procuraduría).
3. Alcaldes Locales
4. Proveedores del estado colombiano, entendidos como potenciales proponentes en el proceso de selección para la adquisición del Escenario.
5. Población objetivo: comunidad de las localidades donde itinerará el Escenario.
6. Medios de comunicación hablada y escrita, como multiplicadores de la información.

6.6.1.11 Métodos y tecnologías.

Se han definido como técnicas y métodos de comunicación los siguientes:

1. El juicio de expertos, para lo cual es muy importante el aporte del COMMUNITY MANAGER con experiencia en marketing directo, WEB MASTER, un diseñador gráfico y un publicista, como responsables directos de la comunicación.
2. Las tecnologías electrónicas y virtuales son un mecanismo indiscutible para comunicar, razón por la cual se tendrá un componente de publicidad on line, activación de estrategia de comunicación por las páginas web de la entidad y definición de micrositiros para enlaces con clientes externos de la entidad, soportado en las bases de datos con que actualmente se cuenta.
3. Adicional a lo anterior, se contará con unos posters e impresos, y una separata en periódico de amplia divulgación nacional donde se presente toda la información y logros del proyecto.

4. Se incluirá en los catálogos de programación y programas del Instituto la fecha de puesta en marcha y realización del acto inaugural del Escenario Multipropósito Itinerante.
5. Consolidación de bases de datos.
6. Preparación de material gráfico y multimedia de apoyo.
7. Activaciones en redes sociales y en las páginas web de las entidades del sector cultura, recreación y deporte.

6.6.1.12 Identificación de los recursos asignados.

Los recursos asignados se tienen identificados, como quiera que hacen parte la capacidad instalada del Instituto. De un lado el personal de planta con que se cuenta tanto en la Dirección, Subdirección de Equipamientos, Oficina Asesora de Comunicaciones, Oficina Asesora Jurídica y contratistas.

Así mismo se cuenta con los activos de la entidad, como oficinas, equipos de cómputo, software, insumos y materiales para soportar la documentación que se requiera en las diferentes etapas del proyecto.

6.6.1.13 Determinación de restricciones.

Las restricciones corresponden a aquellas derivadas de la legislación o normativa específica, de la tecnología y de las políticas de la organización, de acuerdo con ello se dan en cuanto a niveles de autorización y manejo de información confidencial, particularmente asociado a la etapa precontractual del proyecto que debe manejarse con el criterio de interés público y no particular.

La autorización para adelantar el proceso de selección provendrá del ordenador del gasto, previa validación en el Comité de Contratación de la entidad e inclusión en el Plan de Adquisiciones del Instituto.

Ahora bien, solo el área jurídica de la entidad encargada del trámite del proceso de selección para adquisición del escenario podrá acceder a la información soporte del trámite y solo se podrá dar a conocer al público y a los interesados hasta tanto no se publique el aviso que invite a participar en el proceso licitatorio.

6.6.1.14 Definición del método para actualizar el plan.

Primero que todo se tendrá en cuenta el objetivo SMART del plan de gestión de las comunicaciones (Specific, medible, alcanzable, relevante, oportuno) y en esa medida el método es específico, medible, realizable, relevante y a tiempo.

De acuerdo con lo indicado el plan de gestión de comunicaciones estará enfocado en comunicar a clientes externos e internos, en tiempo real los avances del proyecto a través de las técnicas citadas en capítulo anterior, en el entendido de que se plantea la comunicación como una estrategia de comunicación integral.

6.6.1.15 Definir el glosario.

Software: Son programas que se instalan en un computador, los cuales se usan para realizar algunas tareas o procedimientos.

Micrositio: También conocido como minisite o weblet, es un término de diseño web que se refiere a una página web individual o a un grupo de páginas que extienden o amplían la funcionalidad de sitios web primarios.

Escenario: Espacio multipropósito adecuado para el desarrollo de actividades.

Secop II: Plataforma transaccional del Sistema Electrónico de Contratación Pública.

Evento artístico cultural: Actividad que se realizará el día de la inauguración del escenario.

Proceso licitatorio: proceso de selección determinado en esta modalidad por la cuantía, a través del cual se selecciona una propuesta como adjudicataria del contrato.

Community manager: es una persona especialista en la comunicación digital de una empresa.

Web master: es el encargado de administrar un sitio web.

Desierto: en el proceso de licitación se hace esta declaratoria bien por ausencia de proponentes o porque las propuestas presentadas no subsanan requisitos habilitantes según cronograma o se encuentran en causal de rechazo.

6.6.1.16 Formatos.

Los formatos que se utilizarán para el PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES, del proyecto son:

- a) Presentación explicativa interna sobre el desarrollo del proyecto, bajo el concepto Kick Off, dirigida a todos los interesados que pertenecen a las entidades públicas que de una u otra forma se involucran en el proyecto.
- b) Informes y actas de reunión según la agenda prevista.
- c) Presentaciones en los formatos oficiales de la entidad.
- d) Formato de registro de incidentes y formato de lecciones aprendidas.
- e) Informe sobre mecanismos de comunicación utilizados para visibilizar la información a la población objetivo (beneficiarios).

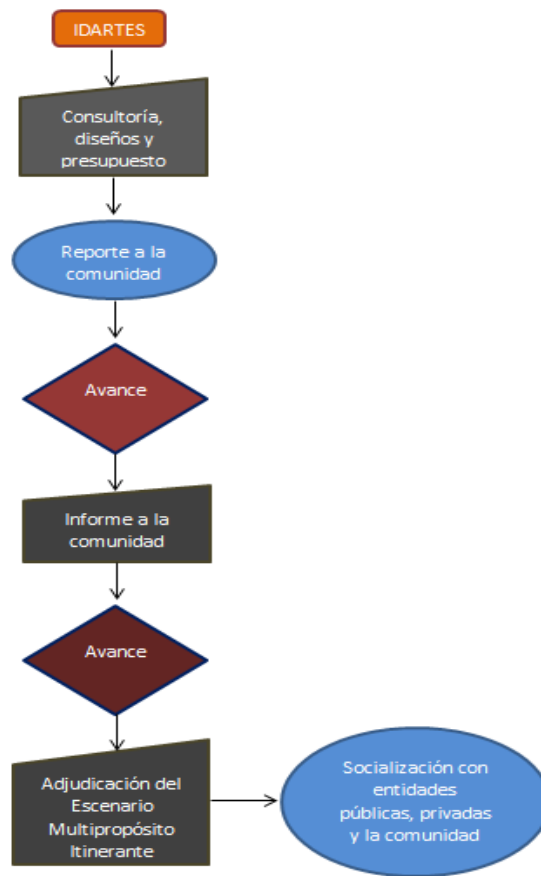
6.6.1.17 Aprobación.

Las aprobaciones que corresponden en la ejecución del proyecto son:

- a) Líder: Director General del Instituto
- b) Ordenador del gasto: Subdirector de las Artes
- c) Gerentes de Proyecto: Sandra Margoth Vélez Abello - Juan Pablo Puche Lizarazo.
- d) Contratista: El proponente que resulte adjudicatario del proceso de selección.
- e) Aprobación de pólizas: Oficina Asesora Jurídica
- f) Registro presupuestal contrato: Subdirección Administrativa Financiera
- g) Recibo a satisfacción: Supervisor de contrato designado.

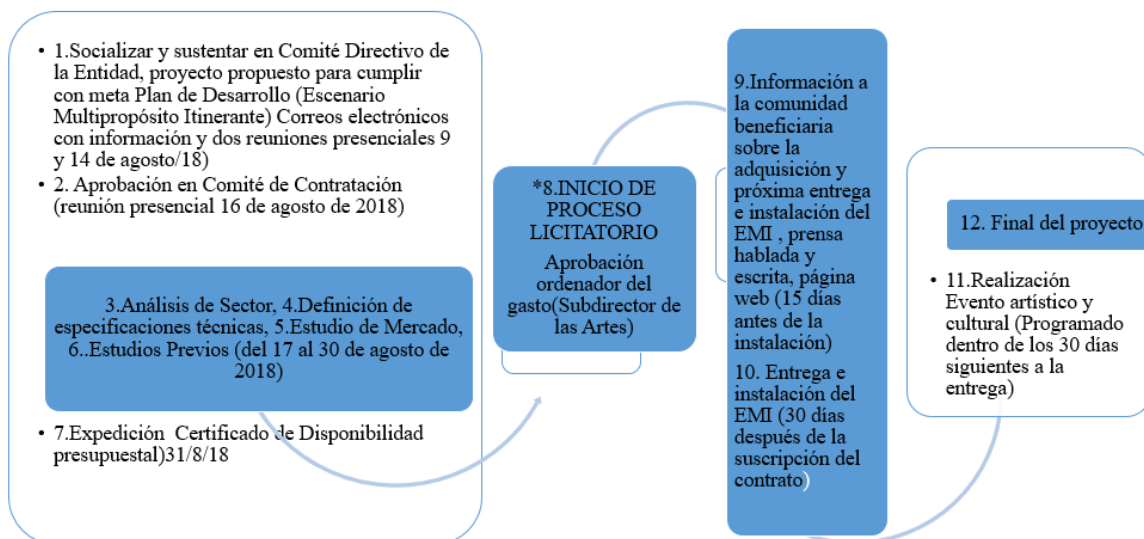
6.6.2 Diagrama de flujo de la información.

Imagen 9. Diagrama de Flujo General



Fuente. Los autores

Imagen 20. Diagrama de Flujo de Información desagregado por actividades, líneas De aprobación y tiempos.



Fuente. Los autores

6.6.3 Matriz de Comunicaciones.

Ver Anexo X.

6.7. Plan de gestión del riesgo

El plan de gestión de los riesgos del presente proyecto empezará a regir a partir de la firma del acta de constitución, y teniéndolo en cuenta durante todas las fases del proyecto. Se entiende que el no manejo adecuado de los riesgos en un proyecto puede desencadenar situaciones catastróficas, las cuales pueden ocasionar pérdidas económicas y peor aún, pérdida de vidas humanas.

Todos los riesgos del presente proyecto son importantes, pero solo se van a analizar y monitorear los riesgos medios y altos; no obstante, los riesgos bajos serán verificados mediante otras estrategias.

6.7.1. Identificación de riesgos y determinación de umbral.

De acuerdo con los contenidos de cada una de las etapas del proyecto, se determinaron los riesgos individuales del proyecto, así como las fuentes de riesgo general de éste y se documentaron sus características.

Ver anexo Y.

6.7.2. Risk Breakdown Structure –RiBS.

Nivel 0 de RBS	Nivel 1 de RBS	Nivel 2 de RBS
TODAS LAS FUENTES DE RIESGO DEL PROYECTO	1. Técnico	Solicitud de interesados para que se genere una adenda al proceso.
	2. Externo	No cumplimiento de obligaciones por parte del contratista seleccionado.
		Iniciativa de la Administración en cabeza del Alcalde mediante la radicación de documento modificadorio del POT.
		Plataforma del SECOP II con intermitencias o caída en el momento del cierre.
3. De la organización	Deficiente participación de interesados en el proceso	
	Falta de planeación del contratista acorde con los tiempos de legalización e importación cuando así corresponda.	
4. Dirección de Proyectos	Revocatoria o destitución del Alcalde y se modifique la priorización de metas y de producto señaladas en el Plan de Desarrollo.	
	Acaecimiento de un desastre natural, cambio de normativa en materia de importaciones.	
		Funcionarios a cargo de la etapa precontractual descuidados y sin conocimiento del tema.

6.7.3. Análisis de riesgos del proyecto (cualitativo y cuantitativo) debe evidenciarse la aplicación y cálculo del valor Económico esperado.

En este proceso se efectuaron los análisis para priorizar los riesgos individuales del proyecto para análisis o acción posterior, lo que conllevó a efectuar el análisis evaluando la probabilidad de ocurrencia o impacto de cada uno de ellos; igualmente, se efectuó el análisis numérico del efecto combinado de los riesgos individuales del proyecto, identificando otras fuentes de incertidumbre sobre los objetivos iniciales de éste.

Ver Anexo Z.

6.7.4. Matriz de riesgos.

Corresponde a la matriz por medio de la cual se indican los riesgos asociados al proyecto y al producto, vinculando la probabilidad de ocurrencia de cada uno de ellos, al igual que el impacto sobre el proyecto.

Ver Anexo AA.

6.7.5. Plan de respuesta al riesgo.

Corresponde al mecanismo mediante el cual se atienden los riesgos, estableciendo los mecanismos de respuestas efectivas para hacer frente a cada uno de ellos.

Ver Anexo BB.

6.8. Plan de gestión de adquisiciones

El plan de gestión de las adquisiciones deberá contener las actividades para el proceso de adquisición, donde deberán documentarse aspectos como: el tipo de contratación, fuentes de financiación, moneda, metodología etc. Incluye la siguiente información relacionada:

- Cronograma de adquisiciones
- Decisión de Hacer o Comprar. Decisiones, debidamente documentadas, acerca de qué productos o servicios serán adquiridos o desarrollados por el equipo del Proyecto.
- Métricas de las adquisiciones que se emplearan para gestionar y evaluar proveedores.
- Roles y responsabilidades claramente definidos incluyendo el nivel de autoridad.
- Restricciones y supuestos que pueden afectar las adquisiciones.
- Temas normativos que pueden afectar las adquisiciones.
- Tipo de moneda y forma de pago de las adquisiciones.
- Determinar el tipo de estimaciones utilizadas.
- Temas relacionados con gestión de riesgos: garantías, pólizas para mitigar los riesgos identificados.
- Lista de proveedores para el bien o servicio y metodología para la selección.

6.8.1. Definición y criterios de valoración de proveedores.

En todo proceso de selección de contratistas primará lo sustancial sobre lo formal. En consecuencia, no podrá rechazarse una propuesta por la ausencia de requisitos o la falta de documentos que verifiquen las condiciones del proponente o soporten el contenido de la oferta, y que no constituyan los factores de escogencia establecidos por el IDARTES en el pliego de condiciones.

De conformidad con el párrafo 1° del artículo 5, de la Ley 1150 de 2007: “La ausencia de requisitos o la falta de documentos referentes a la futura contratación o al proponente, no necesarios para la comparación de las propuestas no servirán de título suficiente para el rechazo de los ofrecimientos hechos. En consecuencia, todos aquellos requisitos de la propuesta que no afecten la asignación de puntaje podrán ser solicitados por las entidades en cualquier momento, hasta la adjudicación. (...)”. Tales requisitos o documentos podrán ser requeridos por la Entidad en el plazo señalado en el cronograma del proceso de selección. Para tal efecto el IDARTES señala como plazo para subsanar la ausencia de requisitos o la falta de documentos habilitantes, el indicado en el cronograma del proceso. En ningún caso, el IDARTES podrá señalar taxativamente los requisitos o documentos subsanables o no subsanables en el pliego de condiciones, ni permitir que se subsanen asuntos relacionados con la falta de capacidad para presentar la oferta.

Así mismo, el IDARTES se reserva el derecho a efectuar requerimientos o solicitudes de aclaración a los proponentes durante cualquier etapa del proceso, siempre que sea con posterioridad a la fecha de cierre del proceso y hasta la adjudicación del mismo, a lo cual los proponentes deberán atenderlos de forma clara, completa, precisa y dentro del plazo fijado para ello por la Entidad, so pena del rechazo de la propuesta.

6.8.1.1 Rechazo de propuestas.

Sólo serán causales de rechazo las previstas en este pliego de condiciones y las expresamente señaladas en la ley. El IDARTES rechazará las propuestas en los siguientes eventos:

6.8.1.1.1 Generales.

1. Cuando el proponente se halle incurso en alguna de las causales de inhabilidad o incompatibilidad para contratar establecidas en la Constitución o en la ley.
2. Cuando la propuesta sea presentada por personas jurídicamente incapaces para obligarse.
3. Cuando existan varias propuestas presentadas por el mismo proponente ya sea en forma individual o en calidad de integrante de un consorcio o unión temporal.
4. Cuando el IDARTES detecte inconsistencias que no puedan ser resueltas por los proponentes mediante pruebas que aclaren la información presentada.

5. Cuando el proponente señale su desacuerdo o imposibilidad de cumplir las obligaciones y condiciones previstas en el pliego de condiciones, o presente condicionamiento para la adjudicación.

6. Cuando el IDARTES comprobare la violación por parte del proponente, de sus empleados o de un agente comisionista independiente actuando en su nombre, de los compromisos anti corrupción asumidos por el proponente.

7. Cuando el proponente no subsane, o no subsane en debida forma lo requerido por el IDARTES, de conformidad con el artículo 5 de la Ley 1150 de 2011.

8. Cuando de conformidad con la información con la cual cuenta la Entidad, se estime que el valor de una oferta resulta artificialmente bajo y no logre demostrar que el valor de su propuesta responde a circunstancias objetivas tanto del proponente como de su oferta.

9. Cuando en el certificado de existencia y representación o documento que haga sus veces, se verifique que el objeto del proponente (o de cualquiera de los integrantes cuando sea Consorcio o Unión Temporal) no se ajusta a lo exigido en el pliego de condiciones.

10. Cuando se demuestre que, a la fecha de adjudicación, el proponente (o cualquiera de los integrantes cuando sea Consorcio o Unión Temporal) no se encuentra afiliado y al día, durante los últimos seis (6) meses con el cumplimiento en el pago de los aportes al Sistema de Seguridad Social en Salud, Pensión y Riesgos Profesionales y los aportes parafiscales, cuando a ello hubiere lugar, en cumplimiento a lo estipulado en el Artículo 50 de la Ley 789 de 2002, o en las disposiciones que rigen la materia.

11. Cuando se demuestre que a la fecha de cierre del proceso, de acuerdo con los documentos presentados con la propuesta, el representante legal del proponente o apoderado carece de facultades expresas para presentar la propuesta y en consecuencia no tiene la capacidad jurídica para obligarse a nombre de la representada.

12. Cuando de conformidad con el certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio o por autoridad competente, con los estatutos de la persona jurídica o con certificación juramentada proveniente del representante legal del proponente, se determine que la duración de la persona jurídica no es igual a la del plazo para la ejecución del contrato y un (1) año.

13. Cuando la oferta sea presentada y/o suscrita por el representante legal suplente del proponente de acuerdo con la inscripción que reposa en el certificado de existencia y

representación legal y éste deba actuar sólo en los casos de faltas absolutas y/o temporales y/o accidentales del representante legal principal, y no sea acreditada tal situación mediante escrito junto con la propuesta o dentro del plazo establecido en el cronograma para subsanar.

14. Cuando el IDARTES haya solicitado al proponente cualquier aclaración, y el mismo no haya dado respuesta o responda en forma insatisfactoria o incompleta durante el plazo fijado para ello por la entidad.

15. Cuando se presentan inconsistencias o datos tergiversados en la información presentada por el proponente, o por alguno de los miembros del Consorcio o de la Unión Temporal, teniendo en cuenta lo señalado en el artículo 5 de la Ley 1150 de 2007.

16. Cuando respecto de los consorcios y/o uniones temporales cualquiera de los miembros de la figura asociativa dispongan que la suscripción del documento de constitución sea efectuada y suscrita por el representante legal suplente de cualquiera de ellos de acuerdo con la inscripción que reposa en el certificado de existencia y representación legal y todos y/o alguno de ellos deban actuar sólo en los casos de faltas absolutas y/o temporales y/o accidentales del representante legal principal, y no sea acreditada tal situación a la fecha de la adjudicación.

17. Cuando el proponente y/o cualquiera de los integrantes de los consorcios y/o uniones temporales no posean la capacidad para presentar oferta, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 1150 de 2007.

18. Cuando el valor de su propuesta económica supere el valor total del presupuesto oficial.

19. Cuando el proponente no entregue la garantía de seriedad junto con la propuesta, de conformidad con el párrafo 3° del artículo 5° de la Ley 1150 de 2007 adicionado por el artículo 5 de la Ley 1882 de 2018.

20. En los demás casos que así lo contemple la ley y/o los estudios Previos y/o el pliego de condiciones que rige el presente proceso de selección.

6.8.1.1.2 Específicas.

a) Cuando la propuesta no cumpla con cualquiera de las especificaciones técnicas mínimas, contenidas en el Anexo CC de especificaciones técnicas y/o en la información requerida en esta materia por la plataforma transaccional SECOP II, estudios previos y pliego de condiciones.

- b) *Cuando se presenten propuestas parciales.*
- c) *Cuando el proponente no diligencie en su totalidad el espacio destinado en la plataforma de SECOP II para diligenciar su oferta económica, o cuando el mismo no sea diligenciado en forma completa y/o el valor de su propuesta económica supere el valor unitario de los ítems establecidos en el estudio de mercado efectuado por la entidad.*
- d) *Cuando el oferente incluya en su oferta económica el IVA o impuesto al consumo o cualquier otro impuesto cuando estos no apliquen a los bienes o servicios ofrecidos.*
- e) *Cuando el proponente expresa algún tipo de ajuste o incremento a los valores de la oferta.*
- f) *Cuando los valores de la oferta se expresan en moneda diferente a pesos colombianos.*
- g) *En el evento en que, de la verificación aritmética de la oferta, se evidencie que el valor ofertado supera el valor unitario de los ítems establecidos en el estudio de sector efectuado por la entidad y/o si supera el valor total del valor del presupuesto oficial.*
- h) *En el evento en que de la corrección aritmética que efectúe el IDARTES el valor total ofertado por el proponente supere el valor unitario de los ítems establecidos en el estudio de mercado efectuado por la entidad y/o el valor del presupuesto oficial.*
- i) *Cuando el Registro Único de Proponentes (RUP), no éste en firme al momento de finalizar el traslado del informe de evaluación, teniendo en cuenta lo dispuesto en el Decreto 1082 de 2015 y el parágrafo 1° del artículo 5° de la Ley 1150 de 2011.*
- j) *Cuando los proponentes acrediten circunstancias ocurridas con posterioridad al cierre, durante el término para subsanar ofertas al tenor de lo establecido en el inciso final del parágrafo primero del artículo 5° de la ley 1882 de 2018.*

6.8.1.2 Evaluación de las propuestas.

La evaluación de las propuestas se efectuará conforme a lo señalado en el pliego de condiciones, o en las adendas que lo modifiquen para los aspectos jurídicos, financieros, técnicos y económicos. Tal procedimiento, comprenderá una verificación inicial respecto del cumplimiento en los aspectos jurídicos, técnicos y financieros el cual será factor HABILITANTE, es decir, que, de no cumplir con las exigencias hechas en ambos aspectos, la

propuesta será catalogada como NO HABILITADA y por ende no será objeto de ponderación. (Ver Anexo CC de requisitos habilitantes).

El IDARTES se reserva la facultad de verificar toda la información presentada, para lo cual solicitará cuando lo estime conveniente a las entidades estatales y privadas y/o a los proponentes la información que considere necesaria. De la misma manera, podrá designar funcionarios para que realicen visitas a las instalaciones o sedes de cada uno de los proponentes y obtener o solicitar por cualquier medio idóneo la información que requiera para verificar la información suministrada en las propuestas.

6.8.1.3 Proceso de evaluación de las propuestas.

La evaluación de las propuestas se efectuará a través de un estudio jurídico, financiero y técnico, el cual se realizará dentro de la fecha establecida para el efecto en el cronograma que rige el presente proceso. Tal procedimiento, comprenderá una verificación inicial respecto del cumplimiento en los aspectos jurídicos, técnicos y financieros el cual será factor HABILITANTE, es decir, que, de no cumplir con las exigencias hechas en ambos aspectos, la propuesta será catalogada como NO HABILITADA y por ende no será objeto de ponderación.

6.8.1.4 Ponderación de las propuestas elegibles.

Únicamente se ponderarán los factores de calidad y precio de aquellas propuestas que cumplan con la verificación de requisitos habilitantes financieros, técnicos y jurídicos. De conformidad con lo señalado en el artículo 2.2.1.1.2.2.2 del Decreto 1082 de 2015, en la selección abreviada de menor cuantía, la entidad debe determinar la oferta más favorable teniendo en cuenta: a) la ponderación de los elementos de calidad y precio soportados en puntajes o fórmulas; o b) la ponderación de los elementos de calidad y precio que representen la mejor relación de costo beneficio. Para el presente proceso de contratación se adjudicará el ofrecimiento más favorable para la Entidad, teniendo en cuenta la ponderación de los elementos de calidad y precios soportados en puntaje o fórmulas señaladas en el presente documento. Acorde con lo dispuesto el artículo 2.2.1.1.2.2.2 del Decreto 1082 de 2015 se tendrán en cuenta los siguientes factores para determinar la oferta más favorable. (Ver Anexo CC. especificaciones técnicas y factores de ponderación: calidad, precio y apoyo a la industria nacional)

6.8.1.5 Adjudicación.

La adjudicación del contrato se realizará a aquel proponente que haya cumplido plenamente con los requisitos exigidos en la parte jurídica, financiera, técnica y económica exigidos por el IDARTES, y obtenga el mayor puntaje en los factores de ponderación.

6.8.2. Criterios de contratación, ejecución y control de compras y contratos.

Se debe atender la normatividad que rige la materia y para el efecto se atenderá de manera puntual lo señalado en la ley 80 de 1993, ley 1150 de 2007, decreto 1082 de 2015 y ley 1882 de 2018, así como los procesos y procedimientos de gestión jurídica definidos en la entidad, manual de contratación y los lineamientos de la Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente- de manera particular todo lo referente al funcionamiento de la Plataforma Transaccional SECOP II, a través de la cual se llevará a cabo el proceso licitatorio.

Si en el proceso de adquisiciones acorde con los términos del proceso de selección, que se ha definido por licitación pública, si los posibles oferentes observan los términos del proceso, las especificaciones técnicas e incluso aspectos asociados a requisitos habilitantes o de ponderación, si es necesario después de las valoraciones del Comité Evaluador se debe proceder a modificar el alcance del proyecto y en esa medida se deberá lograr las aprobaciones puntuales de la organización y sus representantes.

Es necesario el estudio de mercado y una vez lanzado el proyecto en la plataforma transaccional del SECOP II, se partirá del supuesto de que la información que reporten los interesados en el mismo (observaciones) corresponden a cuestionamientos respecto del proceso y dada su experticia esta puede resultar actualizada y permite ser entendida con confianza, lo que genera necesariamente la toma de decisiones al respecto, previo el juicio de expertos que para el caso integrarán el Comité Evaluador del proceso de selección.

La entidad pública representada por quienes atienden los diferentes roles y responsabilidades en el proceso de selección y en la celebración y ejecución del contrato, deben abstenerse de hacer asesorías a los eventuales contratistas e incluso al mismo contratista, porque en uno u otro caso deben sujetarse a los términos del pliego de condiciones y el contrato resultado del mismo, lo que se resume en el cumplimiento contractual.

En este mismo sentido, los Gerentes de Proyecto no pueden realizar ningún tipo de asesoría a los eventuales contratistas y menos aún al contratista seleccionado.

Así las cosas, en lo que se refiere al HACER O COMPRAR, resulta claro que siempre habrán decisiones que tomar, lo que conlleva a HACER algo que no es nada diferente a solucionar la situación presentada, por ejemplo la modificación de especificaciones técnicas del producto requerido, atendiendo variaciones en el mercado, incluso actualización de características.

En cuanto a COMPRAR, dado que es una necesidad que la administración debe satisfacer, que la tiene definida en su Plan Anual de Adquisiciones, es posible que para lograr la compra o adquisición sea necesaria la variación de un índice financiero por solicitud de los eventuales oferentes pueda ser variado a efectos de que se garantice no solo la pluralidad de oferentes, sino que se eviten situaciones que puedan llevar a la declaratoria de desierta del proceso de licitación, lo que se puede entender como un fracaso del proyecto.

Entender que la compra o adquisición no puede ser parcial, pues es un complemento camión y escenario multipropósito. Para este tipo de proyectos la disponibilidad de recursos es indispensable de lo contrario no es posible plantear su realización, para lo cual se requiere el análisis de sector y el estudio de mercado efectuado de manera responsable y con criterio, propendiendo por la optimización de los recursos públicos. Analizar los potenciales beneficios en materia de costos, calidad, tiempo es muy relevante, al igual que el análisis de riesgos no solo del proyecto sino de la contratación.

Así las cosas, relevante resulta afirmar que del nivel de detalle de los documentos y contenidos precontractuales que soportan el proceso precontractual, los propios del pliego de condiciones, la solicitud de información RFI, la invitación en la plataforma transaccional a licitar IFB, solicitudes de propuesta acorde con los términos del proceso licitatorio RFQ, la adquisición debe corresponder a los términos definidos, a las condiciones de mercado, al presupuesto estimado, y atender los riesgos asociados a la misma.

De acuerdo con la trazabilidad desde la formulación del proyecto, es claro que no es conveniente cambiar el alcance del mismo una vez el mismo fue aprobado, pues de llegar a hacerlo máxime que es un proyecto de una entidad pública que debe cumplir con los principios que rigen la función administrativa y la contratación pública, sería tanto como llevarlo al fracaso.

Con base en lo expuesto en páginas anteriores, la Gestión de las Adquisiciones incluye los procesos definidos en la Guía del PMBOK, bajo el entendido de las buenas prácticas para la

compra o adquisición del producto esperado como resultado de la ejecución del proyecto. Los procesos de gestión y de control que se requieren para desarrollar y administrar los acuerdos corresponden al contrato que resultará del proceso de selección bajo la modalidad de licitación pública.

En este orden de ideas se deben atender los procesos de planificar la gestión de las adquisiciones, efectuar las adquisiciones y controlar las adquisiciones, de tal forma que se documenten las decisiones al respecto, especificando su enfoque e identificando potenciales proveedores; al igual que obtener observaciones o respuestas de estos para proceder a la selección objetiva y adjudicación del contrato; y finalmente controlando a través de gestionar las relaciones de adquisiciones, seleccionar el proveedor acorde con los términos del pliego de condiciones y los criterios de selección que allí se plasman, monitoreando la ejecución del contrato, efectuando correcciones o cambios según corresponda, para luego proceder al cierre del contrato.

Ciertamente el rol de los Gerentes de Proyecto no se abstrae por el hecho de que las adquisiciones, como en este caso sean competencia de unas áreas específicas de la administración, como son la Subdirección de Equipamientos, Subdirección de las Artes y la Oficina Asesora Jurídica, todo lo contrario, es su deber estar muy documentados, conocer de las modalidades de los procesos de selección en el sector público, así como de los riesgos asociados a la contratación, para así de esta manera poder ejercer su papel y atender con responsabilidad las tareas asignadas.

Ahora bien, la decisión de hacer o comprar corresponde por así decirlo a la primera decisión que debe tomar el director del proyecto y de acuerdo con ello entrar a definir lo que se puede avanzar con los activos con que cuenta la organización y qué adquisiciones o compras se deben realizar; estimar los costos y llevarlos por supuesto a la línea base del costo.

De otro lado conocer todas las actividades del ciclo de vida del proyecto y las consecuentes del ciclo propio de la adquisición y del contrato que resulte de el es fundamental, y ello se soporta en un adecuado y bien elaborado Plan de Adquisiciones, que debe adaptarse en un todo a las necesidades del proyecto. El juicio de expertos, los activos de la organización, atender las normas legales, los procesos y procedimientos en este caso del Instituto, serán prenda de garantía de que se logrará el éxito del proyecto y la entrega satisfactoria del producto final.

6.8.3. Cronograma de compras con la asignación del responsable.

Tabla 20. Cronograma de la licitación.

*Publicación del Aviso (artículo 30 de la Ley 80 de 1993)	19/10/2018 04:00:00 PM
Publicación del aviso de convocatoria pública	19/10/2018 04:00:00 PM
Publicación de estudios previos	19/10/2018 04:00:00 PM
Fecha de Publicación del Proyecto de Pliego de Condiciones	19/10/2018 11:29:46 AM
Plazo para presentar observaciones al proyecto de Pliego de Condiciones	06/11/2018 04:00:00 PM
Plazo para manifestación de interés de limitar la convocatoria a Mipymes	09/11/2018 04:00:00 PM
Respuesta a las observaciones al proyecto de Pliego de Condiciones	09/11/2018 04:00:00 PM
Fecha prevista de publicación del pliego de condiciones definitivo	10/11/2018 04:00:00 PM
Expedición y publicación acto administrativo de apertura del proceso de selección	10/11/2018 04:00:00 PM
Audiencia de asignación de Riesgos	13/11/2018 10:00:00 AM
Presentación de Observaciones a los Pliego de Condiciones definitivos	17/11/2018 10:00:00 AM
Respuesta a las observaciones al Pliego de Condiciones	19/11/2018 06:00:00 PM
Plazo máximo para expedir adendas	25/11/2018 04:00:00 PM
Presentación de Ofertas	28/11/2018 04:01:00 PM
Apertura de Ofertas	28/11/2018 04:05:00 PM
Informe de presentación de Ofertas	28/11/2018 04:08:00 PM
Publicación del informe de evaluación de las Ofertas	10/12/2018 05:00:00 PM
Presentación de observaciones al informe de verificación o evaluación	12/12/2018 05:00:00 PM
Audiencia de Adjudicación	14/12/2018 11:00:00 AM
Publicación Acto Administrativo de adjudicación o de Declaratoria de Desierto	23/01/2019 12:00:00 PM
Firma del Contrato	23/01/2019 02:00:00 PM
Entrega de la garantía única de cumplimiento	23/01/2019 11:59:00 PM

Fuente. Los autores

Los responsables del proceso de compra del Escenario y sus componentes acorde con las especificaciones técnicas son:

- a) *Profesionales del IDARTES encargados de preparar toda la etapa precontractual (análisis del sector, estudio de mercado, estudios previos) y que de acuerdo con su asignación en la planta de personal de la entidad se ubican en la Subdirección de Equipamientos y en la Subdirección de las Artes.*
- b) *Profesional líder del proceso de selección con usuario creado en la plataforma transaccional SECOP II, lo que lo habilita para subir todos los documentos precontractuales, pre pliego de condiciones, acto de apertura de la Licitación, pliegos definitivos, resolución de designación de Comité Evaluador, adendas, respuesta a observaciones, informe preliminar de verificación de habilitantes, informa final habilitantes y evaluación, acto administrativo por el cual se adjudica el proceso de selección, minuta contractual, aprobación de pólizas.*

c) *Profesional líder área de presupuesto a quien le compete la expedición del registro presupuestal.*

d) *Subdirectores y Jefe de Oficina Asesora Jurídica, encargados de las aprobaciones en el paso a paso que se define en la plataforma transaccional SECOP II,*

6.9. Plan de Gestión de los Interesados

6.9.1 Registro de interesados.

La gestión eficaz de los interesados del proyecto parte de la oportuna identificación y mantenimiento de un registro de los mismos, para lo cual el Gerente de proyectos cuenta con un instrumento que se denomina registro de los interesados. A partir de este instrumento se recauda la información sobre los interesados estableciendo sus datos de contacto, requerimientos, expectativas, grado de influencia en el proyecto.

Con base en esta información se diligencia la plantilla que se muestra como Anexo DD.

6.9.1.1 Gestión de los Interesados del Proyecto.

Incluye los procesos para identificar a los interesados, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto. En este propósito, en la estructuración del proyecto se han analizado las expectativas de los interesados y por supuesto su impacto en el proyecto, lo cual se dinamiza a partir de las estrategias adecuadas propendiendo por una participación eficaz y oportuna, garantizando la toma de decisiones oportunas.

Algunos interesados pueden verse afectados de forma positiva o negativa, así como también algunos de ellos pueden influir en el trabajo o en los resultados del proyecto, pero otros pueden tener toda la influencia sobre este y los resultados esperados.

No se puede desconocer que en el proyecto del Escenario Multipropósito Itinerante hay varios interesados, de los cuales el 90% pertenecen al sector público y el 10% a la comunidad, y ello conlleva a mantener una comunicación adecuada y eficaz garantizando el involucramiento de todos los actores públicos y privados.

Periódicamente a lo largo de la vida del proyecto, o cuando sea necesario se identifican los interesados del proyecto, analizando y documentando la información respecto a sus intereses, participación, interdependencia, influencia y posible impacto de éxito del proyecto. (Project Management Institute, GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (GUÍA DEL PMBOK), SEXTA EDICIÓN, 2017)

Encontrar el enfoque adecuado para el involucramiento de cada interesado o grupo de interesados, es el beneficio de este proceso y es por ello por lo que deben tenerse muy en cuenta los insumos para el mismo que corresponden al acta de constitución del proyecto, los documentos del negocio, el plan para la dirección del proyecto, los documentos del proyecto, acuerdos, factores ambientales de la empresa y los activos de los procesos de la organización.

Surge entonces la pregunta y qué métodos utilizar, cuáles son las herramientas o técnicas; primero que todo es necesario contar con la experiencia y el conocimiento de individuos o grupos de individuos que tengan capacitación en comprensión de la política y las estructuras de poder del Instituto, así mismo conocimiento del entorno y la cultura de la organización, incluidos clientes internos y externos, conocimiento del tipo de entregable o entregables del proyecto y conocimiento de la pericia y contribuciones y pericia de los miembros individuales del equipo de trabajo.

En este mismo contexto, recopilación y análisis de datos, así como su representación, socializándose u discutiéndose en reuniones de trabajo conlleva al registro efectivo de los interesados, solicitudes de cambio y en consecuencia actualizaciones al plan de dirección del proyecto y a los documentos del proyecto.

Ahora bien, dada la naturaleza de proyecto de interés público los factores ambientales del Instituto que pueden influir en el proceso de identificar a los interesados se tienen determinados como la cultura, el clima político y el marco de gobernanza de la entidad, por supuesto estándares gubernamentales, prácticas y distribución geográfica de instalaciones y recursos.

En el ciclo de vida del proyecto, relevante resulta tener en cuenta activos de los procesos de la entidad tales como registro de interesados actuales y de proyectos anteriores, así como repositorio de lecciones aprendidas que permitan recaudar información acerca de preferencias, acciones o involucramiento de los interesados.

6.9.1.2 *Interesados. (STAKEHOLDERS).*

Tabla 21. Lista de Interesados.

NOMBRE	CARGO	DEPARTAMENTO / DIVISIÓN	RAMA EJECUTIVA
SCRD	Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte	Secretaría de Despacho	Nivel Directivo
IDRD	Director General	Dirección General	Nivel Directivo
IDARTES	Directora General	Dirección General	Nivel Directivo
ALCALDÍAS LOCALES	Alcaldes Locales	Despacho Alcaldía	Nivel Directivo
COMUNIDAD	Población de la localidad donde se ubique el producto	Localidad	No aplica
CONTRATISTAS	Contratista adjudicatario	Oferentes SECOP II	No aplica
INTERVENTORÍA	Contratista Interventor	Designación entidad	No aplica
ORGANISMOS DE CONTROL	Director Control Fiscal Sector Cultura	Contraloría Distrital	Nivel Directivo

Fuente. Los autores

Matriz de evaluación de interesados.

Tabla 22. Matriz de Evaluación de los Interesados.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE INTERESADOS COMPROMISO /ESTRATEGIA								
INTERESADO	COMPROMISO					NIVEL DE PODER		ESTRATEGIA
	Desconoce	Se resiste	Neutral	Apoya	Líder	Poder	Interés	
SCRD				X	D	A	A	Involucrar en las decisiones, monitorear
IDRD		X		D		A	B	Involucrar en las decisiones
IDARTES					X	A	A	Involucrar en las decisiones, Informar, monitorear
ALCALDÍAS LOCALES		X		D		A	B	Involucrar en las decisiones
COMUNIDAD			X	D		B	A	Involucrar en las decisiones, mantener satisfecho
CONTRATISTAS							A	Participar en el proceso de selección
INTERVENTORÍA				X			A	Hacer seguimiento a lo contratado
ORGANISMOS DE CONTROL							A	Verificación de eficacia y eficiencia en la inversión del recurso público
X: Actual; D: Deseado; A: Alto; B: Bajo Estrategias: Involucrar en las decisiones; Mantener satisfecho; Informar; Monitorear								

Fuente. Los autores

6.9.3 Estrategias para involucrar interesados.

Se debe planificar el involucramiento de los interesados y de acuerdo con ello se tienen en cuenta las expectativas, intereses, necesidades y el impacto previsto para el proyecto, con diferentes enfoques de acuerdo con su rol y así se va involucrando cada uno de ellos. En este proceso por supuesto es muy relevante el Acta de Constitución, el plan para la dirección del proyecto, los documentos del proyecto, los factores ambientales de la empresa y los activos de la organización.

Claramente el Plan para la dirección del proyecto, contempla los siguientes planes: Plan de gestión del alcance, de requisitos, de cronograma, de costos, de calidad, recursos, riesgos, adquisiciones, interesados y comunicaciones. Ahora bien, en cuanto a los documentos del proyecto se tienen en cuenta registro de incidentes, registro de supuesto, registro de cambios, cronograma del proyecto, registro de riesgos y registro de interesados.

Los medios a través de los cuales se procesan las entradas, en desarrollo del proyecto se utilizarán herramientas y estrategias que incluyen juicio de expertos, recopilación de datos, análisis y representación de datos, reuniones y toma de decisiones, lo que conlleva a la definición del plan de involucramiento de los interesados.

En cuanto al juicio de expertos se tienen en cuenta la identificación de los interesados, grupos de interesados, organizaciones interesadas; en recopilación de datos hacer estudios comparativos de la herramienta; en cuanto al análisis de datos se efectúa análisis de causa raíz y se representan los datos en una matriz de involucramiento.

Una vez identificada la comunidad inicial de interesados lo cual se ha efectuado por el proceso de identificar a los interesados se genera la primera versión de involucrar a los interesados el cual se va actualizando periódicamente y por supuesto debe reflejar los cambios en la comunidad de interesados.

Fundamental aplicar las técnicas de representación de datos, en el proyecto objeto del presenta plan el mapeo mental permite organizar visualmente información sobre los interesados y sus relaciones entre sí y con la entidad, lo cual se constituye en una técnica relativamente sencilla en un proyecto de interés público, no obstante tal y como se muestra en la matriz que se observa en párrafos anteriores permite comparar los niveles actuales de participación de los interesados, con los niveles deseados de participación que definitivamente son necesarios para la entrega exitosa del proyecto.

El Plan de involucramiento de los interesados se ejecuta mediante la comunicación y trabajo con ellos para satisfacer sus necesidades y expectativas, fomentando la adecuada participación de estos, lo que se logra involucrándolos de manera adecuada y oportuna en las etapas del proyecto donde deban asumir un rol, propiciando la gestión de las expectativas de los interesados a través de negociación y comunicación, tal y como se requiere en el proyecto, que para el caso particular en lo que se refiere a la comunidad es vital su involucramiento, en el entendido que es un proyecto de interés público.

En esta misma línea, se deben anticipar futuros incidentes y aclararse y resolverse a efectos de incrementar el apoyo y evitar la resistencia de los interesados, así las cosas, se tendrán en cuenta las metas, objetivos, beneficios, riesgos del proyecto siendo otro de los beneficios el de que los interesados conozcan como su contribución aumenta el éxito del proyecto.

Los insumos para la ejecución de este proceso provienen del plan para la dirección del proyecto con todos sus componentes, los documentos del proyecto con sus correspondientes registros, los factores ambientales de la empresa y los activos de la organización en este caso del Instituto.

Contar con la pericia de expertos especializados en la materia objeto del proyecto, es una herramienta fundamental en la estructuración de éste, pues sus conocimientos, conjugando con habilidades de comunicación e interpersonales llevan a la definición de reglas básicas, utilizando como medio de contacto las reuniones que se programan según el cronograma y las necesidades del proyecto.

En conclusión, este proceso implica involucrar a los interesados en las etapas adecuadas del proyecto para obtener, confirmar o mantener su compromiso continuo con el éxito del mismo, gestionando las expectativas, abordando riesgos o posibles inquietudes y aclarando o resolviendo incidentes cuando así se han identificado.

Se efectuarán solicitudes de cambio en caso de ser necesario y en consecuencia se actualizará el plan de dirección del proyecto cuando así se requiera, al igual que los documentos del proyecto.

Fundamental atender el proceso de monitorear el involucramiento de los interesados, dado que ello permite hacer el seguimiento a la gestión de estos, adaptando las estrategias del proyecto lo que conlleva el involucramiento y participación, lo que definitivamente incrementa la eficiencia y apunta al éxito del proyecto. Ahora bien, los insumos a tener en cuenta son el plan

de la dirección del proyecto con todos sus componentes, los documentos del proyecto, los datos del desempeño del proyecto, los factores ambientales de la empresa y los activos de los procesos de la organización que para el caso son los activos de los procesos del Instituto.

Estas entradas se procesan a través del análisis de datos (análisis de alternativas, análisis de causa-raíz, análisis de interesados), se toman decisiones y se procede a representar los datos en una matriz de involucramiento de los interesados, toda esta actividad se atiende mediante reuniones ordinarias o extraordinarias según cronograma o necesidad, donde las habilidades personales juegan un papel muy importante en este proceso de monitorear la gestión de los interesados; en caso de darse solicitudes de cambio se plantea actualizar el plan de dirección del proyecto y los documentos del proyecto.

En este proceso de monitorear las habilidades interpersonales y del equipo son claves y en esa medida escuchar de forma activa para reducir malentendidos, la sensibilidad cultural que va más allá del concepto genérico de cultura para aterrizarlo en una definición que abarca el campo del arte y la recreación, lo que permite planear adecuadamente la comunicaciones; definitivamente el liderazgo inspira a los interesados a apoyar el trabajo y los resultados del proyecto a través de unas sólidas relaciones de trabajo y dada la naturaleza del proyecto la conciencia política ayuda a la dirección del proyecto para planificar las comunicaciones con base al entorno del proyecto y el entorno político de la entidad, donde todos los interesados tiene claridad sobre el reconocimiento de las relaciones de poder, tanto formales como informales, lo que mediante estrategias acertadas y eficaces llevará al éxito del proyecto que tiene como producto final la entrega del Escenario Multipropósito Itinerante puesto en funcionamiento con un gran evento cultural como representación clara del beneficio social que el proyecto representa para la comunidad beneficiaria.

7. CONCLUSIONES.

El proyecto es viable financiera y operativamente. De acuerdo con ello, la realización del plan piloto y su continuidad está garantizada, como respuesta a una población que demanda espacios para acceder a la cultura y la recreación, que tal como se plantea en el proyecto se

viabilizará con la adquisición y puesta en marcha de un escenario no convencional como el Escenario Multipropósito Itinerante.

8. Bibliografía

1995, D. 9. (1995). DECRETO 948 DE 1995 . En P. D. REPUBLICA, *DECRETO 948 DE 1995* (pág. 57). BOGOTA: PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA.

AMBIENTE, M. D. (27 de 08 de 2017). *MINISTERIO DE AGRICULTURA Y PESCA ALIMENTACION Y MEDIO AMBIENTE*. Obtenido de MINISTERIO DE AGRICULTURA Y PESCA ALIMENTACION Y MEDIO AMBIENTE: <http://www.mapama.gob.es/es/sistema/includes/errores/404.aspx?aspxerrorpath=/default.aspx>

ARTES, I. D. (27 de 05 de 2018). *INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES*. Obtenido de INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES: <http://www.idartes.gov.co/sites/default/files/2018-02/Documento%20Plataforma%20Estrat%C3%A9gica%20Final%2020122017.pdf>

ARTES, I. D. (27 de 05 de 2018). *INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES*. Obtenido de INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES: <http://www.idartes.gov.co/es/transparencia/estructura-organica/procesos-procedimientos>

DEPORTE, I. D. (27 de 05 de 2018). *INSTITUTO DISTRITAL DE RECREACION Y DEPORTE*. Obtenido de INSTITUTO DISTRITAL DE RECREACION Y DEPORTE: <https://www.idrd.gov.co/sitio/idrd/>

Deporte, S. d. (27 de 05 de 2018). *Secretaría de Cultura Recreación y Deporte*. Obtenido de Secretaría de Cultura Recreación y Deporte: <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/>

IDARTES, I. D. (27 de 05 de 2018). *INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES*. Obtenido de INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES: <http://www.idartes.gov.co/es/transparencia/estructura-organica>

MENDOZA, M. (23 de NOV de 2013). <https://www.elespectador.com>. Obtenido de <https://www.elespectador.com/reciclaje-tecnologico-articulo-460179>

MONTEALEGRE, R. L. (2013). LEY 1630 DE 2013. En P. D. REPUBLICA, *LEY 1630 DE 2013* (pág. 85). BOGOTA: PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA.

MONTEALEGRE, R. L. (27 de 05 de 2013). *PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA*. Obtenido de PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/2013/LEY%201630%20DEL%2027%20DE%20MAYO%20DE%202013.pdf>.

MOVILES, P. M. (27 de 05 de 2017). *PATRON MEXICO OFICINAS MOVILES*. Obtenido de PATRON MEXICO OFICINAS MOVILES: <http://www.patronmexico.com/inventory/escenario-movil-artistas/>

MOVILES, P. M. (2017 de 08 de 2017). *PATRON MEXICO OFICINAS MOVILES*. Obtenido de PATRON MEXICO OFICINAS MOVILES: <http://www.patronmexico.com/inventory/escenario-movil-artistas/>

MUSITRONIC. (08 de MARZO de 2014). <https://musitronic.blogspot.com>. Obtenido de <https://musitronic.blogspot.com/2014/03/el-fenomeno-fisico-ondas-sonoras.html>

Project Management Institute, I. (2013). *GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS,,,,,,*. Newtown Square, Pensilvania.

Project Management Institute, I. (2017). *GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (GUIA DEL PMBOK), SEXTA EDICION*. Newtown Square, Pensilvania.

SHOWTECH. (15 de 06 de 2018). <http://www.showtech.com.ar>. Obtenido de SHOWTECH WE MAKE IT POSSIBLE: <http://www.showtech.com.ar/index.php?accion=3A&dato1=106>
2018 Project Management Institute. Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)- Sexta Edición.

Pablo Lledó, Administración de proyectos: El ABC para un Director de Proyectos Exitoso. 3ra ed. – Victoria, BC, Canadá: el autor, 2013

<http://www.scrd.gov.co/>

<http://www.IDARTES.gov.co/>

<http://www.idrd.gov.co/>

<http://www.showtech.com.ar/index.php?accion=3A&dato1=106>

<https://calidadgestion.wordpress.com/tag/mapa-de-procesos>

8. ANEXOS

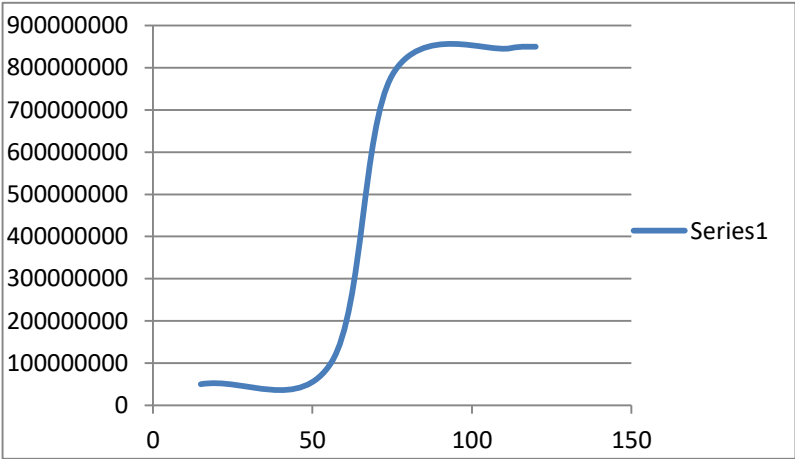
Anexo A. Estudio Económico Financiero.

FACTIBILIDAD FINANCIERA DEL ESCENARIO MULTIPROPOSITO ITINERANTE.								
Incremento anual 5%								
AÑO	Ingreso	incremento Anual	(-) Costos y Gastos	(=) Utilidad Operacional	(-) Impuestos	(=) Utilidad Neta	(-) Inversión	(=) FCN
0							850.000.000	850.000.000
1	240.000.000		240.000.000	32.000.000	208.000.000	0	208.000.000	208.000.000
2	240.000.000	12.000.000	252.000.000	36.000.000	252.000.000	0	252.000.000	216.000.000
3	252.000.000	12.600.000	264.600.000	40.000.000	264.600.000	0	264.600.000	224.600.000
4	264.600.000	13.230.000	277.830.000	44.000.000	277.830.000	0	277.830.000	233.830.000
5	277.830.000	13.891.500	291.721.500	48.000.000	291.721.500	0	291.721.500	243.721.500
			1.326.151.500	200.000.000	1.326.151.500			1.126.151.500
Vr Evento			Eventos x Mes	Total Mes	TOTAL POR AÑO			
1	2.000.000		10	20.000.000	240.000.000			
2	2.000.000	100.000	2.100.000	10	21.000.000	252.000.000		
3	2.100.000	105.000	2.205.000	10	22.050.000	264.600.000		
4	2.205.000	110.250	2.315.250	10	23.152.500	277.830.000		
5	2.315.250	115.763	2.431.013	10	24.310.125	291.721.500		
					1.326.151.500	200.000.000	1.126.151.500	

Fuente. Los autores.

Anexo B. Estimación de costos de inversión del proyecto.

ESCENARIO MULTIPROPÓSITO ITINERANTE - PRESUPUESTO DEL PROYECTO					
INICIO	VALOR INICIAL		SUBTOTALES	DATOS PARA LA GRAFICA	
1 DIRECCION DEL PROYECTO	\$ 50.000.000	15	\$ 50.000.000	15	50000000
1.1.1 Acta de constitución del proyecto				56	102400000
1.2.1 Hacer Plan de Gestión del Alcance				75	782400000
1.2.2 Hacer Plan de Gestión del Tiempo				112	846400000
1.2.3 Hacer Plan de Gestión del Costo				120	850000000
1.2.4 Hacer Plan de Gestión del Cronograma					
1.2.5 Hacer Plan de Gestión de la Calidad					
1.2.6 Hacer Plan de Gestión de los Riesgos					
1.2.7 Hacer Plan de Gestión de las Comunicaciones					
1.2.8 Hacer Plan de Gestión de los Interesados					
1.2.9 Hacer Plan de Gestión de los Recursos					
1.2.10 Hacer Plan de Gestión de las Adquisiciones					
1.3.1 Acta de Seguimiento del Proyecto					
1.4.1 Acta de Cierre del Proyecto					
2 ESPECIFICACIONES	\$ 52.400.000	56	\$ 102.400.000		
2.1 Hacer Especificaciones del camión					
2.2 Hacer Especificaciones de la tarima					
2.3 Hacer Especificaciones de la Cubierta					
2.4 Hacer Especificaciones del sistema hidráulico					
2.5 Hacer Especificaciones de la Plegabilidad					
3 GESTIONAR COMPRAS	\$ 680.000.000	75	\$ 782.400.000		
3.1 Hacer Proceso de Compra					
3.2 Celebrar Contrato					



3.3 Entregar Escenario					
4 PLAN PILOTO	\$ 64.000.000	112	\$ 846.400.000		
4.1 Seleccionar Sitio Para el Montaje					
4.2 Entregar Volantes					
4.3 Montaje e Instalación del Escenario					
5 PROCESO DE CIERRE	\$ 3.600.000	120	\$ 850.000.000	TOTAL	\$850.000.000
5.1 Generar Publicidad y Comunicaciones (Invitaciones)					
5.2 Realizar Evento					
Reserva de gestión:	\$25,550,000				\$875,550,000

Fuente. Los autores

Anexo C. Flujo de caja del proyecto

<u>0</u>	<u>1 año</u>	<u>2 año</u>	<u>3 año</u>	<u>4 año</u>	<u>5 año</u>	-	-	-	-
850.000.000							21,88%	562210	
PARA UNA COK DE 21.88%									
	FCP1	FCP2	FCP3	FCP4	FCP5			732000	13128000
	(1+I) ¹	(1+I) ²	(1+I) ³	(1+I) ⁴	(1+I) ⁵			131280	131280
	240.000.000	240.000.000	240.000.000	240.000.000	240.000.000				
	(1+0,2188) ¹	(1+0,2188) ²	(1+0,2188) ³	(1+0,2188) ⁴	(1+0,2188) ⁵			239999999	208998,78
	1,22	1,49	1,81	2,21	2,69				37519,86
								391000	254980
								477020	45980
								268020	45729,2
								209000	163271
								37520	199190,62
								171480	-254980
									163020
									5622,1
									54340
									77720
									154660
									391000
									236340

















Fuente. Los autores.

Anexo D. Evaluación financiera

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	SUMATORIA	COSTO DEL CAPITAL 7%	NETOS
BENEFICIOS	24.000.000	34.000.000	38.000.000	42.000.000	51.000.000	189.000.000	13.230.000	175.770.000
COSTOS	2.500.000	3.750.000	5.625.000	8.437.500	12.656.250	32.968.750		32.968.750
beneficio/costo (B/C)						5,732701422		5,331412322
Tasa mínima alternativa de retorno			7%					
Costo de capital			0,07					
Índice de beneficio			5,33					5,33
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
INGRESOS								
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	24.000.000	34.000.000	38.000.000	42.000.000	51.000.000			
TOTAL INGRESOS	24.000.000	34.000.000	38.000.000	42.000.000	51.000.000			
EGRESOS								
PAGO VIGILANCIA	920.000	1.380.000	2.070.000	3.105.000	4.657.500			
PAGO ASEO	430.000	645.000	967.500	1.451.250	2.176.875			
MANTENIMIENTO EQUIPOS	520.000	780.000	1.170.000	1.755.000	2.632.500			
GASTOS GENERALES	210.000	315.000	472.500	708.750	1.063.125			
PAGO DE IMPUESTOS	120.000	180.000	270.000	405.000	607.500			
REINVERSIÓN	300.000	450.000	75.000	1.012.500	1.518.750			
TOTAL EGRESOS	2.500.000	3.750.000	5.625.000	8.437.500	12.656.250			
FLUJO NETO DEL PERIODO	120.000	180.000	270000	405.000	607.500			
SALDO INICIAL DE EFECTIVO	300.000	450.000	675000	1.012.500	1.518.750			
SALDO FINAL DE CAJA DE ESTE PERIODO	420.000	630.000	945000	1.417.500	2.126.250			

Fuente. Los autores

Anexo F. Flujo de Entradas y Salidas.

FLUJO DE ENTRADAS Y SALIDAS - ESCENARIO MULTIPROPÓSITO ITINERANTE							
ENTRADAS		FASES	DETALLE DE LA ENTRADA		SALIDAS	DETALLE DE LA ACTIVIDAD	PRODUCTO
Energía Eléctrica		Preparación formulación del proyecto, etapa precontractual (estudio de mercado, estudios previos, diseños)	Computadores, impresoras, scanner, fotocopiadoras, plotter, proyectores, televisores, estabilizadores, bombillos, teléfonos.		Co2	Se realizará medición de la producción de C2, residuos sólidos (papel, cartón, vidrio, plástico), Medición de calor producido por los quipos y bombillos, y determinación de los RASPEL	Consumo de energía Computadores, bombillos, celulares e impresoras
Tinta					Residuos solidos		Consumo de energía Computadores, bombillos, celulares e impresoras
Agua					Aguas servidas		Consumo de agua en los baños y cocina
							
Papel		Preparación formulación del proyecto, etapa precontractual (estudio de mercado, estudios previos, diseños)	Computadores, impresoras, scanner, fotocopiadoras, plotter, proyectores, televisores, estabilizadores, bombillos, teléfonos.		Residuos solidos	Se realizará medición de la producción de C2, residuos sólidos (papel, cartón, vidrio, plástico), Medición de calor producido por los quipos y bombillos, y determinación de los RASPEL	Impresión, licitaciones, cotizaciones y facturas
Energía Eléctrica					Co2		Consumo de energía Computadores, bombillos, celulares e impresoras
Tinta					Residuos solidos		Toner, cartuchos, etc.
Agua					Aguas servidas		Consumo de agua en los baños y cocina
							

...Viene



Papel	➡	Implementación del Escenario1. Arreglo césped y árboles parque vecinal 2. Alistamiento lugar de ubicación del escenario multipropósito. 3. implementación de cableado estructurado. 4. Pruebas de conectividad 5. Certificación puntos de red 6. Pruebas y entrega	Vehículo tipo camión, podadora de césped, recolector de hojas, aspiradora, tijeras para podar de árboles; computadores, proyectores, bombillería especializada, microfonería, planta eléctrica	➡	Residuos solidos	1. Se realizará medición de la producción de C2, residuos sólidos (papel, cartón, vidrio, plástico), Medición de calor producido por los equipos y bombillas, y determinación de los RASPEL. 2 Se realizan el tendido del cableado estructurado, eléctrico, instalación de puntos de red, pruebas de los sistemas de comunicaciones y tecnologías. 3. en la fase final de proyecto se realizan pruebas con el cliente y se entrega en funcionamiento todo lo planteado para el escenario multipropósito itinerante.	Impresión, licitaciones, cotizaciones y facturas
Energía Eléctrica	➡			➡	Co2		Consumo de energía Computadores, bombillos, celulares e impresoras, podadoras, aspiradoras, micrófonos, proyectores
Tinta	➡			➡	Residuos solidos		Tóner, cartuchos, etc.
Agua	➡			➡	Aguas servidas		Consumo de agua en los baños y cocina
Combustible (Gasolina)	➡			➡	Co2		Consumo de gasolina por el camión y la planta eléctrica

Fuente. Los autores.

Anexo G. Lineamiento de sostenibilidad.

LINEAMIENTOS DE SOSTENIBILIDAD ESCENARIO MULTIPROPÓSITO ITINERANTE			
Nombre de la estrategia	Principales actividades de la estrategia	Objetivo	Meta
Desarrollo y puesta en marcha de un escenario no convencional (Escenario Multipropósito Itinerante)	1. Socialización con la población objetivo del proyecto, a través de talleres vinculando a los diferentes interesados en el proyecto. 2. Recaudo de información en las tres localidades donde se instalará el escenario, para conformar una base de datos de artistas y deportistas locales, con lo cuales se puedan articular acciones para la actividad que se desarrollará en el escenario multipropósito itinerante.	1. Comprender la estructura y operatividad del Escenario Multipropósito Itinerante 2. Documentar las experiencias de los casos exitosos de sostenibilidad	Adquisición y puesta en marcha del Escenario Multipropósito en tres localidades de la ciudad de Bogotá D.C
Indicadores de sostenibilidad del proyecto	Mesa de trabajo con funcionarios y contratistas con la Oficina Asesora de Planeación del instituto y las Subdirecciones de las Artes y de Equipamientos-	Establecer las variables para la medición de sostenibilidad del proyecto	Batería de Indicadores que al ser utilizada permita reflejar las consecuencias de las acciones tomadas en la entidad para el proceso de adquisición e implementación del proyecto Escenario Multipropósito Itinerante.
Programa “Participa recreación y cultura en tú parque vecinal”	Presentación y socialización del programa, por medio de un evento que será convocado en el Teatro Jorge Eliécer Gaitán.	Institucionalizar en la entidad el uso de espacios no convencionales y replicar sus fortalezas a otras localidades de la ciudad.	Que se incluya en el próximo Plan de Desarrollo, un artículo especial en el acuerdo por medio del cual se disponga la definición de una política pública en materia de espacios no convencionales dedicados al arte y la recreación y a su vez se asignen recursos en el plan de inversiones del cuatrenio, para poder llegar a las 20 localidades del Distrito Capital.

Fuente. Los autores

Anexo H. Batería de seguimiento.

Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Periodicidad	Tipología
Satisfacción de los usuarios	Medición de los resultados del proceso de socialización del proyecto	%	Número de asistentes a jornadas de socialización del proyecto/ Número de convocados a las jornadas	Bimensual	Eficacia
Proceso de contratación	Medición de los tiempos para trámites y adquisición del escenario	%	Tiempo transcurrido para la formulación del proyecto/ Tiempo transcurrido en la plataforma transaccional del SECOP II (licitación)	Semestral	Eficiencia
Nivel de ejecución presupuestal	Medición de compromiso y ejecución del recurso asignado al proyecto	%	Valor del presupuesto ejecutado / Valor del presupuesto comprometido	Bimensual	Gestión
Consolidación de un directorio de artistas por localidad	Recaudo oportuno de información en la localidad antes de la puesta en marcha del escenario	%	Número de artistas reportados por la localidad/ Número de artistas reportados por el observatorio de cultura del distrito en la localidad.	Mensual	Gestión
Orientar acciones de circulación de eventos culturales y recreacionales en el territorio	Actividad en territorio para determinar el tipo de eventos que se llevarán a cabo en el escenario	%	Número de actividades culturales y recreacionales lideradas por el Fondo local/ Número de actividades culturales y recreacionales lideradas por el IDARTES y el IDRD en el territorio	Trimestral	Gestión

Fuente. Los autores.

Anexo I. Acta de

constitución del Proyecto

Versión	Elaborada por	Aprobada por	Fecha	Ajuste
1	Sandra Margoth Vélez Abello Juan Pablo Puche Lizarazo	Juliana Restrepo Tirado	02 OCTUBRE 2017	
2	Sandra Margoth Vélez Abello Juan Pablo Puche Lizarazo	Juliana Restrepo Tirado	8 MAYO 2018	

PROYECTO ESCENARIO MULTIPROPÓSITO ITINERANTE

Corresponde a la definición de especificaciones, adquisición, entrega e instalación de un escenario multipropósito itinerante, dirigido a interconectarse con parques vecinales de la ciudad de Bogotá a través de senderos y ciclovías, con fácil acceso a los diferentes sistemas de transporte, que se ubicará de manera preferencial en zonas donde se detecten carencias de infraestructura urbana para dar

soluciones a la comunidad a efectos de garantizar el acceso a la cultura, el arte y el deporte. Corresponde a un escenario multipropósito itinerante que permita el libre acceso de la comunidad que usualmente no hace uso de espacios convencionales.

Escenario multipropósito itinerante, es del tipo de los utilizados para cualquier tipo clase de acto de cara al público, como festejos populares, conciertos musicales, representaciones teatrales, actos deportivos, recreación y esparcimiento, caracterizado por estar formado por dos plataformas (1 y 2) sobre ruedas iguales y enfrentadas que, para su transporte se acoplan directamente a la cabeza tractora de un camión. Fácilmente ensamblables entre sí, al desplegarse la estructura abatible, formando un escenario de grandes dimensiones, dotado con un sistema de tijeras de ascenso/descenso de la estructura, techo plegable y medios de sujeción para accesorios. escenario móvil multipropósito itinerante, caracterizado porque las plataformas (1 y 2) disponen de una cavidad, ubicada entre la plataforma fija y el chasis de la propia plataforma, constituida por divisiones fijas de perfil metálico, de diferentes dimensiones, distribuidas a distancias equidistantes y ubicadas en ambos extremos, dos divisiones fijas que son las de mayor longitud, seguidamente y por orden correlativo dos divisiones fijas ligeramente más cortas y por último las dos divisiones fijas centrales, ligeramente más cortas que las anteriores. Mayor longitud debido a los tramos abatibles, no interfieren en el abatimiento del resto de componentes, estando así alojados en pivotes, los cuales disponen de enganche rápido, que permitiendo la unión entre las divisiones fijas y los tramos disponen de un par de patas con sus correspondientes tirantes de anclaje, dotadas con un enganche rápido en sus extremos, que permite la unión entre ambas plataformas enfrentadas. la estructura desplegable dispone de un friso compacto a modo de tejadillo y de un friso de estructura rectangular adosado como refuerzo en su cara interna, ubicado en toda la longitud de la parte externa de la plataforma, sustentada por unas tijeras o columnas en truss de ascenso/descenso, solidario a un tramo de friso rectangular por ambos extremos, el cual dispone de una bisagra de unión para el abatimiento de un tramo recto de friso rectangular que conforma con su despliegue la estructura superior, asegurando su posicionamiento durante el transporte por medio de tirantes telescópicos. escenario móvil, caracterizado el friso compacto está formado por una estructura metálica constituida por perfiles soldados y enfrentados alojando en su interior una pluralidad de parantes y diagonales distribuidas a distancia equidistante tanto en la parte superior como en la inferior, unidas entre sí por medio de tirantes de perfil metálico aluminio, incorporando en su parte superior una guía de deslizamiento. los perfiles soldados y enfrentados dejan entre ellos una ligera separación, ambos tramos de perfil permanecen unidos mediante una pluralidad de pequeños tramos de perfil en "t" distribuidos a distancia equidistante situados en la pared interna de la estructura, unidos entre sí por medio de tirantes de perfil metálico, reforzando el exterior pequeños tramos de sección rectangular distribuidos a distancia equidistante y situados en la pared externa de los perfiles, disponiendo en sus extremos de un pilar de sujeción, tensores de sujeción y en toda su longitud ubicado en su parte media de un perfil de guía. la plataforma (1) queda solidaria con la plataforma (2) por medio de enchufes rápidos.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

(Principalmente en términos de costo, tiempo, alcance y calidad)

CONCEPTO		OBJETIVOS
1.	ALCANCE	Consolidar el proyecto de adquisición del escenario multipropósito itinerante acorde con la necesidad que se requiere satisfacer
2.	TIEMPO	Realizar la estructuración de especificaciones técnicas, publicación del proceso de selección para compra del escenario, con ciclo de vida del proyecto no mayor a 4 meses
3.	COSTO	Ejecutar el proyecto dentro del costo de \$850, 000,000, que incluye el costo del Escenario y un gerente de proyecto y un asistencial.
4.	CALIDAD	Desarrollar un producto resistente al tiempo y al uso con sus respectivas

		instrucciones de mantenimiento. Que sea atractivo a la vista.
5.	SATISFACCIÓN DEL CLIENTES	Una vez presentado el proyecto los clientes deben estar satisfecho por lo recibido tanto como durante como al finalizar la entrega.

INVOLUCRADO	NECESIDADES, DESEOS, EXPECTATIVAS	REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO
SCRD Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte	Definición de meta en Plan de Desarrollo la construcción de un escenario multipropósito	Definir política pública de diversificación de la oferta cultural, recreacional y artística de la ciudad.
IDRD Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte	Carencia de oferta en materia de escenario multipropósito itinerante	Ejecutar política pública de diversificación de la oferta cultural, recreacional y artística de la ciudad.
IDARTES Instituto Distrital de las Artes	Carencia de oferta en materia de escenario multipropósito itinerante	Ejecutar política pública de diversificación de la oferta cultural, recreacional y artística de la ciudad.

ALCALDÍAS LOCALES	Carencia de oferta en materia de escenario multipropósito itinerante	Diversificación de oferta y acceso de públicos a escenarios no convencionales articulados con los parques vecinales de la ciudad de Bogotá D.C.
COMUNIDAD	Carencia de oferta en materia de escenario multipropósito itinerante	Acceso a un escenario multipropósito itinerante ubicado en un sitio estratégico de la ciudad.

CRONOGRAMA DE RECURSOS

	Duracion en meses	1	2	3	4
Gestion del proyecto	4				
Diseño e implementaciones	1				
Generar comprar o adquisiciones	1				
Implementacion	1				
Proceso de cierre	1				

CRONOGRAMA E HITOS DEL PROYECTO

HITO O EVENTO SIGNIFICATIVO	DESCRIPCIÓN
Gestión del proyecto	Comprende: Plan de integración, Plan del alcance, Plan del tiempo, Plan del costo, Plan de riesgo y el Plan de recursos humanos
Diseño e implementaciones	Escogencia del modelo del camión, Diseño de la tarima, Diseño de la cubierta, Calculo de materiales, Diseño de Plegabilidad y el Diseño Hidráulico
Generar compras o adquisiciones	Adquisición por proceso de selección del camión y el escenario multipropósito itinerante.
Implementación	Comprende el Desplazamiento desde el sitio de parqueo Ubicación del camión en la zona del primer evento Montaje de equipamiento en campo
Proceso de cierre	Entrega Final del Producto

INTERNOS A LA ORGANIZACIÓN	AMBIENTALES O EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN
Los cálculos y diseños deben corresponder con el presupuesto	Cambio de política pública
La calidad del producto dependerá de la óptima escogencia de los contratistas para los diseños	Áreas limitadas para el estacionamiento del Escenario

SUPUESTOS	
INTERNOS A LA ORGANIZACIÓN	AMBIENTALES O EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN
Se cuenta con la asignación y aprobación presupuestal para el desarrollo de este proyecto.	En Colombia existen fabricantes de este tipo de escenarios itinerantes
	Es legal este tipo de escenarios en Colombia
	La comunidad asistirá a los eventos culturales, deportivos y/o artísticos

Sobrecostos en el proyecto,

**atraso por incumplimiento de proveedores y contratistas;
mala calidad del producto final**

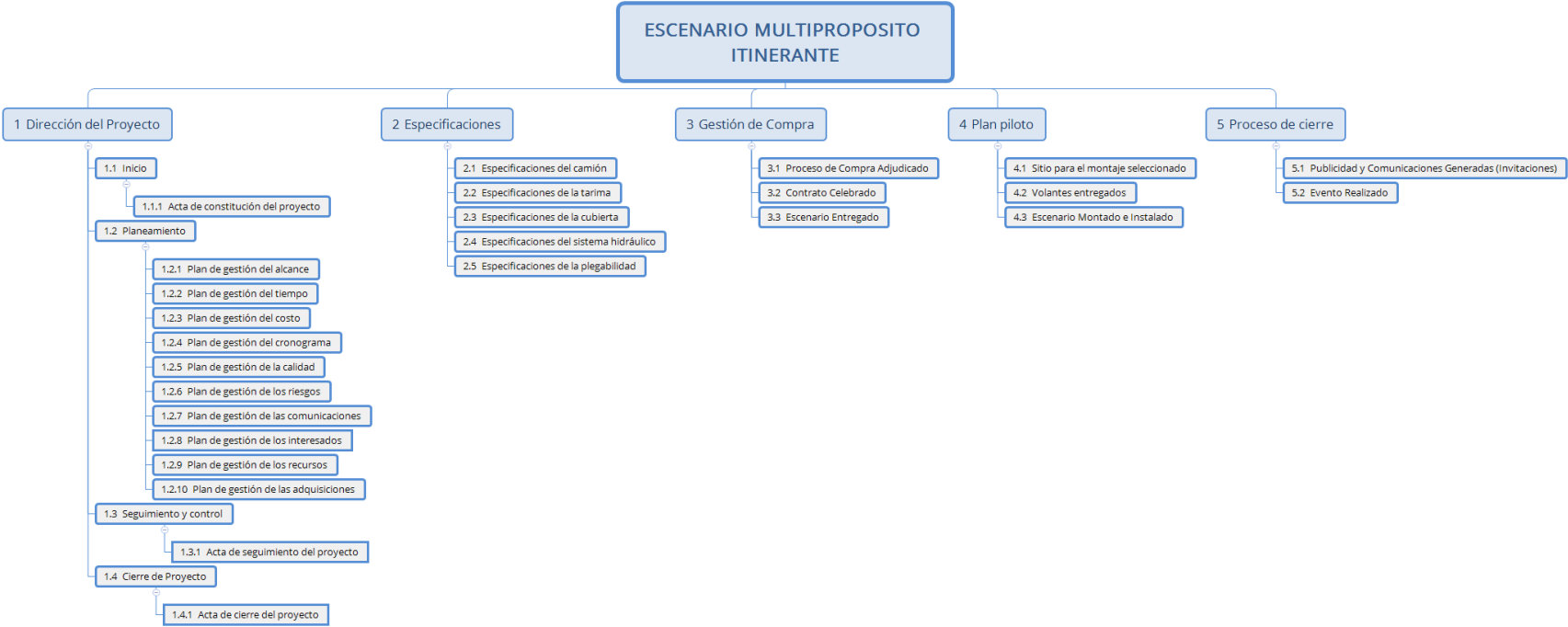
PRESUPUESTO PRELIMINAR	
<i>CONCEPTO</i>	<i>MONTO (\$)</i>
1. Dirección del proyecto	4.200.000
2. Especificaciones	29.920.000
3. Gestión de compras	800.000.000
4. Plan Piloto	15.360.000
5. Proceso de cierre	520.000
TOTAL LÍNEA BASE	850.000.000
6. Reserva de Contingencia	30.450.000
7. Reserva de gestión	25.550.000
TOTAL PRESUPUESTO	\$906,000,000

NOMBRE	CARGO	DEPARTAMENTO / DIVISIÓN	RAMA EJECUTIVA
SCRD	Secretaria de Cultura, Recreación y Deporte	Secretaría de Despacho	Nivel Directivo
IDRD	Director General	Dirección General	Nivel Directivo
IDARTES	Directora General	Dirección General	Nivel Directivo
ALCALDÍAS LOCALES	Alcaldes Locales	Despacho Alcaldía	Nivel Directivo
COMUNIDAD	Población de la localidad donde se ubique el producto	Localidad	No aplica
NOMBRE	SANDRA MARGOTH VÉLEZ ABELLO NIVEL DE AUTORIDAD		
REPORTA A	IDARTES		
SUPERVISA A	JUAN PABLO LIZARAZO	PUCHE	

APROBACIONES			
PATROCINADOR	FECHA	FIRMA	
IDARTES: Instituto Distrital de las Artes	02 DE OCTUBRE DE 2017		
IDARTES: Instituto Distrital de las Artes	08 DE mayo de 2018		

Fuente. Los autores

Anexo J. EDT.



Fuente. Los autores.

Anexo K. Diccionario de la EDT.

DICcionario EDT ESCENARIO MULTIPROPOSITO ITINERANTE											
Código EDT	Descripción del Trabajo		Supuestos y Restricciones	Recursos	Responsable	Hitos del Cronograma	Costo Estimado	Requisito de Calidad	Criterio de Aceptación	Descripción de los entregables	
1	Dirección del Proyecto										
1,1	Inicio										
1,1,1	Acta de constitución del Proyecto	Acta de Constitución del Proyecto	Se cuenta con unos interesados y una idea de proyecto	Equipo proyecto Gerente Proyecto	de Gerente de Proyecto	Antes de que empiece el proyecto	\$ 350.000,00	Que cumpla con todos los requisitos, Normas Apa			
1,2	Planeación										
1,2,1	Plan de gestión del alcance	Proceso mediante el cual será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y verificado el alcance del proyecto	Equipo de Proyecto Definido El Acta de Constitución ha sido aprobada	Equipo proyecto Gerente Proyecto	de Gerente de Proyecto	Antes de que empiece el proyecto	\$ 350.000,00	Que cumpla con todos los requisitos, Normas Apa	Aprobación por parte de los patrocinadores.	1 Planificación del alcance, 2. Creación de la EDT	
1,2,2	Plan de gestión del tiempo	Se establece el procedimiento mediante el cual se medirá el alcance del proyecto durante su ejecución. Se hace mediante fchas planificadas, actividades e hitos del proyecto	El proyecto re realizará en el tiempo establecido	Equipo proyecto Gerente Proyecto	de Gerente de Proyecto	Antes de que empiece el proyecto	\$ 350.000,00	Que cumpla con todos los requisitos, Normas Apa	Aprobación por parte de los patrocinadores.	Plan de gestión del tiempo	
1,2,3	Plan de gestión del costo	El cuál es el producto o resultado del Proceso de Planificar la Gestión de los Costos. Controlando así mediante plantillas Excel, los gastos que se vayan realizando para asegurarse de que el presupuesto se invierte como debe ser y en el tiempo que debe ser.	Ya está establecido y aprobado el presupuesto para desarrollar el proyecto. El presupuesto no puede excederse. Problemas administrativos	Equipo Proyecto Director proyecto	de Equipos de Proyectos	Antes de que empiece el proyecto	\$ 350.000,00	Que cumpla con todos los requisitos, Normas Apa	Aprobación por parte de los patrocinadores.	Plan de gestión del costo	
1,2,4	Plan de gestión del Cronograma	Planificación del cronograma del proyecto basándose en las recomendaciones del PMBOK	Se cuenta con unos interesados y una idea de proyecto	Equipo proyecto Gerente Proyecto	de Gerente de Proyecto	Antes de que empiece el proyecto	\$ 350.000,00	Que cumpla con todos los requisitos, Normas Apa	Aprobación por parte de los patrocinadores.	Plan de gestión del Cronograma	
1,2,5	Plan de Gestión de la calidad	Planificación de la calidad del proyecto basándose en las recomendaciones del PMBOK	Se cuenta con unos interesados y una idea de proyecto	Equipo proyecto Gerente Proyecto	de Gerente de Proyecto	Antes de que empiece el proyecto	\$ 350.000,00	Que cumpla con todos los requisitos, Normas Apa	Aprobación por parte de los patrocinadores.	Plan de Gestión de la calidad	
1,2,6	Plan de gestión de los riesgos	El plan del riesgo consiste en identificar, analizar, responder, monitorear y planificar los riesgos que vayan apareciendo a lo largo del proyecto.	Se cuenta con unos interesados y una idea de proyecto	Personal administrativo Gerente Proyecto Equipo Proyecto	de Gerente de Proyecto	Antes de que empiece el proyecto	\$ 350.000,00	Que cumpla con todos los requisitos, Normas Apa	Aprobación por parte de los patrocinadores.	Plan de gestión de los riesgos	
1,2,7	Plan de gestión de las comunicaciones	Planificación de las comunicaciones del proyecto basándose en las recomendaciones del PMBOK	Se cuenta con unos interesados y una idea de proyecto	Equipo proyecto Gerente Proyecto	de Gerente de Proyecto	Antes de que empiece el proyecto	\$ 350.000,00	Que cumpla con todos los requisitos, Normas Apa	Aprobación por parte de los patrocinadores.	Plan de gestión de las comunicaciones	
1,2,8	Plan de Gestión de los interesados	Planificación de los interesados del proyecto basándose en las recomendaciones del PMBOK	Se cuenta con unos interesados y una idea de proyecto	Equipo proyecto Gerente Proyecto	de Gerente de Proyecto	Antes de que empiece el proyecto	\$ 350.000,00	Que cumpla con todos los requisitos, Normas Apa	Aprobación por parte de los patrocinadores.	Plan de Gestión de los interesados	

...Viene

1,2,9	Plan de gestión de los recursos	Consiste en la identificación y documentación de las funciones y responsabilidades del talento humano dentro del proyecto. Se asignan funciones teniendo en cuenta su perfil ocupacional.	El personal estará disponible para ser contratado. Incumplimiento de Contratos	Personal administrativo Gerente de Proyecto Equipo de Proyecto	Gerente de Proyecto	Antes de que empiece el proyecto	que el	\$ 350.000,00	Que cumpla con todos los requisitos, Normas Apa	Aprobación por parte del gerente de proyectos	Plan de gestión de los recursos
1,2,10	Plan de gestión de las adquisiciones	Planificación del adquisiciones del proyecto basándose en las recomendaciones del PMBOK	Se cuenta con unos interesados y una idea de proyecto	Equipo proyecto Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto	Antes de que empiece el proyecto	que el	\$ 350.000,00	Que cumpla con todos los requisitos, Normas Apa	Aprobación por parte de los patrocinadores.	Plan de gestión de las adquisiciones
1,3	Diseño e Implementaciones										
1,3,1	Acta de seguimiento del proyecto	Acta de Seguimiento del Proyecto	Se cuenta con unos interesados y una idea de proyecto	Equipo proyecto Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto	Antes de que empiece el proyecto	que el	\$ 350.000,00	Que cumpla con todos los requisitos, Normas Apa	Aprobación por parte de los patrocinadores.	Acta de seguimiento del proyecto
1,4	Cierre de Proyecto										
1,4,1	Acta de cierre del proyecto	Acta de Cierre del Proyecto	Se cuenta con unos interesados y una idea de proyecto	Equipo proyecto Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto	Antes de que empiece el proyecto	que el	\$ 350.000,00	Que cumpla con todos los requisitos, Normas Apa	Aprobación por parte de los patrocinadores.	Acta de cierre del proyecto
2	Especificaciones										
2,1	Especificaciones del camión	Mediante el análisis de varias marcas y diseños de vehículos se procederá a escoger el adecuado.	Todos los modelos fueron revisados por los interesados	Equipos de diseño, equipo de proyecto	Gerente de Proyecto	Durante la ejecución del proyecto	la del	\$ 5.984.000,00	Diseños aprobados por interesados Diseños revisados contra las normatividad vigente	Aprobación por parte del gerente de proyectos	Acta de aprobación del vehículo
2,2	Especificaciones de la tarima	Características de la tarima adaptada a una estructura plegable.	En Colombia existen fabricantes para este tipo de estructuras	Equipos de diseño, equipo de proyecto	Gerente de Proyecto	Durante la ejecución del proyecto	la del	\$ 5.984.000,00	Que cumpla con normas de calidad	Aprobación por parte del gerente de proyectos	Documento con las especificaciones de la tarima
2,3	Especificaciones de la cubierta	Características de la Cubierta o techo del Escenario, material estructura metálica	En Colombia existen fabricantes para este tipo de estructuras	Equipos de diseño, equipo de proyecto	Gerente de Proyecto	Durante la ejecución del proyecto	la del	5.984.000,00	Que cumpla con normas de calidad	Aprobación por parte del gerente de proyectos	Documento con las especificaciones de la cubierta
2,4	Especificaciones del sistema hidráulico	Características de las Funciones que hará el sistema hidráulico de todo el andamiaje		Equipos de diseño, equipo de proyecto	Gerente de Proyecto	Durante la ejecución del proyecto	la del	5.984.000,00	Que cumpla con normas de calidad	Aprobación por parte del gerente de proyectos	Documento con las cantidades de materiales
2,5	Especificaciones de la Plegabilidad	Características de como armará todo el escenario mediante la conexión entre la tarima, la cubierta y el sistema hidráulico.	En Colombia existen fabricantes para este tipo de estructuras	Equipos de diseño, equipo de proyecto	Gerente de Proyecto	Durante la ejecución del proyecto	la del	5.984.000,00	Que cumpla con normas de calidad	Aprobación por parte del gerente de proyectos	Documento con las especificaciones de la plegabilidad

...Viene

3												
Gestión de Compras												
3,1	Proceso de compra adjudicado	Publicación del aviso de la licitación y de todos los documentos precontractuales, incluido el prepliego de condiciones donde se indican todas las condiciones de participación para los eventuales ofertantes y así mismo la indicación de los requerimientos del proyecto.	Los proveedores y ofertantes tienen experiencia para los requerimientos del proyecto	Equipo del proyecto, patrocinador	Gerente del Proyecto, Proveedores u ofertantes, Entidad Estatal verificadora y evaluadora	Durante la ejecución del proyecto	la	\$ 800.000.000,00	Que los proveedores tengan experiencia certificada	Aprobación por parte del gerente de proyectos, del patrocinador y de la Entidad Estatal	Propuestas escritas y en medio magnético por parte de los ofertantes y/o Proveedores	
3,2	Contrato celebrado	Suscripción del documento por el cual las partes (entidad contratante) y el adjudicatario de la licitación (contratista), plasman el acuerdo de voluntades con base en el cual se ejecutará el contrato.	La entidad contratante y contratista se obligan al cumplimiento de obligaciones generales y específicas, mediante el perfeccionamiento del contrato	Equipo del proyecto, patrocinador, entidad bancaria y Proveedor	Gerente del Proyecto, Proveedores u ofertantes, Entidad Estatal verificadora y evaluadora	Durante la ejecución del proyecto	la		Que el ofertante haya presentado todos los documentos necesarios y legales	Que haya superado los requisitos de una manera legal, de vigencia y de especificaciones	Contrato	
3,3	Escenario Entregado	El contratista dentro del plazo previsto y previa aprobación del supervisor designado por la entidad, hace entrega del escenario acorde con las especificaciones técnicas de la contratación.	El supervisor del contrato recibe el escenario a satisfacción.	Equipo del proyecto, patrocinador, entidad bancaria y Proveedor	Gerente del Proyecto, Proveedores u ofertantes, Entidad Estatal verificadora y evaluadora	Durante la ejecución del proyecto	la		Que el ofertante haya presentado todos los documentos necesarios y legales	Que haya superado los requisitos de una manera legal, de vigencia y de especificaciones	Acta de entrega y de recibo a satisfacción del Escenario suscrita por el supervisor	
4												
Plan Piloto												
4,1	Sitio para el Montaje Seleccionado	Se trata de buscar un sitio que cumpla con las características para poder realizar una presentación	Ya se conoce escogió el sitio en donde se realizará el plan piloto.	1. Equipo de Proyecto 2. Gerente de proyecto	Jefe de Proyectos	Durante la ejecución del proyecto	la	\$ 7.200.000,00	Que el sitio sea adecuado para la realización del Plan Piloto	Aprobación por parte del gerente de proyectos	Documento escrito que acredita el permiso para la realización del plan piloto	
4,2	Volantes Entregados	Proceso mediante el cual se le da a conocer a la comunidad de la presencia del escenario para que se anime a visitarlo, a conocerlo y a experimentarlo	Ya se conoce escogió el sitio en donde se realizará el plan piloto.	1. Equipo de Proyecto 2. Director de proyecto	Asistente administrativo	Durante la ejecución del proyecto	la	\$ 2.160.000,00	Los volantes deben contar con la información, mencionando que es gratuito	Aprobación por parte del gerente de proyectos	Paquete con los volantes impresos	
4,3	Escenario Montado e Instalado	Es el armado del vehículo insta en su mayoría siguiendo las recomendaciones del proveedor	Se cuenta con el personal especializado para el montaje	1. Equipo de Proyecto 2. Gerente de proyecto	Jefe de administrativos	Durante la ejecución del proyecto	la	\$ 6.000.000,00	El personal debe tener experiencia certificada y cumplir con normas de seguridad	Aprobación por parte del gerente de proyectos	Escenario Multipropósito Armado	
5												
Proceso de cierre												
5,1	Publicidad y Comunicaciones Generadas (Invitaciones)	Consistirá en un evento de artes escénicas y recreación.	Ya se tiene la fecha y la ubicación del evento.	1. Equipo de Proyecto 2. Gerente de proyecto 3. Asistente administrativo	Asistente Administrativo	Durante la ejecución del proyecto	la	\$ 170.000,00	Que el personal que se presentará tenga experiencia certificada	Aprobación por parte del gerente de proyectos	Comunicaciones a todos los interesados del proyecto	
5,2	Evento Realizado	Consistirá en un evento de artes escénicas y recreación.	Ya se cuenta con los artistas y demás presentadores del evento	1. Equipo de Proyecto 2. Gerente de proyecto	Gerente de Proyecto	Durante la ejecución del proyecto	la		Que el personal que se presentará tenga experiencia certificada	Aprobación por parte del gerente de proyectos	Una presentación entretenida, gratificante y de calidad	

Fuente. Los autores

Anexo L. Matriz de Trazabilidad de Requisitos.

MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS							
Nombre del proyecto		ESCENARIO MULTIPROPÓSITO ITINERANTE					
Centro de Costo		Subdirección de Equipamientos					
Descripción del proyecto		Corresponde al diseño, estructuración y entrega de un escenario multipropósito itinerante, que se interconecta según la localidad donde se ubique con el parque vecinal correspondiente y en él se ofrece de manera diversificada arte, cultura y recreación, garantizando vías peatonales y ciclorutas de acceso a la población del sector, siendo un escenario no convencional.					
Identificación	Identificación asociada	Descripción de requisitos	Necesidades de negocio, oportunidades, metas y objetivos	Objetivos del proyecto	Entregables de la EDT	Diseño del producto	Desarrollo del producto
1	1.1.1.	Evaluación interna	Compromiso Plan de Gobierno	Lograr obtener un escenario multipropósito o itinerante	Acta de constitución del proyecto	Realizar la estructuración, adquisición y entrega del producto	Llevar a cabo el proceso licitatorio para la adquisición, instalación y entrega del producto
1.2	1.2.1,1.2.2,1.2.3,1.2.4,1.2.5,1.2.6,1.2.7,1.2.8,1.2.9,1.2.10	Evaluación interna y externa	Oferta de escenario no convencional	Garantizar el acceso a actividades culturales, artísticas y recreativas en un escenario no convencional	Planeación	Proceso Licitatorio	Adjudicación del contrato
1.3.	1.3.1	Población con necesidades básicas insatisfechas	Involucramiento de población beneficiaria	Garantizar actividades no excluyentes a la población infantil y adolescente	Acta de seguimiento del proyecto	Socialización con la comunidad	Informar sobre la entrega e instalación del escenario a la comunidad
1.4	1.4.1	Colaboración armónica entre entidades	Alianzas intersectoriales	Articular los parques vecinales con el escenario multipropósito	Acta de cierre del proyecto	Plan Maestro de Equipamientos en la ciudad de Bogotá	Entrega de escenario no convencional

...Viene

2	2.1,2.2,2.3,2.4,2.5	Nómina de la entidad	Asignación de recursos	Personal de planta desempeñando actividades neurales de la administración	Especificaciones	Juicio de expertos	Conocimiento del sector para la concepción del escenario y su vocación	
3	3.1,3.2,3.3	Evaluación interna	Planeación estratégica		Cumplir con las políticas públicas en el sector cultura, recreación y deporte	Proceso de compra adjudicado	Plataforma Estratégica	Cumplimiento de meta de Plan de Desarrollo
4	4.1,4.2,4.3	Evaluación interna y externa	Acuerdo por el cual se adoptó el PLAN DE DESARROLLO		Cumplir la meta del Plan de Desarrollo	Escenario montado y entregado	Plan Anual de Adquisiciones	Ejecución Plan de Contratación

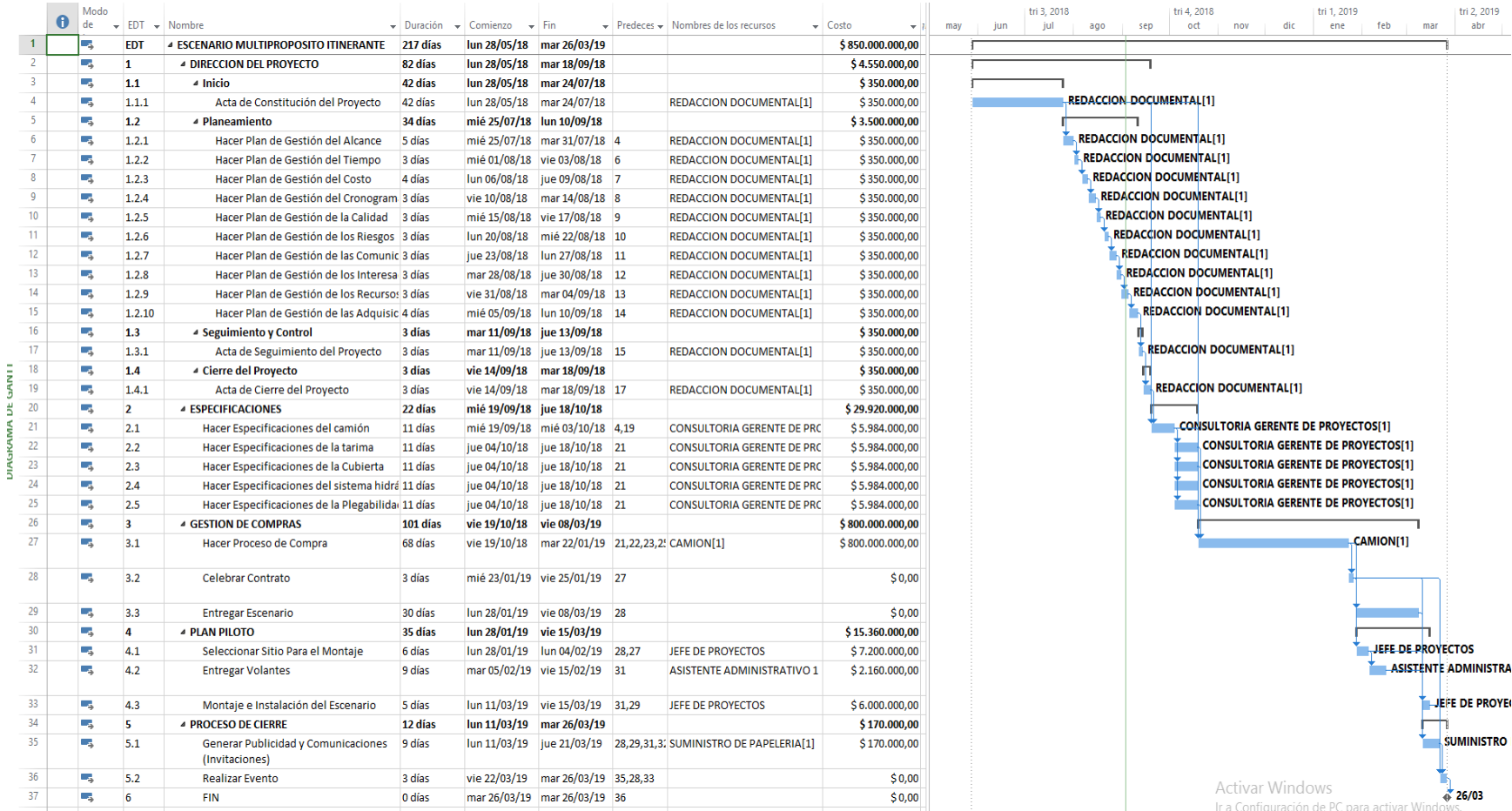
Fuente. Los autores

Anexo M. Listado de actividades con estimación de duraciones esperadas.

No.	ID	Descripción	Predecesor	T. Optimista	T. Más Probable	T. Pesimista	T. Esperado
1		INICIO		0	0	0	
2	A	Acta de Constitución del Proyecto	1	30	40	62	42
3	B	Hacer Plan de Gestión del Alcance	2	4	5	6	5
4	C	Hacer Plan de Gestión del Tiempo	3	2	3	4	3
5	D	Hacer Plan de Gestión del Costo	4	3	4	5	4
6	E	Hacer Plan de Gestión del Cronograma	5	2	3	4	3
7	F	Hacer Plan de Gestión de la Calidad	6	2	3	4	3
8	G	Hacer Plan de Gestión de los Riesgos	7	2	3	4	3
9	H	Hacer Plan de Gestión de las Comunicaciones	8	2	3	4	3
10	I	Hacer Plan de Gestión de los Interesados	9	2	3	4	3
11	J	Hacer Plan de Gestión de los Recursos	10	2	3	4	3
12	K	Hacer Plan de Gestión de las Adquisiciones	11	3	4	5	4
13	L	Acta de Seguimiento del Proyecto	12	2	3	4	3
14	M	Acta de Cierre del Proyecto	13	2	3	4	3
15	N	Hacer Especificaciones del camión	2, 14	10	10	16	11
16	Ñ	Hacer Especificaciones de la tarima	15	10	10	16	11
17	O	Hacer Especificaciones de la cubierta	15	10	10	16	11
19	Q	Hacer Especificaciones del sistema hidráulica	15	10	10	16	11
20	R	Hacer Especificaciones de la Plegabilidad	15	10	10	16	11
21	S	Hacer Proceso de Compra	2,15,16,17,18,19,20	52	68	84	68
22	T	Celebrar Contrato	21	2	3	4	3
23	U	Entregar Escenario	22	25	30	35	30
24	V	Seleccionar Sitio Para el Montaje	21,22	1	5	15	6
25	W	Entregar Volantes	24	3	9	15	9
26	X	Montaje e Instalación del Escenario	23,24	2	5	8	5
27	Y	Generar Publicidad y Comunicaciones (Invitaciones)	22,23,24,25	3	9	15	9
28	Z	Realizar Evento	22,26,27	1	3	5	3

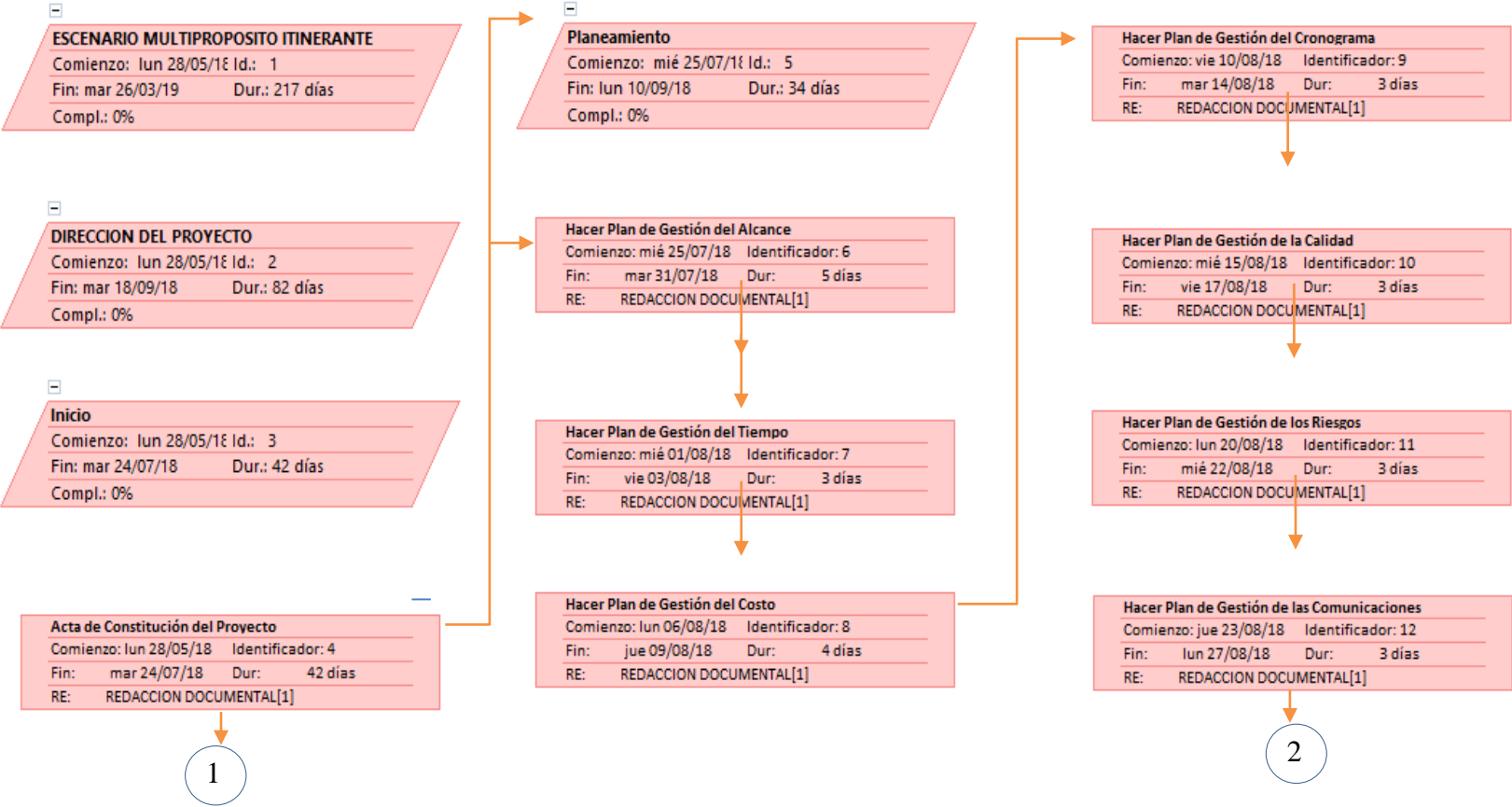
Fuente. Los autores.

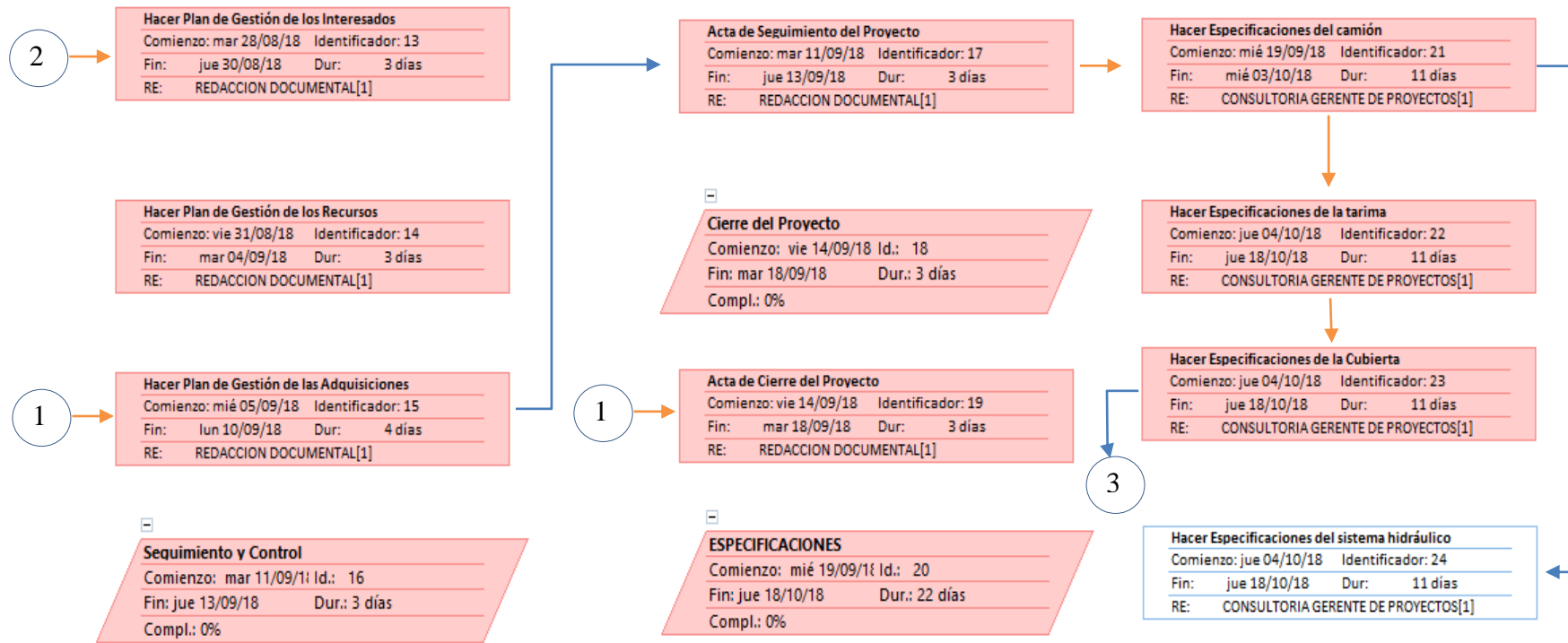
Anexo N. Diagrama de Gannt



Fuente: Los Autores.

Anexo O. Diagrama de Red.





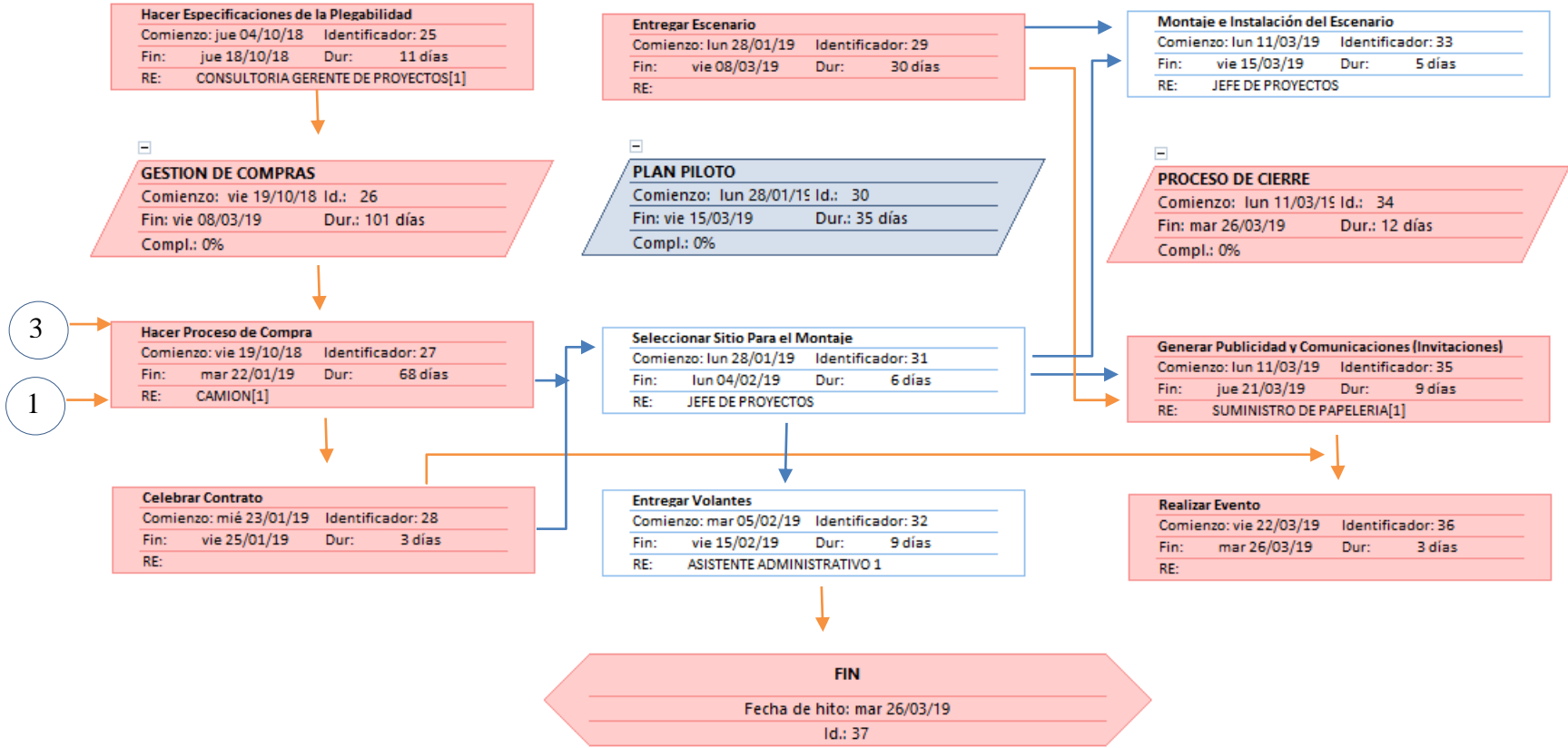


TABLA DE CONVENCIONES

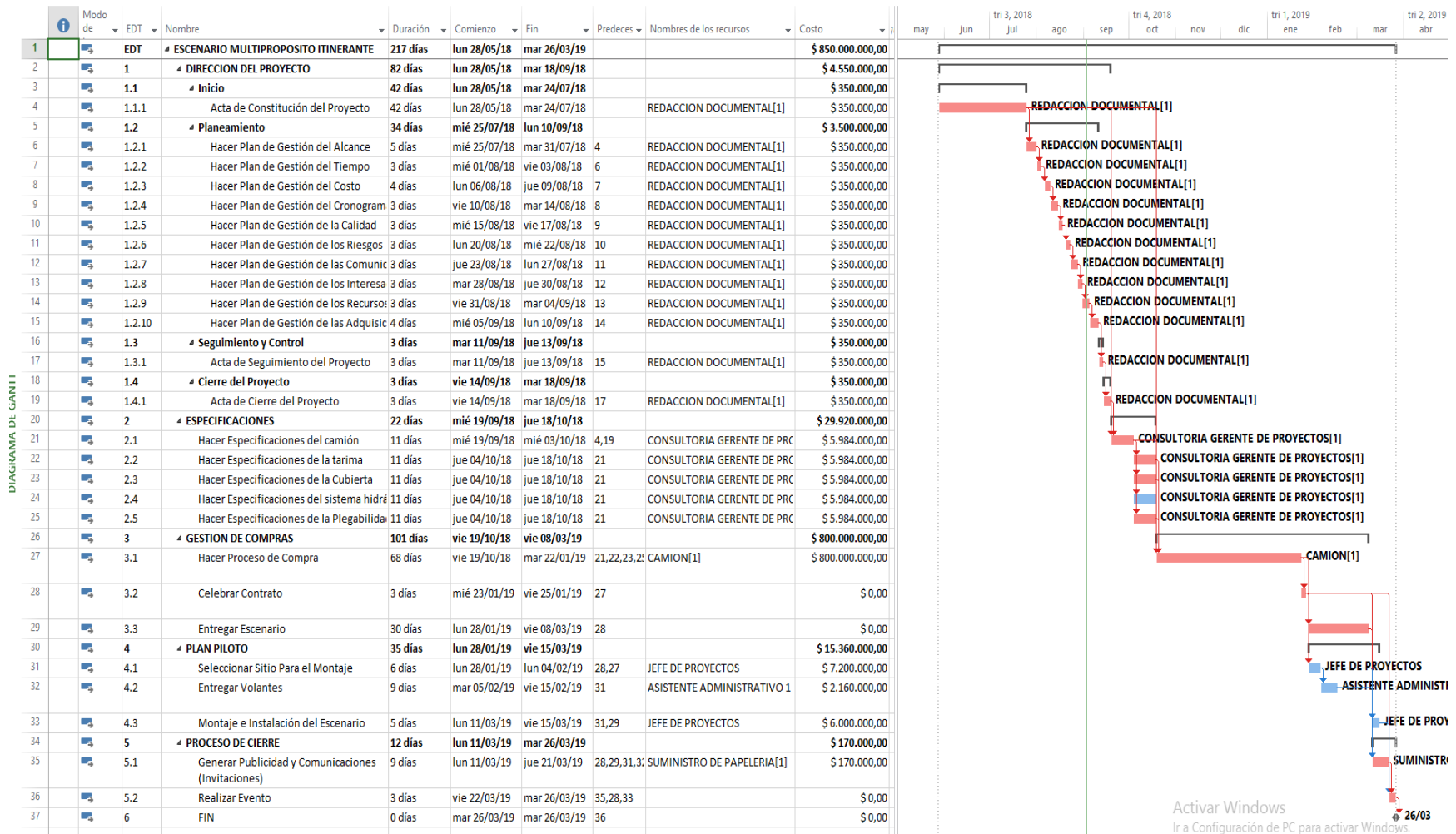
Tareas críticas		Tareas críticas y marcadas	
Tareas no críticas		Tareas marcadas	
Hitos críticos		Tareas externas críticas	
Hito		Externas	
Tareas de resumen críticas		Resumen del proyecto	
Tareas de resumen		Tareas críticas resaltadas	
Tareas críticas insertadas		Tareas no críticas resaltadas	
Tareas insertadas			

DEFINICIONES

- **Tarea Crítica:** Actividad que no se debe retrasar para no afectar la duración del proyecto.
- **Ruta Crítica:** Grupo o conjunto de tareas críticas
- **Tarea no Crítica:** Actividad con holgura
- **Holgura de actividad:** Tiempo que se puede retrasar una tarea sin que afecte la duración del proyecto.
- **Tarea Hito:** Actividad o tarea de referencia, normalmente su duración es 0.
- **Tarea resumen:** Ítems que agrupa conjunto de tareas

Fuente. Microsoft Project. Los autores

Anexo P. Diagrama de Gantt con ruta crítica. (Diagrama de seguimiento).



Fuente. Microsoft Project. Los autores.

Anexo Q. Cálculo de presupuestos por actividades.

EDT	ESCENARIO MULTIPROPOSITO ITINERANTE	217 días	lun 28/05/18	mar 26/03/19		\$ 850.000.000,00
1	DIRECCION DEL PROYECTO	82 días	lun 28/05/18	mar 18/09/18		\$ 4.550.000,00
1.1	Inicio	42 días	lun 28/05/18	mar 24/07/18		\$ 350.000,00
1.1.1	Acta de Constitución del Proyecto	42 días	lun 28/05/18	mar 24/07/18		\$ 350.000,00
1.2	Planeación	34 días	mié 25/07/18	lun 10/09/18		\$ 3.500.000,00
1.2.1	Hacer Plan de Gestión del Alcance	5 días	mié 25/07/18	mar 31/07/18	4	\$ 350.000,00
1.2.2	Hacer Plan de Gestión del Tiempo	3 días	mié 01/08/18	vie 03/08/18	6	\$ 350.000,00
1.2.3	Hacer Plan de Gestión del Costo	4 días	lun 06/08/18	jue 09/08/18	7	\$ 350.000,00
1.2.4	Hacer Plan de Gestión del Cronograma	3 días	vie 10/08/18	mar 14/08/18	8	\$ 350.000,00
1.2.5	Hacer Plan de Gestión de la Calidad	3 días	mié 15/08/18	vie 17/08/18	9	\$ 350.000,00
1.2.6	Hacer Plan de Gestión de los Riesgos	3 días	lun 20/08/18	mié 22/08/18	10	\$ 350.000,00
1.2.7	Hacer Plan de Gestión de las Comunicaciones	3 días	jue 23/08/18	lun 27/08/18	11	\$ 350.000,00
1.2.8	Hacer Plan de Gestión de los Interesados	3 días	mar 28/08/18	jue 30/08/18	12	\$ 350.000,00
1.2.9	Hacer Plan de Gestión de los Recursos	3 días	vie 31/08/18	mar 04/09/18	13	\$ 350.000,00
1.2.10	Hacer Plan de Gestión de las Adquisiciones	4 días	mié 05/09/18	lun 10/09/18	14	\$ 350.000,00
1.3	Seguimiento y Control	3 días	mar 11/09/18	jue 13/09/18		\$ 350.000,00
1.3.1	Acta de Seguimiento del Proyecto	3 días	mar	jue 13/09/18	15	\$ 350.000,00

			11/09/18			
1.4	Cierre del Proyecto	3 días	vie 14/09/18	mar 18/09/18		\$ 350.000,00
1.4.1	Acta de Cierre del Proyecto	3 días	vie 14/09/18	mar 18/09/18	17	\$ 350.000,00
2	ESPECIFICACIONES	22 días	mié 19/09/18	jue 18/10/18		\$ 29.920.000,00
2.1	Hacer Especificaciones del camión	11 días	mié 19/09/18	mié 03/10/18	4,19	\$ 5.984.000,00
2.2	Hacer Especificaciones de la tarima	11 días	jue 04/10/18	jue 18/10/18	21	\$ 5.984.000,00
2.3	Hacer Especificaciones de la Cubierta	11 días	jue 04/10/18	jue 18/10/18	21	\$ 5.984.000,00
2.4	Hacer Especificaciones del sistema hidráulico	11 días	jue 04/10/18	jue 18/10/18	21	\$ 5.984.000,00
2.5	Hacer Especificaciones de la Plegabilidad	11 días	jue 04/10/18	jue 18/10/18	21	\$ 5.984.000,00
3	GESTION DE COMPRAS	101 días	vie 19/10/18	vie 08/03/19		\$ 800.000.000,00
3.1	Hacer Proceso de Compra	68 días	vie 19/10/18	mar 22/01/19	21,22,23,25,4	\$ 800.000.000,00
3.2	Celebrar Contrato	3 días	mié 23/01/19	vie 25/01/19	27	\$ 0,00
3.3	Entregar Escenario	30 días	lun 28/01/19	vie 08/03/19	28	\$ 0,00
4	PLAN PILOTO	35 días	lun 28/01/19	vie 15/03/19		\$ 15.360.000,00
4.1	Seleccionar Sitio Para el Montaje	6 días	lun 28/01/19	lun 04/02/19	28,27	\$ 7.200.000,00
4.2	Entregar Volantes	9 días	mar 05/02/19	vie 15/02/19	31	\$ 2.160.000,00
4.3	Montaje e Instalación del Escenario	5 días	lun 11/03/19	vie 15/03/19	31,29	\$ 6.000.000,00
5	PROCESO DE CIERRE	12 días	lun 11/03/19	mar 26/03/19		\$ 170.000,00
5.1	Generar Publicidad y Comunicaciones (Invitaciones)	9 días	lun 11/03/19	jue 21/03/19	28,29,31,32	\$ 170.000,00
5.2	Realizar Evento	3 días	vie 22/03/19	mar 26/03/19	35,28,33	\$ 0,00

6	FIN	0 días	mar 26/03/19	mar 26/03/19	36	\$ 0,00
7	Reserva de gestión:					\$25,550,000
8	Total:					\$875,550,000

...Viene

...Viene

Fuente. Los autores.

Anexo R. Aplicación de la técnica del valor ganado con curvas S de avance.

VALOR GANADO PROYECCION DE AVANCE DEL 40%

Nombre	Comienzo	Fin	Costo	Duración	Costos acumulados en el tiempo	Duración real por actividad en días	Costos reales acumulados en el tiempo (GRAFICA)	Costos reales por actividad	Costos reales acumulados en el tiempo	% Avance	Días reales acumulados	PV	EV	AC	SV	CV	SP	CPI	EAC	EAC	EAC	ETC	ETC	ETC	TCPI
Acta de Constitución del Proyecto	lun 28/05/18	mar 24/07/18	\$ 350.000,00	42 días	\$ 350.000,00	45	350000	0	350000	100%	45	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00	350000	\$ 0,00	\$ 0,00	1	1	\$ 850.350.000,00	\$ 850.350.000,00	850350000	\$ 850.000,00	\$ 850.000,00	850000000	1
Hacer Plan de Gestión del Alcance	mié 25/07/18	mar 31/07/18	\$ 350.000,00	5 días	\$ 700.000,00	7	700000	350000	700000	100%	52	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00	700000	\$ 0,00	\$ -0,00	1	0,5	\$ 850.700.000,00	\$ 1.700.700.000,00	1700700000	\$ 850.000,00	\$ 1.700.000,00	1700000000	1
Hacer Plan de Gestión del Tiempo	mié 01/08/18	vie 03/08/18	\$ 350.000,00	3 días	\$ 1.050.000,00	5	1050000	350000	1050000	100%	57	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00	1050000	\$ 0,00	\$ -700,00	1	0,33333	\$ 851.050.000,00	\$ 2.551.050.000,00	2551050000	\$ 850.000,00	\$ 2.550.000,00	2550000000	1
Hacer Plan de Gestión del Costo	lun 06/08/18	jue 09/08/18	\$ 350.000,00	4 días	\$ 1.400.000,00	6	1400000	350000	1400000	100%	63	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00	1400000	\$ 0,00	\$ -1.050,00	1	0,25	\$ 851.400.000,00	\$ 3.401.400.000,00	3401400000	\$ 850.000,00	\$ 3.400.000,00	3400000000	1
Hacer Plan de Gestión del Cronograma	vie 10/08/18	mar 14/08/18	\$ 350.000,00	3 días	\$ 1.750.000,00	5	1750000	350000	1750000	100%	68	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00	1750000	\$ 0,00	\$ -1.400,00	1	0,2	\$ 851.750.000,00	\$ 4.251.750.000,00	4251750000	\$ 850.000,00	\$ 4.250.000,00	4250000000	1

ESCENARIO MULTIPROPOSITO ITINERANTE 151

...Viene

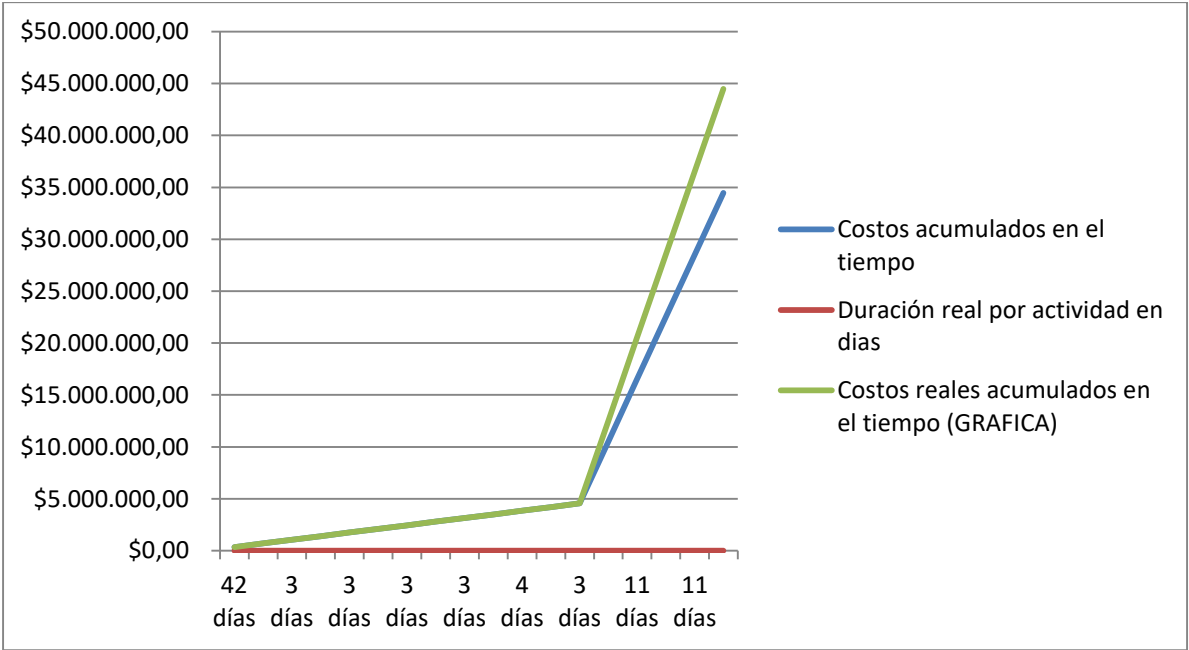
Hacer Plan de Gestión de la Calidad	mié 15/08 /18	vie 17/08 /18	\$ 350.00 0,00	3 dí as	\$ 2.100.00 0,00	5	2100 000	350 000	2100 000	100 %	7 3	\$ 350.00 0,00	\$ 350.00 0,00	2100 000	\$ 0,00 0,00	\$ - 1.750.00 0,00	1	0,166 667	\$ 852.100.00 0,00	\$ 5.102.100 .000	5102100 000	\$ 850.000.00 0,00	\$ 5.100.000 .000	5100000 000	1
Hacer Plan de Gestión de los Riesgos	lun 20/08 /18	mié 22/08 /18	\$ 350.00 0,00	3 dí as	\$ 2.450.00 0,00	5	2450 000	350 000	2450 000	100 %	7 8	\$ 350.00 0,00	\$ 350.00 0,00	2450 000	\$ 0,00 0,00	\$ - 2.100.00 0,00	1	0,142 857	\$ 852.450.00 0,00	\$ 5.952.450 .000	5952450 000	\$ 850.000.00 0,00	\$ 5.950.000 .000	5950000 000	1
Hacer Plan de Gestión de las Comunicaciones	jue 23/08 /18	lun 27/08 /18	\$ 350.00 0,00	3 dí as	\$ 2.800.00 0,00	5	2800 000	350 000	2800 000	100 %	8 3	\$ 350.00 0,00	\$ 350.00 0,00	2800 000	\$ 0,00 0,00	\$ - 2.450.00 0,00	1	0,125	\$ 852.800.00 0,00	\$ 6.802.800 .000	6802800 000	\$ 850.000.00 0,00	\$ 6.800.000 .000	6800000 000	1
Hacer Plan de Gestión de los Interesados	mar 28/08 /18	jue 30/08 /18	\$ 350.00 0,00	3 dí as	\$ 3.150.00 0,00	5	3150 000	350 000	3150 000	100 %	8 8	\$ 350.00 0,00	\$ 350.00 0,00	3150 000	\$ 0,00 0,00	\$ - 2.800.00 0,00	1	0,111 111	\$ 853.150.00 0,00	\$ 7.653.150 .000	7653150 000	\$ 850.000.00 0,00	\$ 7.650.000 .000	7650000 000	1
Hacer Plan de Gestión de los Recursos	vie 31/08 /18	mar 04/09 /18	\$ 350.00 0,00	3 dí as	\$ 3.500.00 0,00	5	3500 000	350 000	3500 000	100 %	9 3	\$ 350.00 0,00	\$ 350.00 0,00	3500 000	\$ 0,00 0,00	\$ - 3.150.00 0,00	1	0,1	\$ 853.500.00 0,00	\$ 8.503.500 .000	8503500 000	\$ 850.000.00 0,00	\$ 8.500.000 .000	8500000 000	1
Hacer Plan de Gestión de las Adquisiciones	mié 05/09 /18	lun 10/09 /18	\$ 350.00 0,00	4 dí as	\$ 3.850.00 0,00	6	3850 000	350 000	3850 000	100 %	9 9	\$ 350.00 0,00	\$ 350.00 0,00	3850 000	\$ 0,00 0,00	\$ - 3.500.00 0,00	1	0,090 909	\$ 853.850.00 0,00	\$ 9.353.850 .000	9353850 000	\$ 850.000.00 0,00	\$ 9.350.000 .000	9350000 000	1
Acta de Seguimiento del Proyecto	mar 11/09 /18	jue 13/09 /18	\$ 350.00 0,00	3 dí as	\$ 4.200.00 0,00	5	4200 000	350 000	4200 000	100 %	1 4	\$ 350.00 0,00	\$ 350.00 0,00	4200 000	\$ 0,00 0,00	\$ - 3.850.00 0,00	1	0,083 333	\$ 854.200.00 0,00	\$ 10.204.20 0.000	1020420 0000	\$ 850.000.00 0,00	\$ 10.200.00 0.000	1020000 0000	1
Acta de Cierre del Proyecto	vie 14/09 /18	mar 18/09 /18	\$ 350.00 0,00	3 dí as	\$ 4.550.00 0,00	5	4550 000	350 000	4550 000	100 %	1 9	\$ 350.00 0,00	\$ 350.00 0,00	4550 000	\$ 0,00 0,00	\$ - 4.200.00 0,00	1	0,076 923	\$ 854.550.00 0,00	\$ 11.054.55 0.000	1105455 0000	\$ 850.000.00 0,00	\$ 11.050.00 0.000	1105000 0000	1

...Viene

Entregar Volantes	mar 05/0 2/19	vie 15/0 2/19	\$ 2.160.00 0,00	9 dí as	\$ 843.830. 000,00
Montaje e Instalación del Escenario	lun 11/0 3/19	vie 15/0 3/19	\$ 6.000.00 0,00	5 dí as	\$ 849.830. 000,00
Generar Publicidad y Comunicaciones (Invitaciones)	lun 11/0 3/19	jue 21/0 3/19	\$ 170.000, 00	9 dí as	\$ 850.000. 000,00
Realizar Evento	vie 22/0 3/19	mar 26/0 3/19	\$ 0,00	3 dí as	\$ 850.000. 000,00
FIN	mar 26/0 3/19	mar 26/0 3/19	\$ 0,00	0 dí as	\$ 850.000. 000,00
			\$ 850.000, 000,00		\$ 34.470, 000,00
			\$ 22.502, 000,00		\$ 174.360, 000,00
			\$ - 11.968, 000,00		\$ - 151.858, 000,00
			\$ 0, 89		\$ 0, 23
			\$ 15.458.15 8.000,00		\$ 120.189.1 60.843,20
			\$ 173.056.6 8.000,00		\$ 15.283.79 00.843,20
			\$ 120.014.8		\$ 172.882.3
			\$ 05.966,46		\$ 18, 18

Curva S, proyección de avance del 40%.

ESCENARIO MULTIPROPOSITO ITINERANTE 154



VALOR GANADO PROYECCION DE AVANCE DEL 70%

Nombr e	Comi enzo	Fin	Costo	Dura ción	Costos acumul ados en el tiempo	Dura ción real por activ idad en días	Costos reales acumul ados en el tiempo (GRA FICA)	Cost os reales por activ idad	Costos reales acumu lados en el tiempo	% Avance	Dias reales acumul ados	PV	EV	AC	SV	CV	S P I	CPI	EAC	EAC	EAC	ETC	ETC	ETC	TC PI
Acta de Constitución del Proyecto	lun 28/05 /18	mar 24/0 7/18	\$ 350.0 00,00	42 días	\$ 350.00 0,00	45	350000	3500 00	35000 0	100 %	45	\$ 350.0 00,00	\$ 350.0 00,00	3500 00	\$ 0,0 0	\$ 0,00	1	1	\$ 850.350. 000,00	\$ 850.350 .000	85035 0000	\$ 850.000. 000,00	\$ 850.000 .000	85000 0000	1
Hacer Plan de Gestión del Alcance	mié 25/07 /18	mar 31/0 7/18	\$ 350.0 00,00	5 días	\$ 700.00 0,00	7	700000	3500 00	70000 0	100 %	52	\$ 350.0 00,00	\$ 350.0 00,00	7000 00	\$ 0,0 0	\$ - 350.00 0,00	1	0,5	\$ 850.700. 000,00	\$ 1.700.7 00.000	17007 00000	\$ 850.000. 000,00	\$ 1.700.0 00.000	17000 00000	1
Hacer Plan de Gestión del Tiempo	mié 01/08 /18	vie 03/0 8/18	\$ 350.0 00,00	3 días	\$ 1.050.0 00,00	5	105000 0	3500 00	10500 00	100 %	57	\$ 350.0 00,00	\$ 350.0 00,00	1050 000	\$ 0,0 0	\$ - 700.00 0,00	1	0,33 3333	\$ 851.050. 000,00	\$ 2.551.0 50.000	25510 50000	\$ 850.000. 000,00	\$ 2.550.0 00.000	25500 00000	1
Hacer Plan de Gestión del Costo	lun 06/08 /18	jue 09/0 8/18	\$ 350.0 00,00	4 días	\$ 1.400.0 00,00	6	140000 0	3500 00	14000 00	100 %	63	\$ 350.0 00,00	\$ 350.0 00,00	1400 000	\$ 0,0 0	\$ - 1.050.0 00,00	1	0,25	\$ 851.400. 000,00	\$ 3.401.4 00.000	34014 00000	\$ 850.000. 000,00	\$ 3.400.0 00.000	34000 00000	1
Hacer Plan de Gestión del Cronograma	vie 10/08 /18	mar 14/0 8/18	\$ 350.0 00,00	3 días	\$ 1.750.0 00,00	5	175000 0	3500 00	17500 00	100 %	68	\$ 350.0 00,00	\$ 350.0 00,00	1750 000	\$ 0,0 0	\$ - 1.400.0 00,00	1	0,2	\$ 851.750. 000,00	\$ 4.251.7 50.000	42517 50000	\$ 850.000. 000,00	\$ 4.250.0 00.000	42500 00000	1

ESCENARIO MULTIPROPOSITO ITINERANTE 156

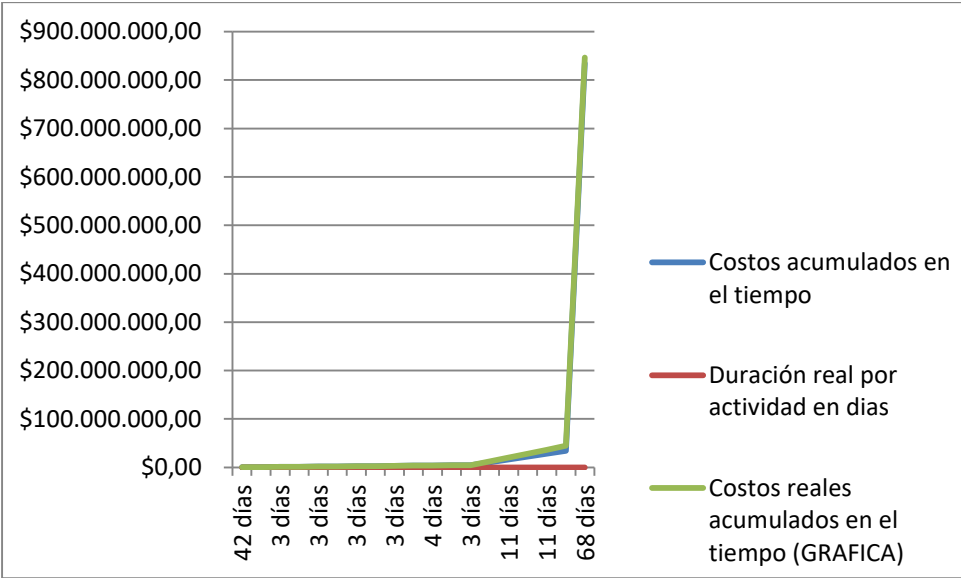
...Viene

Hacer Plan de Gestión de la Calidad	mié 15/08/18	vie 17/08/18	\$ 350.00 0,00	3 dí as	\$ 2.100.00 00,00	5	2100 000	3500 00	2100 000	100 %	7 3	\$ 350.00 0,00	\$ 350.00 0,00	2100 000	\$ 0,00	\$ - 1.750.00 00,00	1	0,166 667	\$ 852.100.00 00,00	\$ 5.102.100 .000	5102100 000	\$ 850.000.00 00,00	\$ 5.100.000 .000	5100000 000	1
Hacer Plan de Gestión de los Riesgos	lun 20/08/18	mié 22/08/18	\$ 350.00 0,00	3 dí as	\$ 2.450.00 00,00	5	2450 000	3500 00	2450 000	100 %	7 8	\$ 350.00 0,00	\$ 350.00 0,00	2450 000	\$ 0,00	\$ - 2.100.00 00,00	1	0,142 857	\$ 852.450.00 00,00	\$ 5.952.450 .000	5952450 000	\$ 850.000.00 00,00	\$ 5.950.000 .000	5950000 000	1
Hacer Plan de Gestión de las Comunicaciones	jue 23/08/18	lun 27/08/18	\$ 350.00 0,00	3 dí as	\$ 2.800.00 00,00	5	2800 000	3500 00	2800 000	100 %	8 3	\$ 350.00 0,00	\$ 350.00 0,00	2800 000	\$ 0,00	\$ - 2.450.00 00,00	1	0,125	\$ 852.800.00 00,00	\$ 6.802.800 .000	6802800 000	\$ 850.000.00 00,00	\$ 6.800.000 .000	6800000 000	1
Hacer Plan de Gestión de los Interesados	mar 28/08/18	jue 30/08/18	\$ 350.00 0,00	3 dí as	\$ 3.150.00 00,00	5	3150 000	3500 00	3150 000	100 %	8 8	\$ 350.00 0,00	\$ 350.00 0,00	3150 000	\$ 0,00	\$ - 2.800.00 00,00	1	0,111 111	\$ 853.150.00 00,00	\$ 7.653.150 .000	7653150 000	\$ 850.000.00 00,00	\$ 7.650.000 .000	7650000 000	1
Hacer Plan de Gestión de los Recursos	vie 31/08/18	mar 04/09/18	\$ 350.00 0,00	3 dí as	\$ 3.500.00 00,00	5	3500 000	3500 00	3500 000	100 %	9 3	\$ 350.00 0,00	\$ 350.00 0,00	3500 000	\$ 0,00	\$ - 3.150.00 00,00	1	0,1	\$ 853.500.00 00,00	\$ 8.503.500 .000	8503500 000	\$ 850.000.00 00,00	\$ 8.500.000 .000	8500000 000	1
Hacer Plan de Gestión de las Adquisiciones	mié 05/09/18	lun 10/09/18	\$ 350.00 0,00	4 dí as	\$ 3.850.00 00,00	6	3850 000	3500 00	3850 000	100 %	9 9	\$ 350.00 0,00	\$ 350.00 0,00	3850 000	\$ 0,00	\$ - 3.500.00 00,00	1	0,090 909	\$ 853.850.00 00,00	\$ 9.353.850 .000	9353850 000	\$ 850.000.00 00,00	\$ 9.350.000 .000	9350000 000	1
Acta de Seguimiento del Proyecto	mar 11/09/18	jue 13/09/18	\$ 350.00 0,00	3 dí as	\$ 4.200.00 00,00	5	4200 000	3500 00	4200 000	100 %	1 0 4	\$ 350.00 0,00	\$ 350.00 0,00	4200 000	\$ 0,00	\$ - 3.850.00 00,00	1	0,083 333	\$ 854.200.00 00,00	\$ 10.204.20 0.000	1020420 0000	\$ 850.000.00 00,00	\$ 10.200.00 0.000	1020000 0000	1

...Viene

Entregar Escenario	lun 28/01/19	vie 08/03/19	\$ 0,00	30 días	\$ 834.470.000,00
Selección Sitio Para el Montaje	lun 28/01/19	lun 04/02/19	\$ 7.200,00	6 días	\$ 841.670.000,00
Entregar Volantes	mar 05/02/19	vie 15/02/19	\$ 2.160,00	9 días	\$ 843.830.000,00
Montaje e Instalación del Escenario	lun 11/03/19	vie 15/03/19	\$ 6.000,00	5 días	\$ 849.830.000,00
Generar Publicidad y Comunicaciones (Invitaciones)	lun 11/03/19	jue 21/03/19	\$ 170.000,00	9 días	\$ 850.000.000,00
Realizar Evento	vie 22/03/19	mar 26/03/19	\$ 0,00	3 días	\$ 850.000.000,00
FIN	mar 26/03/19	mar 26/03/19	\$ 0,00	0 días	\$ 850.000.000,00
			\$ 850.000.000,00		\$ 834.470.000,00
			\$ 434.470.000,00		\$ 1.020.830.000,00
			\$ -		\$ -
			\$ -		\$ -
			\$ 0,00		\$ 0,00
			\$ 16.743,01		\$ 99.432,57
			\$ 2.449,35		\$ 91.860,60
			\$ 0,00		\$ 15.722,18
			\$ 2.449,35		\$ 98.411,74
			\$ 1.860,60		\$ 99.364,76
			\$ -		\$ 134,24

Fuente: Los Autores



Anexo S. Plan de gestión de Calidad.

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
ESCENARIO MULTIPROPÓSITO ITINERANTE	EMI

POLÍTICA DE CALIDAD DEL PROYECTO

La intención de la Dirección del Proyecto, en cuanto a la calidad del mismo, no es otra que establecer los procesos, políticas y lineamientos para garantizar y asegurar la calidad referente al cumplimiento de los requisitos y alcance requeridos en el proceso de estructuración de especificaciones técnicas, adquisición y entrega de un EMI, que se interconectará con parques vecinales de la ciudad de Bogotá, acorde con los entregables previstos en el ciclo de vida del Proyecto.

Efectivamente se estructura a partir de la política pública respecto de la cual se trazó una meta en el Plan de Desarrollo, atendiendo el interés público y en esa medida se debe atender la ejecución del proyecto y la entrega del producto cumpliendo estándares de calidad, previa definición de objetivos generales y específicos, definición también de roles y responsabilidades, entregables y procesos sujetos a control de calidad, así como concreción de los principales procedimientos para abordar la no conformidad e implementar acciones para posicionar al más alto nivel el escenario no convencional.

LÍNEA BASE DE CALIDAD DEL PROYECTO

FACTOR DE CALIDAD RELEVANTE	OBJETIVO DE CALIDAD	MÉTRICA A USAR	FRECUENCIA Y MOMENTO DE MEDICIÓN	FRECUENCIA Y MOMENTO DE REPORTE
Cumplimiento del alcance del proyecto	Determinar cómo está concebido el Proyecto y como se está realizando el proceso	Registro constante y sistemático del Proyecto para observar su evolución y transformaciones en el tiempo	Semanal, en el momento de aplicación del indicador	Semanal, en la reunión con el equipo de trabajo y la Dirección del IDARTES.
Eficiencia Plan de adquisiciones	Establecer cómo se está realizando el proceso, en términos de optimización de recursos, según la normatividad vigente en materia de contratación	Relación entre las variables cuantitativas y cualitativas	Semanal, en la verificación en la plataforma transaccional SECOP II	Semanal en el Comité de Contratación de la entidad
Cumplimiento Plan financiero	Establecer cómo se está realizando el proceso, en términos de optimización de recursos.	Relación entre las variables cuantitativas y cualitativas	Semanal, en la entidad, área financiera	Semanal en el Comité Administrativo Financiero de la entidad
Cumplimiento Plan de Acción de las Subdirecciones	Establecer cómo se está realizando el proceso, en términos de optimización de recursos.	Relación entre las variables cuantitativas y cualitativas	Mensual, en la Subdirección de Equipamientos y Subdirección Administrativa Financiera	Mensual en el Comité de Dirección de la entidad.
Eficacia en el recaudo de información	Verificar metas de gestión y efectividad en su logro	Relación entre las variables cuantitativas y cualitativas	Trimestral, en los Consejos Distritales de las áreas artísticas	Trimestral, en el Comité de Dirección de la entidad.
Eficacia de acciones en territorio	Resultado e impacto de las acciones	Relación entre las variables cuantitativas y cualitativas	Mensual, en reunión con interesados y juicio de expertos.	Mensual, en el Comité de Dirección de la entidad.

PLAN DE MEJORA DE PROCESOS

La mejora continua del sistema se realizará a partir de las no conformidades que se presenten, auditorías internas y externas o solicitudes que presenten cualquiera de los interesados y partes intervinientes en la ejecución del Proyecto, haciendo uso del procedimiento para acciones de mejoramiento.

En este proceso se propenderá por incrementar la probabilidad para cumplir con los objetivos de calidad e identificar los procesos ineficaces y las causas posibles de mala calidad.

Así las cosas, se tendrá en cuenta lo siguiente:

1. Plan para la Dirección del Proyecto, se actualizará como resultado del proceso gestionar la calidad el Plan de Gestión de la Calidad, línea base del alcance, línea base del cronograma y línea base de costos.
2. Documentos del Proyecto: Registro de lecciones aprendidas, mediciones de control de la calidad, métricas de calidad e informes de riesgo.
3. Activos de los procesos de la organización.

De acuerdo con lo anterior se tienen previstas las siguientes salidas:

1. Informes de calidad
2. Documentos de prueba y evaluación
3. Solicitudes de cambio
4. Actualización al plan para la dirección del Proyecto
5. Actualizaciones a los documentos del Proyecto.

ROLES PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Objetivos del rol: Representante legal de la entidad pública y Sponsor del Proyecto.

Funciones del rol: La Directora General del Instituto Distrital de las Artes ejercerá entre otras las siguientes funciones:

- a. Dirigir, coordinar y controlar las actividades de la entidad, en concordancia con las políticas que trace el Consejo Directivo y con el objeto del Instituto.
- b. Expedir los actos administrativos, realizar las operaciones y celebrar los contratos que se requieran para el buen funcionamiento del Instituto, de acuerdo con las normas vigentes.
- c. Aprobar los planes, programas y proyectos de gestión interna diseñados por las dependencias y presentarlos para aprobación del Consejo Directivo.
- d. Crear grupos de trabajo cuando así se requiera por la complejidad y diversidad de las funciones, para hacer más eficiente la organización y la gestión y asignar las funciones de coordinación a quienes ostenten derechos de carrera.

ROL NO 1:

Directora General

Niveles de autoridad: El más alto dentro de la entidad pública.

Reporta a: Alcalde Mayor y Consejo Directivo

Supervisa a: Gerentes de Proyecto, Subdirectores, Jefe de Oficina Asesora Jurídica

Requisitos de conocimientos: Profesional con especialización y experiencia específica en administración pública.

Requisitos de habilidades: Liderazgo, trabajo en equipo, coordinación grupos de trabajo.

Requisitos de experiencia: Más de 8 años en la ejecución de planes, programas y proyectos del sector cultura.

Objetivos del rol: Liderar el equipo del Proyecto para cumplir con los objetivos de este y las expectativas de los interesados.

Funciones del rol: Gerenciar todas las acciones del Proyecto; encargados de generar el plan de la calidad del Proyecto; advertir oportunamente de los defectos de calidad encontrados; establecer estándares y velar por el cumplimiento de los mismos; registrar reuniones y sesiones de socialización; verificación de cumplimiento de metas y objetivos del proyecto.

ROL NO 2:

Gerentes de Proyecto

Niveles de autoridad : El asignado por el Sponsor

Reporta a: Sponsor

ROL NO 3:
 Jefe Oficina Asesora
 Jurídica

Supervisa a: Equipo de trabajo

Requisitos de conocimientos: Profesionales con Especialización en Gerencia de Proyectos

Requisitos de habilidades: liderazgo, trabajo en equipo, conocimiento de la organización.

Requisitos de experiencia: Un año en gerencia de proyectos de interés público, generados por entidades públicas del sector cultura.

Objetivos del rol: Asesorar a la Dirección General y las demás dependencias de la entidad en la viabilidad jurídica de su accionar, así como también representar judicial y extrajudicialmente a la entidad en sus diversas actuaciones

Funciones del rol:

- a) Orientar la elaboración de los proyectos de actos administrativos del Instituto para garantizar su sujeción a la normatividad legal.
- b) Asesorar jurídicamente a la entidad en sus actuaciones y toma de decisiones para garantizar el cumplimiento normativo y rendir los conceptos que le sean solicitados.
- c) Asesorar a la Dirección General y a las demás dependencias del Instituto en la adopción y aplicación de las normas que regulan su actividad o desempeño.
- d) Coordinar las actividades y procesos necesarios para la celebración de convenios, contratos de apoyo y demás contratos.
- e) Elaborar y mantener actualizado el manual de contratación conforme con las necesidades del Instituto y las normas legales vigentes.

Niveles de autoridad: Acorde con la estructura orgánica de la entidad.

Reporta a: Directora General

Supervisa a: Gerentes de Proyectos y equipo Oficina Asesora Jurídica

Requisitos de conocimientos: Profesional en Derecho, especialización en derecho administrativo o contratación

Requisitos de habilidades: Liderazgo, trabajo en equipo.

Requisitos de experiencia: Más de cinco años en el sector público.

ROL N.4
Subdirectores
Misionales
(Artes y
Equipamientos)

Objetivos del rol: diseño, desarrollo y ejecución de proyectos tendientes a la formación, creación, investigación, circulación y apropiación de la literatura, las artes plásticas, las artes audiovisuales, el arte dramático, la danza y la música y de proyectos orientados a fortalecer los procesos de participación, planeación, fomento, organización, información y regulación en áreas artísticas

Funciones del rol: a) Establecer junto con la Dirección General el diseño de políticas y estrategias que garanticen el desarrollo de las expresiones artísticas y que interpreten la diversidad cultural de los habitantes del Distrito Capital.

b) Diseñar, implementar y ejecutar los planes, programas y proyectos del Instituto orientados a fortalecer los procesos de participación, planeación, fomento, organización, información y regulación de las áreas artísticas de literatura, artes plásticas, artes audiovisuales, arte dramático, danza y música. c) Diseñar, implementar y ejecutar los planes, programas y proyectos del Instituto para la formación, creación, investigación, circulación y apropiación de la literatura, las artes plásticas, las artes audiovisuales, el arte dramático, la danza y la música.

d) Gestionar la producción técnica requerida para la ejecución de los planes, programas y proyectos del Instituto.

e) Gestionar en coordinación con la Subdirección de Equipamientos Culturales, la programación artística de los escenarios a cargo de la entidad.

f) Adelantar las gestiones necesarias para asegurar el oportuno cumplimiento de los planes, programas y proyectos de las áreas artísticas que lidera el Instituto y adoptar sistemas o canales de información para la ejecución y seguimiento de los planes de las áreas.

g) Implementar estrategias para que el público distrital conozca, disfrute, valore y apropie las prácticas artísticas.

Niveles de autoridad: Segundo nivel de dirección en la entidad

Reporta a: Dirección de la entidad

Supervisa a: Gerentes de Proyecto y equipo de trabajo

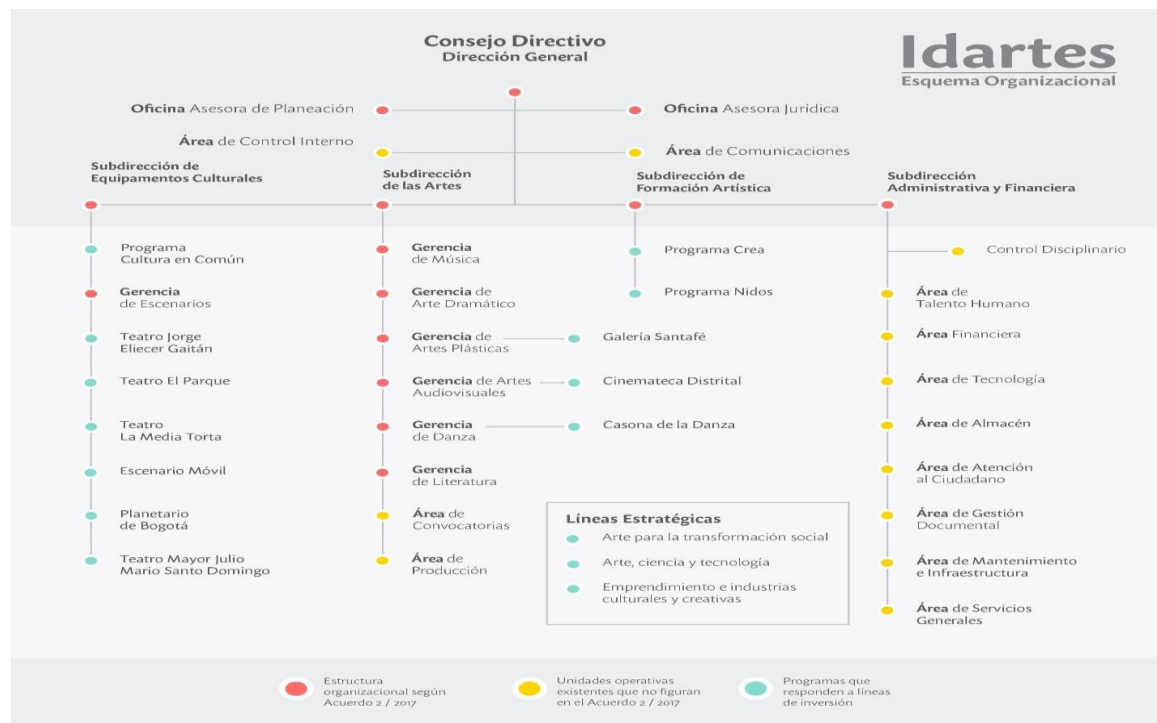
Requisitos de conocimiento: Profesionales y Especialización

Requisitos de habilidades: Liderazgo y trabajo en grupo.

Requisitos de experiencia: Cinco años en el sector público en el sector cultura

ORGANIZACIÓN PARA LA CALIDAD DEL PROYECTO

Los Gerentes de Proyecto, no se muestran en el organigrama de la entidad por cuanto hacen parte del personal que se vincula a la ADMINISTRACIÓN mediante contrato de prestación de servicios profesionales, y para el proyecto específico de acuerdo con su rol, estarán reportando directamente a la Dirección General.



DOCUMENTOS NORMATIVOS PARA LA CALIDAD

PROCEDIMIENTOS	1.Elaboración y presentación de documentos acorde con Procesos y procedimientos formulación de proyectos de interés público.
	2.Adquisición del Escenario acorde con directrices del Manual de contratación de la entidad
	3.Preparación de documentos de conformidad con la Guía para trámite Licitaciones Públicas Plataforma Transaccional SECOP II. Agencia Nacional de Contratación Pública.
	4.Comunicaciones, socializaciones acorde con la normatividad vigente para el sector público de manera particular en el sector cultura.
PLANTILLAS	1.Métrica de calidad
	2.Línea Base de la calidad
	3.Matriz de actividades de calidad
	4.Plan de gestión de la calidad
FORMATOS	1.Acta de constitución del proyecto
	2.Actas de reuniones
	3.Registro de lecciones aprendidas
	4.Registro de control de entregable o producto no conforme.

CHECKLISTS	1. Definición especificaciones técnicas
	2. Análisis del sector
	3. Estudio de Mercado
	4. Estudios previos
	5. Pliegos de condiciones
	6. Certificado de Disponibilidad Presupuestal
	7. Plan de Adquisiciones
OTROS DOCUMENTOS	1. <i>Manual compras verdes</i>
	2. <i>Plan distrital de arte, cultura y patrimonio</i>
	3. <i>PIGA</i>
	4. <i>Lineamientos escenarios no convencionales.</i>
PROCESOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	
ENFOQUE DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	Seguimiento al cumplimiento de objetivos de calidad, monitoreo continuo de cada uno de los procesos involucrados en el proyecto, los resultados del control de calidad, y en particular las métricas. Lo que se busca con esto es detectar posibles fallas y generar controles que permitan mitigar el error o su impacto negativo a futuro. Adicionalmente se efectuarán revisiones a los entregables,
ENFOQUE DE CONTROL DE LA CALIDAD	Realización de controles permanentes a los procesos críticos, además de auditorías internas, con el fin de identificar si se está cumpliendo el plan realizado, las políticas, los procesos y los procedimientos del proyecto y de la organización. Incluye monitoreo de los resultados específicos del proyecto, a través de listas de chequeo, y utilización de formatos y plantillas para determinar si hay fallas, encontrar las acciones de mejora y proceder a las solicitudes de cambio.
ENFOQUE DE MEJORA DE PROCESOS	Análisis de los resultados obtenidos y de las mejoras que surgieron durante el proyecto. Resultados de indicadores, resultados de lecciones aprendidas y documentación de acciones de mejora encontradas para su aplicación en los proyectos del sector cultura.

Anexo T. Métricas de Calidad.

NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO	
ESCENARIO	MULTIPROPÓSITO	EMI	
MÉTRICA DE:			
PRODUCTO	Escenario Multipropósito Itinerante para el desarrollo de actividades culturales y artísticas	PROYECTO	Estructuración de especificaciones técnicas, adquisición y entrega de un EMI, que se interconectará con parques vecinales de la ciudad de Bogotá
FACTOR DE CALIDAD RELEVANTE: ESPECIFICAR CUÁL ES EL FACTOR DE CALIDAD RELEVANTE QUE DA ORIGEN A LA MÉTRICA.			
1. Cumplimiento del alcance del proyecto			
2. Eficiencia Plan de adquisiciones			
3. Cumplimiento Plan financiero			
4. Cumplimiento Plan de Acción de las Subdirecciones			
5. Eficacia en el recaudo de información			
6. Eficacia de acciones en territorio			
DEFINICIÓN DEL FACTOR DE CALIDAD: DEFINIR EL FACTOR DE CALIDAD INVOLUCRADO EN LA MÉTRICA Y ESPECIFICAR PORQUÉ ES RELEVANTE.			
1. Porcentaje de Cumplimiento del Alcance del Proyecto			
2. Proceso de contratación			
3. Nivel de ejecución presupuestal			
4. Satisfacción de usuarios			
5. Consolidación de un directorio de artistas por localidad			
6. Orientar acciones de circulación de eventos culturales y recreacionales en el territorio			
PROPÓSITO DE LA MÉTRICA: ESPECIFICAR PARA QUÉ SE DESARROLLA LA MÉTRICA?			
1. Asegurar que el alcance definido para el proyecto se cumple dentro de la exigencia del cliente			
2. Medición de los tiempos para trámite y adquisición del escenario			
3. Medición de compromiso y ejecución del recurso asignado al proyecto			
4. Medición de los resultados del proceso de socialización del proyecto			
5. Recaudo oportuno de información en la localidad antes de la puesta en marcha del escenario			
6. Actividad en territorio para determinar el tipo de eventos que se llevarán a cabo en el escenario			
DEFINICIÓN OPERACIONAL: DEFINIR COMO OPERARÁ LA MÉTRICA, ESPECIFICANDO EL QUIÉN, QUÉ, CUÁNDO, DÓNDE, CÓMO?			

-
1. Gerentes de Proyecto, aplicando indicador, semanal, en la entidad y de manera directa.
 2. Jefe Oficina Jurídica, aplicando indicador, semanal, en la plataforma transaccional y de manera directa
 3. Subdirectora de Equipamientos Culturales y Subdirectora Administrativa Financiera, semanal, en las dependencias de la entidad y de manera directa.
 4. Gerentes de Proyecto, aplicando indicador, mensual, con el Comité de Dirección de la entidad, con interesados y de manera directa.
-

5. Subdirector de las Artes, trimestral, en los consejos distritales por áreas artísticas, con personal de los Fondos Locales en las tres localidades donde inicialmente se instalará el producto, con las Gerencias por áreas artísticas, en la entidad y se hará de manera directa.
 6. Subdirector de las Artes y Subdirectora de Equipamientos, mensual, en la entidad, con los interesados y de manera directa.
-

MÉTODO DE MEDICIÓN: DEFINIR LOS PASOS Y CONSIDERACIONES PARA EFECTUAR LA MEDICIÓN.

1. *Número de Requerimientos Identificados / Número de Requerimientos cumplidos.*
 2. *Tiempo transcurrido para la formulación del proyecto/Tiempo transcurrido en la plataforma transaccional SECOP II.*
 3. *Valor presupuesto ejecutado/valor del presupuesto comprometido*
 4. *Número de asistentes a jornadas de socialización del proyecto/Número de convocados a las jornadas.*
 5. *Número de artistas reportados por la localidad/ Número de artistas reportados por el observatorio de cultura del distrito en la localidad.*
 6. *Número de actividades culturales y recreacionales lideradas por el Fondo local/ Número de actividades culturales y recreacionales lideradas por el IDARTES y el Idrd en el territorio.*
-

RESULTADO DESEADO: ESPECIFICAR CUÁL ES EL OBJETIVO DE CALIDAD O RESULTADO DESEADO PARA LA MÉTRICA.

1. *100% de cumplimiento*
 2. *100% de eficiencia*
 3. *100% de cumplimiento*
 4. *100% de cumplimiento*
 5. *100% de eficacia*
 6. *100% de eficacia*
-

ENLACE CON OBJETIVOS ORGANIZACIONALES: ESPECIFICAR CÓMO SE ENLAZA LA MÉTRICA Y EL FACTOR DE CALIDAD RELEVANTE CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

1. Cumplir con una meta del PLAN DE DESARROLLO del ente territorial, acorde con la plataforma estratégica de la entidad pública.
 2. Cumplir con acciones responsabilidad de la Oficina Asesora Jurídica, dentro del marco legal que rige la estructuración de un Proyecto de interés público.
 3. Eficiencia en la utilización de los recursos públicos, generando acciones concretas.
-

4. Socializar con todos los interesados los contenidos del Proyecto y los resultados esperados.

5. Atención de las necesidades de la población beneficiaria a partir de las líneas de acción de el IDARTES.

6. *Gestión oportuna y adecuada en territorio.*

RESPONSABLE DEL FACTOR DE CALIDAD

Las personas responsables de vigilar el factor de calidad, serán los Gerentes de Proyecto, quienes deberán acompañar y apoyar al equipo de la entidad en la definición de un plan de calidad, y un seguimiento a la calidad del proceso y del producto, siendo claro que todos los interesados tienen un rol en desarrollo del mismo.

De esta manera los encargados de promover las mejoras de los procesos, en la medida en que sea necesario, tendrán como actividades principales:

1. *Producir un plan de calidad para el proyecto.*
 2. *Advertir oportunamente de los defectos de calidad encontrados.*
 3. *Establecer estándares y velar por el cumplimiento de los mismos.*
 4. *Registrar reuniones y sesiones de socialización*
 5. *Verificación de cumplimiento de metas y objetivos del proyecto.*
-

Anexo U. Línea de Base de calidad.

NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO		
ESCENARIO MULTIPROPOSITO ITINERANTE		EMI		
LÍNEA BASE DE CALIDAD				
FACTOR DE CALIDAD RELEVANTE	OBJETIVO DE CALIDAD	MÉTRICA A USAR	FRECUENCIA Y MOMENTO DE MEDICIÓN	FRECUENCIA Y MOMENTO DE REPORTE
Cumplimiento del alcance del proyecto	Determinar como está concebido el Proyecto y como se está realizando el proceso	Registro constante y sistemático del Proyecto para observar su evolución y transformaciones en el tiempo	Semanal, en el momento de aplicación del indicador	Semanal, en la reunión con el equipo de trabajo y la Dirección del IDARTES.
Eficiencia Plan de adquisiciones	Establecer cómo se está realizando el proceso, en términos de optimización de recursos, según la normatividad vigente en materia de contratación	Relación entre las variables cuantitativas y cualitativas	Semanal, en la verificación en la plataforma transaccional SECOP II	Semanal en el Comité de Contratación de la entidad
Cumplimiento Plan financiero	Establecer cómo se está realizando el proceso, en términos de optimización de recursos.	Relación entre las variables cuantitativas y cualitativas	Semanal, en la entidad, área financiera	Semanal en el Comité Administrativo Financiero de la entidad
Cumplimiento Plan de Acción de las Subdirecciones	Establecer cómo se está realizando el proceso, en términos de optimización de recursos.	Relación entre las variables cuantitativas y cualitativas	Mensual, en la Subdirección de Equipamientos y Subdirección Administrativa Financiera	Mensual en el Comité de Dirección de la entidad.
Eficacia en el recaudo de información	Verificar metas de gestión y efectividad en su logro	Relación entre las variables cuantitativas y cualitativas	Trimestral, en los Consejos Distritales de las áreas artísticas	Trimestral, en el Comité de Dirección de la entidad.
Eficacia de acciones en territorio	Resultado e impacto de las acciones	Relación entre las variables cuantitativas y cualitativas	Mensual, en reunión con interesados y juicio de expertos.	Mensual, en el Comité de Dirección de la entidad.

Anexo U2. Matriz de Actividades de calidad.

NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO	
ESCENARIO MULTIPROPOSITO ITINERANTE		EMI	
ENTREGABLE	ESTÁNDAR DE CALIDAD APLICABLE	ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN	ACTIVIDADES DE CONTROL
Acta de Constitución del Proyecto.	Bitácora institucional	Revisión de registro detallado en bitácora institucional	Revisado por el equipo de expertos
Planeación: Plan de gestión del alcance, del tiempo, del costo, del cronograma, de calidad, de riesgos, de comunicaciones, de interesados, de recursos y adquisiciones.	Bitácora institucional	Revisión de registro detallado en bitácoras, métricas de calidad	Revisado por el equipo de expertos y aprobaciones por el Sponsor.
Acta de seguimiento del proyecto	Bitácora institucional	Mensualmente acorde con el registro de reuniones, registro de lecciones aprendidas, activos de los procesos de la organización, métricas de calidad.	Revisado por el equipo de expertos, aplicación de métodos de mejora de la actividad y aprobaciones por el Sponsor
Acta de cierre del proyecto	Bitácora institucional	Actualización de los documentos del Proyecto según se vayan evidenciando ajustes o cambios	Revisado por el equipo de expertos y aprobaciones por el Sponsor.

Anexo V. Roles y responsabilidades.

<i>Matriz RACI</i>		<i>PERSONAS</i>								
<i>Actividad (Responsabilidad)</i>	<i>Juliana</i>	<i>Luis Fernando</i>	<i>Sandra</i>	<i>Juan Pablo</i>	<i>Patricia</i>	<i>Cecile</i>	<i>Juan David</i>	<i>Carlos</i>	<i>Diego</i>	<i>Lina</i>
<i>Aprobar el proyecto</i>	X									
<i>Presentar y sustentar el proyecto</i>			X	X						
<i>Ubicar fuente de recursos</i>		X								
<i>Desarrollar el acta de constitución</i>			X	X						
<i>Recopilar requisitos e información</i>					X					
<i>Enviar solicitud de cambio</i>			X	X						
<i>Especificaciones técnicas del proyecto</i>						X	X			
<i>Análisis de mercado, estudios previos, pliego de condiciones</i>								X		
<i>Creación proceso en plataforma transaccional</i>									X	
<i>Compra del escenario multipropósito itinerante</i>										X
<i>Desarrollo del Plan de Pruebas</i>						X	X			

<i>Nombre</i>	<i>María Claudia</i>	<i>Juliana</i>	<i>Luis Fernando</i>	<i>Sandra</i>	<i>Juan Pablo</i>	<i>Patricia</i>	<i>Cecile y Juan David</i>	<i>Carlos</i>	<i>Diego</i>	<i>Lina</i>
<i>Cargo</i>	<i>Directora de Arte Cultura y Patrimonio SCRD</i>	<i>Directora General</i>	<i>Jefe Oficina Asesora de Planeación</i>	<i>Gerente de Proyecto- Jefe Oficina Asesora Jurídica</i>	<i>Gerente de Proyecto- Consultor</i>	<i>Apoyo administrativo</i>	<i>Apoyo Técnico</i>	<i>Apoyo Jurídico</i>	<i>Usuario SECOP II</i>	<i>Ordenadora del gasto.</i>

Fuente. Los autores

ESCENARIO MULTIPROPOSITO ITINERANTE 172

Rol o Perfil	Competencias	Responsabilidad	Autoridad
Patrocinador	Las asignadas según la reglamentación de la SCRCD para asignación de recursos de la Ley del Espectáculo Público	Autorizar el presupuesto para el desarrollo del proyecto.	Autoriza o cancela el proyecto
Director del proyecto	Conocimiento en las herramientas de consulta de base de datos.	Definir características funcionales del producto. Resolver conflictos de interpretación de funcionalidades. Participar en la identificación periódica de riesgos Presentar informes de avance al Comité de Dirección y de Contratación del Instituto. Aprobar el acta de constitución del proyecto	Establecer los criterios de conformidad de las funcionalidades. Establecer líneas de formato para la documentación de usuario final. Definir en caso de ser necesario la alternativa a tomar respecto al producto.
Funcionario de Planeación	Experto en temas de planeación estratégica y en materia financiera y presupuestal	Inclusión del proyecto en el Plan de Adquisiciones de la entidad. Definición del proyecto de inversión que apalancará presupuestalmente el mismo. Trámite asignación de recursos	Generar el trámite de expedición de la disponibilidad presupuestal. Actualización Plan de Adquisiciones
Gerentes de Proyecto	Experiencia en la gerencia de proyectos. Experiencia en la gestión de oficinas de administración de proyectos. Conocimientos en herramientas de gestión de proyectos de la organización. Conocimientos en la metodología de administración de proyecto descritos por PMI. Conocimiento de uso de programa MS Project.	Coordinar el trabajo y control de proceso administración y gerencia del proyecto. Participar en la identificación periódica de riesgos. Coordinar y dar seguimiento al plan de trabajo. Velar por el cumplimiento de los entregables. Coordinar las actividades en que sean necesarios miembros proyecto. Velar por la identificación y valoración periódica de los riesgos. Velar por establecimiento y proponer medidas solventar los riesgos.	Definir líneas de trabajo y control de proceso administración de proyecto. Definir los cronogramas de trabajo. Establecer fechas de entregables. Liberar a los miembros del equipo cuando finalizan su labor. Negociar el cambio de personal en caso de ser necesario. Autorizar tiempo extraordinario de ser necesario.
Funcionario que prepara información	Experiencia en levantamiento de información en el sector público. Acceso a bases de datos y consulta en documentos y vía web	Recauda y consolida información	Entrega lo requerido según cronograma
Profesionales de apoyo técnico	Conocimientos especializados en equipos y maquinaria para producción de eventos	Definición de especificaciones técnicas del producto a adquirir Participación en Comités Evaluadores	Entrega de productos en los tiempos del cronograma
Profesional de apoyo jurídico	Conocimientos específicos en administración pública y contratación estatal	Análisis de sector, estudio de mercado, pliegos de condiciones	Entrega de productos en los tiempos del cronograma
Técnico de apoyo	Conocimientos específicos en el manejo de la plataforma transaccional de Colombia Compra Eficiente SECOP II	Creación como usuario administrador del proceso de elección en la plataforma transaccional y atender todo el trámite	Entrega de productos en los tiempos del cronograma
Ordenadora del gasto y usuario aprobador	Conocimientos específicos en administración pública, en planes de acción y ejecución proyectos de inversión	Ordenar el gasto, solicitando el certificado de disponibilidad presupuestal que soporte la contratación	Aprobación de la contratación en la plataforma transaccional

Anexo W. Competencias Requeridas Para el Equipo.

Rol o perfil	Competencias	Responsabilidad	Autoridad
Patrocinador	Las asignadas según la reglamentación de la SCRD para asignación de recursos de la Ley del Espectáculo Público	Autorizar el presupuesto para el desarrollo del proyecto.	Autoriza o cancela el proyecto
Director del proyecto	Conocimiento en las herramientas de consulta de base de datos.	Definir características funcionales del producto. Resolver conflictos de interpretación de funcionalidades. Participar en la identificación periódica de riesgos Presentar informes de avance al Comité de Dirección y de Contratación del Instituto. Aprobar el acta de constitución del proyecto	Establecer los criterios de conformidad de las funcionalidades. Establecer líneas de formato para la documentación de usuario final. Definir en caso de ser necesario la alternativa a tomar respecto al producto.
Funcionario de Planeación	Experto en temas de planeación estratégica y en materia financiera y presupuestal	Inclusión del proyecto en el Plan de Adquisiciones de la entidad. Definición del proyecto de inversión que apalancará presupuestalmente el mismo. Trámite asignación de recursos	Generar el trámite de expedición de la disponibilidad presupuestal. Actualización Plan de Adquisiciones
Gerentes de Proyectos	Experiencia en la gerencia de proyectos. Experiencia en la gestión de oficinas de administración de proyectos. Conocimientos en herramientas de gestión de proyectos de la organización. Conocimientos en la metodología de administración de proyecto descritos por PMI. Conocimiento de uso de programa MS Project.	Coordinar el trabajo y control de proceso administración y gerencia del proyecto. Participar en la identificación periódica de riesgos. Coordinar y dar seguimiento al plan de trabajo. Velar por el cumplimiento de los entregables. Coordinar las actividades en que sean necesarios miembros proyecto. Velar por la identificación y valoración periódica de los riesgos. Velar por establecimiento y proponer medidas solventar los riesgos.	Definir líneas de trabajo y control de proceso administración de proyecto. Definir los cronogramas de trabajo. Establecer fechas de entregables. Liberar a los miembros del equipo cuando finalizan su labor. Negociar el cambio de personal en caso de ser necesario. Autorizar tiempo extraordinario de ser necesario.
Funcionario que prepara información	Experiencia en levantamiento de información en el sector público. Acceso a bases de datos y consulta en documentos y vía web	Recauda y consolida información	Entrega lo requerido según cronograma
Profesionales de apoyo técnico	Conocimientos especializados en equipos y maquinaria para producción de eventos	Definición de especificaciones técnicas del producto a adquirir Participación en Comités Evaluadores	Entrega de productos en los tiempos del cronograma
Profesional de apoyo jurídico	Conocimientos específicos en administración pública y contratación estatal	Análisis de sector, estudio de mercado, pliegos de condiciones	Entrega de productos en los tiempos del cronograma

Técnico de apoyo	Conocimientos específicos en el manejo de la plataforma transaccional de Colombia Compra Eficiente SECOP II	Creación como usuario administrador del proceso de elección en la plataforma transaccional y atender todo el trámite	Entrega de productos en los tiempos del cronograma
Ordenadora del gasto y usuario aprobador	Conocimientos específicos en administración pública, en planes de acción y ejecución proyectos de inversión	Ordenar el gasto, solicitando el certificado de disponibilidad presupuestal que soporte la contratación	Aprobación de la contratación en la plataforma transaccional

Fuente. Los autores.

Anexo X. Matriz de Comunicaciones - Proyecto Escenario Multipropósito Itinerante

Fecha de actualización: Junio 22 de 2018

ACCIÓN	QUE SE COMUNICA	QUIEN LO COMUNICA	A QUIEN LO COMUNICA	CUANDO LO COMUNICA	COMO LO COMUNICA
PRESENTACIÓN PROYECTO, APROBACIONES Y TOMA DECISIONES ETAPA PRECONTRACTUAL	Proyecto propuesto para cumplir con meta de producto del Plan de Desarrollo	Alta Dirección Directora General Gerentes de Proyecto	Todos los interesados	En los tiempos previstos del Plan de Acción de la Subdirección de las Artes (3, 9 y 14 de Agosto de 2018)	Documento escrito, Correos electrónicos Reuniones
	Aprobación Comité de Contratación	Jefe Oficina Asesora Jurídica	Gerentes de proyecto, Grupo estructurador de especificaciones técnicas, análisis de sector, estudio de mercado, estudios previos	16 de agosto de 2018	Acta del Comité, Correo electrónico
	Documentos precontractuales completos	Gerentes de Proyecto	Subdirector de las Artes Oficina Asesora Jurídica	31 de agosto de 2018	Sistema Orfeo (creación expediente virtual), reuniones, correos electrónicos
	Expedición Certificado de Disponibilidad Presupuestal	Subdirectora Administrativa Financiera	Subdirección de las Artes Oficina Asesora Jurídica	31 de agosto de 2018	Sistema Orfeo
CONTRACTUAL	Inicio proceso licitatorio	Subdirector de las Artes	Toda la comunidad incluídos todos los interesados en el proyecto	Publicación del Aviso (artículo 30 de la Ley 80 de 1993), 4 de septiembre de 2018	Plataforma transaccional SECOP II y página web de la entidad
	Publicación Acto Administrativo de adjudicación o de Declaratoria de Desierto	Profesional asignado por reparto Oficina Asesora Jurídica	Toda la comunidad incluídos todos los interesados del proyecto	Notificación y publicación acto administrativo correspondiente	Plataforma transaccional SECOP II , página web de la entidad, correo electrónico adjudicatario
	Suscripción de contrato	Profesional asignado por reparto Oficina Asesora Jurídica	Toda la comunidad incluídos todos los interesados en el proyecto	Publicación	Plataforma transaccional SECOP II , página web de la entidad, correo electrónico adjudicatario
INFORMACIÓN Y SEGUIMIENTO	Información a la población beneficiaria sobre la adquisición y próxima entrega e instalación del Escenario Multipropósito Itinerante	Area de Comunicaciones SCRD e IDARTES	Toda la comunidad incluídos todos los interesados en el proyecto	Según el cronograma del proyecto debe surtirse quince (15) días antes de la instalación del EMI	Comunicación verbal y escrita por medios de difusión masiva y local, Correos electrónicos, volantes, e invitaciones personalizadas, páginas web SCRD e IDARTES, e intranet.
	Entrega e instalación del Escenario Multipropósito Itinerante	Supervisor del contrato, gerentes de proyecto	Toda la comunidad incluídos todos los interesados en el proyecto	Según el cronograma del proyecto debe surtirse dentro de los treinta (30) días siguientes a la suscripción del contrato.	Comunicación verbal y escrita por medios de difusión masiva y local, Correos electrónicos, páginas web e intranet IDARTES y SCRD, redes sociales.
	Evento artístico y cultural	Area de Comunicaciones SCRD e IDARTES	Toda la comunidad incluídos todos los interesados en el proyecto	Según el cronograma del proyecto debe surtirse dentro de los treinta (30) días siguientes a la entrega e instalación del Escenario Multipropósito Itinerante	Comunicación verbal y escrita por medios de difusión masiva y local, Correos electrónicos, páginas web e intranet IDARTES y SCRD, redes sociales, invitaciones personalizadas

Fuente. Los autores.

Anexo Y. Fuentes de los Riesgos y Determinación del Umbral.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					
No.	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CATEGORÍA DE RIESGO	RESPUESTA PRELIMINAR	DUEÑO PROPUESTO
1	Necesidad de ampliar términos de la licitación por observaciones de los oferentes y se incremente el valor del escenario por cambio de vigencia o por cambio de tasa cambiaria.	(-) AMENAZA	TECNICO	Adendas en el proceso licitatorio	IDARTES
2	Vehículo defectuoso en cuanto tiene que ver con las características hidráulicas que permiten desplegar el escenario multipropósito itinerante.	(-) AMENAZA	TECNICO	Se solicitarán pruebas del vehículo y del escenario en sí antes de recibirlo y se exigirán garantías al respecto.	IDARTES y Equipo del Proyecto.
3	Cambio de uso del suelo por modificación del POT. Una decisión vía decreto del Alcalde o acuerdo del Concejo de Bogotá donde se adopte un nuevo POT.	(-) AMENAZA	EXTERNO	Se considerarán algunas ubicaciones alternativas, que estarían por fuera de las tres localidades seleccionadas para la itinerancia del escenario	IDARTES y Equipo del Proyecto.
4	Que no se presenten oferentes al proceso licitatorio	(-) AMENAZA	EXTERNO	Es necesario que la convocatoria por la plataforma transaccional SECOP ii, llegue al mayor número de convocados según los códigos UNSPSC que se definan para el proceso de selección.	IDARTES y Equipo del Proyecto.
5	Que se declare desierto el proceso licitatorio bien porque no hay oferentes o bien porque no quede ninguno habilitado o porque se encuentren en causal de rechazo.	(-) AMENAZA	EXTERNO	Tener preparados documentos para lanzar proceso por modalidad de selección de menor cuantía dentro de los cuatro meses siguientes a la declaratoria de desierto.	IDARTES y Equipo del Proyecto.
6	Producto entregado a destiempo porque requiere por ejemplo Importaciones de lo que es el escenario en sí e incluso del mismo camión	(-) AMENAZA	EXTERNO	Se recomienda un acompañamiento y monitoreo a las empresas proveedoras del camión.	IDARTES y Equipo del Proyecto.
7	Cambio de decisión Política administrativa en cuanto a la meta del Plan de Desarrollo.	(-) AMENAZA	DE LA ORGANIZACIÓN	Plan de Adquisiciones validado por el Comité de Contratación para ser ejecutado en la vigencia	IDARTES y Equipo del Proyecto.
8	Necesidad de prorrogar plazos de entrega del producto por caso fortuito o fuerza mayor.	(-) AMENAZA	DE LA ORGANIZACIÓN	Seguimiento y control de la ejecución con soportes validados por la supervisión del contrato.	IDARTES y Equipo del Proyecto.
9	Estudios de Mercado mal elaborados que generen indebida planeación presupuestal.	(-) AMENAZA	DIRECCION DE PROYECTOS	Análisis de sector documentado que permita mitigar el resultado de los estudios de mercado	Equipo del Proyecto.
10	Fallas en la Plataforma Transaccional SECOP ii, sin certificados de incidencias que alteren el cronograma	(-) AMENAZA	DE LA ORGANIZACIÓN	Cronograma con parametrización de plazos suficientes y posibilidad de adendas acorde con los términos de ley	IDARTES

Fuente. Los autores.

DETERMINACION DEL UMBRAL

No.	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CATEGORÍA DE RIESGO	RESPUESTA POTENCIAL	DUEÑO POTENCIAL	PROBABI-LIDAD	IMPACTO	RIESGO
1	Necesidad de ampliar términos de la licitación por observaciones de los oferentes y se incrementa el valor del escenario por cambio de vigencia o por cambio de tasa cambiaria.	(-) AMENAZA	TECNICO	Adendas en el proceso licitatorio	IDARTES	0,7	0,8	0,56
2	Vehículo defectuoso en cuanto tiene que ver con las características hidráulicas que permiten desplegar el escenario multipropósito itinerante.	(-) AMENAZA	TECNICO	Se solicitarán pruebas del vehículo y del escenario en sí antes de recibirlo y se exigirán garantías al respecto.	IDARTES y Equipo del Proyecto.	0,1	0,8	0,08
3	Cambio de uso del suelo por modificación del POT. Una decisión vía decreto del Alcalde o acuerdo del Concejo de Bogotá donde se adopte un nuevo POT.	(-) AMENAZA	EXTERNO	Se considerarán algunas ubicaciones alternativas, que estarían por fuera de las tres localidades seleccionadas para la itinerancia del escenario	IDARTES y Equipo del Proyecto.	0,1	0,3	0,03
4	Que no se presenten oferentes al proceso licitatorio	(-) AMENAZA	EXTERNO	Es necesario que la convocatoria por la plataforma transaccional SECOP ii, llegue al mayor número de convocados según los códigos UNSPSC que se definan para el proceso de selección.	IDARTES y Equipo del Proyecto.	0,1	0,8	0,08
5	Que se declare desierto el proceso licitatorio bien porque no hay oferentes o bien porque no quede ninguno habilitado o porque se encuentren en causal de rechazo.	(-) AMENAZA	EXTERNO	Tener preparados documentos para lanzar proceso por modalidad de selección de menor cuantía dentro de los cuatro meses siguientes a la declaratoria de desierto.	IDARTES y Equipo del Proyecto.	0,1	0,8	0,08
6	Producto entregado a destiempo porque requiere por ejemplo Importaciones de lo que es el escenario en sí e incluso del mismo camión	(-) AMENAZA	EXTERNO	Se recomienda un acompañamiento y monitoreo a las empresas proveedoras del camión.	IDARTES y Equipo del Proyecto.	0,7	0,7	0,49

...Viene

7	Cambio de decisión Política administrativa en cuanto a la meta del Plan de Desarrollo.	(-) AMENAZA	DE LA ORGANIZACIÓN	Plan de Adquisiciones validado por el Comité de Contratación para ser ejecutado en la vigencia	IDARTES y Equipo del Proyecto.	0,3	0,8	0,24
8	Necesidad de prorrogar plazos de entrega del producto por caso fortuito o fuerza mayor.	(-) AMENAZA	DE LA ORGANIZACIÓN	Seguimiento y control de la ejecución con soportes validados por la supervisión del contrato.	IDARTES y Equipo del Proyecto.	0,1	0,3	0,03
9	Estudios de Mercado mal elaborados que generen indebida planeación presupuestal.	(-) AMENAZA	DIRECCIONE DE PROYECTOS	Análisis de sector documentado que permita mitigar el resultado de los estudios de mercado	Equipo del Proyecto.	0,1	0,2	0,02
10	Fallas en la Plataforma Transaccional SECOP ii, sin certificados de incidencias que alteren el cronograma	(-) AMENAZA	DE LA ORGANIZACIÓN	Cronograma con parametrización de plazos suficientes y posibilidad de adendas acorde con los términos de ley	IDARTES	0,3	0,2	0,06

Anexo Y. Risk Breakdown Structure -RiBS-

Nivel 0 de RBS	Nivel 1 de RBS	Nivel 2 de RBS		
<p>TODAS LAS FUENTES DE RIESGO DEL PROYECTO</p>	1. Técnico	Solicitud de interesados para que se genere una adenda al proceso.		
		No cumplimiento de obligaciones por parte del contratista seleccionado		
	2. Externo	Iniciativa de la Administración en cabeza del Alcalde mediante la radicación de documento modificatorio del POT	Plataforma del SECOP II con intermitencias o caída en el momento del cierre	
			Deficiente participación de interesados en el proceso	
			Falta de planeación del contratista acorde con los tiempos de legalización e importación cuando así corresponda.	
			Revocatoria o destitución del Alcalde y se modifique la priorización de metas y de producto señaladas en el Plan de Desarrollo.	
		3. De la organización	Acaecimiento de un desastre natural, cambio de normativa en materia de importaciones	
			4. Dirección de Proyectos	Funcionarios a cargo de la etapa precontractual descuidados y sin conocimiento del tema.

Anexo Z. Análisis de riesgos del proyecto (cualitativo y cuantitativo) debe evidenciarse la aplicación y cálculo del valor Económico esperado

ANALISIS CUALITATIVO

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					ANÁLISIS CUALITATIVO					
No.	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CATEGORÍA DE RIESGO	RESPUESTA POTENCIAL	DUEÑO POTENCIAL	PROBABI-LIDAD	IMPACTO	RIESGO	RIESGO	SEVERIDAD
1	Necesidad de ampliar términos de la licitación por observaciones de los oferentes y se incremente el valor del escenario por cambio de vigencia o por cambio de tasa cambiaria.	(-) AMENAZA	TECNICO	Adendas en el proceso licitatorio	IDARTES	0,7	0,8	0,56	MUY ALTO	
2	Vehículo defectuoso en cuanto tiene que ver con las características hidráulicas que permiten desplegar el escenario multipropósito itinerante.	(-) AMENAZA	TECNICO	Se solicitarán pruebas del vehículo y del escenario en sí antes de recibirlo y se exigirán garantías al respecto.	IDARTES y Equipo del Proyecto.	0,1	0,8	0,08	MEDIO	
3	Cambio de uso del suelo por modificación del POT. Una decisión vía decreto del Alcalde o acuerdo del Concejo de Bogotá donde se adopte un nuevo POT.	(-) AMENAZA	EXTERNO	Se considerarán algunas ubicaciones alternativas, que estarían por fuera de las tres localidades seleccionadas para la itinerancia del escenario	IDARTES y Equipo del Proyecto.	0,1	0,3	0,03	BAJO	
4	Que no se presenten oferentes al proceso licitatorio	(-) AMENAZA	EXTERNO	Es necesario que la convocatoria por la plataforma transaccional SECOP ii, llegue al mayor número de convocados según los códigos UNSPSC que se definan para el proceso de selección.	IDARTES y Equipo del Proyecto.	0,1	0,8	0,08	MEDIO	

...Viene

5	Que se declare desierto el proceso licitatorio bien porque no hay oferentes o bien porque no quede ninguno habilitado o porque se encuentren en causal de rechazo.	(-) AMENAZA	EXTERNO	Tener preparados documentos para lanzar proceso por modalidad de selección de menor cuantía dentro de los cuatro meses siguientes a la declaratoria de desierta.	IDARTES y Equipo del Proyecto.	0,1	0,8	0,08	MEDIO
6	Producto entregado a destiempo porque requiere por ejemplo Importaciones de lo que es el escenario en sí e incluso del mismo camión	(-) AMENAZA	EXTERNO	Se recomienda un acompañamiento y monitoreo a las empresas proveedoras del camión.	IDARTES y Equipo del Proyecto.	0,7	0,7	0,49	MUY ALTO
7	Cambio de decisión Político administrativa en cuanto a la meta del Plan de Desarrollo.	(-) AMENAZA	DE LA ORGANIZACIÓN	Plan de Adquisiciones validado por el Comité de Contratación para ser ejecutado en la vigencia	IDARTES y Equipo del Proyecto.	0,3	0,8	0,24	ALTO
8	Necesidad de prorrogar plazos de entrega del producto por caso fortuito o fuerza mayor.	(-) AMENAZA	DE LA ORGANIZACIÓN	Seguimiento y control de la ejecución con soportes validados por la supervisión del contrato.	IDARTES y Equipo del Proyecto.	0,1	0,3	0,03	BAJO
9	Estudios de Mercado mal elaborados que generen indebida planeación presupuestal.	(-) AMENAZA	DIRECCIONE DE PROYECTOS	Análisis de sector documentado que permita mitigar el resultado de los estudios de mercado	Equipo del Proyecto.	0,1	0,2	0,02	BAJO
10	Fallas en la Plataforma Transaccional SECOP ii, sin certificados de incidencias que alteren el cronograma	(-) AMENAZA	DE LA ORGANIZACIÓN	Cronograma con parametrización de plazos suficientes y posibilidad de adendas acorde con los términos de ley	IDARTES	0,3	0,2	0,06	MEDIO

ANALISIS CUANTITATIVO

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS				ANÁLISIS CUALITATIVO			ANÁLISIS CUANTITATIVO			
No.	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CATEGORÍA DE RIESGO	RESPUESTA POTENCIAL	DUEÑO POTENCIAL	PROBABI-LIDAD	IMPACTO	RIESGO	VALOR EN RIESGO (impacto en costo)	Vr.MONETARIO ESPERADO (contingencia del riesgo)
1	Necesidad de ampliar términos de la licitación por observaciones de los oferentes y se incrementa el valor del escenario por cambio de vigencia o por cambio de tasa cambiaria.	(-) AMENAZA	TECNICO	Adendas en el proceso licitatorio	IDARTES	0,7	0,8	0,56	\$ 2.000.000,0	\$ 1.400.000,0
2	Vehículo defectuoso en cuanto tiene que ver con las características hidráulicas que permiten desplegar el escenario multipropósito itinerante.	(-) AMENAZA	TECNICO	Se solicitarán pruebas del vehículo y del escenario en sí antes de recibirlo y se exigirán garantías al respecto.	IDARTES y Equipo del Proyecto.	0,1	0,8	0,08	\$ 5.000.000,0	\$ 500.000,0
3	Cambio de uso del suelo por modificación del POT. Una decisión vía decreto del Alcalde o acuerdo del Concejo de Bogotá donde se adopte un nuevo POT.	(-) AMENAZA	EXTERNO	Se considerarán algunas ubicaciones alternativas, que estarían por fuera de las tres localidades seleccionadas para la itinerancia del escenario	IDARTES y Equipo del Proyecto.	0,1	0,4	0,03	\$ 1.500.000,0	\$ 150.000,0
4	Que no se presenten oferentes al proceso licitatorio	(-) AMENAZA	EXTERNO	Es necesario que la convocatoria por la plataforma transaccional SECOP ii, llegue al mayor número de convocados según los códigos UNSPSC que se definan para el proceso de selección.	IDARTES y Equipo del Proyecto.	0,1	0,8	0,08	\$ 1.850.000,0	\$ 185.000,0
5	Que se declare desierto el proceso licitatorio bien porque no hay oferentes o bien porque no quede ninguno habilitado o porque se encuentren en causal de rechazo.	(-) AMENAZA	EXTERNO	Tener preparados documentos para lanzar proceso por modalidad de selección de menor cuantía dentro de los cuatro meses siguientes a la declaratoria de desierto.	IDARTES y Equipo del Proyecto.	0,1	0,8	0,08	\$ 5.000.000,0	\$ 500.000,0
6	Producto entregado a destiempo porque requiere por ejemplo Importaciones de lo que es el escenario en sí e incluso del mismo camión	(-) AMENAZA	EXTERNO	Se recomienda un acompañamiento y monitoreo a las empresas proveedoras del camión.	IDARTES y Equipo del Proyecto.	0,7	0,7	0,49	\$ 10.000.000,0	\$ 7.000.000,0
7	Cambio de decisión Política administrativa en cuanto a la meta del Plan de Desarrollo.	(-) AMENAZA	DE LA ORGANIZACIÓN	Plan de Adquisiciones validado por el Comité de Contratación para ser ejecutado en la vigencia	IDARTES y Equipo del Proyecto.	0,3	0,8	0,24	\$ 1.000.000,0	\$ 300.000,0

...Viene

8	Necesidad de prorrogar plazos de entrega del producto por caso fortuito o fuerza mayor.	(-) AMENAZA	DE LA ORGANIZACIÓN	Seguimiento y control de la ejecución con soportes validados por la supervisión del contrato.	IDARTES y Equipo del Proyecto.	0,1	0,4	0,03	\$	2.000.000,0	\$	200.000,0
9	Estudios de Mercado mal elaborados que generen indebida planeación presupuestal.	(-) AMENAZA	DIRECCION DE PROYECTOS	Análisis de sector documentado que permita mitigar el resultado de los estudios de mercado	Equipo del Proyecto.	0,1	0,25	0,02	\$	800.000,0	\$	80.000,0
10	Fallas en la Plataforma Transaccional SECOP ii, sin certificados de incidencias que alteren el cronograma	(-) AMENAZA	DE LA ORGANIZACIÓN	Cronograma con parametrización de plazos suficientes y posibilidad de adendas acorde con los términos de ley	IDARTES	0,3	0,25	0,06	\$	1.300.000,0	\$	390.000,0

Anexo AA. Matriz de riesgos

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS				ANÁLISIS CUALITATIVO				ANÁLISIS CUANTITATIVO		PLAN DE RESPUESTA							
N o.	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CATEGORÍA DE RIESGO	RESPUESTA POTENCIAL	DUEÑO POTENCIAL	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO	VALOR EN RIESGO (impacto en costo)	Vr. MONETARIO ESPERADO (contingencia del riesgo)	ESTRATEGIA DE RESPUESTA	PLAN DE RESPUESTA	VALOR DEL PLAN DE RESPUESTA	PROBABILIDAD FINAL	IMPACTO FINAL	RIESGO FINAL	Valor monetario esperado
1	Necesidad de ampliar términos de la licitación por observaciones de los oferentes y se incrementa el valor del escenario por cambio de vigencia o por cambio de tasa cambiaria.	(-) AMENAZA	TECNICO	Adendas en el proceso licitatorio	IDARTES	0,7	0,8	0,56	2000000	1400000	EVITAR	Solucionar las inquietudes de los oferentes mediante el apoyo del equipo jurídico.	\$ 1.500.000,0	0,1	0,8	0,08	\$ 120.000,0
2	Vehículo defectuoso en cuanto tiene que ver con las características hidráulicas que permiten desplegar el escenario multipropósito itinerante.	(-) AMENAZA	TECNICO	Se solicitarán pruebas del vehículo y del escenario en sí antes de recibirlo y se exigirán garantías al respecto.	IDARTES y Equipo del Proyecto.	0,1	0,8	0,08	5000000	500000	MITIGAR	Contratar proveedores certificados que garanticen la calidad del equipo que se adquiera.	\$ 3.500.000	0,1	0,8	0,08	\$ 280.000,0

...Viene

3	Cambio de uso del suelo por modificación del POT. Una decisión vía decreto del Alcalde o acuerdo del Concejo de Bogotá donde se adopte un nuevo POT.	(-) AMENAZA	EXTERNO	Se considerarán algunas ubicaciones alternativas, que estarían por fuera de las tres localidades seleccionadas para la itinerancia del escenario	IDARTES y Equipo del Proyecto.	0,1	0,4	0,03	1500000	150000	ACEPTAR	Verificación de las modificaciones del POT para optar por una nueva ubicación para el escenario.	\$ 1.000.000	0,1	0,4	0,04	\$ 40.000,0
4	Que no se presenten oferentes al proceso licitatorio	(-) AMENAZA	EXTERNO	Es necesario que la convocatoria por la plataforma transaccional SECOP ii, llegue al mayor número de convocados según los códigos UNSPSC que se definan para el proceso de selección.	IDARTES y Equipo del Proyecto.	0,1	0,8	0,08	1850000	185000	MITIGAR	Realizar invitaciones a contratistas que cumplan con los requisitos y estén dispuestos a participar en el proceso licitatorio.	\$ 1.350.000	0,1	0,8	0,08	\$ 108.000,0
5	Que se declare desierto el proceso licitatorio bien porque no hay oferentes o bien porque no quede ninguno habilitado o porque se encuentren en causal de rechazo.	(-) AMENAZA	EXTERNO	Tener preparados documentos para lanzar proceso por modalidad de selección de menor cuantía dentro de los cuatro meses siguientes a la declaratoria de desierto.	IDARTES y Equipo del Proyecto.	0,1	0,8	0,08	5000000	500000	MITIGAR	Verificar que los contratistas participantes cumplan con los requisitos y manifiesten interés en el proceso de licitación.	\$ 3.500.000	0,1	0,8	0,08	\$ 280.000,0

...Viene

6	Producto entregado a destiempo porque requiere por ejemplo Importaciones de lo que es el escenario en sí e incluso del mismo camión	(-) AMENAZA	EXTERNO	Se recomienda un acompañamiento y monitoreo a las empresas proveedoras del camión.	IDARTES y Equipo del Proyecto.	0,7	0,8	0,49	10000000	7000000	MITIGAR	En el contrato se estipulará un plazo para la entrega por parte del proveedor.	\$ 5.000.000	0,3	0,8	0,24	\$ 1.200.000,0
7	Cambio de decisión Político administrativa en cuanto a la meta del Plan de Desarrollo.	(-) AMENAZA	DE LA ORGANIZACIÓN	Plan de Adquisiciones validado por el Comité de Contratación para ser ejecutado en la vigencia	IDARTES y Equipo del Proyecto.	0,3	0,8	0,24	1000000	300000	ACEPTAR	Verificar y hacerle seguimiento a este tipo de decisiones.	\$ 300.000	0,1	0,8	0,08	\$ 24.000,0
8	Necesidad de prorrogar plazos de entrega del producto por caso fortuito o fuerza mayor.	(-) AMENAZA	DE LA ORGANIZACIÓN	Seguimiento y control de la ejecución con soportes validados por la supervisión del contrato.	IDARTES y Equipo del Proyecto.	0,1	0,4	0,03	2000000	200000	ACEPTAR	Posponer fechas de entrega previo acuerdo legal con el contratista.	\$ 500.000	0,1	0,4	0,04	\$ 20.000,0

...Viene

9	Estudios de Mercado mal elaborados que generen indebida planeación presupuestal.	(-) AMENAZA	DIRECCION DE PROYECTOS	Análisis de sector documentado que permita mitigar el resultado de los estudios de mercado	Equipo del Proyecto.	0,1	0,25	0,02	800000	80000	MITIGAR	El equipo del proyecto, mediante el departamento jurídico, se encargará de aprobar mediante previa verificación, los requisitos necesarios en cuanto al estudio de mercado se refiere.	\$ 500.000	0,1	0,25	0,025	\$ 12.500,0
10	Fallas en la Plataforma Transaccional SECOP ii, sin certificados de incidencias que alteren el cronograma	(-) AMENAZA	DE LA ORGANIZACIÓN	Cronograma con parametrización de plazos suficientes y posibilidad de adendas acorde con los términos de ley	IDARTES	0,3	0,25	0,06	1300000	390000	MITIGAR	Informarle este tipo de riesgo a los contratistas oferentes y al equipo del proyecto para que así ellos traten de adelantarse a los tiempos de entrega.	\$ 700.000	0,1	0,25	0,025	\$ 17.500,0
11		0	0	0	0	0	0	0	0	0							0
TOTAL RESERVA DE CONTINGENCIA												\$ 30.450.000,0	\$ 10.705.000,0	Riesgo General del Proyecto Post Plan	0,77	\$ 2.102.000,0	

Fuente: Los Autores

Anexo BB. Plan de respuesta al riesgo.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS				PLAN DE RESPUESTA								
No.	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CATEGORÍA DE RIESGO	RESPUESTA POTENCIAL	DUÑO POTENCIAL	ESTRATEGIA DE RESPUESTA	PLAN DE RESPUESTA	VALOR DEL PLAN DE RESPUESTA	PROBABILIDAD FINAL	IMPACTO FINAL	RIESGO FINAL	Valor monetario esperado
1	Necesidad de ampliar términos de la licitación por observaciones de los oferentes y se incrementa el valor del escenario por cambio de vigencia o por cambio de tasa cambiaria.	(-) AMENAZA	TECNICO	Adendas en el proceso licitatorio	IDARTES	EVITAR	Solucionar las inquietudes de los oferentes mediante el apoyo del equipo jurídico.	\$ 1.500.000,0	0,1	0,8	0,08	\$ 120.000,0
2	Vehículo defectuoso en cuanto tiene que ver con las características hidráulicas que permiten desplegar el escenario multipropósito itinerante.	(-) AMENAZA	TECNICO	Se solicitarán pruebas del vehículo y del escenario en sí antes de recibirlo y se exigirán garantías al respecto.	IDARTES y Equipo del Proyecto.	MITIGAR	Contratar proveedores certificados que garanticen la calidad del equipo que se adquiera.	\$ 3.500.000	0,1	0,8	0,08	\$ 280.000,0
3	Cambio de uso del suelo por modificación del POT. Una decisión vía decreto del Alcalde o acuerdo del Concejo de Bogotá donde se adopte un nuevo POT.	(-) AMENAZA	EXTERNO	Se considerarán algunas ubicaciones alternativas, que estarían por fuera de las tres localidades seleccionadas para la itinerancia del escenario	IDARTES y Equipo del Proyecto.	ACEPTAR	Verificación de las modificaciones del POT para optar por una nueva ubicación para el escenario.	\$ 1.000.000	0,1	0,4	0,04	\$ 40.000,0

...Viene

4	Que no se presenten oferentes al proceso licitatorio	(-) AMENAZA	EXTERNO	Es necesario que la convocatoria por la plataforma transaccional SECOP ii, llegue al mayor número de convocados según los códigos UNSPSC que se definan para el proceso de selección.	IDARTES y Equipo del Proyecto.	MITIGAR	Realizar invitaciones a contratistas que cumplan con los requisitos y estén dispuestos a participar en el proceso licitatorio.	\$ 1.350.000	0,1	0,8	0,08	\$ 108.000,0
5	Que se declare desierto el proceso licitatorio bien porque no hay oferentes o bien porque no quede ninguno habilitado o porque se encuentren en causal de rechazo.	(-) AMENAZA	EXTERNO	Tener preparados documentos para lanzar proceso por modalidad de selección de menor cuantía dentro de los cuatro meses siguientes a la declaratoria de desierta.	IDARTES y Equipo del Proyecto.	MITIGAR	Verificar que los contratistas participantes cumplan con los requisitos y manifiesten interés en el proceso de licitación.	\$ 3.500.000	0,1	0,8	0,08	\$ 280.000,0
6	Producto entregado a destiempo porque requiere por ejemplo Importaciones de lo que es el escenario en sí e incluso del mismo camión	(-) AMENAZA	EXTERNO	Se recomienda un acompañamiento y monitoreo a las empresas proveedoras del camión.	IDARTES y Equipo del Proyecto.	MITIGAR	En el contrato se estipulará un plazo para la entrega por parte del proveedor.	\$ 5.000.000	0,3	0,8	0,24	\$ 1.200.000,0
7	Cambio de decisión Política administrativa en cuanto a la meta del Plan de Desarrollo.	(-) AMENAZA	DE LA ORGANIZACIÓN	Plan de Adquisiciones validado por el Comité de Contratación para ser ejecutado en la vigencia	IDARTES y Equipo del Proyecto.	ACEPTAR	Verificar y hacerle seguimiento a este tipo de decisiones.	\$ 300.000	0,1	0,8	0,08	\$ 24.000,0
8	Necesidad de prorrogar plazos de entrega del producto por caso fortuito o fuerza mayor.	(-) AMENAZA	DE LA ORGANIZACIÓN	Seguimiento y control de la ejecución con soportes validados por la supervisión del contrato.	IDARTES y Equipo del Proyecto.	ACEPTAR	Posponer fechas de entrega previo acuerdo legal con el contratista.	\$ 500.000	0,1	0,4	0,04	\$ 20.000,0

...Viene

9	Estudios de Mercado mal elaborados que generen indebida planeación presupuestal.	(-) AMENAZA	DIRECCIONE DE PROYECTOS	Análisis de sector documentado que permita mitigar el resultado de los estudios de mercado	Equipo del Proyecto.	MITIGAR	El equipo del proyecto, mediante el departamento jurídico, se encargará de aprobar mediante previa verificación, los requisitos necesarios en cuanto al estudio de mercado se refiere.	\$ 500.000	0,1	0,25	0,025	\$ 12.500,0	
10	Fallas en la Plataforma Transaccional SECOP ii, sin certificados de incidencias que alteren el cronograma	(-) AMENAZA	DE LA ORGANIZACIÓN	Cronograma con parametrización de plazos suficientes y posibilidad de adendas acorde con los términos de ley	IDARTES	MITIGAR	Informarle este tipo de riesgo a los contratistas oferentes y al equipo del proyecto para que así ellos traten de adelantarse a los tiempos de entrega.	\$ 700.000	0,1	0,25	0,025	\$ 17.500,0	
11		0	0	0	0	0					0		
											Riesgo General del Proyecto Post Plan	0,77	\$ 2.102.000,0

Fuente: Los Autores

Anexo CC. Especificaciones Técnicas.

Sistema móvil todo en uno para presentaciones de artes escénicas y musicales que se puede instalar en cualquier tipo de terreno en cualquier condición climática. Tráiler con sistema hidráulico que permita desplegar un escenario de mínimo 12.2m de largo y 7.3 m de ancho en parte cubierto, como un espacio escénico profesional con propiedades acústicas adecuadas a su uso, para la presentación de espectáculos de artes escénicas como: conciertos amplificados, conciertos sin amplificación, danza, teatro, presentaciones, festivales. El sistema móvil cerrado debe ser de medida (sin el enganche): 8.60 x 2.7 x 4m de alto y a una altura mínima de 40 cm del nivel del piso, para una utilización óptima en las diferentes localidades de Bogotá. Peso máximo 7500 kg de manera que pueda acceder al máximo de localidades de Bogotá. Debe ser diseñado para ser remolcado por un camión de manera segura en todo tipo de vía urbana, y debe estar acondicionado para ser remolcado en autopistas (80 Km/h).

DESCRIPCION GENERAL DEL SISTEMA MOVIL:

La estructura del escenario se divide en 2 partes: el chasis y el Escenario que está constituido de una estructura – esqueleto y de fachadas o paneles para su cerramiento:

a) **Chasis:** la estructura del chasis debe ser realizada con vigas estructurales de acero al carbono de sección mínima de 10 x 30cm y de 6mm de espesor con transversales de calibre mínimo 14. El perímetro del chasis debe estar terminado en todos los lados con zócalo de acero (riel de fricción) para proporcionar acabado y proteger los componentes internos. La altura del chasis debe ser a mínimo 40 cm del nivel del piso.

b) **Suspensión y ejes:** configuración de dos ejes con doble goma-torsión; cada eje clasificado en 7.200 libras. Los ejes de torsión se utilizarán para proporcionar el recorrido más suave posible, mantener el centro de gravedad bajo y lograr alta maniobrabilidad en carretera.

No se acepta la suspensión tipo muelle debido al tiempo de oscilación inadecuado que genera y a la exigencia para su mantenimiento.

c) **Neumáticos y Llantas:** el escenario tiene 4 llantas de categoría G, radiales sellomáticas sobre rin de acero de mínimo 8 pernos, que permita su acceso a todo tipo de vías en las localidades de Bogotá.

d) **Frenos:** cada eje tendrá frenos eléctricos regulables de 12 voltios, dimensiones mínimas de 30 cm x 6 cm y deberá proporcionarse un sistema de interruptor de ruptura montado en el enganche.

e) **Estructura del escenario** en materiales que permitan una muy alta resistencia y ligereza: en acero inoxidable y aluminio. Los paneles que constituyen las fachadas y techo del escenario del sistema deben ser de una sola pieza, de mínimo 25 mm de espesor, ligeros, que proporcionen una superficie exterior sin uniones, provistos de refuerzos estructurales en aluminio, resistentes a la intemperie, a los rayos UV y con un STC adecuado para reflejar el sonido y mejorar la acústica de las presentaciones musicales. Los paneles de madera maciza se considerarán inaceptables debido al peso excesivo y su efecto negativo sobre la elevación del centro de gravedad del remolque y la consiguiente pérdida de maniobrabilidad.

f) **Impermeabilización:** El sistema móvil debe ser adaptado para un uso en espacios interiores o exteriores en cualquier condición climática. Todos los materiales utilizados deben ser resistentes a la intemperie y los rayos UV.

El sistema debe tener incluido un sistema de drenaje de aguas lluvias y tener todas las aperturas y uniones con sellos muy herméticos para no tener ninguna infiltración de agua y también proteger lo del polvo de acuerdo con el sistema de apertura hidráulico propuesto.

Los bordes de unión de todos los ensamblajes principales deben tener bordes de aluminio extruidos con junta. Los bordes de aluminio proporcionarán canales integradas para manejo de aguas lluvias.

Los paneles que cierran herméticamente el escenario deben proporcionar una superficie exterior totalmente impermeable, transparente y que esté protegida contra los rayos UV.

Acabados: Para proporcionar una resistencia a la corrosión superior y una adhesión óptima de la pintura, todas las superficies metálicas deben estar impregnadas con un imprimante epóxico de dos componentes y recubiertas con una pintura de esmalte de poliuretano brillante monocromático. La pintura debe proporcionar retención de alto brillo con excelentes propiedades físicas y químicas externas de durabilidad, dureza y resistencia al impacto y la abrasión.

La pintura de esmalte automotriz estándar no será aceptable debido a que su resistencia es inferior a la requerida para este acabado. El acabado galvanizado no será aceptable debido a la susceptibilidad a la oxidación blanca y decoloración.

La superficie exterior de paneles de cerramiento debe ser en plástico reforzado con fibra de vidrio de alto brillo que proporcione facilidad de mantenimiento y una excelente superficie para la adhesión de materiales gráficos.

g) **Sistema de enganche:** Debe tener un sistema de enganche para ser halado por un vehículo: el enganche de remolque debe estar provisto de un anillo removible. También se debe proporcionar el conector de enganche para el vehículo que remolca. La construcción del enganche debe ser en acero estructural al carbono.

h) **Alimentación eléctrica para luces de señalización y frenos:** tiene una conexión eléctrica entre el vehículo que hala y el escenario para permitir la alimentación del sistema de frenos eléctricos y de luces de señalización de movilidad.

i) **Almacenamiento:** el escenario debe incluir a menos 2 compartimientos de almacenamientos sellados contra la intemperie, con puerta y cerradura integrada. Los compartimientos deben medir mínimo 135 cm x 40 cm x 35 cm cada uno.

j) **Sistema de amarres:** En el escenario principal se deberán proveer al menos ocho armellas integradas al piso y cuatro correas de sujeción para el transporte seguro del equipo suplementario. Los anclajes deben ser a ras de piso con un accesorio de anillo en D.

k) **Planta Eléctrica integrada:** Debe incluir planta eléctrica industrial de mínimo 6,500 vatios continuos - 13-HP, cuatro tiempos, de un solo cilindro, refrigerado por aire con tanque de combustible de siete galones.

l) **Color:** Blanco brillante para area exterior superior y todas las superficies interiores. Gris blackthorn para área exterior inferior. Negro para piso de escenario.

m) **Normas:** El sistema debe cumplir con las Normas de la Sociedad Norteamericana de Ingenieros Automotrices (SAE) y las Normas Federales norteamericanas de Seguridad de Vehículos Motorizados (FMVSS) o sus equivalentes.

n) **Garantía:** El escenario que se adquiere debe estar garantizado por defectos de materiales y mano de obra durante cinco (5) años completos a partir de la fecha de entrega del producto.

SISTEMA HIDRAULICO-SISTEMA DE DEPLIEGUE

El sistema móvil debe tener un sistema hidráulico completamente integrado y adaptado que permite su despliegue en un escenario en parte cubierto, su estabilización y su nivelación:

o) El sistema de despliegue hidráulico abrirá y cerrará el techo articulado / así como elevará y bajará la plataforma hidráulica.

p) El doble techo articulado debe ser ajustable a cualquier posición de completamente abierto a completamente cerrado para permitir flexibilidad en la presentación.

q) El techo en voladizo debe soportarse en columnas de acero estructural al fondo de escenario y debe lograr una capacidad de soporte al borde exterior en una barra de soporte técnico de iluminación, como mínimo 130 Kg en toda su extensión.

r) El techo / voladizo se controlará mediante dos cilindros hidráulicos de dos vías con control de solenoide alimentados por una unidad de potencia hidráulica DC de 12 voltios integrada. El sistema de despliegue hidráulico debe tener protección de seguridad con componentes de contrapeso y control de la velocidad.

s) El sistema de despliegue del sistema móvil debe permitir abrir un escenario de medida mínima 8,5 x 4,4 m a mínimo 1 m de altura.

t) El sistema debe proveer un escenario cubierto por el techo de mínimo: 4 x 8m.

u) El techo del escenario una vez desplegado debe tener una altura de mínimo 5m desde el borde exterior del piso de escenario. Al fondo del escenario la altura bajo techo debe ser de mínimo 2.8m.

v) El sistema hidráulico debe incluir un sistema de nivelación del escenario para su estabilidad en todo tipo de terreno que permita su perfecta nivelación y seguridad. El sistema hidráulico debe nivelar el escenario con mínimo 4 gatos automáticos con una capacidad de carga de mínimo 4.500 Kg cada uno, y deben estar totalmente integrados al chasis del sistema móvil. El sistema debe detectar electrónicamente la posición del escenario móvil y ajustar automáticamente los estabilizadores hidráulicos hasta que se alcance una posición de chasis nivelada.

w) El control del sistema de despliegue se deberá poder realizar vía control remoto alámbrico resistente a la intemperie, removible, con un cable de mínimo 3.5m de largo. Se debe suministrar como respaldo un control inalámbrico para nivelación hidráulica

x) **Seguridad del sistema hidráulico:** El sistema de despliegue del techo hidráulico no podrá funcionar si el chasis no está estabilizado y nivelado.

Cada gato debe contar con un dispositivo de seguridad integrado con válvula de contrapeso.

El sistema hidráulico tendrá la capacidad de carga necesaria para la correcta nivelación y despliegue del escenario.

y) La superficie del piso debe ser de calidad “tráfico pesado”, piso profesional para escenarios, resistente a intemperie y con acabado antideslizante de color negro: compuesto por 1,9 cm de contrachapado de Douglas Fir acabado negro antideslizante con refuerzo de 38 mm en Polyglass fundido térmicamente con un patrón texturizado. El material del respaldo debe ser una capa de MDO fundida térmicamente que funcionará como una barrera de humedad. La plataforma de escenario debe estar construida de componentes reemplazables en caso que por daño se requiera el reemplazo del piso.

z) El piso debe tener una resistencia mínima de 600 kg/m² y debe estar totalmente estable.

CONCHA ACUSTICA PANELES ACUSTICOS:

aa) el escenario es una concha acústica: los paneles laterales, trasero y el techo son acústicamente reflejantes.

ESCALERAS AJUSTABLES

bb) Se deben proporcionar dos escaleras todo terreno ajustables con pasamanos. Las escaleras incorporarán un diseño de paralelogramo que permita compensar las irregularidades en el nivel del suelo. Las escaleras deben poderse instalar en cualquier lugar alrededor del escenario hidráulico o escenario de extensión. El piso de las escaleras debe ser construido de aluminio extruido. El sistema debe ser ajustable para altura de 94cm a 127cm. Las escaleras deben cumplir con códigos y condiciones de seguridad internacionales.

cc) Las escaleras deben tener peldaños de aluminio para reducir el peso de las mismas.

PLATAFORMA ELEVADORA PARA DISCAPACITADOS

dd) Se deben proporcionar un elevador a escenario localizado del lado de la acera del escenario móvil, con cerramiento interior duro y puerta de acceso exterior con cerradura. Debe incluir bomba manual de respaldo. La capacidad mínima de carga es de 350 Kg.

SISTEMA ELECTRICO INTEGRADO:

ee) El escenario debe tener integrado un centro de energía para un funcionamiento a 110V, con un tablero eléctrico de distribución de corriente para la iluminación de luz de trabajo,

la iluminación escénica, toma corriente y la carga de la batería del sistema hidráulico. El centro de energía se debe poder alimentar desde la planta eléctrica integrada o desde corriente externa.

Sobre el proceso de Licitación: Forman parte integral del proceso:

1. Análisis del Sector. 2. Estudios de Mercado. 3. Estudio de conveniencia y oportunidad. 4. Las especificaciones técnicas. 5. Los Anexos Técnicos 6. Los Certificados de Disponibilidad Presupuestal. 7. El proyecto de pliego de condiciones y pliego de condiciones definitivo. 8. La resolución de apertura del proceso. 9. La resolución que designa a Comité Evaluador de las propuestas. 10. Los mensajes que se produzcan dentro de los procesos enviados y recibidos a través de la plataforma transaccional SECOP II 11. Las adendas y comunicaciones que expida el IDARTES en desarrollo del presente proceso de selección. 12. Las propuestas con todos sus anexos. 13. Los informes de evaluación. 14. La resolución de adjudicación o declaratoria de desierta. 15. El documento que contiene las condiciones adicionales del contrato. 16. Los demás documentos que se alleguen y se expidan dentro del proceso.

FACTORES DE PONDERACIÓN

a) Ponderación Factor de Calidad (600 puntos)

b) Ponderación Factor Económico (300 puntos)

c) Apoyo a la industria nacional (100 puntos)

TOTAL: (1000 puntos)

FACTOR CALIDAD Se asignarán hasta (600 puntos) al proponente que realice los siguientes ofrecimientos:

GARANTÍAS EXTENDIDAS A LAS OBLIGATORIAS SOLICITADAS EN EL NUMERAL 7.3.2 DE LAS OBLIGACIONES DEL CONTRATISTA:

*1. La propuesta que ofrezca una garantía extendida a doce (12) meses para todos los ítems que componen el Anexo No. 3 de especificaciones técnicas, obtendrá **100 puntos**.*

*2. La propuesta que ofrezca una garantía extendida de diez (10) meses para todos los ítems que componen el Anexo No. 3 de especificaciones técnicas, obtendrá **60 puntos***

MANTENIMIENTOS PREVENTIVOS DENTRO DEL PLAZO DE LA GARANTIA:

1. *La propuesta que ofrezca dos (2) mantenimientos preventivos adicionales del Escenario Móvil en los dos años siguientes y posteriores al recibido a satisfacción del escenario por parte del IDARTES, siempre que garantice mínimo un mantenimiento cada año, obtendrá: 40 puntos.*

CAPACITACIONES Y ACOMPAÑAMIENTOS A EVENTOS EN VIVO:

2. *La propuesta que ofrezca 8 horas de capacitación adicional en los temas hidráulicos, eléctricos y mantenimientos, al personal técnico del Escenario Móvil (5 personas) en el lugar. 200 puntos*

3. *La propuesta que ofrezca el acompañamiento durante el montaje, desmontaje y la realización de tres (3) eventos en vivo, obtendrá: 200 puntos.*

NOTA: Solamente será objeto de adjudicación la propuesta que en el factor de calidad obtenga como mínimo 400 puntos, a lo cual se sumará el puntaje obtenido en factor precio y en apoyo a la industria nacional.

FACTOR PRECIO: hasta 300 puntos.

Para la asignación del puntaje, se verificarán las siguientes condiciones:

La propuesta económica deberá incluir la totalidad de los ítems con las especificaciones técnicas y calidades solicitados por el IDARTES, especificando los valores unitarios. En el evento en que haya solamente una oferta HABILITADA en los demás criterios de evaluación, se verificará el cumplimiento de las condiciones establecidas y si cumple con ellas, se le asignará el máximo puntaje en el factor precio. Se compararán las propuestas habilitadas jurídica, técnica y financieramente, y se otorgará un puntaje de 300 puntos al proponente que oferte el menor valor, entendido éste como el menor valor resultante de la sumatoria de los valores de los ítems que componen el formato de propuesta económica, donde el valor de cada uno de los ítems que componen el formato de propuesta económica no pueden superar el valor promedio de cada ítem establecido en el estudio de mercado realizado por la Entidad, las demás propuestas serán calificadas proporcionalmente, aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{PUNTAJE} = \frac{\text{M.V.O.}}{\text{Vo. P.E.}} \times 30\%$$

Vo. P.E

Donde: M.V.O. = Menor Valor Ofertado

Vo.P.E. = Valor ofertado de la Propuesta Evaluada

NOTA 1: El participante debe incluir en su oferta económica: • El IVA cuando hay lugar al impuesto; en el caso que se oferte sin que haya lugar al mismo, se entenderá incluido en el valor ofertado. • Todos los costos operativos que se consideren propios de la prestación del servicio. • Todos los demás gastos inherentes, directos o indirectos derivados del cumplimiento satisfactorio de la prestación de este servicio, así como del cumplimiento del objeto del contrato.

NOTA 2: Los proponentes deben tener en cuenta al momento de ofertar los ítems que componen la propuesta económica no pueden superar el valor unitario promedio establecido en el estudio de mercado realizado por la Entidad, el cual hace parte integral del proceso así como la suficiencia de los gravámenes que tenga cada ítem. En caso de que en la propuesta un (1) ítem supere el valor unitario promedio establecido en el estudio de mercado, se rechazará la propuesta.

APOYO A LA INDUSTRIA NACIONAL:

En los términos de la Ley 816 del 7 de julio de 2003 “Por medio del cual se apoya la Industria Nacional a través de la contratación pública”, se otorgarán los siguientes puntajes:

70 puntos: Si todos los servicios que ofrece el proponente son de nacionalidad colombiana, obtendrá el puntaje señalado. Este aspecto se acreditará mediante la información que sobre la nacionalidad de los bienes, suministre el proponente o el representante legal en el correspondiente formulario del Pliego de Condiciones.

30 puntos: Si dentro de los servicios que ofrece el proponente, hay algunos de nacionalidad colombiana y extranjera, obtendrá el puntaje señalado. Este aspecto se acreditará mediante la información que sobre la nacionalidad de los bienes, suministre el proponente o el representante legal en el correspondiente formulario del Pliego de Condiciones.

0 puntos: Si todos los bienes que ofrece el proponente son de nacionalidad extranjera, obtendrá el puntaje señalado. Este aspecto se acreditará mediante la información que sobre la nacionalidad de los bienes, suministre el proponente o el representante legal en el correspondiente formulario del Pliego de Condiciones. De conformidad con la Ley 816 de 2003 el oferente deberá demostrar su contribución al apoyo de la industria nacional, aportando en su propuesta una comunicación escrita firmada por el Representante Legal, donde certifique cuales de los bienes suministrados son 100% nacionales y cuáles no. Para la evaluación y asignación de puntaje en este factor se tendrá en cuenta lo siguiente: Bienes y Servicios de origen Nacional: Son aquellos prestados por:

a) Empresas constituidas de acuerdo con la legislación nacional, por personas naturales colombianas o por residentes en Colombia, b) Los bienes y servicios provenientes de Estados con los cuales Colombia tenga Acuerdos Comerciales, en los términos establecidos en tales Acuerdos Comerciales, c) Los bienes y servicios provenientes de Estados con los cuales no exista un Acuerdo Comercial, pero respecto de los cuales el Gobierno Nacional haya certificado que los oferentes de bienes y servicios nacionales gozan de trato nacional, en materia de compras y contratación pública de dicho Estado; y, d) A los servicios prestados por oferentes de países miembros de la Comunidad Andina de Naciones.

Anexo DD. Matriz de involucrados.

Fuente: Los autores

INVOLUCRADOS	Interés en el proyecto
SCRD	Definir política pública de diversificación de la oferta cultural, recreacional y deportiva de la ciudad. Liderar la asignación de recursos de la Ley del Espectáculo Público Hacer seguimiento sectorial a las metas del Plan de Desarrollo
IDRD	Ejecutar política pública de diversificación de la oferta cultural, recreacional y deportiva de la ciudad. Cumplir metas del Plan de Desarrollo
IDARTES	Ejecutar política pública de diversificación de la oferta cultural, recreacional y deportiva de la ciudad. Cumplir metas del Plan de Desarrollo Ejecutar recursos del proyecto de inversión acorde con el Plan de Acción definido por la entidad.
ALCALDÍAS LOCALES	Ejecutar política pública de diversificación de la oferta cultural, recreacional y deportiva en la localidad
COMUNIDAD	Acceso a un escenario multipropósito ubicado en un sitio estratégico de su localidad interactuando con los parques vecinales, dirigido a la población infantil y juvenil.

Anexo EE. MATRIZ DE SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

01

ALTERNATIVAS	Parámetros a evaluar			
	Tipo de estructura y costo de adquisición (1 – 5) 50%	Población objetivo (1-5) 30%	Alineamiento de la propuesta con el Plan de Desarrollo (1-5) 20%	PUNTAJE OBTENIDO
1. Escenario multipropósito itinerante que permita el libre acceso de la comunidad que usualmente no hace uso de espacios convencionales	Escenario multipropósito itinerante, espacio no convencional. COSTO ESTIMADO \$800.000.000 (5)*50%=2,50	Comunidad en general (5)*30%=1,50	Cumple con meta del Plan de Desarrollo y Plan de Acción de la entidad (5)*20%=1,00	(5)
2. Escenario multipropósito itinerante de estructura rígida que permita el libre acceso de una comunidad específica.	Escenario multipropósito itinerante de estructura rígida. COSTO ESTIMADO \$1.400.000 (3)*50%= 1,50	Comunidad específica (5)*30%=1,50	No cumple con meta del Plan de Desarrollo y Plan de Acción de la entidad (3)*20%=0,60	(3,60)

La alternativa seleccionada es la número uno, siendo el criterio de decisión más fuerte el que se asocia a un escenario itinerante, que resulta más funcional y menos costoso en cuanto lo que representa la inversión para su adquisición y por su estructura permite movilizarse y adecuarse en diferentes espacios de ciudad, toda vez que es un escenario no convencional que al no tener una estructura rígida no solo es más fácil y adecuado para movilizarse, sino que su instalación es mucho más operativa.

Fuente: Los autores

