



Coordinación de Estudios de Postgrado

Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

**DISEÑO DE UN MANUAL PARA LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS  
EDUCATIVOS DE LA UNIVERSIDAD MONTEÁVILA (UMA), BAJO LA METODOLOGÍA  
DE PROYECTOS**

Trabajo especial de Grado presentado para optar al título de Especialista en  
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Autora: Lic. Rosa Trimboli Tatoli

C.I: 16.815.804

Tutora: Sixta Adrián

Caracas, febrero de 2010



Coordinación de Estudios de Postgrado

Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

**DISEÑO DE UN MANUAL PARA LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS  
EDUCATIVOS DE LA UNIVERSIDAD MONTEÁVILA (UMA), BAJO LA METODOLOGÍA  
DE PROYECTOS**

**Línea de trabajo a la que se adscribe:** Control de Gestión

**Tutora:** Sixta Adrián

**Diseño de un manual para la organización de eventos educativos de la Universidad Monteávila (UMA) bajo la metodología de Proyectos**

**Resumen**

La organización de eventos es uno de los tantos aspectos considerados como un instrumento de importante valor académico por su complementariedad para con cada una de las materias que conforman los programas de estudio, además de constituir un vehículo de promoción institucional de alto impacto tanto interno como externo.

Por otra parte se encuentra la gestión de proyecto, la cual constituye un fenómeno de amplio alcance, puesto que demuestra su valor al ser aplicado en las diversas disciplinas universales y más específicamente en la organización de eventos para los efectos de este trabajo.

Ahora bien, la propuesta a presentar en este Trabajo Especial de Grado, consiste precisamente en lograr la aplicación de la gestión de proyectos como un eje transversal en la organización de eventos, buscando la integración de ambas disciplinas y mostrándole al lector una óptica distinta de la cual puede valerse para producir eventos de tipo educativos, bajo una metodología que organiza los procesos de forma más estructurada y sistematizada que la actual.

El objetivo es lograr que la colectividad universitaria considere esta propuesta como el primer paso a la formalización no solo de uno de los tantos procedimientos que poco a poco deben ir tomando forma dentro de la institución, además de comenzar a crear conciencia sobre la creación eventual de un Departamento de Extensión Universitaria, en el cual se manejen todos los aspectos de tipo cultural entre los que se encuentra la organización de eventos.

**Palabras Claves:** Eventos educativos, planificación de proyectos, organización de eventos, metodología, gerencia de proyectos, producción de eventos, Universidad Monteávila.



## **Dedicatoria**

A Dios, que nunca me abandona en ninguna de las etapas de mi vida. A todos aquellos que no dejaron que me rindiera en ningún momento de este largo recorrido y muy especialmente a dos personas que a pesar de no encontrarse entre nosotros, me guían y protegen en todo momento: mi tía y mi abuela.



## Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, sin Él, nada de esto pudiese ser posible. A mi familia, por apoyarme en el arduo camino recorrido, a la Profesora Sixta Adrián, quién a pesar de todas las dificultades estuvo presente desde el primer día del Seminario, y más que guiarme, me brindó la confianza necesaria para seguir adelante, demostrándome que las cosas las pintamos más complicadas de lo que realmente son, y sin necesidad alguna, nos ahogamos en un vaso de agua.

A la Profesora Laura Contreras, quien motivó, guió, aconsejó, y hasta nos ofreció su hombro para llorar cuando sentíamos que ya no podíamos más.

Al Profesor José Antonio Gámez, quién además de concederme todos los permisos solicitados, cumplió con el rol de psicólogo cuando lo necesité.

A Jois Ochea, quién a último momento fue mis ojos en este trabajo.

Isabela Iturriza, quien le dio un toque especial a mi trabajo con su magnífica propuesta gráfica, la cual sirvió de ejemplo para afirmar que la verdadera belleza está en los detalles.

A mi hermana Sara, por no dejarme sola en los últimos momentos.

A todos los entrevistados, por su paciencia, interés y ayuda ofrecida.

A la Universidad y a todos y a cada una de las personas que en ella laboran, desde el Sr. Luís del Departamento de Mantenimiento, hasta el Dr. Joaquín Rodríguez Alonso, Rector de lo que fue, es y será mi Alma Mater.

A todos, Gracias... Totales.

# Índice General

---

## Índice General

	<u>Pág.</u>
Resumen	I
Dedicatoria	II
Agradecimiento	III
Índice de Tablas	
Índice de Gráficos	
Índice de Figuras	
Introducción	
Capítulo I	
1.1    Motivación y Justificación.....	13
1.2    Enunciado del Problema.....	14
1.3    Objetivo General.....	14
1.4    Objetivos Específicos.....	15
Capítulo II	
2.1 Sobre la organización de eventos.....	16
2.1.1 <u>Los Manuales</u>	
2.1.1.1 Definición e importancia de los manuales.....	17
2.1.1.2 Tipos de manuales.....	19
2.1.2 <u>Los eventos como escenario</u>	
2.1.2.1 Definición y objetivos.....	20
2.1.2.2 Una clasificación de los eventos.....	21
2.1.2.3 Fases o etapas generales de la organización de eventos:	
2.1.2.3.1 Diseño y planificación.....	27
2.1.2.3.2 Desarrollo.....	27
2.1.2.3.3 Ejecución.....	28
2.1.2.3.4 Evaluación.....	28
2.1.3 <u>Los proyectos</u>	
2.1.3.1 Definición y características.....	30
2.1.3.2 ¿Qué es la Gerencia de Proyectos?.....	31
2.1.3.3 Ciclo de vida del Proyecto.....	32

2.1.3.4 Fases:	
2.1.3.4.1 Definición- Arranque.....	33
2.1.3.4.2 Planificación.....	33
2.1.3.4.3 Ejecución- Control.....	34
2.1.3.4.4 Culminación- Cierre.....	34
2.1.3.5 Técnicas de Planificación y Control de Proyectos aplicables a eventos:	
2.1.3.5.1 Estructura para el desglose del trabajo (EDT).....	34
2.1.3.5.2 Critical Path Method (CPM) o Camino Crítico y línea base.....	36
2.1.3.6 Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos y la organización de eventos:	
2.1.3.6.1 Gestión de Integración del Proyecto.....	37
2.1.3.6.2 Gestión del Alcance del Proyecto.....	38
2.1.3.6.3 Gestión del Tiempo del Proyecto.....	39
2.1.3.6.4 Gestión de los Costos del Proyecto.....	40
2.1.3.6.5 Gestión de la Calidad del Proyecto.....	41
2.1.3.6.6 Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto.....	42
2.1.3.6.7 Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.....	42
2.1.3.6.8 Gestión de los Riesgos del Proyecto.....	43
2.1.3.6.9 Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.....	44
2.1.3.7 Los Eventos como Proyectos.....	44
<b>Capítulo III</b>	
3.1 Marco Contextual.....	46
<b>Capítulo IV</b>	
4.1 Marco Metodológico.....	53
<b>Capítulo V</b>	
5.1 Análisis de resultados.....	63
<b>Capítulo VI</b>	
6.1 Diagnóstico.....	67
6.2 Diseño de la propuesta.....	76
6.2.1 Mi evento, un proyecto en fases.....	77
<b>Capítulo VII</b>	
7.1 Conclusiones y recomendaciones.....	118
<b>Referencias</b> .....	122
<b>Anexos</b> .....	126

## Índice de Tablas

---

	Pág.
Tabla N° 1: Matriz propuesta para la elección de alternativas.....	80
Tabla N° 2: Matriz sugerida para llevar a cabo el cronograma	
Del evento.....	.88
Tabla N° 3: Matriz sugerida para eventos con más de cinco involucrados.....	.97
Tabla N°4: Matriz sugerida para la identificación y correcta gestión de los riesgos.....	108
Tabla N°5: Encuesta sugerida para la medición de la Reacción y aplicación, Aprendizaje y aplicación de los contenidos del evento.....	118

## Índice de Gráficos

---

Gráfico N°1: Registro de eventos UMA. Período Lectivo 08/09.....	48
--	----

## Índice de Figuras

---

Figura N°1: Pirámide extraída del Manual de Diseño y Organización de eventos y experiencias memorables.....	29
Figura N°2: Presentación de problemas específicos a abordar, así como Necesidades y limitaciones percibidas en los grupos destinatarios.....	73
Figura N3: Fases de un evento y aspectos a tomar en cuenta para cada una de ellas....	
Figura N°4: Matriz de EDT, basada en el Manual del Taller de Gerencia de Proyectos.....	77
Figura N°5: Diagrama de flujo, con la información crítica de los procesos envueltos en el desarrollo de un evento.....	114



## Introducción

Cuando se trata del área de organización de eventos, existen diferentes fuentes que abordan el tema proporcionando al lector interesado, una amplia gama de elementos que conforman en gran medida el arte ceremonial en el ámbito universitario, los cuales, a pesar de no constituir un elemento novedoso a nivel mundial, si representa un gran paso para la comunidad universitaria al momento de institucionalizar metodologías, conocimientos, opiniones y tendencias, a través de la integración de dos áreas como la de Organización de eventos y la Gestión de proyectos.

Ahora bien, antes de profundizar en los contenidos directamente relacionados con el trabajo propuesto, es importante mencionar algunas instituciones, que a nivel universitario promueven y apoyan el desarrollo de los temas relacionados con el desarrollo de actos y eventos en general. Entre aquellas que fueron consultadas, se destacarán dentro de las Universidades latinoamericanas, las siguientes:

1. **La Universidad Católica del Norte**, ubicada en Chile, que cuenta con un Manual de Procedimientos de Ceremonial, cuyo propósito es *“definir criterios generales unificados que determinen el ordenamiento que regule, uniforme y otorgue solemnidad a los diferentes acontecimientos y situaciones relacionados con ceremonial, imagen institucional y organización de eventos que hacen frente las unidades de nuestra Casa de Estudios Superiores”* (Universidad Católica del Norte, 2008)

La Universidad Católica del Norte, cuenta también con dos departamentos encargados de velar por la correcta aplicación de este manual ceremonial.

2. **Universidad del Bío-Bío** (Chile), realizó una publicación, elaborada por su Departamento de Relaciones Públicas, donde se plasman las bases de todo acto. Entre algunos puntos que se trataron en dicha publicación se encuentran la clasificación de actos universitarios y los programas que se deben llevar a cabo en cada ceremonia o evento.

3. **La Universidad de Brasilia**, (Brasil), cuenta con un Departamento de Ceremonial, que posee un manual on-line que contiene información sobre temas de organización de eventos.

Por otra parte, en Venezuela, entre los hallazgos en línea sobre talleres y encuentros, se pueden mencionar: la Universidad de Carabobo, la cual creó en 1988 la **Oficina Central de Protocolo y Ceremonial**, cuya Visión, Misión y Objetivos pueden resumirse de la siguiente forma:

*“Convertirse en un centro que asesore, coordine y vele por el cumplimiento de las disposiciones ceremoniales exigidas, buscando de igual forma la maximización de la inversión tanto humana como material, en los actos universitarios internos, organizado por las facultades respectivas”* (Universidad de Carabobo, 2008).

**La Universidad de Los Andes**, la cual cuenta con algunos escritos que a pesar de no tener una estructura formal, permiten al organizador clasificar los eventos, estudiar su magnitud, propósito, y de acuerdo a esto, hacer las gestiones necesarias para llevar a cabo el acto.

Con respecto a las universidades capitalinas; la Secretaría de Rectorado de la **Universidad Central de Venezuela** cuenta con un registro de experiencias sobre los actos académicos, recopilado por la Profesora Katuska Briseño (Secretaria de Rectorado). Este manual cumple con características similares al que en este Trabajo Especial se pretende llevar a cabo, mas no fue posible acceder a él por no estar aún aprobado por el ente Rector de la Institución.

En el caso particular de la Universidad Monteávila, lo más parecido que se puede encontrar a la sistematización de procedimientos de eventos, son los diversos manuales de producción que los alumnos del último año de pregrado deben presentar como soporte al evento a presentar como Trabajo Final de Grado, en la Escuela de Comunicación Social. Entre esos manuales se encuentran:

- **Manual para la Organización de UMUN 2007** (Universidad Monteávila Model United Nations)
- **Manual de la I Jornada de Música y Comunicación 2007.**
- Manual de producción de: **Uma Rock and Flash 2007** (Evento musical)
- Manual para la elaboración del **I Taller de Cine Universidad Monteávila 2008.**

Ahora bien, puesto que, la organización de eventos constituye para la Universidad Monteávila, una estrategia indirecta de promoción académica de alto impacto, existe un gran compromiso por parte de las diferentes Escuelas, Centros de Estudios, y demás departamentos, en motivar a profesores y alumnos a participar en la organización de distintas actividades que se cristalizan eventualmente en eventos, razón por la cual durante los diez años de ejercicio académico de la Universidad, se ha llevado a cabo una cantidad significativa de ellos (superando los 500).

Como toda organización en crecimiento, la UMA ha venido sistematizando gran cantidad de procesos vinculados con las distintas actividades que le son propias. No obstante, en el área de eventos es posible introducir mejoras dirigidas a: promover la uniformidad de criterios que permitan facilitar la labor logística del personal, mejorar la coordinación en aquellos procedimientos que requieran de la interacción de con el Vicerectorado administrativo en su calidad de ente rector en el área financiera de la Universidad, promover la gestión de recursos extraordinarios a través de la consecución de patrocinios, aumentar la efectividad en las convocatorias y, desarrollar mecanismos más efectivos de comunicación interna.

En este sentido, el presente Trabajo Especial de Grado, ofrece una propuesta de carácter operativo, la cual pretende facilitar la canalización de esfuerzos, recursos y tiempo para el desarrollo de eventos, desarrollada bajo la metodología propia del PMBOK, una de las tantas herramientas de la gestión de proyectos.

Ahora bien, dicho trabajo se encuentra conformado por siete (7) capítulos, en los cuales se contemplan los siguientes contenidos:

Capítulo uno, desarrollo del planteamiento del problema, el cual da origen a esta propuesta. En éste, se desglosan tanto los objetivos (generales y específicos), como el alcance de esta investigación.

En el capítulo dos, despliegue de los basamentos teóricos que nos permiten hablar de los eventos y sus distintas modalidades de desarrollo para, finalmente, abordar el tema de éstos como un proyecto.

Capítulo tres, se expone una sinopsis organizacional de la Universidad, la cual permite ubicar esta propuesta dentro del marco de referencia específico de la institución y sus particularidades.

Capítulo cuatro, dedicado tanto al enfoque metodológico como a los hallazgos más importantes que dan sustento a la propuesta a partir de la investigación de campo efectuada y cuyos resultados, son presentados posteriormente en el capítulo cinco.

Capítulo seis, presentación de la propuesta de Manual para el desarrollo de eventos con un diagnóstico organizacional previo y análisis de involucrados.

Ya para finalizar se encuentra el capítulo siete, en el que se desarrollan tanto las conclusiones como las recomendaciones derivadas de esta investigación.

Con el diseño de este Manual para la organización de eventos educativos de la Universidad Monteávila (UMA) bajo la metodología de proyectos, se pretende ofrecer una herramienta que regule y optimice los resultados esperados a futuro de las actividades de extensión desarrolladas en esta academia.

# Capítulo I

## Enunciado del Problema

### 1.1 Motivación y Justificación

La Universidad Monteávila (UMA), es una Institución de Educación Superior que desde el año 1999- fecha en la que abrió sus puertas- se ha caracterizado por ir en la búsqueda de la excelencia en cada una de sus áreas. Es por esto que la Universidad se esfuerza constantemente en lograr la mayor excelencia y el mejor acabado posible en las actividades que lleva a cabo. La educación personalizada que ofrece en cada una de sus cuatro carreras es muestra de ello.

De igual forma, la UMA, busca ir institucionalizando paulatinamente muchos procedimientos y estilos, que reflejan para esta comunidad el sentido de excelencia. Por esto, el presente trabajo es una herramienta que pretende ir canalizando esfuerzos, recursos y tiempo, de un “cómo hacer algo”; en este caso la pregunta va dirigida a “cómo hacer eventos”, bajo una metodología específica: la de proyectos.

Ahora bien, desde sus inicios, la UMA ha considerado de suma importancia la realización de eventos desde las diferentes facultades y centros de estudios, y, en este sentido ha animado a profesores y alumnos a participar en su organización.

Durante los diez años de funcionamiento de la Universidad, se han llevado a cabo una cantidad significativa de eventos (superando los 500), en los cuales se observa:

1. Ausencia de criterios uniformes y sistematizados, para facilitar la labor logística del personal, lo cual conlleva al constante “re-trabajo” en todas las áreas involucradas intervienen en la correcta gestión tanto del tiempo como de los recursos humanos y materiales.
2. Poca consistencia en los procedimientos que regulen la interacción de los organizadores con el Vice-rectorado administrativo, el cual es el ente rector en el área financiera de la Universidad, y de él depende el manejo de los recursos económicos, sean o no proporcionados por medio de un patrocinio.

3. Dificultad para conseguir empresas patrocinantes para eventos de mayor alcance, por lo que, la Universidad debe financiar (en gran parte de los casos), el total del porcentaje del o los eventos. Como es de esperar, la poca auto-sustentabilidad de estas actividades afectan de manera importante el presupuesto previamente establecido para este tipo de actividades.
4. Poca efectividad en la convocatoria, lo cual trae como consecuencia que la inversión tanto económica como tiempo y esfuerzo, sean poco aprovechadas por el público estudiantil (en el caso de que el evento sea interno). La poca efectividad en la convocatoria, es muchas veces producto de la falta de promoción tanto a nivel interno como a nivel externo.

Todos estos aspectos, pueden resultar una limitante en el desarrollo promocional de la Universidad, puesto que toda organización académica busca un correcto manejo de la imagen institucional, que sea consecuente con el impacto que se desea generar y con la correcta coordinación del equipo logístico involucrado, de tal manera que los resultados generados sean los más favorables posibles. Es en este momento, en el que la necesidad de un manual de organización de eventos se hace visible.

### **1.5 Enunciado del Problema**

Inexistencia de un manual de organización de eventos, que promueva la gestión eficiente de dichas actividades en la Universidad Monteávila, bajo uno de los enfoques metodológicos propios de la gestión de proyectos.

### **1.6 Objetivo General**

Diseñar un manual que permita sistematizar (bajo la metodología de proyectos), los procedimientos necesarios para la producción de eventos internos de la Universidad Monteávila.

## **1.7 Objetivos Específicos**

- Identificar y clasificar los distintos tipos de eventos que se llevan a cabo durante el año académico en la Universidad Monteávila.
- Sistematizar información y experiencias sobre la gestión de eventos, a través de un marco normativo que contenga formalmente los procesos que se deben llevar a cabo en la producción de distintos tipos de eventos involucrando aspectos que van desde definir el evento hasta el cierre del mismo.
- Identificar y aplicar los principios de gestión de proyecto a la creación del manual de organización de eventos UMA.

## Capítulo II

### Marco Teórico

#### 2.1 Sobre la organización de eventos

La organización de eventos, es una actividad que en los últimos tiempos ha captado el interés de muchos especialistas. En muchas partes del mundo se han ido construyendo metodologías que permitan maximizar los recursos tanto humanos como materiales necesarios para el exitoso alcance y cumplimiento de las metas y objetivos formulados para cada uno de los eventos a organizar. Esta actividad resulta un negocio muy lucrativo en algunos países como España. Según el diario digital español *cincodias.com*, en Barcelona se calculó que actividades como congresos, convenciones o jornadas empresariales, tanto nacionales como internacionales, habían generado más de “1000 millones de euros con 1.775 reuniones en 2007; en Madrid, 3.941 encuentros dejaron casi 800 millones el mismo año, y en Valencia, las cifras beneficiarias en el 2007 superaron los 200 millones en 729 reuniones” (García, 2008)

Aunado al tema de la Gerencia de Eventos, se encuentra el de la Gerencia de Proyectos, su objetivo radica en la correcta gestión de una serie de actividades que a través de diversas etapas a desarrollar, culminan finalmente con un entregable que puede ser un producto o también un servicio. Gestionar un proyecto, implica dirigir, “*un modelo de emprendimiento a realizar, con provisiones de recursos, tiempo de ejecución y resultados esperados*” (Banco Interamericano de Desarrollo, 1981, p.137)

Lo que se busca llevar a cabo con este Trabajo Especial de Grado es justamente integrar ambos conceptos, a través una propuesta para gestionar la organización de eventos educativos propios de la Universidad Monteávila bajo la metodología de proyectos, específicamente la planteada por el *Project Managment Institute* (PMI), en su guía *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK).

Este trabajo constituye una propuesta metodológica, que bajo la figura de un manual, busca, mejorar las prácticas ya desarrolladas a lo largo de los 10 años de academia, a través de la institucionalización y sistematización de un proceso que



contribuirá con una mejor gestión tanto del tiempo como de los recursos (humanos y materiales), se persigue obtener el más alto nivel de calidad posible que caracteriza a la institución para la cual está formulado el manual propuesto.

Para esto es de gran importancia manejar algunos conceptos propios no sólo del área de organización de eventos sino también de todos los contenidos relacionados con el diseño, desarrollo y ejecución de proyectos. De igual forma, se brindará un panorama general acerca del tema de los manuales como herramienta y guía en el establecimiento de procesos, para que el lector pueda comprender el motivo del uso de dicha herramienta como medio de sistematización de esta metodología.

Es importante destacar que la principal meta a alcanzar con la elaboración de este manual es que todo usuario (tanto estudiantil como docente), que tenga o no, conocimiento alguno en el área de eventos o proyectos, pueda llevar a cabo actividades de este tipo, bajo la metodología única que garantice por una parte, el seguimiento de un mismo procedimiento para la producción y desarrollo de eventos en la UMA, y por otra, el cumplimiento de las normas institucionales en cuanto a administración, gestión de recursos e imagen.

## 2.1.1 Los Manuales

### 2.1.1.1 **Definición e importancia de los manuales**

Según Isabel Torres, los manuales son *“documentos didácticos que contienen las nociones esenciales de una ciencia, técnica o arte”* (1998, p.132), en este sentido esta corta y simple definición abarca exactamente lo que se pretende llevar a cabo. La propuesta de compendio de información de gran valor y utilidad, sobre el arte de la organización de eventos, que a pesar de existir, no se encuentra de forma organizada ni sistemática.

Otro concepto de interés es el de Rodríguez Valencia (2001, p. 90), quien expone que un manual es *“una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector, es una guía que permite encaminar en*

*la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo*". Esta definición, es mucho más técnica que la anterior, pero expone de forma muy específica lo que debería ser un manual, y en este caso qué tipo de información debe estar contemplada dentro de él, a cuál sector específico va dirigido y cuáles son las líneas a seguir manteniendo el estilo propio de la universidad.

Todo manual es una herramienta importante de comunicación, cuyo objetivo principal es brindar un panorama amplio y general sobre una ciencia, técnica o proceso en particular. Es importante tomar en cuenta, que los manuales sirven como primera referencia bibliográfica, puesto que presentan de forma clara la exposición de funciones, técnicas, conceptos, procedimientos, etc., propios del conjunto de actividades a llevar a cabo para la producción de un entregable o de un servicio.

Los manuales se definen por su fácil manejo, siendo éste el motivo de acercamiento para todo investigador a un tema en particular. Esta característica obliga a la persona que lo está elaborando a velar porque su uso y consulta sea amigable para el lector, de fácil entendimiento y por ende, debe estar estructurado de forma clara y sencilla,

*"sin párrafos excesivamente extensos ni frases telegráficas. Exige una organización perfectamente estructurada en epígrafes (apartados y subrayados)... Cumplen, una doble función informativa. Por una parte se utilizan para el estudio continuado de una disciplina, y por otra, sirve para buscar información concreta y puntual"* (Torres, 1998, p. 132)

En función del objetivo que persigue, existen distintos tipos de manuales, su importancia radica en conocer que son guías o instrumentos de mucho valor para cualquier organización o institución que intente estructurar e institucionalizar procedimientos que conforman el día a día, así como crear guías de consultas sobre una disciplina en particular. Los manuales son, en algunos casos, el primer acercamiento a un tema, en otros es un recurso clave de fácil entendimiento para llevar a cabo un procedimiento en particular.

### 2.1.1.2 Tipos de manuales

Existen muchas formas de clasificar los distintos tipos de manuales y pueden ser tipificados en base a su alcance, función específica o contenido.

Según el Manual Administrativo de Garibaldo, Jaén y Madrid, los manuales pueden ser clasificados según tres grandes criterios (2009, p.5):

1. Según **su alcance**, que a su vez se dividen en:

Generales, departamentales, de puestos.

2. **Su función específica**, en los que se encuentran:

De personal, de ventas, de producción, de finanza, generales, otras funciones

3. Y por último, **por su contenido**, dentro del cual se encuentran:

De la historia, de organización, de políticas, de procedimientos, de contenido múltiple.

Por otra parte, la autora del libro *Las Fuentes de Información. Estudios teóricos-prácticos*, Isabel Torres, advierte que no existe una clasificación formal de los distintos tipos de manuales que se pueden elaborar, lo que sí se puede, es generar una clasificación en base a diferencias muy específicas de los mismos, es por esto que se habla de los siguientes tipos de manuales:

#### 1.- Por el tipo de autoría:

a.- Perteneciente a un solo autor, que en este caso es experto en la materia.

b.- Perteneciente a dos o más autores, expertos de igual forma en el tema a desarrollar.

#### 2.- Por la finalidad, entre los que se encuentran:

a.- Manuales con una finalidad estrictamente docentes,

b.- *“Manuales con finalidad práctica, también llamados guías, que además de exponer de forma compendiada los conocimientos básicos de un tema, ofrecen a los*

*inexpertos, consejos útiles para la solución de problemas concretos.*” (Torres, 2004, p. 133)

### **3.- Por el grado de especialización:**

- a.- Manuales generales sobre una disciplina en particular.
- b.- Manuales especializados, referidos a una parte en concreto de la disciplina a tratar.

El manual de organización de eventos bajo la metodología de proyectos, que nos proponemos desarrollar, es un instrumento cuya finalidad, como se mencionó anteriormente, es meramente práctica, es decir, se busca que el lector pueda comprender y aplicar las definiciones, ideas, procedimientos, sugerencias, etc. que en este se expondrán. Se trata de un manual de carácter específico ya que podrá ser aplicado al desarrollo de eventos institucionales, con base en la sistematización de un estilo y procedimientos propios de la Universidad Monteávila, como parte de su política de comunicación institucional.

#### **2.1.2 Los eventos como escenario comunicacional**

##### **2.1.2.1 Definición y objetivos**

Para hablar de eventos académicos es importante definir en primera instancia qué se entiende por eventos.

Según la Profesora Marlene Rodríguez, especialista en Gerencias de proyectos y en experiencias notables en esta área, define evento como: *“todo acto de comunicación que tenga definido un objetivo claro, un lugar en el tiempo y el espacio y que vaya dirigido a un público específico”* (2009, p.9). Se debe estar consciente de que todo evento, busca agregar un valor a su institución, no se trata de un mero acto de información, sino de *comunicar*, como bien se mencionó en la definición. Comunicar implica no sólo un acto de apertura por parte del emisor y el receptor, sino que involucra una serie de detalles en cuanto a calidad, que sólo lo brinda la correcta gestión de todo el proceso comunicacional.

Son todos estos detalles, los que contribuyen a formar la imagen e identidad institucional. Se trata de *“agregar valor a la institución en términos de credibilidad, respeto y buena reputación, como base de la proyección pública institucional”* (De Marchena, 2005, p. 16).

Cada evento se caracteriza por unos objetivos particulares y únicos que deben ser llevados a cabo, mas es importante destacar que existen algunas peculiaridades que deben ser cumplidas cada vez que se produce un evento institucional. Para este trabajo se tomarán cuatro de ellas, como premisas a seguir en cada evento: *Lograr un objetivo comunicacional y académico, asegurando la calidad y generando beneficios económicos y sociales*. En este sentido la Lic. Rodríguez (2009, p.9), menciona los siguientes:

- *“Maximizar el retorno de inversión: expectativas tanto cuantitativas como cualitativas trazadas previamente por el (los) organizadores, la cual permite considerar la inversión rentable y por tanto factible para futuros eventos.*
- *Superar las expectativas del público asistente.*
- *Conseguir la mayor exposición de Relaciones Públicas”*. En el caso del área educativa el vínculo que se pueda generar con los ponentes, público externo, empresas y instituciones, entre otros.

#### 2.1.2.2 **Una clasificación de los eventos**

La clasificación de eventos varía según cada autor, existen algunos que los clasifican según segmentos temáticos como: religiosos, político, deportivo, etc., otros autores realizan esta clasificación en base a organizaciones y entidades (eventos informativos, promocionales, de refuerzo de relaciones sociales, etc.) y existen otros como es el caso a mencionar a continuación del Carlos Alarico Gómez (1995) quien hace una tipificación general de los eventos según su naturaleza, en su libro *Gerencia de eventos especiales*. Estos son:

- **Educativos:** simposios, seminarios, talleres, graduaciones, entre otros.
- **Entretenimiento:** banquetes, cocteles, encuentros, fiestas, juegos deportivos, Tours, entre otros.
- **Económicos:** ferias, exposiciones, campañas, entre otros.

- **Gremiales:** campañas, asambleas, convenciones, entre otros.
- **Culturales:** concursos, festivales, premios, entre otros.
- **Informativos:** foros, coloquios, paneles, mesa redonda, ruedas de prensa, conferencias, congresos, presentaciones, jornadas, entre otros.
- **Políticos:** mítines, debates, campañas, entre otros.
- **Sociales:** recaudación de fondos, campañas, entre otros.
- **Laborales:** juramentaciones, inauguraciones, reconocimientos, reuniones de junta directiva, reuniones generales, aniversarios, entre otros.

En el presente trabajo el enfoque irá dirigido específicamente a los denominados eventos educativos, puesto que el fin es lograr estandarizar en el mayor nivel posible los parámetros a seguir en este tipo de eventos en la UMA, y para llegar a ese punto es necesario en primer lugar definir los distintos tipos de reuniones que conforman los eventos educativos. Entre los mencionados por Alarico en su libro y con mayor presencia dentro de la universidad, se encuentran:

- **Asamblea**

Reunión formal cuyo objetivo es atender problemas que afectan a miembros de una organización, además de llevarse a cabo para atender otro tipo de requerimientos como balances de la institución, entre otros. Su duración por lo general depende del número de puntos en la agenda. Entre el público participativo se encuentran los directivos, invitados especiales, expositores y organizadores (1995, p. 35)

Con respecto a su organización es necesario un salón con el espacio proporcional al número de participantes.

- **Coloquio**

Reunión compuesta por un número relativamente pequeño de participantes (el autor habla de 100 personas), en el cual se intercambian ideas en base a algún contenido que se esté tratando, y en la cual no se llega a una conclusión unánime necesariamente. El ambiente para este tipo de intercambio es más de carácter informal. En este tipo de evento se seleccionan entre dos o más ponentes para llevar a cabo el coloquio (1995, p.40)

- **Conferencia**

Exposición en la cual el especialista invitado lleva la ponencia escrita y a través de ella demuestra el conocimiento adquirido producto de una ardua investigación y como conclusión emite comentarios o juicios pertinentes y acertados. Alarico al igual que Galindo C., Galindo M., y Torres. Michúa (1997, p.191) advierten que su tiempo oscila entre 40 y 60 min y no amerita sesión de preguntas y respuestas, aunque destaca que queda a juicio del organizador permitir las. El número máximo de participantes dependerá de la libre elección del salón por parte del organizador (1995, 45).

- **Congreso**

Reunión establecida entre un grupo grande (cientos de personas, aunque en el caso de la Universidad Monteávila el número debe ser proporcional al espacio, y por esta razón no es posible abarcar a tanto público), con el único fin de actualizar conocimientos sobre un área específica. Lo que se busca con este tipo de eventos es una interacción entre el público y los expertos, facilitando así la dinámica del conocimiento. Según Alarico este tipo de eventos tienen una duración de dos a cinco días (1995, pág.47)

Con respecto al desenvolvimiento del congreso, es conveniente resaltar que este tipo de eventos ameritan un acto de apertura que conviene que sea la noche previa a la sesión inaugural. Implica una gran logística que comienza desde muy temprano el primer día con el registro de las personas que no lo hayan hecho con antelación; es por esto que la hora de inicio será un poco más tarde.

El autor destaca la importante labor del maestro de ceremonia, puesto que es él, el que debe llevar el ritmo armónico del congreso, manteniendo estrictamente el programa planteado. Se debe tomar en cuenta que cualquier cambio inesperado afecta directamente el curso del proyecto, por lo que se puede ver afectada la imagen de la institución.

- **Encuentro**

Evento cuyo motivo principal es reunir a un grupo determinado de personas con algún aspecto en común en el pasado y que tengan algún acontecimiento que celebrar en la actualidad. Estos eventos se llevan a cabo en su mayoría por egresados de

cualquier nivel educativo entre otros. Su fin es exclusivamente recreacional y conmemorativo. El tiempo promedio es de dos días (1995, p. 55)

- **Exposición**

Evento destinado a la promoción pública de algún bien en particular (llámese producto o servicio). Su finalidad es dar a conocer dicho producto a un mercado, empresa, institución, etc. en específico. El tiempo de duración dependerá de los organizadores, pero en promedio es de una semana (1995, p. 56)

Es recomendable que el día de la inauguración se lleve a cabo un coctel de apertura.

- **Foro**

Evento cuyo fin es desarrollar un tema de interés para un número reducido de personas especialistas en la materia (aproximadamente 20 personas según el autor). En esta tertulia se dará paso a las libres intercambios, opiniones, preguntas y comentarios; es por esto que su carácter es bastante informal y su duración corta y concreta (1995, p. 67).

Se debe contar con la presencia de un moderador que canalice y articule las ideas desarrolladas.

Existen otros tipos de foros como los Foros Abiertos que básicamente funcionan de la misma manera, mas admite un mayor número de personas (el doble) y por tanto implica un mayor porcentaje de tiempo.

- **Jornada**

*“Evento que consiste en una serie de actividades destinadas a impartir instrucciones o información específica en sectores de trabajo” ( 1995, p. 106)*

Su fin viene al igual que muchos de los eventos mencionados anteriormente es de actualización en algún área específica de trabajo; de igual forma se utiliza como instrumento para discutir sobre problemas que estén afectando en este caso a la institución y qué posibles soluciones se le pueden aportar. Es por esto que el público participante es meramente interno y su número dependerá del número de involucrados en



la jornada. Con respecto al tiempo, éste será proporcional a los puntos a abarcar, pero el tiempo mínimo estimado es de un día.

Normalmente este tipo de eventos involucran otro dentro otro tipo de actividades como pueden ser: foros, simposios, entre otros. Lo importante es no olvidar que se trata de un encuentro laboral, por tanto demanda de cierto grado de formalidad.

Otro concepto de jornada que puede resultar interesante es el que presenta Carmen y Magdalena Galindo junto a Armando Torres- Michúa, en el *Manual de Redacción e Investigación* (1997, p. 189). En este se plantean las jornadas, como una “reunión de varios días, por lo general para homenajear a un personaje, en la que se combina el debate académico con actividades culturales, como funciones teatrales, conciertos, etcétera”.

- **Mesa Redonda**

Peña entre varios especialistas sobre algún tema en particular a analizar. Se lleva a cabo frente a un público igualmente conocedor del tema, y que un busca un debate objetivo y participativo, con sus debidas preguntas y respuestas. Se recomienda solicitar la ayuda de un moderador, para procurar el orden e intervención de todos y cada uno de los panelistas (1995, p.80)

Con respecto al número de personas involucradas tanto en el panel como en el público, algunos autores hablan de entre 4 y 8, y otros entre 3 y 6. Con respecto a la participación del público, ésta dependerá del interés que se tenga por el tema y del espacio físico que los organizadores le dispongan, por tanto, es un evento que puede ser de 20 personas, así como de 100.

El lapso de tiempo es de dos horas, aunque puede llegar a extenderse.

- **Seminario**

Evento cuyo objetivo es “investigar o estudiar un tema de interés para una organización o disciplina profesional” ( 1995, p.109)

Luego de llevar a cabo este estudio o investigación a lo largo de varias sesiones, el grupo de participantes (en el cual Alarico recomienda que no sean más de 20, y que el número ideal es de 12 participantes)

El desarrollo de un seminario requiere de mucha organización, puesto que antes de comenzar cualquiera de las sesiones se deberá designar a un coordinador de equipo, éste conformará un comité organizador. De esta manera luego de proponer el o los tópicos a tratar, el comité organizador deberá ir incorporando a los expertos en el área e ir organizando las sesiones que sean necesarias para elaborar un documento.

El comité organizador está en el deber de designar un comité de redacción, quien se encargará de unificar el material preparado bajo una metodología propia y formal. De igual forma el comité organizativo deberá presentar material bibliográfico con el cual trabajar durante las sesiones y establecerá las mesas de trabajos correspondientes a la especialidad de cada uno de los expertos.

- **Taller**

Herramienta aplicada a un grupo de personas con el fin de desarrollar alguna habilidad o destreza en algún área de trabajo. El objetivo es capacitar a los participantes en algún tópico en particular en el que estén fallando o por el contrario quieran reforzar. Es conveniente que esta especie de inducción sea manejada por un experto y tres facilitadores que servirán de apoyo para mejorar los resultados. La duración es en promedio de dos días y con un máximo de 20 personas (1995, p.116)

Por último es conveniente resaltar que los talleres presentan objetivos concretos, que deben estar estrechamente relacionados con el tema a impartir y el tipo de público al cual va dirigido. Es por esto que este tipo de eventos es de alcance específico, es decir, no es abierto a todo tipo de público, sino por el contrario se encuentra centrado en un target específico.

### 2.1.2.3 **Fases o etapas generales de la organización de eventos**

Antes de comenzar a definir y explicar el contenido de cada una de las etapas, es importante señalar, la valiosa labor del trabajo en equipo en todo momento. Para esto, la

cabeza organizadora del evento (el gerente del proyecto), debe llevar a cabo la selección del personal que estará encargada de organizar el evento.

**2.1.2.3.1 Fase de diseño y planificación:** En esta fase se establecen los objetivos y metas del evento (es importante que estos puedan ser medibles). De igual forma, es recomendable dejarlos por sentado para corroborar su cumplimiento en la fase de evaluación. Al igual que en los proyectos, en la fase de planificación se debe delimitar el alcance del evento (proyecto), ¿cuál es el público al que deseo llegar?, ¿cuáles son mis expectativas?, ¿con qué recursos cuento?, ¿cuál es el mensaje que deseo transmitir?

La autora de la Guía Diseño y Organización de Eventos y Experiencias Memorables, Marlene Rodríguez, elabora para cada una de las fases de organización un “*check list*” o lista de chequeo, que sirve de referencia en cada una de las etapas de desarrollo del evento.

**2.1.2.3.2 Fase de desarrollo:** A juicio del investigador esta fase es crucial, puesto que una vez definido el alcance, y de haber concretado los costos (así sea a gran escala), se debe comenzar a llevar a cabo cada una de las actividades propuestas. Para esto es necesario establecer un cronograma, en donde una vez establecidas las fases del evento (diseño y planificación, desarrollo, ejecución y evaluación), se le otorguen fecha de inicio y fin a cada una de las actividades que deben ir comprendidas dentro las fases. De esta forma se obtendrá (al igual que en el desarrollo de proyectos), el panorama general de cuál debe ser la duración estimada para cada actividad, de manera tal que se pueda culminar a tiempo el proyecto.

Es importante establecer entregables asociados a cada etapa “*Cualquier producto, resultado o capacidad para generar un servicio, único y verificable, que debe ser producido para completar una fase, un proceso o el proyecto*” (PMBOK, 2004, p.150)

En caso de que se vaya a solicitar algún tipo de patrocinio (lo cual conviene hacer con la mayor antelación posible), se deberá enviar una copia del proyecto, en el cual se ofrezca el mayor detalle posible sobre el evento organizado (es conveniente proporcionar un mínimo de información general sobre la institución que solicita el patrocinio).

Para finalizar, el documento debe contar con múltiples opciones de patrocinio, permitiendo así a las empresas elegir entre todas éstas. Se debe dejar por sentado, los beneficios obtenidos por la empresa a cambio por su colaboración.

**2.1.2.3.3 Fase de ejecución:** En esta fase se materializan las semanas de trabajo del equipo completo, para lo cual hay que estar preparados, comenzando por contar con la “*lista de chequeo*” en la que se contemplan todos y cada uno de los aspectos involucrados.

Es importante que para el día o los días de eventos, queden claras las posiciones que deberán asumir cada uno de los involucrados, no hay espacio para dudas, todos deben estar perfectamente sincronizados, procurando asegurar la mayor calidad posible del evento.

De igual forma se recomienda contar con los números contactos de todo el equipo ayudante, así como entregar una lista de asistentes e invitados a personal de seguridad de la entrada para generar ningún tipo de colapso al momento del acceso a la institución.

**2.1.2.3.4 Fase de evaluación:** En esta fase se sugiere llevar a cabo encuestas al público participante, que permita registrar la experiencia y tabularla posteriormente, con el fin de analizar a fondo los aspectos tanto positivos, como los no tanto y que por ende pueden mejorar.

De cara al personal que produjo el evento también es importante determinar en base a los objetivos, cuáles experiencias fueron buenas y cuáles no. En base a la guía de Eventos y experiencias Memorables de Marlene Rodríguez, se propone algunas preguntas a considerar, estas son:

- ¿Se cumplieron los objetivos que me planteé?
- ¿Qué situaciones pueden ser mejorables?
- ¿Cuáles fueron los mayores retos a superar?
- ¿Qué pasó para lo cual no estábamos preparados y qué no esperábamos?
- ¿Qué tan efectiva fue la convocatoria?

Todas estas preguntas (tanto las que se le hará al público como al equipo organizador) deben estar sustentadas en las metas y estándares de calidad previamente establecidos, y que a su vez deben comulgar con el sentido de sobriedad y excelencia que caracterizan a todos los eventos que la Universidad ha venido llevando a cabo. Para esto, pueden ser tomados en cuenta el método de Jack Philips de medición, representante de *European Event ROI Institute*, el cual cuenta con una pirámide de cinco niveles que evalúa el rendimiento del evento una vez culminado.



Figura N° 1: Extraído del Manual de Diseño y Organización de Eventos y Experiencias Memorables (Rodríguez, 2009, p.73)

**Nivel 1:** Reacción y Satisfacción, nivel más básico en el que se mide hasta qué punto ha salido todo como se tenía estimado.

**Nivel 2:** Aprendizaje, el cual busca cuestionarse el nivel de aprendizaje obtenido por el público.

**Nivel 3:** Aplicación del aprendizaje obtenido.

**Nivel 4:** Impacto y alcance del evento. ¿Qué tan lejos llegó mi evento?

**Nivel 5:** Retorno de la inversión. En el caso de los eventos educativos esta inversión no es necesariamente monetaria, sino que se puede ver reflejada en otros aspectos como generar vínculos importantes con empresas o demás instituciones, promoción universitaria, etc.

Ahora bien, lo importante es hacer de este tipo de herramientas, medios para construir los propios criterios o indicadores de calidad, y así procurar una evaluación lo suficientemente eficaz como para generar mejores resultados las próximas veces y concretar un efecto retroalimentador.

### 2.1.3 Los Proyectos

#### 2.1.3.1 **Definición y características**

Un proyecto es un instrumento, una herramienta, una serie de actividades consecutivas articuladas coherentemente que busca llevar a cabo una serie de objetivos generales y específicos, bajo una metodología determinada y en un tiempo en específico. El autor Gary R. Heerkens lo define en su publicación *Gerencia de Proyectos* como un “*esfuerzo temporal que se realiza para crear un producto o servicio*” (2002, p.2). Todo esto bajo el mando de un gerente de proyectos, que busca satisfacer las necesidades del cliente a través de la mancomunada labor de un equipo de personas idóneas, así como de otros recursos cuantificados en forma de presupuesto, que prevé el logro de determinados resultados sin contravenir las normas y buenas prácticas establecidas.

Ahora bien, los proyectos presentan algunas características importantes a tomar en cuenta, éstas son:

- Todo proyecto tiene como fin, **dar solución a un problema** en particular, cubrir una necesidad específica en una comunidad determinada.
- Todo proyecto **es único**, por lo tanto, implica “*esfuerzos singulares, puesto que las acciones que lo definen no son, ni repetitivas, ni homogéneas*” (Banco Interamericano de Desarrollo, 1981, p. 138). Cada uno presenta objetivos y metas distintas por tanto no pueden ser manejados de la misma forma ni con los mismos recursos.

Si bien existen estándares básicos de uso común, no es posible gestionar de la misma forma todos los proyectos, puesto que cada entregable presenta sus propias particularidades.

- **Es temporal**, su duración es limitada en el tiempo, tiene un comienzo y un final, y todo esto dependerá de la duración de las actividades, previamente establecidas en el cronograma. Al conjunto de fases o etapas, estrechamente relacionadas entre sí, y necesarias para el cierre exitoso del proyecto, se le denomina: *Ciclo de vida*.
- Todo proyecto es elaborado **progresivamente**, esto significa que se desarrolla a través de fases, en donde se establecen de forma clara y ordenada los pasos a seguir, con el fin prevenir y controlar la mayor cantidad de riesgos posibles, asegurando la calidad del producto o servicio a ofrecer.
- Todo proyecto lleva asociado un grado importante de **incertidumbre**, *“la cual representa un riesgo, una amenaza constante a la capacidad de hacer planes definitivos y predecir resultados con un alto grado de confianza”* (Heerkens, 2004, p. 11)
- Cada proyecto implica una estructura organizacional distinta, *“en la mayoría de los casos, incompatible con la estructura y funcionamiento de la organización convencional”* (Banco Interamericano de Desarrollo, 1981, p. 138)
- Todo proyecto implica el uso de recursos como el tiempo, dinero, materia y trabajo.

### 2.1.3.2 ¿Qué es la Gerencia de Proyectos?

Según el *Project Management Institute* (2000, p.8), la Gerencia de proyecto no es más que: *“la aplicación del conocimiento, las habilidades, herramientas y técnicas, a las actividades y requerimientos propias de un proyecto”*. De igual forma el PMI, hace énfasis en *“lograr la aplicación e integración de procesos como inicio, planificación, ejecución, monitoreo o control y cierre en cada uno de los proyectos”* (PMBOK, 2000, p. 8). Como se

mencionó anteriormente, se trata de encontrar el equilibrio entre costo, calidad y tiempo, y aunque muchas veces una de las tres variables se puede ver parcialmente comprometida, depende del gerente del proyecto, lograr la mayor calidad posible en cada uno de los entregables.

Como se puede observar el concepto de Gerencia de proyecto es aplicable a cualquiera de las áreas de trabajo en las que se desee aplicar. En este caso, se busca aplicar al área de organización de eventos. Estos requieren de la estratégica aplicación de una serie de conocimientos y habilidades destinada a la correcta gestión y resultados, por lo que al igual que los proyectos, los eventos presentan fases, que de llevarse a cabo de forma correcta y restringen el margen de error y facilitan en gran medida el éxito del producto a corto plazo y la exitosa proyección académica a largo plazo.

### 2.1.3.3 Ciclo de vida del Proyecto

Uno de los aspectos que debe considerar la gerencia de proyectos, al momento de llevar a cabo uno, es su ciclo de vida. Como bien se mencionó anteriormente, una de las características propias de los proyectos, es que son únicos, y como tal, su ciclo de vida también lo es. Para esto, es importante que el equipo de trabajo desarrolle el proyecto (al igual que un evento) en distintas fases, en las cuales deberán estar presentes los tres parámetros del triángulo: **calidad, tiempo y costo**. Esta división del proyecto por fases permitirá llevar a cabo un mejor desarrollo y control del proyecto.

En la guía del PMBOK, se expone que aunque originalmente es conveniente finalizar una fase antes de comenzar la siguiente, puede ocurrir en algunos casos que, asumiendo los riesgos, se dé inicio a la fase subsiguiente sin definir completamente la anterior. En el caso de eventos, todas las actividades están estrictamente relacionadas, éstas, se llevan a cabo en cadena, puesto que las actividades subsiguientes dependen de las anteriores, es decir, no son actividades aisladas, sino interrelacionadas entre sí. De igual forma, es importante recordar, que a cada fase o etapa, le corresponde una decisión. Esta decisión implica:

- *Significa un **creciente compromiso de recursos financieros**;*



- “se apoya en **informaciones** cada vez más detalladas y de mayor **elaboración sobre la viabilidad del emprendimiento**;
- *Asume características de **irreversibilidad**, cada vez mayor”* (Banco Interamericano de Desarrollo, 1981, p. 139):

Es importante tomar en cuenta todos estos aspectos, antes de dar comienzo a cualquier tipo de proyecto, puesto que implica una serie de consecuencias irreversibles, producto de una reacción: “*decisión-acción*” ( p. 140)

#### 2.1.3.4 Fases

2.1.3.4.1 **Definición- Arranque:** En esta primera fase se detectan una o más necesidades en un ambiente (puede ser real o potencial), con base a eso las posibles soluciones a llevar a cabo. Es entonces cuando se define el proyecto. Para esto se debe formar un equipo de trabajo con el cual se contará para el establecimiento de objetivos (“*atención parcial o total de la necesidad*” p. 141), al igual que un esbozo de las actividades a llevar a cabo, el tiempo y los recursos estimados para cada una de éstas.

2.1.3.4.2 **Planificación:** En esta etapa se sientan las bases de los objetivos, se concreta un plan de acción a llevar a cabo (alcance), con actividades concretas que cierren con “entregas intermedias” que puedan medir el avance del proyecto, es importante considerar que con base a este plan de acción debe ser cónsono con la fecha de entrega del proyecto.

De igual forma, es importante contemplar en esta etapa el estimado de los costos implicados. Se debe crear un presupuesto que considere no sólo los recursos de los cuales se requieren, sino también de los cuales se disponen, considerando de igual forma, actividades, tiempo y calidad. Es en este momento en el que “*la cuestión de viabilidad afora de nuevo, y antes de continuar, se suele recabar la aprobación formal del proyecto*” (Heerkens, 2004, p. 12)

**2.1.3.4.3 Ejecución-Control:** Se llevan a cabalidad cada una de las actividades establecidas. Es responsabilidad de gerente del proyecto de supervisar que todo esté bajo control, que los entregables sigan siendo coherentes con los objetivos fijados y que el proyecto siga lo más sujeto posible a la **línea base** (“*especificación o producto que ha sido revisado formalmente, y sobre lo que se ha llegado a un acuerdo, y de ahí en adelante sirve como base para un desarrollo posterior...*” (Grupo 3 ISIII, 2007), de lo contrario, “*se debe tomar nota de las variaciones respecto al plan original y publicar las modificaciones al plan*” (Heerkens, 2004, p. 12)

Por esta razón, el control del curso del proyecto, puede requerir de una gran inversión del tiempo.

**2.1.3.4.4 Culminación- Cierre:** Ya en esta etapa el ciclo regular del proyecto ha culminado, aquí “*se hace énfasis especial en la verificación de que el proyecto haya satisfecho la necesidad original*” (p. 12)

Heerkens propone llevar a cabo una “*lista de cierre*” en esta última etapa del proyecto, la cual puede relacionarse con el “*check list*” que se plantea en la organización de eventos, y que no es más que una lista breve que contemple las tareas que cada uno de los miembros del equipo debió llevar a cabo durante el proyecto, repasando que todo haya salido como era de esperar.

## **2.1.3.5 Técnicas de Planificación y Control de Proyectos aplicables a eventos**

### **2.1.3.5.1 Estructura para el desglose del Trabajo (EDT)**

Según el PMBOK, la **Estructura Desagregada de Trabajo o Work Breakdown Structure**, es una “*es una estructura jerárquica y de multinivel, que busca descomponer las tareas para ser ejecutadas por cada uno de los integrantes del proyecto, y de esta forma cumplir con los objetivos y metas definidos en el alcance*” (2004, p. 112)

La EDT busca orientar cada una de las tareas de los miembros del proyecto a un fin común, a través de la estructuración y organización gráfica de las labores que cada miembro deberá desempeñar.

El sentido de esta estructura, es distribuir el proyecto en la mayor cantidad de tareas posibles para poder manejarlas con mayor facilidad, además de ejercer un mejor control sobre cada uno de los resultados, y reducir riesgos. Esta estructura no sólo beneficia a los miembros internos del proyecto, sino que también permite captar con facilidad y rapidez a los **stakeholders** (personas externas relacionadas con el proyecto) la visión global del trabajo a realizar.

La EDT, es una herramienta que permite gerenciar responsabilidades, pero para esto es importante que cada una de las actividades sean medibles. De igual forma se debe recordar que esta herramienta “*es base para la asignación de recursos del proyecto así como para el análisis de riesgos, costos y cronograma del mismo*” (Ariza, 2008), por ende debe presentarse de la forma más detallada y clara posible.

En el evento presentado por la Licenciada Rodríguez y un grupo de alumnos de la Universidad en mayo del 2009, y que llevó por nombre “*TocARTE está de Moda*”, se presenta una EDT, en la cual se desagregaron todas las tareas del evento hasta su mínima expresión, y posteriormente fueron repartidas entre los diversos organizadores. **(Ver anexo A)**

En él se puede observar cómo se ramifican cada una de las tareas, partiendo del gerente del proyecto (que en el caso de la organización de eventos de la UMA este papel puede ser desarrollado por el coordinador general del evento, aunque en este caso en particular es desarrollado por el Comité gerencial). Posterior a esto el proyecto se divide en comités más especializados. Para cada uno de estos se definen los productos y las actividades necesarias para llevarlos a cabo. Es importante destacar que el EDT llega hasta el nivel de control requerido. De igual forma, aquellas actividades que no son propias del proyecto (por estar subcontratadas), no ameritan ser detalladas, con mencionarlas es suficiente.

#### 2.1.3.5.2 **Critical Path Method (CPM) o Camino Crítico y Línea Base**

El método de camino crítico, es una herramienta que permite al gerente del proyecto definir el tiempo de duración del mismo. Se trata de ser lo más preciso posible, es por esto que el camino crítico permite determinar retrasos en el proyecto a

partir de las actividades y tiempos previamente establecidos. Para conocer el camino crítico de un proyecto, es importante determinar en primera instancia la **línea base** del mismo, ésta no es más que una guía, que a partir de una serie de indicadores de medición previamente seleccionados, permiten “encausar” el proyecto. La Línea base (como se mencionó anteriormente en la explicación de la **fase de ejecución y control** de proyectos), genera un “*seguimiento y evaluación sistemáticos de políticas y programas*” (Uquillas, 2008).

En el Manual de organización de eventos, la línea base responderá a aquellas actividades que en términos generales, se deben llevar a cabo en todos o en la mayoría de los eventos de corte académico, con el objetivo de proporcionar al lector una visión apegada a la realidad en cuanto a la duración promedio de las distintas etapas del mismo, y en consecuencia organizarse en función al calendario académico y al número de eventos que se deseen llevar a cabo a lo largo del año. En este sentido, esta herramienta puede ser de gran utilidad al momento de presentar el informe de actividades académicas (específicamente eventos) de cada una de las Escuelas, Coordinaciones de Postgrado, Centros de Estudio, etc., al Consejo Universitario. En este informe se deben esbozar de forma general el número de eventos y posibles fechas en las que se llevarán a cabo; la línea base puede contribuir con aquellos departamentos que normalmente llevan a cabo un número importante de eventos anualmente y que requieren de un mayor grado de planificación.

#### **2.1.3.6 Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos y la organización de eventos**

Las nueve (9) áreas del Conocimiento son aquellas que establecen el cómo se realizará el proyecto. A continuación se definirán de forma amplia cada una de ellas (y tomando como base la guía del PMBOK), en la cual se procurará hacer énfasis relación que guarda con la organización de eventos así como su aplicabilidad a los mismos, en cada uno de sus procesos.

### 2.1.3.6.1 Gestión de la Integración del Proyecto

La Gestión de la Integración es la que busca reunir en la dirección de proyectos “*actividades individuales que interactúan entre sí*” (2004, p. 77). Un ejemplo de esto, es la integración de las actividades que cada uno de los departamentos involucrados debe llevar a cabo a la hora de producir un evento. Estos realizan trabajos de forma independiente, pero en algún punto del ciclo de vida del proyecto, sus procesos deben comenzar a integrarse correctamente para poder culminar satisfactoriamente el proyecto. La Gestión de Integración incluye características de “*unificación, consolidación, articulación y acciones de integración cruciales para concluir el proyecto y cumplir con las expectativas del cliente*” (p.77)

Entre los procesos mencionados que ameritan una integración por parte del equipo que dirige el proyecto, y que guardan relación con el tema a estudiar son:

- **Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar:** mostrar el alcance de mi proyecto preliminar.
- **Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto:** desarrollar las acciones que debo tomar en cuenta para el progreso de mi evento, determinar las fases, quiénes serán mis involucrados, etc.
- **Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto:** busca llevar a cabo todos los trabajos que fueron previamente establecidos en el plan de gestión de proyecto, con el fin de cumplir con las precisiones definidas en el alcance.
- **Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto:** controlando que las actividades que deben comenzar a tiempo lo hagan, que la ejecución de procesos se esté dando acorde y que los mismos culminen en el tiempo estipulado, supervisando los riesgos involucrados.
- **Control Integrado a Cambio:** en caso de que se deba llevar a cabo algún cambio, se deben aprobarlos y controlarlos en los productos entregables.
- **Cerrar Proyecto:** Se dan por culminadas formalmente, todas las actividades implicadas, en los grupos de proceso de la dirección de proyectos.

### 2.1.3.6.2 Gestión del Alcance del Proyecto

En la Gestión del alcance “*se define lo que está incluido y lo que no, en dicho en el proyecto*” (p. 103). Ésta encierra una serie de procesos que deben llevarse a cabo junto a las demás Áreas del Conocimiento. La Gestión del alcance puede tener lugar o una vez en todo el proyecto o en cada una de sus fases (en caso de que esté dividido en éstas).

Es importante dejar en claro que la **línea base** estará definida por el enunciado detallado y aprobado del alcance del proyecto y su Estructura Desagregada de Trabajo (EDT) con el diccionario respectivo.

Los Procesos involucrados son:

- **Planificación del Alcance:** el plan muestra la definición del evento, al igual que cómo se creará su EDT.
- **Definición del Alcance:** ya existe un enunciado claro y suficientemente detallado sobre el alcance del evento.
- **Crear EDT:** se dividen los entregables en tareas más pequeñas las cuales llevarán a cabo cada uno de los departamentos involucrados.
- **Verificar alcance:** El gerente del proyecto (el organizador del evento) confirma que todo esté en orden y aprueba finalmente los entregables del proyecto.
- **Control del Alcance**

Ahora bien, la guía del PMBOK hace especial énfasis en la importancia de que tiene la gestión de los recursos humanos en este sentido, es de suma importancia la integración y el compromiso en el desarrollo adecuado de cada una de las fases o procesos del proyecto.

### 2.1.3.6.3 Gestión del Tiempo del Proyecto

Es el área del conocimiento que busca adaptar todos los procesos que forman parte del proyecto en un tiempo determinado. En este sentido, todos los esfuerzos van dirigidos a culminar a tiempo el proyecto. Los procesos que incluyen son:

- **Definición de actividades:** se hace un ejercicio de determinar aquellas actividades que llevan a la producción de los entregables y que deben ser incluidas en un cronograma de actividades.
- **Establecimiento de la Secuencia de las Actividades:** “*identificar la dependencia de actividades*” (p. 123). Por ejemplo: la creación de los artes de los afiches, dependerá de la determinación de costos asociados a la imagen y de cuánto dispondrá el Vice- Rectorado Administrativo para la campaña publicitaria del evento.
- **Estimación de Recursos de Actividades:** “*se estiman el tipo y las cantidades de recursos necesarios para cada actividad*” (p. 123). Por ejemplo: Si se requiere de equipos audiovisuales, o de la instalación de paneles, luces, etc.
- **Estimación de Duración de Actividades:** se identifican y establecen los períodos laborables durante el proyecto.
- **Desarrollo del Cronograma:** se detallan actividades, fechas de inicio y culminación de tareas, entregables y recursos relacionados.
- **Control del Cronograma**

La Gestión del Tiempo, permite determinar **el ciclo de vida** de un proyecto.

### 2.1.3.6.4 Gestión de Costos del Proyecto

Para cada una de las fases del proyecto, es importante tomar en cuenta los costos adjudicados al mismo. Para esto, se exponen los tres procesos a llevar a cabo durante el ciclo de vida del proyecto, Estos son:

- **Estimación de costos:** este proceso se lleva a cabo en la fase de planificación del proyecto, y básicamente consiste en “*desarrollar una aproximación de los costos de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto*” (p. 157)

En el caso de la organización de eventos en la UMA, se tendrá que elaborar una matriz de estimación de costos implicados en el montaje de eventos, puesto que actualmente no existe ni la más mínima consideración de este aspecto por parte de la mayor parte de dicha comunidad.

- **Presupuestos de gastos:** se establecen “*costos bases de referencias*” (p. 157), esto se lleva a cabo sumando todas las estimaciones de costos de las actividades y en base a esto se determina la línea base. En el caso de eventos, en esta etapa es conveniente contar con los costos reales proporcionados por los proveedores. Estos serán tomados como base a la hora de estimar costos para los próximos eventos.
- **Control de costos:** este proceso busca controlar el presupuesto preestablecido manteniéndolo lo más cercano a la línea base y procurando influir en “*aquellos factores que pueden generar cambios en el presupuesto*” (p. 157). Es de gran valor manejar para cualquier tipo de proyecto un rango de holgura, con el fin de poder actuar con prontitud afectando lo menos posible la calidad.

De igual forma, es de gran importancia que el manejo de costos se haga con la mayor precisión y claridad posible, para procurar (sea a los patrocinantes o contribuyentes o sea a la misma institución) brindar confianza y solidez en futuros proyectos de organización de eventos.

Existen algunas herramientas que el común denominador maneja con facilidad para este tipo de gestiones (como es el caso de *Microsoft Office Excel*), existen otras plataformas de Software (obviamente más especializada para el área de proyectos), como es el caso de *Microsoft Project*. Esta herramienta puede brindar al usuario una amplia gama instrumentos altamente especializados en el área de proyecto, pero no necesariamente inalcanzables (en algunos casos) para aquellos que busquen aplicar esta herramienta a la organización de eventos.



#### 2.1.3.6.5 **Gestión de la Calidad**

En la Gestión de Calidad se busca identificar y cubrir de forma amplia todas las actividades “*de la organización ejecutante que determinan políticas, objetivos y responsabilidades relativas a la calidad y que satisfaga las necesidades del cual lo emprendió*” (p. 179). En cuanto a la organización de eventos, la Gestión de Calidad debe tomar como base la misión, visión, objetivos y filosofía institucional, la cual apunta a la excelencia en los detalles. La Universidad Monteávila, como organización ejecutante, mantiene unos altos estándares de calidad en cuanto al servicio, espacios, atención, etc.

Los procesos de Gestión de la calidad incluyen:

- **Planificación de la Calidad:** determinar aquellas normas de calidad que tienen relación con el proyecto e identificar cómo cumplirlas.
- **Aseguramiento y Control de la Calidad:** en la guía del PMBOK, se explica cómo el supervisar actividades específicas del proyecto, tomando en cuenta los criterios de calidad, ayuda a asegurar la misma, puesto que permite identificar y controlar a tiempo aquellos resultados poco favorables.

La Gestión de Calidad debe procurar asegurarse no sólo el producto final o servicio a ofrecer, sino también durante cada una de las fases del proyecto. En este sentido, se hace mención al concepto de calidad, que según *American Society for Quality*, se trata de “*asegurar el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos*” (2000). Por lo que, no se trata únicamente de generar un evento exitoso en su resultado, sino también asegurar que durante todo el proceso de producción del evento, hubo un sano desarrollo del trabajo en equipo en todos sus ámbitos, etc.

#### 2.1.3.6.6 **Gestión de Los Recursos Humanos**

A juicio personal, el recurso humano, es el más valioso del proyecto, puesto que le brinda la personalidad al mismo. Se encuentra dirigido por un subgrupo, que es el encargado de reclutar al personal más adecuado, capacitarlo y administrar las tareas del

proyecto (Dirección del Proyecto). De igual forma es el equipo denominado como “equipo central” por la guía del PMBOK, el que establecerá las etapas de planificación, desarrollo y cierre del proyecto. Es interesante que el resto del equipo que conforma el proyecto aporte ideas y opiniones que busquen mejorar tanto los procesos como los resultados.

Ahora bien, entre los procesos de Gestión de Recursos Humanos, se encuentran:

- **Planificar y adquirir Recursos Humanos:** se identifican los roles y las responsabilidades a cumplir con base al proyecto. Posterior a esto se obtienen los necesarios. Este proceso no puede ser tomado en cuenta de forma tan rígida en la organización de eventos puesto que, se trata de proyectos cuya Planificación de Recursos Humanos nunca cambia, es decir, existen departamentos asignados que siempre se encargarán de llevar a cabo las mismas tareas cuando a producción de eventos se trata. Lo que podría variar, por ejemplo es la asignación de Maestros de Ceremonias, consultoría con personalidades que tengan mayor conocimiento del tema a tratar y los procesos incluidos.
- **Desarrollar el Equipo del Proyecto:** buscando mejorar sus competencias y habilidades, para un mejor resultado.
- **Gestionar el Equipo del Proyecto:** procurando hacer un control y seguimiento de las tareas que cada uno debe desarrollar, así como evaluar el desenvolvimiento de las mismas.

#### 2.1.3.6.7 **Gestión de la Comunicaciones del Proyecto**

En esta Área del Conocimiento, lo que se busca es asegurar la correcta gestión, a través de procesos de “*generación, distribución, y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma*” (PMBOK, 2004, p. 221). Es de suma importancia mantener una constante comunicación con todos los involucrados, sean patrocinantes, clientes, o personal del proyecto en general.

Los procesos de gestión incluyen:

- **Planificación de las Comunicaciones:** es conveniente determinar todos los aspectos relacionados con el proyecto (que espera el cliente), en caso de la organización de eventos, sucede que a menudo otras instituciones buscan llevar a cabo conferencias, talleres, entre otros, gracias a las alianzas previamente establecidas con la Universidad; en este sentido es importante conocer con exactitud qué resultados esperan de los mismos para así pasar al segundo paso, la distribución de información.

- **Distribución de Información:** se informa a todos los interesados sobre los aspectos importantes a velar.

- **Informar el Rendimiento:** se trata de incluir informes de estado y medición de progreso, pero en el caso de la Universidad Monteávila, por ser una institución pequeña esto no es necesario.

#### 2.1.3.6.8 Gestión de Riesgos del Proyecto

La Gestión de Riesgos va dirigida a la disminución del grado de incertidumbre, buscando aumentar *“la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos”* (p. 237), La Gestión de Riesgos incluye los siguientes procesos:

- **Identificación y Planificación de la Gestión de Riesgos:** identificar los distintos riesgos que pueden afectar el resultado (en la guía del PMBOK, sugieren documentar las características de dichos riesgos) y establecer actividades que busquen gestionarlos.

- **Análisis Cualitativo y Cuantitativo de Riesgos:** establecer prioridades en cuanto a riesgos, con el fin de *“realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando su probabilidad de ocurrencia e impacto”* (p. 237). El análisis cuantitativo viene referido a un estudio numérico a través de matrices previamente establecidas.

- **Planificación de la Respuesta a los Riesgos:** desarrollar iniciativas de reducción de riesgos, recomendaciones, alternativas a desarrollar que favorezcan la mejora del proyecto en la próxima oportunidad.

- **Seguimiento y Control de Riesgos.**

En la producción de eventos, el proceso de Análisis Cualitativo y Cuantitativo de Riesgos aplicaría en caso de que el evento fuese de gran magnitud, de lo contrario, se cree que con dejar documentados los posibles riesgos y las posibles recomendaciones que en general se podrían presentar, es suficiente.

#### **2.1.3.6.9 Gestión de Adquisiciones del Proyecto**

La Gestión de Adquisiciones del Proyecto se refiere a todos aquellos procesos de compra y/o venta de productos o servicios necesarios para el desarrollo del proyecto. En este sentido, esta Área del Conocimiento puede verse expresada en la producción de eventos, al momento de solicitar a los proveedores algún material o servicio.

#### **2.1.3.7 Los eventos como proyectos**

Como conclusión a este capítulo, es conveniente resaltar aquellos aspectos que tanto en la organización de eventos como en la gestión de proyectos se encuentran íntimamente relacionadas entre sí, y que son aquellos que permiten conjugar ambas actividades, pudiendo concluir que todo evento (académico o no), puede ser manejado como un proyecto, si así se desease.

Ahora bien, entre las características en común, podemos mencionar las siguientes:

- Tanto los eventos, como los proyectos presentan (por naturaleza), procedimientos y resultados diametralmente distintos, no importa que tan parecidos sean en cuanto a sus objetivos y metas a alcanzar, cada uno de estos será único en su composición.
- Ambas actividades son limitadas en el tiempo y su elaboración es progresiva (a través de fases). Cada actividad está estrechamente relacionada con la anterior, por lo que, el paso de una fase a otra dependerá del cierre exitoso de la anterior.
- Las dos modalidades presentan un grado de incertidumbre inherente que conlleva a riesgos y amenazas que pueden afectar los resultados de cualquiera.

- Por último, tanto la organización de eventos como la gestión de proyectos persiguen un fin, éste se ve concretado en un entregable, que puede ser un producto o un servicio (en el caso de gestión de proyectos).

Todos estos particulares, defienden la posibilidad de presentar esta innovadora propuesta que busca ser posible a través de la fusión de una metodología multifuncional como es la de la gestión de proyectos, con todo el proceso que se ve implicado en la organización de eventos, específicamente los académicos. Lo que se pretende es conjugar a tres ejes conceptuales: El desarrollo de eventos, la sistematización de procesos vinculados a estos y el uso de la metodología de gestión de proyectos, como marco de referencia para el logro de los propósitos antes mencionados.

## CAPÍTULO III

### Marco Contextual

#### 3.1 La Universidad Monteávila: Su identidad

La Universidad Monteávila, es una Institución de Educación Superior que abrió sus puertas en el año 1999. Ésta cuenta con cuatro Facultades, cada una de ellas conformada por una carrera: **Facultad de Ciencias de la Comunicación e Información** (Comunicación Social), **Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas** (Derecho), **Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas** (Administración) y **Facultad de Ciencias de la Educación** (Educación: Mención: Integral, Preescolar, Ciencias Pedagógicas, Castellano y Literatura, Matemática y Física, Biología y Química, Historia y Geografía y Arte). Además, cada una de las Facultades, realiza durante el año académico, diferentes eventos sobre temas relacionados con cada una de sus especialidades y por lo tanto, dirigido a distintos tipos de público, tanto internos como externos.

De igual forma, la UMA dispone de seis especializaciones en postgrado, entre los que se encuentran: **Comunicación Organizacional; Periodismo Digital; Derecho Procesal Constitucional; Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos; Proyectos Educativos Comunitarios y el más reciente, Evaluación Educativa.**

Adicionalmente, la Institución ofrece más de diez diplomados, entre los que se pueden mencionar: **Participación y el Ejercicio de la Ciudadanía; Convivencia, Seguridad Ciudadana, y Políticas Públicas Integrales; Derecho de Hidrocarburos; Autismo; Integración del niño con Síndrome de Down en escuelas regulares; Retos de la atención pedagógica del niño hipoacúsico en la escuela regular; Derecho de las Telecomunicaciones, comercio electrónico y audiovisual; Comunicación Publicitaria; Filosofía; Teología y Ciencias de la Familia.**

Es importante destacar que cada uno de los entes que gestiona diariamente el correcto desarrollo de los diplomados, especializaciones y carreras, son fuentes naturales generadoras de eventos, y por tanto deben ser considerados al momento de elaborar el manual metodológico.

Por último, es importante agregar a la lista mencionada, los actuales Centros de Estudios e Investigación, que al igual que los entes anteriores, deben ser tomados en cuenta como centros autores de eventos. Estos son: **C. de Altos Estudios, C.E.I de Iberoamérica, C.E.I de Matrimonio y Familia, C.E.I de Derecho Público, C.E.I de Educación Superior, C.E.I de Humanismo Clásico, C.E.I de los Derechos Humanos, C.E.I de Resolución de Controversias (CIERC), C.E.I de Participación Ciudadana, C.E.I de Personas con Discapacidad, C. de Desarrollo Ejecutivo (CDE)**<sup>1</sup>.

Además, la Universidad Monteávila cuenta con una Biblioteca y una Capellanía, que anualmente llevan a cabo actividades como charlas, exposiciones, que resultan de interés general para público tanto docente como estudiantil. Todo esto sin contar con el Rectorado y los Vice- Rectorados Administrativos y Académicos, que también son entes generadores de eventos.

Si bien algo ha caracterizado a esta Institución desde sus inicios, es su multifacético interés por proponer y llevar a cabo actividades y eventos especiales semana tras semana. Según el Comité de Desarrollo Promocional e Institucional para el presente año académico 2008- 2009, el número de eventos llevado a cabo por semana es de aproximadamente cinco eventos; lo cual suma un total de 160 eventos anuales (en promedio), repartidos en las 32 semanas académicamente activas.

Ahora bien, tomando como base los datos obtenidos en los Informes de Gestión pertenecientes a los años lectivos, 2007-2008 sobre el número de eventos que se llevaron a cabo en la Universidad Monteávila, a continuación se presentan los gráficos generados a partir de dichos datos:

En el presente gráfico, se reflejan un total de 131 eventos llevados a cabo para el año 2007-2008. Entre los entes generadores de dichos eventos se encuentran: Rectorado, Vice- Rectorado Académico, Vice- Rectorado Administrativo, Biblioteca, Capellanía, Escuelas, Postgrados, Centros de Investigación y Centro de Estudiante<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Para más información, dirigirse a la página web de la Universidad: [www.uma.edu.ve](http://www.uma.edu.ve)

<sup>2</sup> En el presente gráfico no fue tomado en cuenta el Centro de Desarrollo Ejecutivo (CDE), por resultar un ente auto sustentable y por ende, independiente a la institución universitaria.

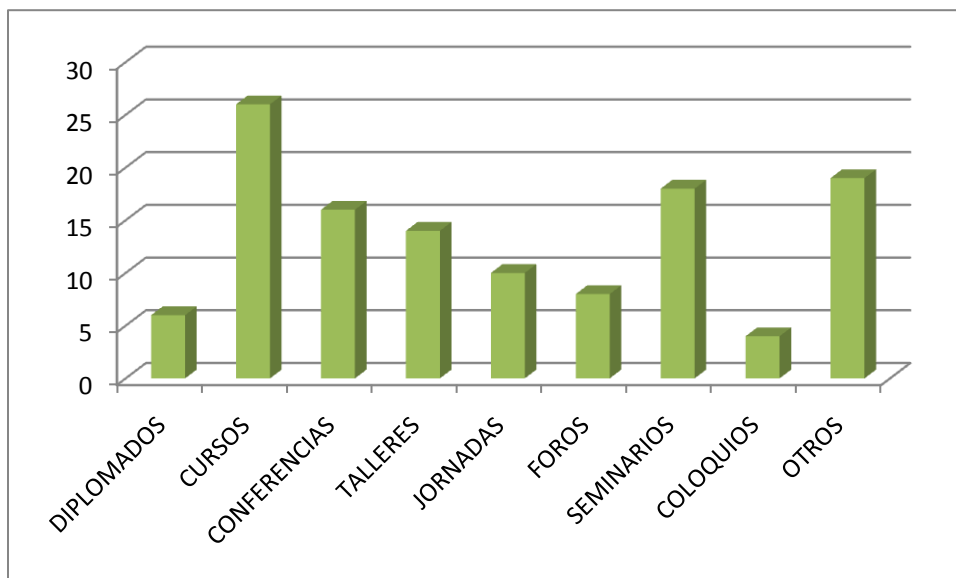


Gráfico Nº 1: Registro de eventos UMA. Período Lectivo 2008/2009

Ahora bien, entre los principales eventos que se repiten anualmente en la Universidad, se pueden mencionar los siguientes:

- **Lección Inaugural General:** acto de apertura general del año lectivo a cursar. Es organizado por el Rectorado.
- **Lección Inaugural para cada Escuela y Postgrado:** acto de apertura particular en el que, a través de una charla ofrecida por un invitado especial, se le da apertura al nuevo año académico. Es organizado por cada una de las Escuelas y Postgrados.
- **Espacio Vivo:** nueva modalidad de evento (que sustituye a las Jornadas cuyo duración promedio era de dos a tres días), en la que cada una de las cuatro facultades destina una semana al año a la realización de diferentes actividades como: cine foros, charlas, exposiciones, con el fin de brindar un espacio que complemente la formación personal y profesional de todos y cada uno de los estudiantes y profesores que conforman la academia.



- **Consejo Consultivo:** evento cuyo objetivo es informar a representantes de diversos sectores de la sociedad, sobre las actividades y gestiones que en general se llevaron a cabo a lo largo del año académico. Este evento es de gran importancia y magnitud, puesto que es una gran oportunidad para la Universidad de crear nuevos vínculos estratégicos con nuevas compañías que contribuyan en futuros proyectos y crecimiento de la institución, además de recibir comentarios, impresiones y recomendaciones por parte de los invitados. Es organizado principalmente por el Departamento de Relaciones Institucionales.
- **Proyecto Final de Carrera (PFC):** Estos trabajos se encuentran incluidos dentro de esta clasificación, por su carácter versátil. Es decir, los alumnos del último año de Comunicación Social, llevan a cabo como requisito indispensable de grado, lo que se denomina Proyecto Final de Carrera. En él, los estudiantes tienen la libertad de escoger el tipo de trabajo que deseen llevar a cabo (investigativo, audiovisual, documental, análisis de casos, eventos, entre otros). Por esta razón, durante todo el mes de mayo, la Universidad Monteávila es intervenida por distintas propuestas a nivel de eventos que son desarrolladas, bajo una metodología no institucional, por prescindir de ella.
- **Graduaciones:** evento en el que se le otorga el grado de licenciatura o especialización a aquellos alumnos cursantes de las cuatro carreras de pregrado y/o especializaciones de postgrado. Es organizado por el comité de graduación (el cual está conformado por personas distintas cada año), además del Departamento de Relaciones Institucionales, el Departamento de ambiente, eventos y logística, la Secretaría General, Control de Estudio y Coordinación de Postgrado.
- **Eventos especiales:** en los cuales se involucran: conferencias de invitados especiales, bautizos y presentaciones de libros, congresos, charlas, seminarios, entre otros.
- **Consejo Asesor:** órgano consultivo del Consejo Superior, en el cual, a partir de un primer papel de trabajo, se invita a todos los profesores de la Universidad para que éste sea discutido y extraigan finalmente un segundo y definitivo documento.

Este Consejo se lleva a cabo trimestralmente y tiene una duración de tres sesiones. El objetivo es recoger la mayor cantidad de opiniones, sugerencias y

comentarios hechos por los profesores asistentes, para finalmente hacer entrega del nuevo resultado al Consejo Superior.

- **Encuentro de Saberes:** es un evento cuyo período de tiempo puede variar según la fecha. Anualmente se llevan a cabo dos encuentros. El primero en el mes de septiembre, donde profesores, personal administrativo y comunidad estudiantil reciben talleres de formación y cursos breves, no sólo de actualización profesional sino también motivación personal. Se trata de brindar un espacio donde se puedan intercambiar ideas, propuestas y experiencias a través de actividades de interés común. El segundo, se lleva a cabo durante el mes de marzo, por un período de tiempo de una semana. Principalmente es organizada por Vice Rectorado Académico, pero las facultades se encuentran en la libertad de llevar a cabo un encuentro de saberes interno si así lo desearan.
- **Encuentro de Egresados:** semana anual, destinada al reencuentro de todos los integrantes de la Asociación de Egresados, en la cual se llevan a cabo una serie de actividades como almuerzos con el Rector, charlas a los alumnos de las distintas Escuelas por parte de los egresados y encuentros sociales en general.
- **Cursos Trimestrales:** conjunto de cursos organizados tres veces por año, con una duración de tres meses cada uno. Son dictado por algunos de los profesores del claustro académico, y el objetivo es mantener tanto a los docentes, como al personal interno de la Universidad actualizados y en constante contacto con la filosofía humanística-cristiana de la misma.

Además, se llevan a cabo a lo largo del año: conferencias, cine-foros, exposiciones, talleres, etc.

Ahora bien, si hasta los momentos no existe una unidad o ente dentro de la Universidad que concentre en sí misma la organización de todos los eventos, sino que por el contrario, queda de parte de cada Facultad o Centro llevar a cabo la organización de todos aquellos eventos relacionados directamente con su área de interés, es conveniente mencionar a dos departamentos que de forma separada, buscan trabajar lo más mancomunadamente posible por un bien común. Estos son:

a.- **El Comité de Desarrollo y Promoción Institucional (DPI)**, actualmente cuenta con una Dirección General y una Dirección Ejecutiva, además de una Coordinación de Egresados, una Coordinación de Comunicaciones Internas, una Coordinación de Relación con medios, Departamento de Diseño Gráfico, y una Coordinación Web. Este departamento se encarga de llevar a cabo el arte de los entregables; así como, todos los aspectos relacionados con la imagen promocional de la Universidad. De igual forma el ente encargado del manejo de Relaciones Públicas de la Universidad, así como de llevar a cabo los eventos de mayor alcance.

b.- El segundo departamento, se denomina: **Departamento de Ambiente, Eventos y Logística**. En éste, se coordina de forma amplia, algunos de los tantos aspectos logísticos propios de todos y cada uno de los eventos que se llevan a cabo en la Universidad. Entre algunas de sus labores se encuentran las siguientes: decoración de espacios, logística de: refrigerios, almuerzos, desayunos, brindis, graduaciones, manejo del personal de limpieza y mantenimiento, preparación del material promocional para regalar a ponentes e invitados, logística de mantenimiento de las todas las áreas de la Universidad, entre otros. Forma parte del **Departamento de Administración**, por lo que canaliza de igual forma, todos los gastos referidos a la organización de eventos.

c.- Ahora bien, a pesar de que muchos de los gastos pueden ser canalizados a través del **Departamento de Ambiente, Eventos y Logística**, existe dentro del Departamento de Administración, la **Coordinación de Vice- Rectorado Administrativo**, encabezado por un coordinador, quien se encarga de autorizar los pagos a proveedores. No existe metodología alguna en este sentido, es decir, al momento de solicitar algún pago para los proveedores, se informa en primera instancia al Coordinador Administrativo y luego de ser aprobado, se llevan a cabo las gestiones pertinentes. Existe un formato de presupuesto, que es llenado en caso de que alguna Facultad, Centro de Estudio o Coordinación de Postgrado desee llevar a cabo un diplomado, taller o curso de extensión.

Ahora bien, hasta los momentos el proceso para llevar a cabo eventos, no se ha visto afectado por la falta de criterios unificados en cuanto a cómo debe ser su organización, pero con el tiempo, el incremento de matriculados y de población tanto docente como administrativa (tomando en cuenta que en la actualidad se manejan más de trescientos empleados y más de mil alumnos), darán la razón sobre la importancia de hacerlo, y, este manual es el primer paso para llevar a cabo este proceso. Se trata de

unificar criterios en cuanto a imagen, normas, estilos, etc. que guarden la línea y sobriedad que caracterizan a esta institución. Se espera que con este manual se contribuya a ordenar bajo una metodología de proyectos las experiencias obtenidas hasta ahora, para atacar de raíz problemas como la falta de tiempo para una correcta promoción de los eventos, las dificultades a nivel financiero por falta de una matriz de presupuesto a seguir, dificultades a nivel de convocatoria, entre otros.

Lo pertinente es aceptar el importante crecimiento que la Universidad ha venido presentando año tras año y que indudablemente obliga a todos a institucionalizar estándares y parámetros que por ahora no podrán ir más allá de esta propuesta. Sería interesante, poder llevar a cabo en el futuro, un proyecto para el desarrollo de un Departamento de Extensión Universitaria que maneje directamente todos los asuntos involucrados en la materia.

## CAPÍTULO IV

### Marco Metodológico

#### 4.1 Sobre el tipo de investigación

Con base a los problemas existentes, y los objetivos planteados, como consecuencia de una sistematización de metodologías eficientes en cuanto a tiempo, costo y calidad, para la elaboración y organización de eventos UMA, se puede decir que este trabajo de grado fue un diseño de investigación de tipo *factible*, recordando que según la Universidad Experimental Libertador (UPEL), la investigación de tipo factible, es aquella que:

*“consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una **propuesta** de un modelo operativo **viable para solucionar problemas o necesidades de organizaciones** o grupos sociales.... El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades”* (1998, p.7)

De acuerdo a esto, el presente proyecto tuvo en primer lugar, un sustento en **la investigación de campo**, puesto que implicó, como se hace mención en el Manual de la UPEL, un *“análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito de entender su naturaleza y factores constituyentes”* (1998, p.5). Como consecuencia de esto, se propuso en primer lugar, llevar a cabo a lo largo del trabajo una amplia revisión sobre cuáles eran los departamentos que manejan la logística y promoción de los eventos, qué metodologías desarrollan (en caso de que haya), cuál es el estilo y la imagen que se busca sea canon en todas las ceremonias y eventos, cómo se clasifican los eventos, entre muchos otros detalles que fueron surgiendo a lo largo de la investigación. Todo esto con el fin de presentar una propuesta metodológica lo más aproximada posible al estilo de la universidad y presentar unos resultados óptimos y oportunos en cuanto a una mayor estructura de contenidos de organización de eventos.

Ahora bien, en dicha investigación de campo, se contemplaron las siguientes dimensiones investigativas:

1. **Diagnóstica**, dentro de la cual se encuentran:

- **Exploratoria:** puesto que se requirió explorar sobre los distintos aspectos logísticos involucrados en la organización de eventos, así como la imagen y estilo, además de metodologías de proyectos aplicables a la estructura organizativa de eventos.
- **Descriptivo:** debido a que se procuró describir todo el proceso que se encuentra involucrado en el montaje de cualquier tipo de evento (específicamente los académicos).
- **Evaluativa:** requirió de la evaluación del modelo interno actualmente utilizado (en caso de aquellos departamentos que contaban con alguno), además de detectar las principales fallas, para posteriormente proponer un modelo viable y útil.

2. **Formulativa:** puesto que se buscó formular un modelo de acción adaptado a las necesidades y características propias de la Institución, pero apoyado en la metodología del *Project Management Institute*.

Además de la Investigación de Campo, el proyecto se basó en una **Investigación de Carácter Documental**, con el fin de sustentar teóricamente, lo que en la realidad se presenta. En este sentido en *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales de la UPEL*, destaca de este tipo de investigación, lo siguiente: “*Se trata del estudio de un problema con el propósito **de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza principal, en trabajos previos, así como información y datos divulgables por medios impresos***” (1998, p.6) En este sentido, es importante destacar, que además de consultar con literatura propia de la materia, se contó con algunos manuales de eventos que se llevaron a cabo como Proyecto Final de Carrera en Quinto año de Comunicación Social, en el cual se dejó un claro registro de cómo se llevaron a cabo estos eventos desde su pre-producción hasta su post-producción.

Esta investigación, es de **tipo cualitativa**, puesto que se centró en procedimientos y fenómenos. En este caso, en procesos y organización de eventos que requirieron ser estructurados y organizados para poder ser institucionalizados en un futuro.

De igual forma, es importante destacar que en este proyecto, sólo se desarrollaron dos de las cinco fases propias de un proyecto factible, es decir, en primer lugar se generó un **diagnóstico** de la situación actual y problemática existente como consecuencia de la falta de metodología; posterior a esto, se llevó a cabo el **diseño** de una propuesta, que además de centralizar y estructurar toda la información existente hasta los momentos, se procuró enmarcar este manual en la metodología de proyectos.

Ahora bien, puesto que este manual presentaba como objetivo: Describir los **aspectos generales** que abarcan todos los eventos académicos organizados en la Universidad Monteávila y además, establecer un marco guía por el cual regirse a la hora de llevar a cabo cualquier tipo de evento (charlas, conferencias, cursos, seminarios, talleres, foros, encuentros, bautizos de libros, simposios, jornadas o congresos), bajo la metodología de proyectos, no se definió una **muestra** específica, sino por el contrario, se tomó en cuenta únicamente la **población**, que en este caso fue la de la Monteávila.

Con respecto a las **técnicas de recolección de datos**, se llevó a cabo como instrumento, **entrevistas de tipo estructuradas y no estructuradas**, tanto a autoridades centrales como a docentes, que de algún modo han estado en la Universidad desde sus comienzos y que por y tanto, conocen y manejan la organización de eventos desde alguna perspectiva. Entre los entrevistados se encuentran:

- **Magister Carmen Delgado** (Coordinadora del Departamento de Ambiente, Eventos y Logística: 2006 - en la actualidad)
- **Magister María Elena González** (Coordinadora del Vice- Rectorado Administrativo: 2008- en la actualidad)
- **Magister Edison Mariño** (Vice-Rector Académico: 2008 – en la actualidad)
- **Magister Elisa Larrazábal** (Directora General del Departamento de Promoción Institucional desde 2008 – en la actualidad)

- **Licenciada Mercedes González** (Directora de la Facultad de Ciencias de la Comunicación e Información desde 2007- en la actualidad)
- **Magister Victoria González** ( Coordinadora de la Asociación de Egresados desde el 2008- en la actualidad)
- **Licenciada Andreína Goncalves** (Directora de Promoción del Centro de Desarrollo Ejecutivo desde el 2007-en la actualidad)

De igual forma se entrevistaron a dos estudiantes egresados de la Escuela de Comunicación en diversas promociones, y que llevaron a cabo como PFC, eventos gran magnitud dentro de las instalaciones universitarias. Estos son:

- **Annette Barriola**, egresada de la IV promoción. Su evento fue un concierto denominado “UMA Rock and Flash”. Además de esto, Annette, organizó durante los cinco años de carrera, diversas actividades culturales como: exposiciones de arte, eventos de promoción para la revista universitaria, concursos y eventos de corte musical a beneficio de la Universidad.
- **Ana Karina Cárdenas**, egresada de la III promoción. Su evento se denominó “Moda venezolana frente al espejo”, el cual buscaba informar a la sociedad caraqueña, cómo la identidad de un país se refleja a través de un estilo de ser.

Ambos eventos contaron con amplios procesos logísticos, y son considerados como actividades de gran impacto y de valor agregado para el registro de los Proyectos Finales de Carrera.

Es importante mencionar, que de igual forma se llevó una amplia revisión de los informes de eventos que se llevaron a cabo como Proyectos Finales de Carrera, entre estos se encuentran:

- “Taller de Producción de Televisión”, trabajo correspondiente a las alumnas Valeria Villavicencio y Jaclyn Zubillaga, egresadas de la V promoción.
- “I Jornada de Música y Comunicación: la música como oportunidad”, correspondiente a las alumnas, Fabiana Cordido, Claudia Morandi y Mariana Henríquez.



Además de contar con la amplia colaboración de los egresados en la formación de esta propuesta, también se debe hacer mención de dos alumnas entrevistadas, pertenecientes a la Escuela de Derecho y a la Escuela de Comunicación Social. Ellas Son:

- **Vanessa Cottin**, Presidenta actual del Centro de Estudiantes de la Universidad Monteávila (CEUMA), quien con la ayuda del resto de los estudiantes del CEUMA y otros externos a la Universidad, llevó a cabo un evento de tipo cultural (Waraira Festival) hace un par de meses dentro de las instalaciones universitarias, que requirió de un gran esfuerzo logístico por parte de todos.
- **Cristina Yépez**, Directora de la Organización de voluntariado social de la UMA, ENTRE TODOS. Ha realizado varios eventos dentro de la UMA, con la ayuda del grupo de voluntarios, como parte de la ejecución de proyectos una planificación social anual. Entre algunos de sus eventos se pueden mencionar: los almuerzos del día del trabajador en mayo del 2008 y mayo del 2009 y almuerzos navideños y entrega de canastas en diciembre del 2008 y 2009, además de el Plan Vacacional ENTRE TODOS, para los hijos del personal administrativo, obrero, caja y secretaría: Julio 2009.

Ahora bien, con respecto al **instrumento de recolección de datos**, como se mencionó anteriormente consistió en una serie de entrevistas. A continuación se presenta un breve guión establecido, de las preguntas que fueron tomadas como referencia:

### **Guión de entrevista para las autoridades centrales<sup>3</sup>**

1. ¿Cuáles cree Usted, deben ser las características de un evento UMA?
2. ¿Qué cree Usted que le pueda estar faltando, o por el contrario sobrando a los eventos que actualmente se llevan a cabo en la Universidad?
3. ¿Cuáles cree Usted, son las fortalezas y las debilidades de la organización de los eventos UMA?
4. ¿Cuáles cree Usted, son los aspectos que se deben conservar en la organización de los eventos UMA?
5. ¿Qué opina de manejar un evento como un proyecto? si conociera la metodología, ¿le pareciera viable?

---

<sup>3</sup> NOTA: Es importante destacar, que los presentes guiones, serán una guía de apoyo al momento de la entrevista, esto no implica que no se formulen en el momento otras preguntas de interés para la investigación.

### **Guión de entrevista para el personal docente**

1. ¿Cuáles cree Usted, deben ser las características de un evento UMA?
2. ¿Qué cree Usted que le pueda estar faltando, o por el contrario sobrando a los eventos que actualmente se llevan a cabo en la Universidad?
3. ¿Cuáles cree Usted, son las fortalezas y las debilidades en la organización de los eventos UMA?
4. ¿Cuáles cree Usted, son los aspectos que se deben conservar en la organización de los eventos UMA?
5. ¿En cuántos eventos ha participado como organizador directo o indirecto?
6. ¿Cuáles son los principales problemas identificados por Usted a la hora de organizar o producir un evento?
7. ¿Cómo funciona el aspecto logístico durante todo el proceso?
8. ¿Cómo se manejan los recursos económicos que la Universidad ofrece?
9. En cuanto al patrocinio, ¿lo ha tomado en cuenta para algún evento? ¿cómo ha sido su experiencia con dicha solicitud?
10. ¿Cómo ha sido la promoción y convocatoria de los eventos que ha organizado?
11. ¿Conoce Usted las pautas que se deben seguir a la hora de llevar a cabo un evento?
12. ¿Cree Usted importante dejar por sentado las bases de cómo debería ser un evento o ceremonia? ¿por qué?
13. ¿Qué tipo de aspectos deben contener (para su facilidad a la hora de producir un evento) un manual de organización de eventos?

14. ¿Cree Usted que el tener un manual de organización de eventos, puede contribuir con promoción institucional y con la optimización de los recursos humanos y económicos?
15. ¿Qué cree Usted que le pueda faltar o por el contrario sobrar (en general) a la metodología utilizada para la organización de los eventos UMA?
16. ¿Qué opina de manejar un evento como un proyecto? si conociera la metodología, ¿le pareciera viable?

**Guión de entrevista para el estudiantado (egresados que hayan realizado eventos como Proyecto Final de Carrera)**

1. ¿Cuál fue el motivo por el cual llevaste a cabo un evento en la UMA, y cuándo fue?
2. ¿Qué tipo de evento era?
3. ¿Cómo te organizaste para llevar a cabo el evento? ¿quién te ayudó?
4. ¿Alguien te dio lineamientos para la realización del evento que te propusiste hacer?
5. ¿Cuáles son los principales problemas identificados por ti, a la hora de producir el evento?
6. ¿Cómo se manejan los recursos económicos que la Universidad ofrece en cuanto a la organización de eventos?
7. En cuanto al patrocinio, ¿solicitaste algún patrocinio? ¿cómo ha sido su experiencia con dicha solicitud?
8. ¿Cómo ha sido la promoción y convocatoria de los eventos que ha organizado?
9. ¿Cuál crees que fue la parte más complicada de organizar el evento?
10. ¿Contaste con la guía de algún manual que te ayudara a saber cuáles eran las pautas de un evento?, y si no fue así, ¿consideras importante que tu Universidad tenga uno?
11. ¿Qué crees que no puede faltar en dicho manual?
12. ¿Cuáles crees que deben ser las características de un evento UMA?
13. ¿Cómo calificarías la organización de eventos que actualmente se lleva a cabo en la UMA? ¿qué le cambiarías y por qué?

14. ¿Qué opinas de manejar un evento como un proyecto? si conocieras esta metodología, ¿te pareciera viable?

Por último, es importante mencionar que además de entrevistas estructuradas y no estructuradas, se contó – como parte de la recolección de datos – con un conjunto de anécdotas, relatos y archivos, que a pesar de no haber sido considerados como información formal, le proporcionaron un valor agregado tanto a la investigación como a la propuesta presentada.

## CAPÍTULO V

### Análisis de resultados

#### 5.1 Análisis de resultados

A continuación se presentan de forma estructurada, los aspectos **más relevantes** señalados por los diversos entrevistados, sobre los procesos implicados en la organización de eventos de la Universidad Monteávila. Estos, representan un gran apoyo para el desarrollo del diagnóstico organizacional y presentación de la propuesta.

Puesto que este manual va dirigido estrictamente a la comunidad universitaria, el primer aspecto a resaltar son las **características propias de los eventos UMA**. Entre las respuestas de todos los entrevistados, se pueden puntualizar las siguientes:

- Se trata de **actos que representen** formalidad, detalle en la organización, **sobriedad** en los resultados.
- Un evento UMA, **no** puede dar cabida en ningún sentido a la **improvisación**. Es necesario llevar a cabo un **plan de acción** en el que se puntualicen los pasos a seguir.
- Deben **presentar objetivos** claros, puntuales y definidos.
- Deben **reflejar la excelencia académica** propia de la filosofía universitaria. Se trata de combinar de forma armónica el saber con la educación personalizada y la estética.
- Deben estar acordes a los **principios y valores universitarios**.
- Deben estar dirigidos a **generar impacto** a corto plazo en la comunidad interna, y a largo plazo en la sociedad.
- Dentro de los objetivos de todo evento, debe considerarse la **correcta** orientación de la **promoción universitaria**, así como el intercambio de ideas.

- Deben **promover la integración** interinstitucional así como la alianza con entes estratégicos.
- Deben **estimular el nivel intelectual** de los estudiantes y participantes en general, tocando temas de actualidad con invitados de mucho interés.

El siguiente aspecto a tomar en cuenta, son **las fortalezas y debilidades del proceso organizativo de los eventos**, muchos de ellos, fueron ya mencionados en las características propias de los eventos UMA, por lo que, se hará referencia sólo a aquellos puntos que busquen aportar datos interesantes al diseño de la propuesta. De igual forma, serán considerados dentro de éste, los problemas específicos identificados y los aspectos que deben permanecer para la producción de eventos. Estos son:

Fortalezas:

- Hay **conciencia de querer hacerlo mejor**, por lo que, siempre se están considerando mejores formas de llevar a cabo alguno de los procesos que integran la organización de eventos.
- **Trato y servicio** acorde con la identidad universitaria.
- **Creatividad** tanto en los contenidos a presentar como en la forma de hacerlo.
- **Participación** del estudiantado.

Debilidades:

- Eventos poco organizados y estructurados en algunos casos.
- A pesar de que los contenidos y los invitados pudieran considerarse de gran interés, no necesariamente lo son para la comunidad estudiantil, por lo que, la situación se complica cuando el ponente se enfrenta a un **auditorio casi vacío**. A los coordinadores de Escuelas, les toca muchas veces precisar a determinados grupos para llenar el espacio físico.



- **Definición del presupuesto** previo al evento. Éste es muchas veces formal en eventos de extensión como talleres y cursos, mas no es una práctica habitual dentro de la organización para muchos de los eventos.
- Falta de **relación entre la oferta y la demanda**, sobre todo en actividades de extensión, que deben cerrarse por falta de quorum.
- Falta de **capacidad operativa**, puesto que muchas veces la labor diaria no permite llevar a cabo a los Coordinadores de Escuelas, Centros y Postgrados la producción de un evento tomando en cuenta todos sus aspectos.
- En algunos casos **falta de participación** y compromiso por parte de las Facultades cuando los eventos no son de ellos.
- Falta de **relación post-evento** con los ponentes invitados.

Ahora bien, con respecto al contenido del manual, se les solicitó a los entrevistados que precisaran **todos aquellos aspectos que debían estar incluidos en la propuesta ineludiblemente**, entre estos se encuentran los siguientes:

- **Lineamientos** a seguir sobre todo el proceso de definición, logística, promoción, departamentos involucrados y costos asociados. Es de suma importancia que se genere una guía de uso para aquellas personas que nunca han llevado a cabo un evento y que por circunstancias institucionales deben aprender a hacerlo en muy poco tiempo. Es por esto que mientras más información relacionada con la producción de eventos, más efectividad y aplicabilidad tendrá la propuesta.
- Principales **errores** cometidos.
- **Consejos** útiles y prácticos a seguir.
- Una amplia **lista de proveedores** a los cuales acudir en momentos de requerir de algún servicio en particular.
- **Tiempos estimados** para la planificación y preparación de un evento.

- Pasos a seguir una vez finalizado el evento.

Entre otros aspectos mencionados, y que pueden ser considerados para futuras re-ediciones del presente documento, se encuentran:

Estrategias enfocadas directamente en la promoción de los eventos, pasos a seguir para la solicitud del patrocinio y protocolo ceremonial en actos de carácter solemne.

Con respecto al manejo los eventos desde una perspectiva diferente, en este caso la de los de la gerencia de proyectos, los entrevistados se mostraron muy abiertos a la posibilidad de estructurar los criterios y pasos a seguir para la producción de los mismos. A pesar de que sus expectativas se centran más en la organización de la información, se cree que la metodología de proyectos más que un ejercicio académico, corresponde a una buena oportunidad para integrar conocimientos, introducir a cualquier profesional o estudiante en la metodología y emprender la formalización e institucionalización de procesos académicos.

Como conclusión es interesante hacer mención a la constante en las respuestas por parte de los entrevistados, que no sólo tomaban en cuenta sus experiencias pasadas, sino también sus necesidades actuales como miembro de algún Departamento, Centro o Escuela en específico, permitiéndole concluir al entrevistador la necesidad de enfocar esta propuesta a posteriori, en la profundización y extensión de cada una de las áreas involucradas en la organización de eventos, tomando como base las nueve (9) Áreas del Conocimiento, que permiten abarcar todos los aspectos relacionados con el tema organizativo.

## CAPÍTULO VI

### Diseño de la Propuesta

#### 6.1 Diagnóstico

##### 6.1.1 Situación organizacional y destinatarios de esta propuesta (stakeholders)

A continuación se describen los elementos organizacionales y de entorno vinculados a la propuesta, utilizando algunos aspectos del formato propio del marco lógico.

Es importante destacar, que a pesar de que la propuesta que se ha planteado será bajo la metodología del PMBOK, se cree que el diagnóstico de la situación organizacional conviene combinarlo con algunos elementos propios de la metodología del Marco Lógico, puesto que esta herramienta, permite una “*dinámica de procesos participativos. Su fortaleza como herramienta, depende del grado de participación de los posibles involucrados y beneficiarios*” (FOMIN, 2008, p. 1). A pesar de que ésta contribuye con el proceso de “*conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos*” (FOMIN, 2008, p. 1), en este caso será de utilidad como elemento de diagnóstico, que además tendrá como base no sólo la investigación documental previamente establecida, sino también las diversas opiniones y argumentos brindados por los diversos entrevistados (autoridades, profesores y ex alumnos).

#### Descripción del proyecto

- **Título**

*Diseño de un manual, para la organización de eventos educativos de la Universidad Monteávila (UMA), bajo la metodología de proyectos.*

- **Lugar de desarrollo**

Universidad Montéavila. Caracas, Venezuela.

- **Cuadro Resumen**

<p><b>Duración total del Proyecto</b></p>	<p>El diseño del manual tendrá una duración aproximada de 2 meses <sup>4</sup></p>
<p><b>Objetivos del proyecto</b></p>	<p><b>General</b></p> <p>Diseñar un manual que permita sistematizar (bajo la metodología de proyectos), los procedimientos necesarios para la producción de eventos internos de la Universidad Monteávila.</p> <p><b>Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y clasificar los distintos tipos de eventos que se llevan a cabo durante el año académico en la Universidad Monteávila.</li> <li>• Sistematizar tanto la información como las experiencias, a través de un marco normativo que contenga formalmente los procesos que se deben llevar a cabo en la producción de distintos tipos de eventos, involucrando aspectos que van desde definir el evento hasta el cierre del mismo.</li> <li>• Identificar y aplicar los principios de gestión de proyectos a la creación del manual de organización de eventos UMA.</li> </ul>

<sup>4</sup> Ver anexo B (Diagrama de Gantt de la duración total del proyecto del manual)

<b>Grupo(s) destinatario(s)<sup>5</sup></b>	<p>Los grupos destinatarios son:</p> <p><b>La distintas Escuelas de las cuatro Facultades</b></p> <p>Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas,  Facultad de Ciencias de la Educación,  Facultad de Ciencias de la Comunicación e Información,  Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas</p> <p><b>Post-gradados</b></p> <p>Comunicación Organizacional; Periodismo Digital; Derecho Procesal Constitucional; Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos; Proyectos Educativos Comunitarios y Evaluación Educativa.</p> <p><b>Diplomados</b></p> <p>Participación y el Ejercicio de la Ciudadanía; Convivencia, Seguridad Ciudadana, y Políticas Públicas Integrales; Derecho de Hidrocarburos; Autismo; Integración del niño con Síndrome de Down en escuelas regulares; Retos de la atención pedagógica del niño hipoacúsico en la escuela regular; Derecho de las Telecomunicaciones, comercio electrónico y audiovisual; Comunicación Publicitaria; Filosofía; Teología y Ciencias de la Familia.</p> <p><b>Centros de Estudios e Investigación</b></p> <p>Centro de Altos Estudios, C.E.I de Iberoamérica, C.E.I de Matrimonio y Familia, C.E.I de Derecho Público, C.E.I de Educación Superior, C.E.I de</p>
---	--

<sup>5</sup> “Grupos de destinatarios” son aquellos grupos, que recibirán directamente los efectos positivos del proyecto a nivel del propósito del proyecto.

	<p>Humanismo Clásico, C.E.I de los Derechos Humanos, C.E.I de Resolución de Controversias (CIERC), C.E.I de Participación Ciudadana, C.E.I de Personas con Discapacidad, C. de Desarrollo Ejecutivo (CDE)</p> <p>Además, este manual será de gran utilidad para aquellos alumnos de quinto año de carrera de Comunicación Social, que deseen aplicar la metodología de proyectos a los eventos que se vayan a llevar a cabo como Proyecto Final de Carrera (PFC).</p> <p>Para finalizar, dentro del grupo beneficiario, se encuentran la Capellanía, la Biblioteca, el Rectorado y el Vice- Rectorado Académico y Administrativo.</p>
<p><b>Beneficiarios finales<sup>6</sup></b></p>	<p>Los beneficiarios finales serán la comunidad tanto estudiantil como docente y administrativa que labora en la Universidad.</p>
<p><b>Resultados estimados</b></p>	<p>Se estima que una vez aplicado el instrumento (el manual) los resultados puedan ser los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro de tiempo y esfuerzo, puesto que al desarrollar un evento bajo una metodología preestablecida, lo único que se deberá hacer es desarrollar las pautas solicitadas, y esto le permitirá al organizador agilizar el proceso de forma estructurada, completa y segura.</li> <li>• Generar un registro ordenado de las experiencias en el tema de la organización de eventos, permitiendo que cualquier persona que asuma el cargo, comprenda de forma clara y amplia en qué consiste el tema de la producción de eventos en la Universidad.</li> <li>• Asegurar procesos que anteriormente se pasaban por alto o que se tomaban en cuenta en otra fase distinta a la de la planificación del</li> </ul>

<sup>6</sup> “Beneficiarios finales” son aquellos que se beneficiarán del proyecto a largo plazo.

	<p>evento. Como por ejemplo: El establecimiento de un presupuesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar documentos con información más clara, precisa y organizada sobre el proyecto a llevar a cabo. Esto produce confianza en cualquier empresa que pretenda estudiar el proyecto como posible alternativa a patrocinar, y a su vez, posiciona a la Universidad como una institución integradora de las distintas áreas del conocimiento.</li> <li>• Introduce y familiariza a la(s) persona(s) que no tiene(n) ninguna relación con el tema de planificación, desarrollo y gestión de proyecto a través de otra área de interés como es la organización de eventos.</li> </ul>
<p><b>Principales actividades</b></p>	<p>a) Llevar a cabo un diagnóstico organizacional actual.</p> <p>b) Diseño del manual tomando como base las nueve (9) Áreas del Conocimiento contempladas en la guía del PMBOK. El manual, comprende las siguientes partes:</p> <p>b.1) Justificación, Objetivo General y Objetivos específicos del manual</p> <p>b.2) <b>Los eventos como escenario:</b> En el que se desarrolla un amplio capítulo teórico sobre aspectos básicos de la organización de eventos y clasificación de los mismos.</p> <p>b.2) <b>Los proyectos como escenario para la organización de eventos educativos:</b> Al igual que el capítulo anterior, el manual comprende una breve exposición al lector de los principios básicos de la gestión de proyectos, así como definiciones, características, etc.</p> <p>b.3) <b>La Universidad Monteávila como escenario de la organización de eventos:</b> Se contemplan de forma amplia características a tomar en cuenta sobre la Universidad, así recomendaciones generales, principales errores cometidos, etc.</p> <p>b.4) <b>Integrando escenarios: Organización de eventos- Gestión de Proyectos- Universidad Monteávila:</b> En este capítulo finalmente se presenta la propuesta de integración entre la producción de eventos y la metodología de proyectos, todo esto bajo el marco constitucional de la Universidad Monteávila.</p>

b.5) **Anexos:** En el que se incorporan las matrices sugeridas.

Nota: A pesar de no estar contemplado en este manual, es conveniente que en un futuro se tomen en cuenta las siguientes actividades, con el fin de construir una herramienta lo más ajustada a la realidad posible. Estas son:

a.4) Repartir el manual a las diversas Escuelas, Centros de estudios y demás departamentos involucrados, con el fin de ponerlo a prueba llevándolo a la práctica.

a.5) Evaluar resultados obtenidos luego de un par de meses, por medio de algún instrumento de medición (puede tomarse como punto de referencia las preguntas anteriormente hechas en las entrevistas utilizadas para la presentación de esta propuesta)

a.6) Posteriormente a la evaluación de los resultados del manual, llevar a cabo un rediseño del mismo, con el fin de adaptarlo paulatinamente a las necesidades universitarias.



- **Pertinencia de la acción**

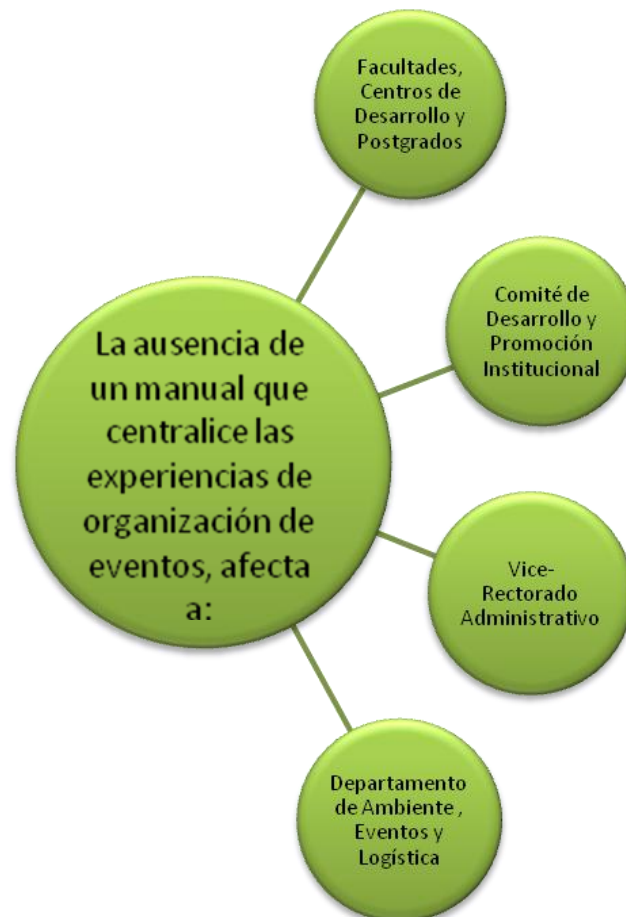


Figura Nº 2: Presentación de los problemas específicos a abordar así como las necesidades y limitaciones percibidas en los grupos de destinatarios.

Grupos	Problemas específicos	Necesidades	Limitaciones
<p><b>Facultades, Centros de Desarrollo y Postgrados</b></p>	<p>- Desconocimiento de procedimientos en cuanto a organización de eventos, puesto que la política de la institución exige constantes cambios en las estructuras departamentales, lo cual genera discontinuidad en procesos organizativos específicos.</p>	<p>- Concretar y definir pautas de formas, estilos, procedimientos e información general importante, que estén debidamente articuladas con la misión, visión e imagen que definen a la universidad con el constante reto y búsqueda de la excelencia por parte de la misma.</p>	<p>- Desconocimiento y pérdida de muchas de las experiencias obtenidas a lo largo de estos diez años de academia, por falta de registro de procedimientos, aspectos relevantes que se deben tomar en cuenta, etc.</p> <p>- Incorporación regular de personal nuevo a cada uno de los departamentos, lo cual puede exigir un mayor esfuerzo en cuanto a la formación y fijación de pautas de estilo e imagen (entre tantos otros aspectos) de la Universidad.</p>
<p><b>Comité de Desarrollo y Promoción Institucional</b></p>	<p>- Falta de registro de criterios fijos de imagen y estilo a cumplir en todos y cada uno de los eventos UMA.</p>	<p>- Disminuir en la medida de lo posible la dependencia con aquellas personas que manejen todos aquellos aspectos relacionados con la organización de eventos. En este sentido esta propuesta de manual constituye un paso importante</p>	

		para que los	
<p><b>Departamento de Ambiente, Eventos y Logística</b></p>	<p>- Dependencia de la persona designada actualmente en el cargo, lo cual trae como consecuencia que muchos de los procedimientos propios de la naturaleza de los eventos, tengan que ser consultados a ella, por total desconocimiento de los mismos.</p>	<p>futuros encargados de llevar a cabo estos procesos puedan saber cómo hacerlo, sin necesidad de depender de un tercero.</p>	<p>- Actualmente se encuentra dirigido por una sola persona, quien por motivos de edad, no podrá comprometerse en la labor por tiempo indefinido.</p>
<p><b>Vice-Rectorado Administrativo</b></p>	<p>- Problemas a nivel de costo- beneficio con respecto a algunos eventos que se han llevado a cabo, omitiendo en algunos casos la elaboración previa de un presupuesto, o no tomando en cuenta algunos costos como: Espacio físico, entre otros.</p>	<p>- Definir matrices completas y de fácil uso para el personal administrativo, docente y estudiantil, con el fin de incorporarlas en el uso y costumbre de la organización de eventos (se trata de formular órdenes de trabajo,</p>	<p>- La actualización constante y permanente de los costos. Es importante que alguno de los miembros de este departamento se comprometa a actualizar los costos de cada uno de los aspectos considerados con el fin de elaborar presupuestos</p>

		de fácil manejo, como las que actualmente utiliza el Comité de Desarrollo y Promoción Institucional para el requerimiento de cualquier arte)	ajustados a la realidad y generar verdaderos beneficios. Estas actualizaciones deben ser parte de las nuevas ediciones de las propuestas de este manual.
--	--	--	--

## 6.2 Diseño de la Propuesta<sup>7</sup>

A continuación se presenta el diseño de propuesta del Manual de Organización de eventos, bajo la metodología de Proyectos. Éste, estará dividido en fases: **Definición, Planificación, Ejecución y Control y Cierre**. Para cada una de estas fases, actuarán como gestadoras de los eventos, las Áreas (9) del Conocimiento establecidas en la metodología del PMBOK.

Dicha propuesta, servirá de matriz para aquellas personas que deseen aplicar la metodología de proyectos a cualquiera de los tantos eventos que se llevan a cabo año tras año en la Universidad.

Es importante recordar, que la metodología del PMBOK, constituye un marco referencial para esta propuesta, con el fin de estructurar y concretar las diversas fases de la organización de eventos bajo una línea metodológica específica: la de proyectos, más su aplicación no será exacta y precisa, puesto que el diseño del manual dejaría de ser práctico y de fácil uso.

<sup>7</sup> La versión editada de la propuesta, (el manual) contiene aspectos de gran interés para el lector que no necesariamente se encuentran en reflejadas en este TEG, por lo que, se recomienda acudir al mismo para obtener mayor información y detalle sobre la propuesta.

Esta propuesta está recomendada para aquellas personas que deseen trabajar la producción de eventos de forma estructurada y formal, o bien para aquellos que deseen introducirse en la gestión de proyectos e integrar ambos temas.

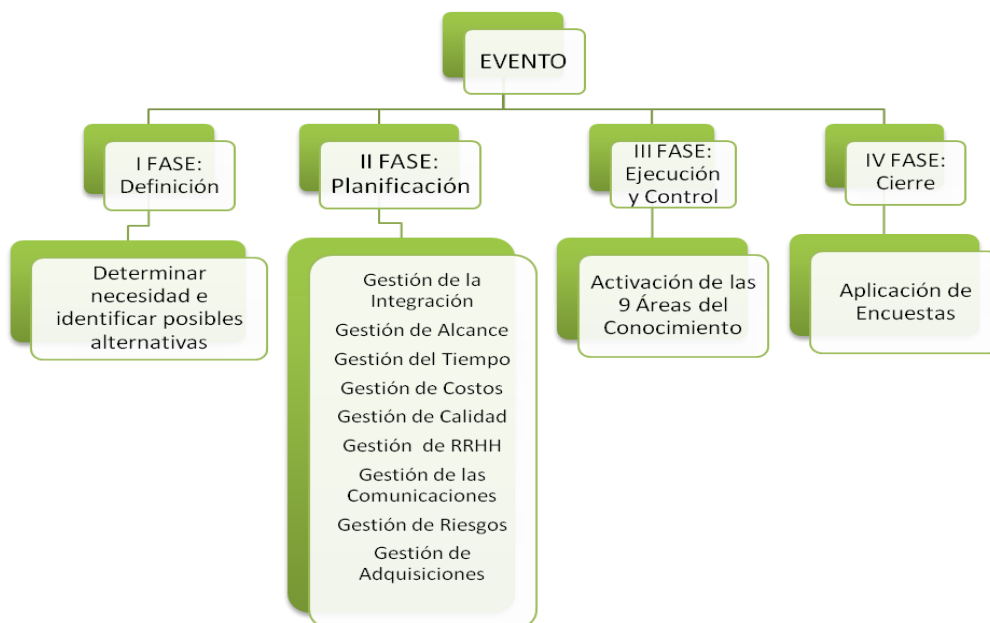


Figura Nº 3: Fases de un evento y aspectos a tomar en cuenta para cada una de ellas.

### 6.2.1 Mi evento, un proyecto en fases

Como se mencionó anteriormente en el Marco Teórico, un proyecto es una serie de actividades articuladas coherentemente que buscan cumplir con una serie de objetivos, fijados a partir de una necesidad detectada.

A continuación, se esbozan de forma breve, un conjunto de pasos a seguir para llevar a cabo la primera fase del propuesta la detección de dichas necesidades y la correcta selección de alternativas con base a una serie de aspectos a considerar, todo esto con el propósito de llevar a cabo un proyecto con metas allegadas a la realidad académica, y así lograr una mejor gestión de los recursos provistos por la Universidad.

## **Fase I: Mi evento, una necesidad bien detectada**

Ahora bien, los siguientes pasos a enunciar fueron tomados de la Enciclopedia de Proyectos de Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo y posteriormente, ajustados para la presente propuesta:

1.- **Determinar una necesidad.** En caso de aquellos eventos pre-establecidos años tras año, no aplicaría este primer paso, pero a la hora de llevar a cabo algún taller, charla, foro, diplomado, etc. los entes como las Escuelas, Postgrados y Centros de Estudios, deben considerar algunos aspectos tales como:

- ¿Cuál es mi público?
- ¿Cuáles son sus temas de interés?
- ¿Cuáles son los temas que se encuentran en boga actualmente y que tienen relación con mi departamento?

Todos estos aspectos, y muchos otros más, pueden ser considerados para determinar una necesidad latente en contexto universitario actual.

2.- **Fijar objetivos.** Un aspecto que va íntimamente ligado con el punto anterior, es la fijación de objetivos. Los objetivos deben ir enmarcados en una lógica de desarrollo integral propia de la filosofía universitaria. Es conveniente plantearse, qué aspectos como directivo, docente o estudiante pueden estar faltando para la formación de esa comunidad y que no es conveniente dejar pasar. Se debe recordar que todo evento es un “*acto de comunicación que tenga definido un objetivo claro...*” (Rodríguez, 2009, p.9) y que no pueden simplemente pasar por desapercibidos.

3.- **Identificar o generar alternativas.** Una vez establecidos los objetivos, se deben comenzar a concebir alternativas como por ejemplo, qué ponentes se tienen disponibles que dominen el tema a desarrollar, vínculos o acuerdos que se tengan con otras instituciones que puedan servir como facilitadoras del curso o taller, etc.

4.- **Señalar los requerimientos tanto técnicos, como financieros y organizacionales de dichas alternativas.** En este sentido, se deben considerar aspectos como: si el ponente no vive en el país, si se requieren de equipos que no se encuentran en la

institución, si los costos del evento pueden llegar a ser muy elevados y por tanto convertirse en inaccesibles para el público universitario, considerar la solicitud de patrocinio, etc.

**5.- Con base a la información anterior, señalar ventajas y desventajas de las alternativas sugeridas.** Se sugiere llevar a cabo una matriz de análisis o diagnóstico organizacional denominada DOFA por las siglas de las palabras que la componen: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, en la cual se obtenga una amplia perspectiva de las alternativas a considerar.

**6.- Seleccionar la mejor alternativa.** Es interesante cuestionarse a este punto si realmente la alternativa seleccionada corresponde efectivamente a la necesidad planteada.

Una vez seleccionada la alternativa adecuada para desarrollar un evento, comienzan las gestiones necesarias para la producción del mismo. Es en este momento, en el que se comienzan a aplicar las distintas fases de organización de eventos y de gestión de proyectos.

**Nombre del Departamento**

(Facultad, Postgrado, Centro de Estudio): \_\_\_\_\_

**Público al que va dirigido:** Estudiantil \_\_\_\_\_ Docente \_\_\_\_\_ Externo \_\_\_\_\_ Administrativo \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

**Objetivo(s) General(es):** \_\_\_\_\_

**Objetivo (s) Específico (s):**

1.- \_\_\_\_\_

2.- \_\_\_\_\_

3.- \_\_\_\_\_

**DOFA de las posibles alternativas de eventos:**

	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Alternativa 1:				
Alternativa 2:				
Alternativa 3:				

Tabla N° 1: Matriz propuesta para la elección de alternativas



## Fase II: Planificando mi evento

Antes de comenzar a definir los aspectos incorporados en las fases de planificación, desarrollo, control y cierre de un evento, es importante mencionar un área que acompañará al equipo organizador del proyecto durante todo el ciclo de vida del mismo, es la **Gestión de la Integración**. Esta Área del Conocimiento, tiene como fin “*cumplir satisfactoriamente con los requisitos del cliente y otros interesados, y gestionar las expectativas*” (PMBOK, 2004, p.77), es por esto que en las próximas fases a desarrollar, estarán integradas las nueve (9) áreas mencionadas anteriormente, buscando así lograr la aplicabilidad de cada una de ellas en la organización de eventos.

Es interesante resaltar, que en la Gestión de Integración se expone lo siguiente: “*la mayoría de los practicantes de la dirección de proyectos con experiencia, **saben que no hay una única manera de gestionar proyectos***” (p.77), lo que refleja la variedad de formas que existen en abordar una misma necesidad. Es por esto que se invita al lector, a conocer la propuesta que en este Trabajo Especial de Grado se presenta. Lo importante e inexcusable es: “*integrar efectivamente los procesos que son necesarios para lograr los objetivos del proyecto...*” (p.78). Por tanto, la Gestión de Integración será parte del proyecto, al momento de **desarrollar el enunciado del alcance, desarrollar el plan de gestión, al dirigir y gestionar la ejecución, supervisar y controlar**, y por último **cerrar** el evento.

Ahora bien, una vez definido el proyecto (que puede considerarse como la selección correcta de una alternativa en base a una necesidad real), se procede a llevar a cabo la Fase II del evento: **La Planificación**. Es importante enfatizar que, de la correcta gestión de esta fase (considerada como el pilar del evento), dependerá el éxito de las demás. Es por esto que se recomienda planificar con tiempo todos los eventos, para poder cubrir correctamente todos los aspectos involucrados y reducir cualquier tipo de riesgo al momento del desarrollo del mismo.

## ¿Hasta dónde llegar?

### Plan de Gestión del Alcance del Proyecto

A continuación se detallan los distintos aspectos aplicables a la organización de eventos descritos en la guía del PMBOK. Estos, pueden ser tomados en cuenta al momento de generar un documento de solicitud de patrocinio que deba ser entregado a posibles empresas contribuyentes. Estos son:

#### **1.- Enunciar el Alcance de mi Evento**

En el cual se describe de forma amplia y detallada cuáles serán las tareas a desarrollar para la obtención de entregables. Para esto, es conveniente desarrollar en primer lugar una lista de cuáles serán dichos entregables. Entre algunos de ellos se pueden mencionar:

- Arte de afiches digitales e impresos, invitaciones, habladores, anuncios de prensa, publicidad en páginas web, publicidad en prensa interna, etc.
- Definición de lugar a desarrollar el evento.
- Protocolo.
- Solicitud de equipos necesarios, e instalaciones requeridas (en caso de que fuese necesario).

El enunciado del alcance, debe ser una guía clave de trabajo. Un plan de acción, que *“proporciona la línea base para evaluar si las solicitudes de cambio están comprendidas dentro o fuera de los límites del proyecto (evento)”* (p.110).

#### **2.- Definir los Objetivos**

Los objetivos del proyecto no son más que las metas que se desean alcanzar al culminar el proyecto. El PMBOK, hace referencia a la importancia de que sean redactados como indicadores de forma tal que puedan ser medibles. La mayoría de las veces los objetivos de los eventos que se llevan a cabo tienen fines **académicos, de crear nuevos**

**vínculos, de hacer conocer la institución, de desarrollar nuevas propuestas o proyectos que favorezcan a la universidad.**

### **3.- Determinar los Requisitos y Especificaciones**

Cuando se trabaja con empresas o instituciones patrocinantes, los requisitos del proyecto vienen referidos en su mayoría a la imagen corporativa. En el plan a presentar se deben incluir las distintas ofertas en cuanto al material que podrán distribuir, colocación de stands, ubicación del logo en las distintos artes etc.

### **4.- Delimitar mi Evento**

Es dejar por sentado lo que incluye y lo que no, el evento a realizar.

### **5.- Definir la Organización Inicial del Evento**

Documentar quiénes serán parte del equipo organizador del evento.

### **6.- Identificar los Riesgos Iniciales**

Dependiendo de la magnitud del evento, existe un mayor o menor número de riesgos que pueden impactar tanto positiva como negativamente. Se recomienda que al finalizar cada evento, se dejen debidamente registrados, con el propósito de asegurar unos mejores resultados la próxima vez.

### **7.- Enumerar los Hitos del Cronograma**

Desarrollar para cada evento, aquellos momentos determinantes para el correcto desarrollo del mismo.

### **8.- Estimar los Costos<sup>8</sup>**

En la cual se calcula un aproximado del costo total del evento, todo esto con el fin de medir la viabilidad del mismo previo a su organización. Cuando se lleva a cabo una estimación de costos, se deben "*identificar y considerar diversas alternativas*" (p.161), es por esto que se recomienda manejar una base de datos amplias en cuanto a proveedores,

---

<sup>8</sup> Para conocer la matriz de Estimación de Costos utilizada actualmente por la Universidad, ver anexo C

puesto que, sólo considerando las alternativas se hará una justa gestión de los recursos económicos.

La estimación de costos (que en este caso será representada en BS. F), debe considerar los siguientes recursos: mano de obra (personal de mantenimiento y de servicio), equipos (equipos como laptops, video beam, sonido, DVD, etc.), material (papelería), servicios e instalaciones, además de “*asignación por inflación y costos por contingencias*” (p.161).

Para la estimación de Costos, se tomará en cuenta los **Activos de los Procesos de la Organización**, los cuales incluyen aquellos procesos tanto formales como informales que se desarrollan de forma natural dentro de la Universidad, y que tienen relación con la estimación de costos. Estos son:

- **Plantillas de estimación de costos**
- **Tomar en cuenta la información histórica:** se refiere a todos aquellos costos, que por antiguas experiencias ya se conocen y manejan.
- **Consultar los archivos de eventos anteriores:** en este sentido puede ser muy poco lo rescatable de antiguos eventos que fueron llevados a cabo. Existen bases de datos dentro de algunas Escuelas, donde se pueden encontrar información de talleres y cursos que en el pasado se llevaron a cabo, pero este registro no es del todo formal y pertinente<sup>9</sup>.
- **Tomar como referencia los conocimientos del equipo:** este aspecto tiene una estrecha relación con los dos anteriores y es el que se maneja con más frecuencia dentro del espacio académico, puesto que, por ser una comunidad pequeña, se presta para que aquella información de personas relacionadas de forma directa o indirecta con el evento, sea comunicada y valedera en estos momentos.

---

<sup>9</sup> Se espera que la aplicación de este manual a los eventos UMA, sirva para concientizar a la comunidad que la integra, sobre la importancia de llevar un registro estructurado de los futuros eventos. El diseño de esta propuesta, permite el ejercicio ordenado de dichas experiencias.

Ahora bien, entre alguna de las herramientas y técnicas mencionadas en la guía del PMBOK, y aplicables a la organización de eventos se encuentran las siguientes:

- **Llevar a cabo una Estimación por Analogía:** la cual a partir de los costos implicados en eventos anteriores que sean afines, se toma como base para el evento a desarrollar.
- **Determinar las Tarifas de Costos de Recursos:** es una técnica propuesta con el fin de definir tarifas, en la cual el Vice- Rectorado Administrativo (en este caso), lleva a cabo una serie de estimaciones presupuestarias, tomando como base *“los costos unitarios que ya conoce, como el costo del personal por hora...”* (p.165). Para esto se recomienda reunir cotizaciones de costos implicados.

### 9.- Crear la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

Para esto hay que recordar que el objetivo de esta herramienta es aligerar el trabajo, subdividiendo grandes trabajos en actividades que luego serán distribuidas entre todo el equipo organizador. Esta jerarquización puede ser utilizada como herramienta para el Desglose de Riesgos (RBS) y el Desglose de Recursos (RBS), entre otros.

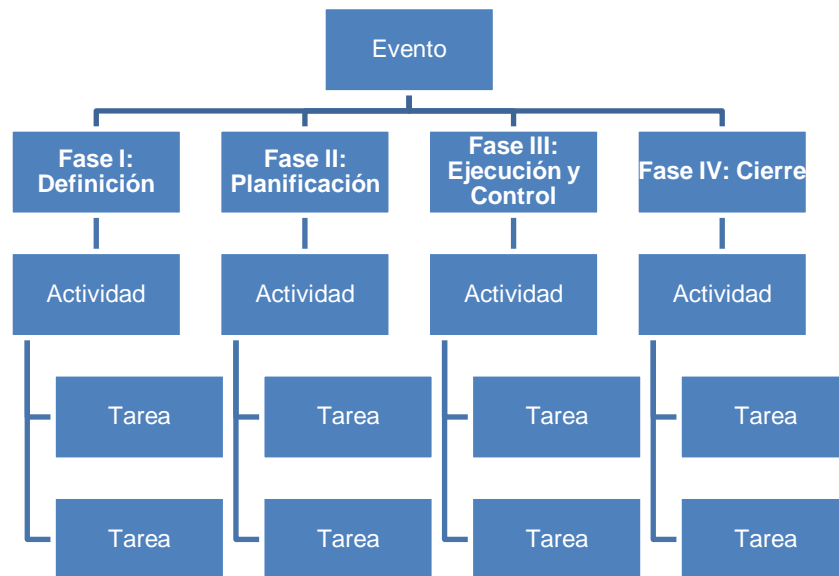


Figura Nº 4: Matriz de Estructura Desagregada de Trabajo, basada en el Manual del Taller de Gerencias de Proyecto (Rodríguez, 2009)

## 10.- Crear la Línea Base del Alcance

Constituido por el alcance del proyecto (debidamente aprobado) y el respectivo EDT.

*“La conclusión del **alcance del proyecto** se mide en **comparación** con el **plan de gestión del proyecto, el enunciado del proyecto, su EDT**, pero la conclusión del **alcance del producto** se mide en **comparación** con los **requisitos del producto**”*  
(p.104)

## 11.- Hacer los cambios solicitados

Una vez revisada la definición del alcance, puede estar sujeta a cambios, sea por recorte del presupuesto, limitaciones en el tiempo, espacio, recursos, entre otras. Lo importante es reajustar el evento con base a los cambios sugeridos para procurar no afectar la línea base del evento.

Es importante mencionar, que los cambios solicitados, son un aspecto a considerar en cada una de las Áreas del Conocimiento, por lo que, el hecho de que no se mencione, no significa que no deba ser tomado en cuenta.

Existen otros tantos aspectos, incluidos en la verificación y control del alcance, pero por falta de aplicabilidad al tema de la organización de eventos fueron descartados. Se debe tener en cuenta que este diseño de propuesta busca introducir al lector en la metodología de proyectos, y por tanto busca ser útil y de fácil uso.

La guía del PMBOK, propone dentro de uno de los procesos propios de la Gestión de Integración, el **Enunciado del trabajo (SOW)**, que es una *“descripción narrativa de productos o servicios que deben ser suministrados por el proyecto (evento)”* (p.82). En este se debe indicar: **La necesidad detectada, descripción del alcance del evento y el plan a ejecutar.**

Este puede ser de gran utilidad a la hora de preparar el documento de solicitud de patrocinio del evento que se pretende llevar a cabo.

## Tómate un minuto para el tiempo

### Gestión del Tiempo del Proyecto

Esta Área del Conocimiento, busca desarrollar todos los procesos implicados en el proyecto, en un tiempo previo a la conclusión del mismo. Los pasos a seguir, para procurar la correcta gestión del tiempo son:

#### 1. Definir las actividades: Lista

En este primer paso se busca definir la **lista de actividades**, la cual precisará el cronograma de las mismas. En el PMBOK, advierten que esta lista de actividades debe incluir: *“identificador de la actividad, y descripción detallada del alcance del trabajo para cada actividad del cronograma”* (p.129). Pero para efectos de practicidad la lista de trabajo de este manual consistirá únicamente en enunciar las actividades a desarrollar.

Ahora bien, para elaborar un cronograma, es conveniente tomar en cuenta dos técnicas, entre las que se encuentra:

- La **Descomposición**, la cual busca descomponer los paquetes de trabajo de un evento en actividades más concretas y definidas, que son aquellas que conformarán el cronograma de actividades.
- La **Plantilla**, se refiere a formatos previos de listas de chequeos que sirven de referencia para los eventos subsiguientes.

Cronograma								
Actividad	Tareas	Mes 1						Departamento o persona encargada
		Sem. 1	2	3	4	5	6	
		x						

Tabla N° 2: Matriz sugerida para llevar a cabo el cronograma del evento

El cronograma sugerido puede ser modificado en base del alcance del evento. De lo que se trata es de identificar todas las actividades implicadas y conforme al tiempo que se tenga para organizar el evento, ir marcando con una “X” la duración de cada una de las mismas (sea por días, semanas o meses). De igual forma se propone dejar especificado el departamento o la persona encargada de esa actividad o tarea identificada.

## 2. Determinar la Secuencias de Actividades

Con respecto a la **secuencia de las actividades**, en la gestión de proyectos existen software especializados en determinar dicha secuencia en base a requerimientos específicos de proyecto. Esta secuencia, se verá determinada por tres tipos de dependencias aplicables a cualquier proyecto (en este caso a los eventos). Estas son:

**Dependencias obligatorias**, son actividades que para ser llevadas a cabo requieren estrictamente de la culminación de la actividad anterior. En la organización de eventos, cualquier tipo de actividad a desarrollar dependerá rigurosamente de la aprobación previa del presupuesto inherente a ese proyecto en particular.



**Dependencias discrecionales**, son aquellas dependencias de actividades establecidas en base a las mejores prácticas obtenidas en experiencias anteriores. Se hace referencia a este tipo de dependencia como “*lógica preferida, lógica preferencial o lógica blanda*” (2004, p.134). No existe una única forma de establecerla, dependerá de cada equipo de proyecto establecer sus propias dependencias discrecionales. En el tema de eventos, se puede decir que hasta los momentos dentro de la Universidad, este aspecto se ha movido mucho de esta forma. Cada departamento ha establecido su propia “lógica preferencial” en base a experiencias previas, metodologías establecidas, etc.

**Dependencias externas**, se refiere a aquellas actividades de las cuales no se tiene un control por parte del equipo del proyecto. Un ejemplo de actividades de este tipo son aquellas que se llevan a cabo con los proveedores. Solicitud de un refrigerio, de algún equipo en particular a utilizar, pendones, invitaciones, afiches, etc. Una vez que son solicitados, no dependen del equipo organizador del evento que esa actividades se cumpla en el tiempo establecido, aunque vale acotar que normalmente se hace un seguimiento riguroso de estas tareas para procurar su cumplimiento.

### 3. Estimar los Recursos de las Actividades

La estimación de recursos de las actividades “*involucra determinar cuáles son los recursos (personas, equipos o material) y qué cantidad de cada recurso se utilizará*” (p.135)

Una buena práctica propuesta por la guía del PMBOK y recomendada en la gestión de eventos, es la **Disponibilidad de Recursos**.

La única diferencia es que en el PMBOK, se busca considerar el o los recurso(s) solicitado(s) para el proyecto, en las diversas ubicaciones geográficas, mientras que, lo que en este manual se propone es llevar a cabo dicha estimación de recursos dentro de la misma universidad, con el fin de procurar una mejor gestión de los bienes económicos fijados por el vice-rectorado administrativo.

## ¿Alguien calculó los gastos?

### Gestión de los Costos del Proyecto

Antes de dar inicio a la explicación de los aspectos que involucran la Gestión de Costos, es importante mencionar dos ideas neurálgicas de esta Área del Conocimiento. Estas son:

1. **La Gestión de Costos**, se encarga del manejo de los recursos económicos involucrados en el proyecto, necesarios para cumplir con las actividades del cronograma.
2. **La Gestión de Costos** *“debería considerar el efecto de las decisiones del proyecto sobre los costos del uso, mantenimiento y soporte del resultado del proyecto”* (p.157). Sobre este punto se quiere hacer hincapié, puesto que una de las respuestas de mayor interés obtenida en la entrevista hecha al Departamento de Administración (Vice Rectorado Administrativo), fue que al momento de calcular los costos implicados en eventos en los cuales se exige el cobro de una entrada, el uso del espacio, equipos, etc. no eran tomados en cuenta, en ningún sentido, la elaboración del presupuesto de dicho evento.

Por lo que, con esta premisa propia de la Guía de PMBOK, se quiere crear conciencia sobre la importancia que tiene considerar dentro de los costos, el efecto ejercido sobre el uso de recursos (en general) y espacios involucrados en el evento.

3. Por último, puesto que los eventos pueden considerarse proyectos pequeños o de menos alcance (en comparación a proyectos tecnológicos, o de ingeniería). Se hace mención que tanto el proceso de estimación de costos y el de preparación de presupuesto, pueden ser llevados en un único proceso por una sola persona. Pero de igual forma, se detallarán cada uno de éstos, en caso de llevarse a cabo por separado.

1. **Estimar Costos y Preparar Presupuesto**

Una vez llevada a cabo la estimación de costos (definida en la Gestión de Alcance), es hora de adentrarse en la **Preparación del Presupuesto**.

La Preparación de Presupuesto de Costos, implica la suma de los costos ya estimados, con el fin de medir el rendimiento del evento, gracias a la definición de la línea base del costo total de mi proyecto.

Entre las técnicas y herramientas, se sugieren para la organización de eventos:

- La **Suma de Costos**: Se estiman los costos en base a los recursos implicados a cada una de las actividades asociadas a la EDT. Estos se suman, determinando así los costos totales del proyecto.
- **Análisis de Reserva**: Al igual que todo proyecto, cualquier evento se puede ver seriamente impactado por situaciones y factores ajenos a la voluntad de los organizadores, por lo que se debe buscar prevenir desde los orígenes de su organización, tomando en cuenta medidas como el Análisis de Reserva, que *“establece las previsiones para contingencias, de peligros identificados en el registro de riesgos... Son presupuestos reservados, para cambios no planificados”* (p.169). Un ejemplo de esto es que no llegue el refrigerio solicitado, y se tenga que incurrir en un gasto mayor, con el fin de no perjudicar el cronograma establecido.

Lo que nunca se debe dejar de lado en el desarrollo de un evento es que como mínimo, cubrir los costos implicados. Si lo que se desea es que se genere rentabilidad, entonces se deben ajustar las ideas al presupuesto, de lo contrario no sólo no se estará cumpliendo con uno de los objetivos del proyecto, sino que al generar pérdidas se convertirá en una actividad poco sustentable para la Universidad.

## ¡Quiero un evento de Calidad!

### Gestión de la Calidad del Proyecto

Cuando se habla de Gestión de Calidad, se debe destacar uno de los aspectos que más preocupa a la hora de organizar eventos en la Universidad Monteávila: “*Que los eventos sean pulcros, con un amplio nivel de detalle, sobrios y ordenados*” (Mariño E., entrevista personal, 13 de abril de 2009). Estos aspectos, considerados de gran valor en todas y cada una de las actividades llevadas a cabo por la Universidad, pueden ser planificados y asegurados gracias a la Gestión de la Calidad de un proyecto.

La calidad no debe ser considerada únicamente en el producto o servicio a ofrecer, sino que se debe garantizar, de igual forma, en cada una de las fases de la organización de eventos. Un ejemplo de esto, se puede ver reflejado en el trato del equipo organizador; no se puede sacrificar el buen trato del personal de la institución, exigiendo más de lo que se puede hacer, sólo por cumplir con las metas y el cronograma establecido en un primer momento.

Dentro de la Gestión de Calidad, existen algunos aspectos que vale la pena mencionar, con el fin de considerarlos como ejes transversales al momento de desarrollar eventos. Estos son:

1. **Procurar la satisfacción de implicados**, en este caso del público participante y de los ponentes e invitados al evento. Para esto, es conveniente tomar en cuenta:
  - **Los Temas:** que sean de interés estudiantil (en caso de aquellos eventos que sean únicamente para público interno), de igual forma tomar en cuenta temas e invitados de actualidad, que complementen las materias del pensum, que brinden experiencias de tipo personal y profesional.

Lewis, autor de la página web [empresa-de-éxito.com](http://empresa-de-éxito.com), expone que los ponentes invitados no sólo deben dominar ampliamente el contenido a impartir, sino que además deben estar acompañados de materiales didácticos. Es importante tomar en cuenta que existen tres tipos de público: Los visuales, los auditivos, y los que aprenden haciendo.

- **Ponentes e invitados:** reafirmando la identidad universitaria a través de la atención en el trato, además de ofrecerles algún pequeño refrigerio, así como un detalle institucional que pueda ser de agrado para el asistente.

Es de suma importancia asegurarse que el tipo de refrigerio, almuerzo o desayuno que se vaya a ofrecer no limite al participante de su ingesta por motivos culturales, religiosos o médicos.

- **Personal de Protocolo:** procurar mantener cierto grado de uniformidad en la apariencia de aquellos alumnos que vayan a participar de protocolo, utilizando atuendos sobrios y elegantes.

El personal de protocolo debe estar entrenado para recibir cordialmente a los invitados y al público general. Debe conocer el cronograma del desarrollo del evento con el fin de prevenir lo que sigue a continuación, debe vigilar el correcto funcionamiento de los equipos, así como de la repartición de material al público (en caso de que haya alguno).

Es conveniente (dependiendo de la magnitud del evento), que se capacite a aquellos estudiantes que vayan a contribuir en el desarrollo del evento como protocolo, con el fin de disminuir riesgos.

De igual forma, se recomienda entregar un pequeño detalle a cada uno de los voluntarios, con el fin de demostrar agradecimiento y motivarlos a participar una próxima vez.

2. **La prevención,** tomarse un tiempo para asegurarse de que el presupuesto esté bien establecido y aprobado con sus respectivos cambios, es un modo de garantizar la calidad, puesto que puede llegar a ser más costoso corregir algún desvío una vez comenzado el evento, a considerarlo con anticipación y prevenirlo.

3. **Mejora continua**, cada vez que se culmina un evento, se propone llevar a cabo una pequeña encuesta entre el público participante, que permita medir a los organizadores del evento el éxito del mismo. Una vez obtenido los resultados de las encuestas, conviene registrar resultados y sugerir recomendaciones.

Ahora bien, entre las técnicas y herramientas descritas en la guía del PMBOK, se sugiere:

- **Generar Estudios Comparativos**, una forma de generar mejoras en cada uno de los eventos universitarios, es llevando a cabo un estudio comparativo con experiencias anteriores internas o con otras instituciones, académicas u organizacionales, con el propósito de buscar mejorar la calidad de la imagen institucional.

Todos estos aspectos y muchos más, pueden ser considerados al momento de medir la calidad del evento planificado y desarrollado.

## ¿Y qué hay de mi equipo de trabajo e involucrados?

### Gestión de Recursos Humanos

Debido a que la Universidad Monteávila se encuentra conformada por una comunidad reducida, los eventos son planificados, desarrollados, ejecutados y controlados por una o dos personas que cuentan con el apoyo respectivo de los departamentos involucrados para la correcta gestión del evento. En todo caso el organizador del evento cumplirá con el rol de directivo del proyecto. Será éste con el resto del equipo de la Escuela, Centro de Estudio o integrantes de otros departamentos, quienes decidirán sobre posibles cambios en alguna de las fases del mismo.

Existen algunos factores de tipo **ambientales** aplicables a la comunidad integradora universitaria. Estos, pueden ser tomados en cuenta (por ejemplo) al momento de determinar quién será el encargado de la organización de un evento específico (o de todos los eventos en general) dentro de la Facultades, Centros de Estudios, Vice-Rectorado etc.

1. **Factores Organizativos**, ¿qué departamentos (desde Escuelas, Postgrados, etc.) deben estar involucrados en la organización de un evento X? (es conveniente promover la interacción entre Departamentos). Por ejemplo:

Llevar a cabo un evento de “Derechos de Autor”, en la cual participen las cuatro Escuelas y la Coordinación de Postgrado, puesto que es un evento que presenta un mensaje de honestidad intelectual, que conviene promover entre todos los estudiantes, y a su vez, le da pie a la promoción de la nueva especialización de “Propiedad Intelectual”. Todo esto sin mencionar, que cada integrante del equipo organizador puede encargarse de la correcta planificación, desarrollo y gestión de cada una de las nueve (9) Áreas del Conocimiento.

2. **Factores Interpersonales**, ya que la Universidad es una comunidad de personas y saberes, es conveniente tomar en cuenta las relaciones que existen entre las personas que conformarán el equipo de producción del evento (en caso de que fuese más de una).

3. **Factores Políticos**, con el propósito de promover la formación de vínculos entre la universidad y otras instituciones, resulta de gran interés para el crecimiento universitario, desarrollar eventos de tipo interinstitucionales.



Fase	Tarea	Luisa	José	María	Diana	Cristóbal
<b>Definición de evento</b>	Definir objetivos del evento					
	Señalar requerimientos técnicos, financieros y organizacionales					
	Estructurar temas a abordar					
	Verificar y contactar a ponentes					
	Definir fecha y hora					
	Definir locación					
	Definir lista de invitados especiales					
<b>Planificación del evento</b>	Elaborar presupuesto estimado					
	Controlar gastos e ingresos					
	Controlar fondos de la operación					
	Cancelar compromisos					
	Diseño del programa del evento					
	Reservar locación					
	Evaluar requerimientos técnicos y audiovisuales					
	Reservar equipos técnicos y audiovisuales					
	Elaboración del material a entregar					
	Elaboración del formato de inscripciones					
	Elaboración del material a promocional					
	Elaboración de certificados					

Suministro de marcadores, lápices, hojas rotafolio					
Reservación de servicios					
Organización del transporte					
Organización de seguridad y vigilancia					
Adecuación de espacios físicos y supervisión de limpieza					
Organización del presídium					
Selección de maestro de ceremonia					
Confirmar invitados especiales					
Selección del protocolo					
Inducción del protocolo					
Diseño de la publicación de aviso de prensa					
Impresión y repartición de afiches promocionales e invitaciones					
Preparar carpeta y material para el evento					
Planificación de la cobertura fotográfica					
Organización del desayuno, almuerzo, cena, brindis o refrigerio					

Tabla N° 3: Matriz sugerida en caso de que el evento sea producido por un número relativamente grande de personas (cinco o más). En ésta se puede contemplar la designación de responsabilidades para cada una de las actividades o tareas a desarrollar, dependiendo del nivel de desagregación de cada uno de los trabajos.

En caso de que la magnitud del evento implique la participación de un número importante de personas dentro de su organización, es conveniente “*establecer las reglas, normas básicas, prácticas de comunicación y definición de roles (en este caso de responsabilidades), porque reducen la cantidad de conflictos*” (p.217)

## ¡Quiero que se enteren de mi evento!

### Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

La Gestión de las Comunicaciones es un Área del Conocimiento, dedicada a la correcta difusión de información y procesos de comunicación efectivos entre todos los involucrados en el proyecto (incluyendo el cliente, los patrocinadores, público y medios de comunicación), puesto que es un aspecto de gran relevancia para el proyecto, y conviene gestionarlo de la mejor manera posible, para obtener los resultados deseados.

Ahora bien, a pesar de que éste es el objetivo principal de la Gestión de Comunicaciones de un proyecto, lo que se propone en este manual es hacer uso de esta Área del Conocimiento de una forma diversa. En vez de centrar la atención en **el correcto proceso comunicativo de los implicados internos en del proyecto, lo que se propone es, centrar la propuesta comunicacional en su actividad promocional.** Dicho de otra forma, se trata de hacer uso de la metodología que ya se viene trabajando (la de la guía del PMBOK) para gestionar de una forma alternativa la promoción del evento.

#### **Algunos aspectos a considerar:**

1. A la hora de producir un evento, se debe mantener presente la imagen que la institución desea reflejar. No hay que perder de vista que todo evento **en sí** ya es un medio de desarrollo institucional de la imagen, por lo que, se deben cuidar todos los detalles envueltos en el mismo.
2. De igual forma se debe tener presente que **lo que representa el cliente para un equipo directivo, lo constituye la audiencia e invitados para la institución.** Esto se traduce en la importancia de cuidar las relaciones y los contactos que en cada uno de los eventos se generan.
3. Existen dos formas de hacer contacto con el público, y Marlene Rodríguez hace mención de éstas en su manual:

- **Los medios tradicionales o ATL (*Above the Line*)**, entre los que se pueden mencionar la televisión, la prensa, la radio, vallas, revistas y cine. Son de tipos masivos y costosos.
- **Los medios no tradicionales o BTL (*Below the Line*)**, entre ellos se encuentran las intervenciones, publicidad exterior, los eventos, etc. Este tipo de medios son menos masivos, pero su publicidad, se caracteriza por ser original, diferente y auténtica. Puede ser incluso menos costosa que aquella que implica medios tradicionales.

Es importante “definir y estudiar **los hábitos y conductas** de la audiencia, para **definir los medios** a utilizar, **construir un concepto** que comunique (considerando medios tradicionales y no tradicionales) y así ponerlo posteriormente en marcha” (Rodríguez, 2009, p. 64)

Algunos medios alternativos que pueden ser utilizados a la hora de promocionar eventos dentro de la universidad son: la página web, el facebook, twitter, intervenciones en espacios como el cafetín, etc.

Ahora bien, entre los pasos a llevar a cabo para la correcta gestión de las comunicaciones, se encuentran:

## 1. **Planificar las comunicaciones**

Entre algunas de las herramientas mencionadas en la guía del PMBOK, y que son aplicables a la Gestión de las Comunicaciones (promoción de eventos) se pueden mencionar:

- **Considerar los requisitos de Comunicaciones**

En los Requisitos de Comunicaciones se deben detectar aquellos aspectos que son necesarios comunicar en un proyecto. Para esto, “el director debe considerar la

cantidad de canales o caminos de comunicación posibles, como un indicador de la complejidad de las comunicaciones de un proyecto” (PMBOK, 2004, p. 226).

En la guía del PMBOK, señalan una fórmula que permite calcular el número total de canales de comunicación. Ésta es:  $n(n-1)/2$ , donde “n”, representa el número de interesados, pero para efectos de este manual, “n”, representará la audiencia y los invitados al evento que servirán como canales de comunicación. Por lo que, si tengo 100 invitados a mi evento, tendré un total de 4950 canales de comunicación abiertos para la divulgación de los resultados del evento.

Ahora bien, la información que se desee comunicar al público, deberá ser enviada al Comité de Desarrollo y Promoción Institucional. Para esto se cuenta con un formato previamente establecido en el cual se solicitan una serie de requisitos necesarios para hacer el material promocional del evento. (Ver anexo D).

## 2. Distribuir la Información

- **Considerar las habilidades Comunicacionales:** una de las herramientas que forma parte de la distribución de la información, son las habilidades para comunicar. Su objetivo es generar mensajes claros, precisos y completos, para que puedan ser tomados en cuenta por la audiencia, sin ninguna confusión.

Marlene Rodríguez, propone cuatro (4) pasos a ser tomados en cuenta en la construcción y distribución del mensaje:

1. *“Toda pieza comunicacional debe responder directa o indirectamente a las preguntas ¿qué?, ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?, y ¿por qué?”* (2009, p. 64)
2. *“Redacta y construye las piezas utilizando un lenguaje claro, directo y sencillo”* (2009, p.64)
3. *“ Evitar saturar a la audiencia de información”* (2009, p. 65)
4. *“Comunicar con tiempo el evento, para aumentar las probabilidades de éxito en la convocatoria”* (2009, p.65)

La correcta gestión de las comunicaciones es sin duda un paso fundamental para el éxito del evento. Promover ideas innovadoras para la promoción de mismo, implica ir un paso más allá del simple proceso de comunicar. Es a esto a lo que se debe apuntar, a generar estrategias comunicacionales nuevas, diferentes y creativas, que dan paso a una forma de trabajo diferente y menos costosa dentro de la Universidad.

## ¿Y qué hay de los riesgos que mi evento puede presentar?

### Gestión de Riesgos del Proyecto

Como se ha mencionado anteriormente en el Marco Teórico, un riesgo es un suceso que positiva o negativamente puede impactar sobre los objetivos de un proyecto. La guía del PMBOK advierte que puede tener “*una o más causas, y si se produce, uno o más impactos*” (2004, p.238).

En la producción de eventos, una buena práctica es lograr registrar los **riesgos identificados** por aquéllos con más experiencia en el tema, y posteriormente procurar **planificar su respuesta**.

De igual forma, se propone llevar a cabo **análisis cuantitativo y cualitativo de riesgos**. El primero, sirve para organizar los riesgos con base a su probabilidad e impacto dentro del proyecto, determinando así, el orden en que se deben emprender las acciones de mejora. El segundo, se orienta al “*desarrollo de respuestas efectivas ante dichos riesgos*” (p.254).

Ahora bien, para la siguiente propuesta los aspectos a tomar en cuenta serán **la identificación de riesgos y la planificación de su respuesta**.

#### 1. **Identificar los riesgos**

Cuando se trata de identificar riesgos, lo más importante es “*determinar qué riesgos pueden afectar al proyecto y documentar sus características*” (p.246). En este sentido, es conveniente tomar en cuenta, algunos riesgos previamente identificados por expertos en el tema de organización eventos y que sirven de patrón referencial para esta propuesta. En este caso, la Directora General *PowerAxle Consejeros de Comunicación*, Mayte González-Gil, expone en el blog divulgativo sobre conceptos de Comunicación Corporativa, cinco de los problemas más comunes a la hora de controlar un evento. Estos son:

- **El ponente no puede asistir**



- **Climatología**
- **Gastos imprevistos**
- **Plan de Actividades no aceptado**
- **Problemas de salud imprevistos**

En la medida en que se vayan registrando los eventos, se irán detectando riesgos más específicos de la naturaleza propia de cada evento, lo cual permitirá disminuir el grado de incertidumbre. Esta técnica, es denominada por la guía del PMBOK como: **Listas de Control**.

Algunas técnicas registradas en la guía del PMBOK, para la localización de riesgos en la organización de eventos, son:

- **Tormentas de ideas**, generadas por el mismo equipo de trabajo.
- **Entrevistas** a expertos en la materia, a las autoridades universitarias y en general a todas aquellas personas que han estado involucradas en el tema en algún momento en la historia de la universidad.
- **Matriz DOFA (análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)**, utilizada previamente para la selección de alternativas sobre eventos.
- **Identificar las causas de los riesgos**, si por ejemplo, se determina que la causa del retardo de la mayoría de los ponentes a las charlas es, llevar a cabo la actividad en horas picos en una ciudad como Caracas, entonces, se estará reduciendo el riesgo, al procurar cambiar el horario de esos eventos a otros momentos del día cuando el tráfico no sea un factor determinante en el inicio puntual de la actividad.

## 2. **Planificación de la Respuesta a los Riesgos**

La Planificación de respuesta a los riesgos, busca determinar posibles soluciones antes los ya identificados. Es importante que la producción de eventos, se tome en cuenta este aspecto al momento **de planificar el evento**, ya que muchas veces no hay tiempo

para pensar en una adecuada solución a un problema determinado y se tiende a cometer errores que reflejan la falta de experiencia en la materia.

Hay que recordar que no se trata de vender una imagen de perfección ante el público, puesto que el grado de incertidumbre es inherente a la naturaleza de todo proyecto. De lo que se trata, realmente, es de demostrar que existe una planificación detallada y que ante cualquier riesgo hay ya una respuesta previamente planificada.

“Las respuestas planificadas a los riesgos, deben ser **congruentes** con la importancia del riesgo, tener un **costo efectivo** en relación **al desafío**, ser **aplicadas a** su debido **tiempo**, ser **realistas** dentro del contexto del proyecto, estar **acordadas por** todos **los implicados**, y **a cargo** de una **persona** responsable” (p. 260)

Como respuesta a los riesgos, la guía del PMBOK, menciona una serie de estrategias con acciones específicas para aquellos riesgos identificados. En caso de que estas estrategias y acciones efectivas no den resultado, entonces se propone llevar a cabo un **plan de reserva**.

Ahora bien, ante los riesgos previamente identificados por la Directora General *PowerAxle Consejeros de Comunicación*, Mayte González-Gil, se aplicarán (tomando en cuenta las soluciones propuestas por ella) tanto las estrategias como las posibles acciones correctivas, así como un plan de reserva en alguno de los casos. Este análisis servirá de patrón para futuros eventos.

- **El ponente no puede asistir**

#### **Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas:**

**Mitigar el riesgo**, tratando de “*adoptar acciones tempranas para reducir la probabilidad de la ocurrencia de un riesgo y/o su impacto sobre el proyecto*” (p.262). En este sentido, si la falta del ponente se debe a un simple retraso por circunstancias ajenas, entonces la Licenciada González- Gil, propone, hacer un reajuste de la

agenda, haciendo pasar al ponente siguiente, o adelantando el refrigerio en caso de que lo haya.

Otras acciones a considerar para los próximos eventos son: no desarrollar actividades en horas pico de tráfico.

**Plan de reserva:** manejar una lista de uno o dos candidatos posibles a sustituir al ponente principal.

- **Climatología**

**Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas:**

**Evitar el riesgo:** puesto que ésta estrategia busca “*eliminar la amenaza*” (p.261), se sabe que el riesgo climatológico constituirá una amenaza que no sólo puede retrasar el evento, sino que también lo puede suspender en caso de que éste sea al aire libre y no se cuente con un emplazamiento acondicionados para una eventualidad como la lluvia.

- **Gastos imprevistos**

**Estrategia de Respuesta para Contingencias,** los gastos imprevistos, entran dentro de un posible plan de contingencias. Es importante que en el presupuesto inicial se contemple este aspecto, puesto que se pueden presentar situaciones en las que se deberá hacer uso de este plan.

- **Plan de Actividades no aceptado**

**Estrategias para Riesgos Positivos u Oportunidades:**

**Explotar:** el llevar a cabo una actividad en la Universidad y no obtener aceptación por parte de los asistentes (especialmente los estudiantes) es un aspecto muy común. Lo que se propone es, tomarlo como un riesgo positivo a explotar y no como una amenaza. “*Se trata de hacer realidad una oportunidad*” (p.262).

Un ejemplo de esto, fue la asistencia del periodista argentino Julian Schvindlerman, a la Universidad.

**Tema de la conferencia:** Irán y su influencia en América Latina.

**Riesgo identificado:** Asistencia escasa o nula por parte de los estudiantes.

**Estrategia aplicada:** Coordinar junto a los profesores de la cátedra de Géneros periodísticos para procurar la asistencia de todo el segundo año de la Escuela de Comunicación Social y posteriormente entregar una reseña a sus respectivos profesores, sobre la charla.

**Resultado:** Tomando como base la pirámide de medición del método de Jack Philips, se logró: **Reacción y Satisfacción, Aprendizaje, Aplicación e Impacto.**

- **Problemas de salud imprevistos**

**Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas:**

**Evitar el riesgo:** eliminando la amenaza disponiendo de teléfonos de emergencias, y equipo de primeros auxilios.

Llevando a cabo la identificación y respuesta planificada de riesgos, es que se disminuirá el grado de incertidumbre del evento.

Riesgos							
Fase	Actividades	R. Físicos	R. Económicos	R. Sociales	R. Políticos	R. Técnicos	Planes de Contingencia

N/A: No Aplica

Tabla N° 4: Matriz sugerida para la identificación y correcta gestión de los riesgos.

El fin de la matriz propuesta anteriormente es el de contemplar los diversos tipos de riesgos existentes en un proyecto (aunque algunos no apliquen), al momento de planificar y desarrollar un evento. Para el desarrollo de la misma, se propone tomar en cuenta las actividades señaladas en la matriz para la Gestión de los Recursos Humanos, como base para determinar las actividades propias para esta matriz.

## **¡Qué importante son mis proveedores!**

### **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto**

La Gestión de Adquisiciones de un proyecto, puede originalmente manejarse de una forma no tan cercana a la que se plantea en esta propuesta. En proyectos, esta gestión dirige todos los procesos relacionados con contratos y controles de cambios relacionados a estos, además de órdenes de compra o de venta “*de productos, servicios o resultados necesarios para realizar el trabajo*” (p.269).

Puesto que la complejidad de los eventos se ve reflejada en otros aspectos, la relación de estos con la Gestión de Adquisición viene dada por el “contrato” con los proveedores de servicios.

Un aspecto sumamente interesante y que se debe mantener presente al momento de hacer acuerdos con el proveedor es que “*el comprador (el organizador del evento) se transforma en el cliente (es decir, el equipo de trabajo no actúa en este momento como “vendedor de”, sino como “comprador de un producto o servicio”*)” (p.271).

#### **1. Planificar las Compras y Adquisiciones**

La fase de planificación de las compras y adquisiciones, sirve para definir las necesidades del evento, en cuanto a servicios a alquilar o productos a adquirir. Éstas, dependerán del alcance del evento. Si bien está claro que la aplicación de esta Área del Conocimiento es infinitamente mayor en la gestión de otro tipo de proyectos, se entiende que, el objetivo de la aplicación de la metodología para este aspecto, busca gestionar de forma más organizada tanto el desarrollo del cronograma como la estimación de recursos implicados.

Al momento de planificar la compra o adquisición de algún servicio o producto, es conveniente tomar en cuenta la opinión de los expertos al respecto. Ésta, es de gran ayuda para el desarrollo o evolución de los criterios que se aplicarán para procurar una mejor selección del servicio o producto a adquirir.

La guía del PMBOK, propone tres factores a tomar en cuenta al momento de seleccionar al proveedor. El objetivo, es poder concretar el que más se ajuste a las necesidades particulares del proyecto. De estos tres objetivos, el que se propone para ser tomado en cuenta en el diseño de manual es el siguiente:

*“El precio o costo puede ser determinante principal para un artículo (o servicio) listo para vender, pero el menor precio propuesto puede no ser el menor costo si el vendedor se demuestra incapaz de entregar los productos, servicios o resultados a tiempo” (p. 286)*

Este aspecto, presenta una fuerte relación con el tema de calidad. Si bien la Universidad Monteávila se caracteriza por la atención a los detalles, asuntos como éste, no pueden ser pasados por alto. El retardo de un proveedor de flores, mantelería, comida, iluminación, o de cualquier otro servicio, retrasa y coloca en riesgo la calidad de cualquier evento, de modo que, es muy importante seleccionar proveedores confiables y responsables, que respondan a tiempo y de forma adecuada en caso de retraso o inconveniente ocasionado por ellos.

## **2. Desarrollar una lista de proveedores calificados**

Una excelente práctica, es ir desarrollando una lista de aquellos proveedores con los que actualmente se cuenta, que a pesar de no ser tantos, resulta positivo registrarlos para que toda persona (sea profesor, estudiante, personal administrativo), cuente con el registro actual y unificado de los proveedores con los que trabajan, tanto el Departamento de Ambiente, Eventos y Logística, como el Centro de Desarrollo Ejecutivo y el Departamento de Promoción Institucional.

## **3. Procurar una mejor práctica: El sistema de Ponderación**

*“Un sistema de ponderación, es un método para cuantificar información cualitativa con el fin de minimizar el efecto de perjuicios personales en la selección de vendedores” (p.288)*

Cuando se habla de sistemas de ponderación, lo que se está ofreciendo es una herramienta que le permita a los organizadores de eventos de la Universidad, medir la

calidad de los proveedores, haciendo uso de criterios de evaluación, y proporcionándole a cada uno un valor numérico máximo, que se pueda tomar como base para cuantificar al proveedor en una serie de aspectos específicos.

Para obtener el resultado final, simplemente se deben sumar todos los valores asignados a cada criterio y medirlos en relación a la escala máxima previamente definida.

Esta herramienta puede ser de gran utilidad en un futuro, cuando la Universidad se expanda y la organización y manejo de eventos sea una actividad más definida, estructurada y formalizada, y por tanto, se tenga la oportunidad de ir probando y midiendo la calidad del servicio de los nuevos proveedores y vendedores.

#### 6.2.1.1 **Mi planificación: Un éxito consolidado**

Ahora bien, hasta aquí llega lo que corresponde a la planificación del evento. Si bien parece ser una metodología bastante rigurosa, se planteó de esta forma, con el propósito de dar cabida a eventos de pequeño, mediano y gran alcance.

Lo verdaderamente importante, es concientizar al lector en que todo evento **sí puede ser manejado como un proyecto**, y es justamente esta metodología (sin descartar cualquier otra que pueda ser propuesta) una de las miles de herramientas que aseguran una definición, planificación, desarrollo, control y cierre, verdaderamente exitoso, formal, estructurado, y académico (porque introduce al lector en la gestión de proyectos).



## Fase II y III: Desarrollo y Control de mi evento

Una vez determinadas cada una de las partes correspondientes a la planificación del evento, lo que queda es dar inicio a dicho plan, controlando su desarrollo y procurando una correcta gestión del tiempo y de los recursos implicados.

Es importante recordar que gerenciar el desarrollo del evento implica, “*comparar los hechos reales ocurridos a lo largo de su ejecución, con los previstos en el plan, para detectar las desviaciones e implementar los correctivos a que hubiere lugar*” (Rodríguez, 2009). Se trata de alcanzar las metas y objetivos propuestos en la definición del evento (**fase I**) y garantizar las tareas y actividades conformadas en la planificación del mismo (**fase II**).

Ahora bien, con el fin de proporcionar una amplia visión de los pasos inherentes a la naturaleza de un evento, a continuación se muestra **un diagrama de flujo**<sup>10</sup> con la información crítica de los procesos envueltos. De esta forma se podrá contar con una línea base del flujo natural del desarrollo del proyecto.

Es recomendable que con las futuras experiencias, se personalice dicho diagrama, buscando aplicarlo a los distintos tipos de eventos existentes.

---

<sup>10</sup> Un Diagrama de flujo es una representación gráfica de los pasos a seguir para la solución de un problema.

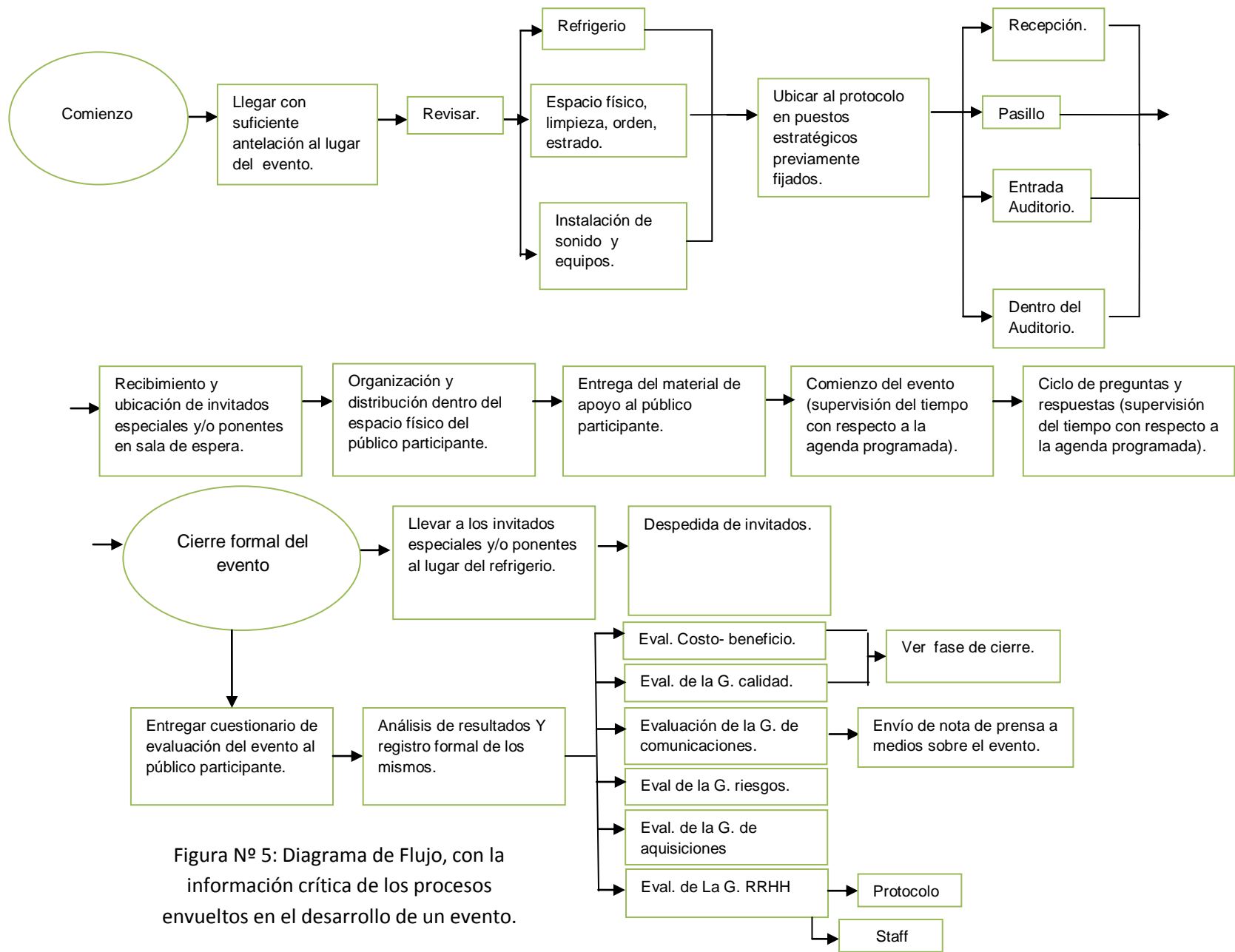


Figura N° 5: Diagrama de Flujo, con la información crítica de los procesos envueltos en el desarrollo de un evento.



#### **Fase IV: Cierre**

Cerrar el evento de una forma exitosa requiere de un último esfuerzo por parte de los organizadores. Éste, debe ir dirigido al análisis de las desviaciones producidas respecto al plan original, procurando “*reconocer las causas, el nivel de impacto y el grado de efectividad de las acciones correctivas*” (Rodríguez, 2009, p. 13). De igual forma, es conveniente sugerir futuras recomendaciones, producto de la experiencia ya obtenida.

Cabe acotar que además de haber especificado el flujo de los procesos implicados en el desarrollo y control del evento en la fase anterior, también se dejó por sentado la diagramación de los procesos involucrados en el cierre del mismo, el cual busca llevar a cabo una rápida revisión del desarrollo del plan de gestión del evento sustentado en las nueve (9) Áreas del Conocimiento.

Ahora bien, en esta fase vale mencionar nuevamente el **método de Philips**, propuesto por el co-presidente de una empresa europea denominada *Event ROI*. Con esta metodología se puede llegar a evaluar la efectividad del logro de los objetivos propuestos en el alcance, en los distintos niveles de la pirámide: **Reacción y Satisfacción, Aprendizaje, Aplicación, Impacto y Retorno de la Inversión**. Bajo esta técnica se propone una breve encuesta de medición de la calidad en eventos como: talleres, cursos de extensión, jornadas, cursos trimestrales y cualquier tipo de evento que implique una ejecución de medio día en adelante.

Para esto, se propone una breve encuesta que debe ser considerada al momento del cierre. En ésta se podrán medir únicamente cuatro de los cinco niveles (dejando por fuera el **impacto**), puesto que no se trata de la promoción de una marca o producto que a través de su demanda puede ser cuantificado su éxito o.

En el caso del ambiente universitario, lo que se busca promocionar son ideas, difundir conocimientos, herramientas, experiencias, entre otras cosas.

A pesar de que el impacto de estas “ideas” no pueden ser cuantificables como la promoción de un producto, existe una fórmula mencionada en el **Manual de Diseño y Organización de Eventos y Experiencias Memorables** de Marlene Rodríguez, que dice:

**Exposición del Mensaje=Número de Impactos X 5**

Lo que quiere decir, que por cada persona que asistió al evento, cinco personas más conocerán (“a groso modo”) el contenido del mismo, gracias a la multiplicación del mensaje hecho de “boca en boca”.

Con respecto a la medición del **Retorno de la Inversión**, éste se puede articular de dos formas. Ambos propuestos por la Licenciada Rodríguez en su **Manual de Diseño y Organización de Eventos y Experiencias Memorables**, y aplicables a esta propuesta, son:

1. Retorno de la inversión (sus siglas en inglés ROI), en cuanto al porcentaje de ganancias obtenidas. La formula se expresa de la siguiente forma:

$$\text{ROI} = \left[ (\text{ingresos del evento} - \text{costo del evento}) / \text{costo del evento} \right] \times 10$$

### Diseño propuesto de encuesta<sup>11</sup>

Responda las siguientes interrogantes, su opinión es de gran importancia para el mejoramiento de nuestros eventos, por lo que le pedimos, no deje de responder ninguna de ellas. La calificación será del 1 al 5, tomando en cuenta la escala que se sugiere a continuación:

1. Deficiente
2. Regular
3. Buena
4. Muy buena
5. Excelente

Aspectos a evaluar	Puntuación
<b><u>Reacción y satisfacción</u></b>	
1. La calidad de la locación donde se llevó a cabo el evento fue:	
2. El funcionamiento de equipos como: DVD, sonido, laptop, video beam, etc. fue:	
3. La logística del evento (orden en el inicio, desarrollo y cierre del evento y atención y servicio) fue:	
4. La calidad del material de apoyo fue:	
5. La relación del precio-contenido fue:	
6. La promoción de este evento, según usted fue:	
<b><u>Aprendizaje</u></b>	
7. El tema tratado en la charla o taller, fue:	
8. Considera que el (los) ponente (s) fue(ron):	
9. Considera usted que aprendió algún contenido que antes desconocía:	
<b><u>Aplicación</u></b>	
10. Considera que la aplicabilidad del contenido visto fue:	

Temas que le gustaría que se trataran en una próxima actividad: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

Tabla N° 5: Encuesta sugerida para la medición de la Reacción y Satisfacción, Aprendizaje y Aplicación de los contenidos del evento.

<sup>11</sup> En la presente propuesta de encuesta, fueron tomado en cuenta algunos aspectos de un instrumento de medición elaborado por la FCE, con motivo de mejorar la tanto la oferta y la demanda como la calidad de cada uno de los eventos a ofrecer.

## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1 Conclusión y recomendaciones

##### Una propuesta de cuatro ejes

Como conclusión del presente Trabajo Especial de Grado, se tomarán en cuenta una serie de claves proporcionadas por el Profesor Cristóbal Rodríguez, sobre el Liderazgo del Cambio en Procesos de Transformación Organizacional. Estas claves, resultan pertinentes por considerar a la propuesta como una “invitación al cambio”, en la que, a partir de una herramienta (la guía del PMBOK, principalmente), y de una serie de aspectos, criterios, opiniones, experiencias, características y ópticas, se elabora un instrumento de interés común, como es el **Manual de Organización de Eventos bajo la Metodología de Proyectos**.

Ahora bien, este manual “líder de un cambio” persigue los siguientes objetivos y/o claves:

#### 1. **Atraer**

- **Buscando que**, tanto los procesos involucrados en la organización de eventos como en la gestión de proyectos, sean considerados atractivos para el lector.
- **Concientizando**, a todos los miembros de la colectividad universitaria (estudiantes, docentes, personal administrativo, egresados, etc.) a visualizar el futuro de cada una de las labores que forman parte de la vida universitaria, buscando siempre una mejor forma de hacerlo, e interactuando así con la filosofía universitaria de excelencia académica.
- **Ayudando** a toda la comunidad universitaria a encontrar los propósitos para cada uno de ellos dentro del cambio, buscando que los trasladen y apliquen a sus respectivas labores ordinarias.

#### 2. **Facilitar**

- **Permitiendo** a la gente, “*visualizar su posible contribución*” (Rodríguez, 2009), y cuestionándose ¿cuál es el próximo paso?, ¿cuál será mi aporte dentro de esta propuesta, o dentro de la Universidad?
- **Haciendo** frente a cualquier tipo de prejuicio por parte de aquellas personas que por desconocimiento a la gerencia de proyectos o a la organización de eventos, pongan en duda el valor de la herramienta.

### 3. Energizar

- **Buscando construir y sostener** la motivación de las personas, para procurar ir tras otras herramientas que innoven en las diversas áreas académicas, integrando así las diversas disciplinas.

### 4. Ejemplificar

- **Ilustrando** al igual que esta herramienta (la de proyecto), la cual constituye en sí misma una clara demostración de lo que significa integrar, ajustar y aplicar áreas de especialización diametralmente opuestas en un elemento creativo y útil de uso académico.

Si bien la propuesta de manual que se presenta en este Trabajo Especial de Grado se encuentra conformada por una gran variedad de aspectos que definitivamente representan un aporte significativo en la producción de eventos académicos, existen algunas sugerencias y recomendaciones, que vale la pena acotar con el fin de invitar a la comunidad universitaria a refinar cada vez más esta herramienta, y hacerla verdaderamente útil y beneficiosa para la academia. Estas son:

- **Llevar la propuesta a la práctica**, haciéndole entrega de una copia a cada uno de los departamentos de la Universidad (Centros de Estudio, Escuelas, Postgrados, Rectorado, Comité de Desarrollo y Promoción Institucional, Departamento de Ambiente, Eventos y Logística, etc.), con el fin de permitirle a la comunidad UMA, ir conociendo y aplicando la metodología. Posteriormente, se recomienda dejar pasar un



tiempo (de 6 a 8 meses) y elaborar un nuevo instrumento de medición que permita registrar las opiniones, correcciones y críticas constructivas para la re-edición del material. Es importante mantener presente que el fin de la herramienta es aplicar la metodología de planificación de proyectos a la organización de eventos, mas esto no implica que su rediseño no puede ser flexible, en cuanto a procedimientos y pautas que en el manual actual se establecen.

- **Profundizar en cada uno de los tipos de evento**, haciendo del manual una herramienta cada vez más detallada con respecto al manejo puntual de cada uno de los distintos tipos de eventos, incorporando experiencias exitosas y el protocolo pertinente sobre todo para actos solemnes como lo son las graduaciones.
- **Mantener la información actualizada**, es uno de los requisitos indispensables de esta herramienta (mencionada de igual forma por los entrevistados). Se trata de ir añadiendo cada vez más información sobre empresas patrocinantes, lista de proveedores, procedimientos novedosos y actualizados, incorporación de nuevas disciplinas y valoración por parte de los expertos.
- **Integrar experiencias inter-universitarias**, con el propósito de trabajar mancomunadamente y seguir formulando propuestas alternativas que se enfoquen en el manejo de los eventos como proyectos gerenciados de manera exitosa.

Para finalizar, vale la pena recordar, que el desarrollo de esta propuesta fue posible gracias a la amplia flexibilidad inherente a la naturaleza propia de la gerencia de proyectos. Ésta, que es ejemplo claro de como todo en esta vida está constituido por proyectos, desde su diseño, pasando por su desarrollo, control y cierre, permitió demostrar ampliamente cómo un evento es un proyecto y por tanto, puede desarrollarse bajo esta metodología la cual presenta una gran cantidad de atributos aplicables a más de una disciplina.

## REFERENCIAS

- ALARICO, C (1995). *Gerencia de Eventos Especiales*. Caracas: Panapo.
- ARIZA, D. (2008). *Blog de Gerencia de Proyectos de TI*. En: <http://servidor.acis.org.co/geproyinfo/?tag=work-breakdown-structure> [Consulta: 2009, junio, 27]
- Banco Interamericano de Desarrollo (1981). *Proyectos de Desarrollo. Planificación, Implementación y Control*. Volumen I. México: Limusa.
- Blanco, S. (2008). *PMBOK, Project Managment/Gestión de Proyectos*. En: <http://www.marblestation.com/?p=660> [Consulta: 2009, Noviembre, 22]
- CAMILA C. (2004). *Seminario Trabajo Especial de Grado*. En: [http://es.geocities.com/carola\\_ccm/sem/t3.html](http://es.geocities.com/carola_ccm/sem/t3.html) [Consulta: 2009, junio, 27]
- CincoDías.com (2008). *El lucrativo negocio de coger congresos*. En: [http://www.cincodias.com/articulo/empresas/lucrativo-negocio-acoger-congresos/20080801cdscdiemp\\_35/cdsemp/](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/lucrativo-negocio-acoger-congresos/20080801cdscdiemp_35/cdsemp/) [Consulta: 2008, Agosto, 1]
- COMUNICACIÓN CORPORATIVA. Blog divulgativo sobre conceptos de comunicación corporativa. (2008). *Sobre la organización de eventos*. En: <http://mouriz.wordpress.com/2008/11/27/sobre-la-organizacion-de-eventos/> [Consulta: 2009, diciembre, 26].
- CONTRERAS L. (2009). *Modelo de Marco Lógico*. Caracas.
- DE MARCHENA, E. (2005). *Eventos Universitarios y Sociales*. Caracas: Ediciones "Z" C.A.
- FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN) (2008). *Guía práctica para la elaboración de Matriz de Marco Lógico*.
- GALINDO Carmen; GALINDO Magdalena, TORRES- MICHÚA Armando (1997). *Géneros académicos verbales; Manual de Redacción e Investigación* (pp. 181-198). España:Grijalbo.

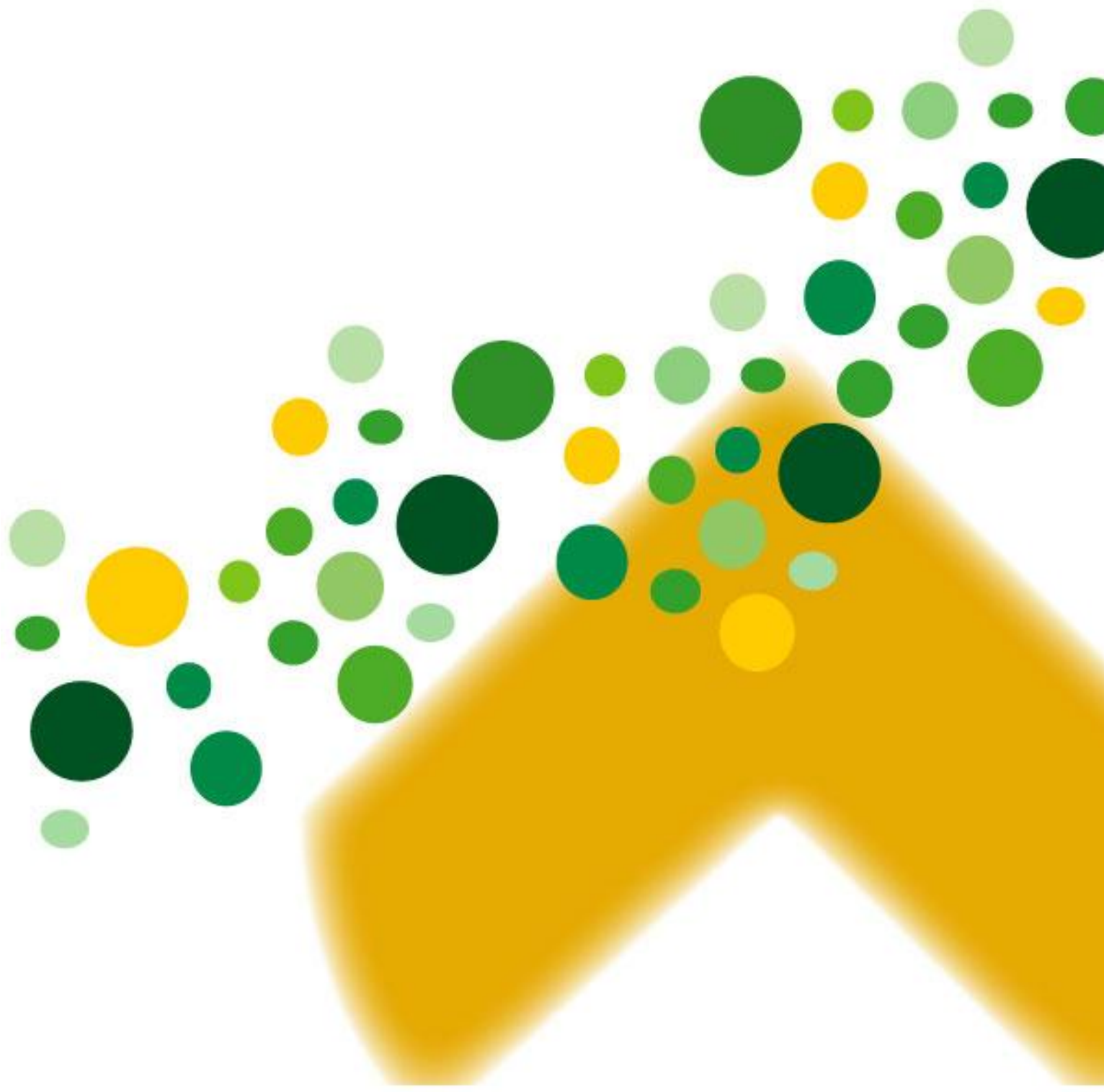
- HARVARD BUSINESS ESSENTIALS. (2004). *Gestión de Proyectos Una guía para directivos ocupados, enfoques y conceptos para avanzar*. Barcelona: Deusto.
- HEERKENS, G.R. (2002). *Gestión de Proyectos*. España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.
- INGENIERÍA DE SOFTWARE. (2007). *Concepto de Línea Base*. En: [http://ingenieriadesoftwareiii.blogspot.com/2007/11/11\(concepto-de-lneas-base.html](http://ingenieriadesoftwareiii.blogspot.com/2007/11/11(concepto-de-lneas-base.html) [Consulta: 2009, junio, 5]
- LEWIS, D (2008). *Los Tipos de Eventos*. En: <http://www.empresa-de-exito.com/tipos-de-eventos.html> [Consulta: 2009, diciembre, 30].
- MAÑES I. (2008). *Cómo medir el impacto de los eventos*. En: <http://miralogueveo.com/2008/01/09/como-medir-el-impacto-de-los-eventos/> [Consulta: 2009, julio, 10].
- MI ESPACIO: Relaciones Públicas, Publicidad, Promoción: una nueva era (2000). *Fases de un evento*. En: <http://www.miespacio.org/cont/invest/fases.htm> [Consulta: 2009, junio, 10].
- PROTOCOLO Y COMUNICACIÓN: Blog de Protocolo, ceremonial, etiqueta, buenas maneras y comunicación. *Protocolo de la Universidad de Bío Bío*. En: <http://protocoloycomunicacion.blogspot.com/2008/11/manual-de-ceremonial-y-protocolo-de-la.html> [Consulta: 2008, diciembre 12].
- PROTOCOLO Y COMUNICACIÓN: Blog de Protocolo, ceremonial, etiqueta, buenas maneras y comunicación (2008). *Protocolo de la Universidad Católica del Norte*. En: [http://protocoloycomunicacion.blogspot.com/2008/09/manual-de-ceremonial-y-protocolo-de-la\\_30.html](http://protocoloycomunicacion.blogspot.com/2008/09/manual-de-ceremonial-y-protocolo-de-la_30.html) [Consulta: 2008, diciembre 15].
- PROTOCOLO Y COMUNICACIÓN: Blog de Protocolo, ceremonial, etiqueta, buenas maneras y comunicación (2005). *Protocolo de la Universidad de Brasilia*. En: <http://protocoloycomunicacion.blogspot.com/2005/12/protocolo-en-la-universidad.html> [Consulta: 2008, diciembre 15].

- PROYECT MANAGEMENT INSTITUTE (2004). *A guide to the Project Managment Body of Knowledge*. Pennsylvania: 3era Edición.
- RODRIGUEZ, C. (2009). *Taller de Gerencia de Proyectos*. Universidad Monteávila. Caracas.
- RODRÍGUEZ, C, comunicación personal, 16 de enero, 2010. *Procesos de Transformación Organizacional; Liderazgo del Cambio*.
- RODRÍGUEZ, M. (2009). *Diseño y Organización de Eventos y Experiencias Memorables*. Manuscrito no publicado. Caracas.
- RODRÍGUEZ, V. (2001). *Cómo elaborar y usar manuales administrativos*. México: CENGAGE LEARNING EDITORES.
- TORRES, I. (1998). *Los manuales y tratados y otras obras para la información general. Las fuentes de información geográfica*. España: Síntesis.
- UQUILLAS A. (2008). *Manual metodológico para el levantamiento de una línea basa para proyectos*. En: <http://www.monografias.com/trabajos63/manual-levantamiento-linea-base/manual-levantamiento-linea-base.shtml> [Consulta: 2009, noviembre, 20].
- UNIVERSIDAD DE CARABOBO: Oficina ceremonial de protocolo y ceremonial (2008). En: <http://www.uc.edu.ve/protocolo/index2.php?opcion=IM> [Consulta: 2008, diciembre 15].
- UNIVERSIDAD DE PIURA. *Guía para citas y referencias bibliográficas*. En: [http://www4.ujaen.es/~emilioml/doctorado/guia\\_rapida\\_de\\_citas\\_apa.pdf](http://www4.ujaen.es/~emilioml/doctorado/guia_rapida_de_citas_apa.pdf) [Consulta: 2010, febrero, 14].
- UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL LIBERTADOR (1998). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: EDEUPEL.
- UNIVERSIDAD MONTEÁVILA (2009). *Consejo Consultivo*. Caracas.

- UNIVERSITARIO POLITÉCNICO SANTIAGO MARIÑO (1992). *Orientación para la Elaboración de las Tesis de Grado*. Coordinación Académica. Caracas.



Manual para la Organización de  
*Eventos Educativos* de la  
**Universidad Monteávila**





**DISEÑO DE UN MANUAL PARA LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS  
EDUCATIVOS DE LA UNIVERSIDAD MONTEÁVILA (UMA), BAJO LA METODOLOGÍA  
DE PROYECTOS**

Autora: Lic. Rosa Trimboli Tatoli

C.I: 16.815.804

Tutora: Sixta Adrián

Caracas, febrero de 2010



## [ Índice ]

	<i><b>Pág.</b></i>
<i><b>Justificación</b></i>	6
<i><b>Objetivo General</b></i>	8
<i><b>Objetivos Específicos</b></i>	8
<b>Capítulo I</b>	
<i><b>Los eventos como escenario</b></i>	9
• Definición	10
• Objetivos	10
• Clasificación de eventos	
• Fases generales de la organización de eventos:	
• Diseño y planificación	18
• Desarrollo	19
• Ejecución	19
• Evaluación	20
<b>Capítulo II</b>	
<i><b>Los proyectos como escenario para la organización de eventos educativos</b></i>	22
• Definición	23
• Características	23
• Ciclo de vida del proyecto	24

- Fases:
  - Definición- Arranque 25
  - Planificación 26
  - Ejecución-Control 26
  - Culminación- Cierre 26
- Técnicas de Planificación y Control de Proyectos aplicables a eventos:
  - Estructura para el Desglose del Trabajo (EDT) 27
  - Camino crítico y Línea Base 28
- Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos y la organización de eventos
  - Gestión de la Integración del Proyecto 29
  - Gestión del Alcance del Proyecto 30
  - Gestión del Tiempo del Proyecto 31
  - Gestión de Costos del Proyecto 32
  - Gestión de la Calidad 33
  - Gestión de Los Recursos Humanos 34
  - Gestión de la Comunicaciones del Proyecto 34
  - Gestión de Riesgos del Proyecto 35
  - Gestión de Adquisiciones del Proyecto 36
- Los Eventos como Proyectos 37

	<i><b>Pág.</b></i>
<b>Capítulo III</b>	
<b><i>La Universidad Monteávila como escenario de la organización de eventos</i></b>	38
• Clasificación de los eventos UMA	39
• Departamentos institucionales relacionados con la organización de eventos	44
• Características generales a considerar	48
• Principales errores cometidos	49
• Recomendaciones	49
<b>Capítulo IV</b>	
<b><i>Integrando escenarios:</i></b>	
<b><i>Organización de eventos- Gestión de proyectos- Universidad Monteávila</i></b>	51
<b>Conclusiones y Recomendaciones:</b>	
<b><i>Una propuesta de 4 ejes</i></b>	93
<b>Referencias</b>	97
<b>Anexos</b>	99

## Justificación

La Universidad Monteávila (UMA), es una Institución de Educación Superior que desde el año 1999- fecha en la que abrió sus puertas- se ha caracterizado por ir en la búsqueda de la excelencia en cada una de sus áreas. Es por esto, que la Universidad se esfuerza constantemente en lograr el mayor acabado posible en las actividades que lleva a cabo. La educación personalizada que ofrece en cada una de sus cuatro carreras es muestra de ello.

De igual forma, la UMA, busca ir institucionalizando paulatinamente muchos procedimientos y estilos, que reflejan para esta comunidad el sentido de excelencia. En este sentido, la presente propuesta, no es más que una herramienta, que pretende ir canalizando esfuerzos, recursos y tiempo, de un “cómo hacer algo”; en este caso esta pregunta va dirigida a “cómo hacer eventos, bajo una metodología específica: La de Proyectos”.

Ahora bien, desde sus inicios, la UMA ha considerado de suma importancia la realización de eventos desde las diferentes facultades y centros de estudios, y, en este sentido ha animado a profesores y alumnos a participar en su organización.

Durante los diez años de funcionamiento de la Universidad, se han llevado a cabo una cantidad significativa de eventos (superando los 500). En base a esto, se pueden destacar los siguientes aspectos:

1. Ausencia de criterios uniformes que sean registrados, para facilitar la labor logística del personal, lo cual conlleva al constante “re-trabajo” en todas las áreas involucradas que intervienen en la correcta gestión tanto del tiempo como de los recursos humanos y materiales.
2. Poca consistencia en los procedimientos que regulan la interacción de los organizadores con el Vice-rectorado administrativo, el cual es el ente rector en el área financiera de la Universidad, y de él depende el manejo de los recursos económicos, sean o no proporcionados por medio de un patrocinio.

3. Dificultad para conseguir empresas patrocinantes para eventos de mayor alcance, por lo que, la Universidad debe financiar (en gran parte de los casos), el total del porcentaje del o los evento. Como es de esperar, la poca auto-sustentabilidad de estas actividades afectan de manera importante el presupuesto previamente establecido para este tipo de actividades.

4. Poca efectividad en la convocatoria, lo cual trae como consecuencia que la inversión tanto económica como tiempo y esfuerzo, sean poco aprovechadas por el público estudiantil (en el caso de que el evento sea interno). La poca efectividad en la convocatoria, es muchas veces producto de la falta de promoción tanto a nivel interno como a nivel externo.

Ahora bien, es importante destacar que todos estos aspectos, pueden resultar una limitante en el desarrollo promocional de la Universidad, puesto que es importante que toda organización académica que busque un correcto manejo de la imagen institucional, sea consecuente con el impacto que se desee generar y con la correcta coordinación del equipo logístico involucrado, de tal manera que los resultados generados sean los más favorables posibles. Es en este momento, en el que la necesidad de un manual de organización de eventos se hace visible.

El objetivo de esta herramienta, es contribuir con la búsqueda de una efectiva planificación, el desarrollo y la correcta culminación de todo evento, estableciendo para esto, **una clara descripción de los procesos que le permitan a cualquier persona** (aunque no tenga experiencia alguna en el área, como por ejemplo un pasante), **organizar un evento que cumpla con las exigencias de calidad exigidos por la institución.**

El presente propuesta de manual, cuenta con la recolección de experiencias de un número importante de personas que además de conocer la Universidad desde sus comienzos, poseen cierto grado de experiencia en la materia, por lo que resulta ser un aporte importante para este estudio.

## Objetivo General

Sistematizar (bajo la metodología de proyectos), los procedimientos necesarios para la producción de eventos internos y externos de la Universidad Monteávila.

## Objetivos Específicos

- Identificar y clasificar los distintos tipos de eventos que se llevan a cabo durante el año académico en la Universidad Monteávila.
- Sistematizar tanto la información como las experiencias, a través de un marco normativo que contenga formalmente los procesos que se deben llevar a cabo en la producción de distintos tipos de eventos, involucrando aspectos que van desde definir hasta el cierre del mismo.
- Identificar y aplicar los principios de gestión de proyecto a organización de eventos UMA.

# Capítulo I

*Los eventos como escenario*

## Definición

Un evento es *“todo acto de comunicación que tenga definido un objetivo claro, un lugar en el tiempo y el espacio y que vaya dirigido a un público específico”* (Rodríguez, 2009, p.9)

Todo evento, busca **agregar un valor** a su institución, no se trata de un mero acto de información, sino de **comunicar**.

Comunicar es un acto que implica no sólo un acto de apertura por parte del emisor y el receptor, sino que involucran una serie de detalles en cuanto a calidad, que sólo lo brinda la correcta gestión de todo el proceso comunicacional.

Son todos estos detalles, los que conforman la imagen e identidad institucional. Se trata de *“agregar valor a la institución en términos de credibilidad, respeto y buena reputación, como base de la proyección pública institucional”* (De Marchena, 2005, p. 16)

## Objetivos

Cada evento se caracteriza por objetivos particulares y únicos que deben ser llevados a cabo, mas es importante destacar que existen algunas particularidades del mismo que en su mayoría (por no decir siempre) deben ser cumplidos, para este trabajo se tomarán tres de ellas, como premisas a seguir en cada evento. En este sentido la Lic. Rodríguez(2009, p.9), menciona los siguientes:

- *“Maximizar el retorno de inversión: expectativas tanto cuantitativas como cualitativas trazadas previamente por el (los) organizadores, la cual permite considerar la inversión rentable y por tanto factible para futuros eventos.*
- *Superar las expectativas del público asistente.*



- *Conseguir la mayor exposición de Relaciones Públicas*”. En el caso del área educativa el vínculo que se pueda generar con los ponentes o público externo es de gran valor para el posicionamiento y promoción institucional.

## [ Clasificación ]

La clasificación de eventos varía según cada autor, existen algunos que los clasifican según segmentos temáticos como: religiosos, político, deportivo, etc., otros autores realizan esta clasificación en base a organizaciones y entidades (eventos informativos, promocionales, de refuerzo de relaciones sociales, etc.) y existen otros como es el caso a mencionar a continuación del Licenciado Carlos Alarico Gómez (1995) el cual hace una tipificación general de los eventos según su naturaleza. Estos son:

Tipificación de eventos por su naturaleza, según Carlos Alarico Gómez:

Tipificación de los eventos	Eventos que contiene
Educativos	Simposios, Seminarios, Taller, Graduación, entre otros.
Entretenimiento	Banquete, Coctel, Encuentro, Fiesta, Juegos Deportivos, Tour, entre otros.
Economía	Feria, Exposición, Campaña, entre otros.
Gremial	Campaña, Asamblea, Convención, entre otros.
Cultural	Concurso, Festival, Premios, entre otros.
Información	Foro, Coloquio, Panel, Mesa Redonda, Rueda de Prensa, Conferencia, Congreso, Presentación, Jornada, entre otros.
Política	Mitin, debate, Campaña, entre otros.
Social	Recaudación de Fondos, Campaña, entre otros.

Laboral	Juramentación, Inauguración, Reconocimiento, Reuniones de Junta Directiva, Reunión General, Aniversario, entre otros.
---------	---

En el presente manual el enfoque irá dirigido específicamente a los denominados **eventos educativos**, puesto que el fin es lograr estandarizar en el mayor nivel posible los parámetros a seguir de este tipo de eventos, y para llegar a ese punto en necesario en primer lugar definir los distintos tipos de reuniones que conforman los eventos educativos. Entre los que serán abordados se encuentran:

Tipo de evento	Definición y características principales
<b>Asambleas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión formal cuyo objetivo es <b>atender problemas</b> que afectan a miembros de una organización, además de llevarse a cabo para atender otro tipo de requerimientos como balances de la institución, entre otros.</li> <li>• Su duración por lo general depende del número de puntos en la agenda.</li> <li>• Entre el público participativo se encuentran los directivos, invitados especiales, expositores y organizadores.</li> <li>• Con respecto a su organización es necesario un salón con el espacio proporcional al número de participantes.</li> </ul>
<b>Coloquios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión compuesta por un número relativamente pequeño de participantes (el autor habla de 100 personas), en el cual se <b>intercambian ideas en base a algún contenido que se esté</b></li> </ul>

**tratando**, y en la cual no se llega a una conclusión unánime necesariamente.

- El ambiente para este tipo de intercambio es más de carácter informal.
- En este tipo de evento se seleccionan entre dos o más ponentes para llevar a cabo el coloquio.

#### Conferencias

- Exposición en la cual el especialista invitado lleva la **ponencia escrita y a través de ella demuestra el conocimiento adquirido producto de una ardua investigación y como conclusión emite comentarios o juicios pertinentes y acertados.**
- Su tiempo oscila entre 40 y 60 min y no amerita sesión de preguntas y respuestas, aunque destaca que queda a juicio del organizador permitir las.
- El número máximo de participantes dependerá de la libre elección del salón por parte del organizador.

- Reunión establecida entre un grupo grande (cientos de personas, aunque en el caso de la Universidad Monteávila el número debe ser proporcional al espacio, y por esta razón no es posible abarcar a tanto público), con el único fin de **actualizar conocimientos sobre un área específica.**
- Busca con este tipo de eventos es una interacción entre el público y los expertos, facilitando así la dinámica del conocimiento.
- Este tipo de eventos tienen una duración de dos a cinco días.
- Ameritan un acto de apertura que conviene que sea la noche

<p><b>Congreso</b></p>	<p>previa a la sesión inaugural.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implica una gran logística que comienza desde muy temprano el primer día con el registro de las personas que no lo hayan hecho con antelación; es por esto que la hora de inicio será un poco más tarde.</li> <li>• El autor destaca la importante labor del maestro de ceremonia, puesto que es él, el que debe llevar el ritmo armónico del congreso, manteniendo estrictamente el programa planteado.</li> </ul>
<p><b>Encuentro</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evento cuyo motivo principal es <b>reunir a un grupo determinado de personas con algún aspecto en común en el pasado y que tengan algún acontecimiento que celebrar en la actualidad.</b></li> <li>• Estos eventos se llevan a cabo en su mayoría por egresados de cualquier nivel educativo entre otros.</li> <li>• Su fin es exclusivamente recreacional y conmemorativo.</li> <li>• El tiempo promedio es de dos días.</li> </ul>
<p><b>Exposición</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evento destinado a la <b>promoción pública de algún bien en particular</b> (llámese producto o servicio).</li> <li>• Su finalidad es dar a conocer dicho producto a un mercado, empresa, institución, etc. en específico.</li> <li>• El tiempo de duración dependerá de los organizadores, pero en promedio es de una semana. Es recomendable que el día de la inauguración se lleve a cabo un coctel de apertura.</li> </ul>

## **Foro**

- Evento cuyo fin es desarrollar un tema de interés para un número reducido de personas especialistas en la materia (aproximadamente 20 personas según el autor).
- Se dará paso a las libres intercambios, opiniones, preguntas y comentarios; es por esto que su carácter es bastante informal y su duración corta y concreta.
- Se debe contar con la presencia de un moderador que canalice y articule las ideas desarrolladas.

## **Jornada**

- *“Evento que consiste en una serie de actividades destinadas a impartir instrucciones o información específica en sectores de trabajo”* (Alarico, 1995, p. 106).
- Su fin viene al igual que muchos de los eventos mencionados anteriormente es de actualización en algún área específica de trabajo; de igual forma se utiliza como instrumento para discutir sobre problemas que estén afectando en este caso la institución y qué posibles soluciones se le pueden aportar
- El público participante es meramente interno y su número dependerá del número de involucrados en la jornada.
- El tiempo mínimo estimado es de un día.
- Normalmente este tipo de eventos involucran otro dentro otro tipo de actividades como pueden ser: foros, simposios, entre otros. Lo importante es no olvidar que se trata de un encuentro laboral, por tanto demanda de cierto grado de formalidad.
- Otro concepto de jornada que puede resultar interesante es el que presenta Carmen y Magdalena Galindo junto a Armando

Torres- Michúa, en el Manual de Redacción e Investigación (1997, p. 189). En este se plantean las jornadas, como una *“reunión de varios días, por lo general para homenajear a un personaje, en la que se combina el debate académico con actividades culturales, como funciones teatrales, conciertos, etcétera”*.

#### **Mesa Redonda**

- **Peña entre varios especialistas sobre algún tema en particular**, el cual se lleva a cabo frente a un público igualmente conocedor del tema, y que un busca un debate objetivo y participativo, con sus debidas preguntas y respuestas.
  - Debe contar con la presencia de algún moderador, para procurar el orden e intervención de todos y cada uno de los panelistas.
  - Con respecto al número de personas involucradas tanto en el panel como en el público, algunos autores hablan de entre 4 y 8, y otros entre 3 y 6. Con respecto a la participación del público, ésta dependerá del interés que se tenga por el tema y del espacio físico que los organizadores le dispongan, por tanto, es un evento que puede ser de 20 personas, así como de 100.
  - El lapso de tiempo es de dos horas, aunque puede llegar a extenderse.
- 
- Evento cuyo objetivo es *“investigar o estudiar un tema de interés para una organización o disciplina profesional”* (Alarico, 1995, p.109)

### **Seminario**

- Grupo de participantes, no sean más de 20. Número ideal de participantes: 12.
- Requiere de mucha organización, puesto que antes de comenzar cualquiera de las sesiones se deberá designar a un coordinador de equipo, éste conformará un comité organizador. De esta manera luego de proponer el o los tópicos a tratar, el comité organizador deberá ir incorporando a los expertos en el área e ir organizando las sesiones que sean necesarias para elaborar un documento. El comité organizador está en el deber de designar un comité de redacción, quien se encargará de unificar el material preparado bajo una metodología propia y formal. De igual forma el comité organizativo deberá presentar material bibliográfico con el cual trabajar durante las sesiones y establecerá las mesas de trabajos correspondientes a la especialidad de cada uno de los expertos.

### **Taller**

- Herramienta aplicada a un grupo de personas con el fin de **desarrollar alguna habilidad o destreza en algún área de trabajo.**
- El objetivo es capacitar a los participantes en algún tópico en particular en el que estén fallando o por el contrario quieran reforzar. Es conveniente que esta especie de inducción sea manejada por un experto y tres facilitadores que servirán de apoyo para mejorar los resultados.
- La duración es en promedio de dos días y con un máximo de 20 personas.
- Presentan objetivos concretos, que deben estar estrechamente relacionados con el tema a impartir y el tipo de público al cual va dirigido. Es por esto que este tipo de eventos es de alcance

específico, es decir, no es abierto a todo tipo de público, sino por el contrario se encuentra centrado en un target específico.

## Fases generales de la organización de eventos

Antes de comenzar a definir y explicar el contenido de cada una de las etapas, es importante señalar, la valiosa labor del trabajo en equipo en todo momento. Para esto, la cabeza organizadora del evento (que puede ser definido como el gerente del proyecto), debe llevar a cabo la selección del personal que estará encargado de organizar el evento.

- **Fase de diseño y planificación:** En esta fase se establecen **los objetivos y metas** del evento (es importante que estos puedan ser medibles). De igual forma, es recomendable dejarlos por sentados para corroborar su cumplimiento en la fase de evaluación. Al igual que en los proyectos, en la fase de planificación se debe delimitar el alcance del evento (proyecto). A continuación se presentan algunas interrogantes que pueden ser de utilidad para la clarificación de esta fase:

1. ¿A qué público va dirigido mi evento?
2. ¿Cuáles son mis expectativas?
3. ¿Cuál es el mensaje que deseo transmitir?
4. ¿Con qué recursos cuento?,

La autora de la Guía Diseño y Organización de Eventos y Experiencias Memorables, Marlene Rodríguez, elabora para cada una de las fases de organización un “*check list*” o lista de chequeo, que sirve de referencia en cada una de las etapas de desarrollo del evento.

Es importante destacar que la división de las fases puede variar según algunos autores. Ejemplo de esto es la Guía de la Licenciada Rodríguez (2009, p. 39), en ella, se contemplan como distintas la fase de planificación y diseño, provocando así su separación en



dos etapas distintas, la primera llamada fase de diseño, en la cual se establece el alcance del proyecto (evento), la segunda, por su parte, es la denominada fase de planificación, la cual involucra todo el proceso de desarrollo y montaje del evento.

- **Fase de desarrollo:** A juicio personal esta fase es crucial, puesto que una vez definido el alcance, y de haber concretado los costos (así sea a gran escala), se debe comenzar a llevar a cabo cada una de las actividades propuestas. Para esto es necesario establecer un cronograma, en donde una vez establecidas las fases del evento (diseño y planificación, desarrollo, ejecución y evaluación), se le otorguen fecha de inicio y fin a cada una de las actividades que deben ir comprendidas dentro las fases. De esta forma se obtendrá (al igual que en el desarrollo de proyectos), el panorama general de cuál debe ser la duración estimada para cada actividad, de manera tal que se pueda culminar a tiempo el proyecto.

Es importante establecer para cada una de las etapas unos entregables *“Cualquier producto, resultado o capacidad para generar un servicio, único y verificable, que debe ser producido para completar una fase, un proceso o el proyecto”* (PMBOK, 2004, p.150)

En caso de que se vaya a solicitar algún tipo de patrocinio (el cual conviene hacerlo con la mayor antelación posible, incluso en algunos casos, a no ser que se presente el proyecto a principios de año, es poco probable que la institución otorgue el financiamiento solicitado), se deberá enviar una copia del proyecto, en el cual se ofrezca el mayor detalle posible sobre el evento organizado (es conveniente proporcionar un mínimo de información general sobre la institución que solicita el patrocinio).

Para finalizar, el documento debe contar con múltiples opciones de patrocinios, permitiendo así a las empresas elegir entre todas éstas. Se debe dejar por sentado, los beneficios obtenidos por la empresa a cambio por su colaboración.

- **Fase de ejecución:** En esta fase se materializan las semanas de trabajo del equipo completo, para la cual hay que estar preparados, comenzando por contar con la *“lista de chequeo”* en la que se contemplan todos y cada uno de los aspectos involucrados.

Es importante que para el día o los días de eventos, queden claras las posiciones que deberán asumir cada uno de los involucrados, no hay espacio para dudas, todos deben estar perfectamente sincronizados, procurando asegurar la mayor calidad posible del evento.

De igual forma es importante contar con los números contactos de todo el equipo ayudante, así como entregar una lista de asistentes e invitados a personal de seguridad de la entrada para generar ningún tipo de colapso al momento del acceso a la institución.

- **Fase de evaluación:** En esta fase es conveniente llevar a cabo encuestas al público participante, que permita registrar la experiencia y tabularla posteriormente, con el fin de analizar a fondo los aspectos tanto positivos, como los no tanto y que por ende pueden mejorar.

De cara al personal que produjo el evento también es importante determinar en base a los objetivos cuáles experiencias fueron buenas y cuáles no. En base a la guía de Eventos y experiencias Memorables de Marlene Rodríguez, se propone algunas preguntas a considerar, estas son:

- ¿Se cumplieron los objetivos que me planteé?
- ¿Qué situaciones pueden ser mejorables?
- ¿Cuáles fueron los mayores retos a superar?
- ¿Qué pasó para lo cual no estábamos preparados y qué no esperábamos?
- ¿Qué tan efectiva fue la convocatoria?

Todas estas preguntas (tanto las que se le hará al público como al equipo organizador) deben estar sustentadas en los estándares de calidad previamente establecidos, y que a su vez deben comulgar con el sentido de sobriedad y excelencia que caracterizan a todos los eventos que la Universidad ha venido llevando a cabo. Para esto, pueden ser tomados en cuenta el método de Jack Philips de medición, representante de *European Event ROI Institute*, el cual cuenta con una pirámide de cinco niveles que evalúan el éxito del evento una vez culminado.



Figura Nº 1: Extraído del Manual de Diseño y Organización de Eventos y Experiencias Memorables (Rodríguez, 2009, p.73)

**Nivel 1:** Reacción y Satisfacción, nivel más básico en el que se mide hasta qué punto ha salido todo como se tenía estimado.

**Nivel 2:** Aprendizaje, el cual busca cuestionarse el nivel de aprendizaje obtenido por el público.

**Nivel 3:** Aplicación del aprendizaje obtenido.

**Nivel 4:** Impacto y alcance del evento. ¿Qué tan lejos llegó mi evento?

**Nivel 5:** Retorno de la inversión. En el caso de los eventos educativos esta inversión no es necesariamente monetaria, sino que se puede ver reflejada en otros aspectos como generar vínculos importantes con empresas o demás instituciones, promoción universitaria, etc.

Ahora bien, lo importante es hacer de este tipo de herramientas, medios para construir los propios criterios o indicadores de calidad, y así procurar una evaluación lo suficientemente eficaz como para generar buenos resultados las próximas veces.

# Capítulo II

*Los proyectos como escenario para la  
organización de eventos educativos*

## [ Definición ]

Un proyecto es un instrumento, una herramienta, una serie de actividades consecutivas articuladas coherentemente que busca llevar a cabo una serie de objetivos generales y específicos, bajo una metodología determinada y en un tiempo en específico. El autor Gary R. Heerkens lo define en su publicación *Gerencia de Proyectos* como un “*esfuerzo temporal que se realiza para crear un producto o servicio*” (2002, p.2). Todo esto bajo el mando de un gerente de proyectos, que busca satisfacer las necesidades del cliente a través de la mancomunada labor de un equipo de personas idóneas, así como de otros recursos cuantificados en forma de presupuesto, que prevé el logro de determinados resultados sin contravenir las normas y buenas prácticas establecidas.

## [ Características ]

Ahora bien, los proyectos presentan algunas características importantes a tomar en cuenta, son:

- Todo proyecto tiene como fin, **dar solución a un problema** en particular, cubrir una necesidad específica en una comunidad determinada.
- Todo proyecto **es único**, por lo tanto, implica “*esfuerzos singulares, puesto que las acciones que lo definen no son, ni repetitivas, ni homogéneas*” (Banco Interamericano de Desarrollo, 1981, p. 138). Cada uno presenta objetivos y metas distintas por tanto no pueden ser manejados de la misma forma ni con los mismos recursos.

Si bien existen estándares básicos de uso común, no es posible gestionar de la misma forma todos los proyectos, puesto que cada entregable presenta sus propias particularidades.

- **Es temporal**, su duración es limitada en el tiempo, tiene un comienzo y un final, y todo esto dependerá de la duración de las actividades, previamente establecidas en el cronograma. Al conjunto de fases o etapas, estrechamente relacionadas entre sí, y necesarias para el cierre exitoso del proyecto, se le denomina: *Ciclo de vida*.
- Todo proyecto es elaborado **progresivamente**, esto significa que se desarrolla a través de fases, en donde se establecen de forma clara y ordenada los pasos a seguir, con el fin prevenir y controlar la mayor cantidad de riesgos posibles, asegurando la calidad del producto o servicio a ofrecer.
- Todo proyecto lleva asociado un grado importante de **incertidumbre**, *“la cual representa un riesgo, una amenaza constante a la capacidad de hacer planes definitivos y predecir resultados con un alto grado de confianza”* (Heerkens, 2004, p. 11)
- Cada proyecto implica una estructura organizacional distinta, *“en la mayoría de los casos, incompatible con la estructura y funcionamiento de la organización convencional”* (Banco Interamericano de Desarrollo, 1981, p. 138)
- Todo proyecto implica el uso de recursos como tiempo, dinero, materia y trabajo.

### [ Ciclo de vida del Proyecto ]

Uno de los aspectos que debe considerar la gerencia de proyectos, al momento de llevar a cabo uno, es su **ciclo de vida**. Como bien se mencionó anteriormente, una de las características propias de los proyectos, es que son únicos, y como tal, su ciclo de vida también lo es. Para esto, es importante que el equipo de trabajo desarrolle el proyecto (al igual que un evento) en distintas fases, en las cuales deberán estar presentes los tres parámetros del triángulo: **calidad, tiempo y costo**. Esta división del proyecto por fases permitirá llevar a cabo un mejor desarrollo y control del proyecto.

En la guía del PMBOK, se expone que aunque originalmente es conveniente finalizar una fase antes de comenzar la siguiente, puede ocurrir en algunos casos que, asumiendo los riesgos, se dé inicio a la fase subsiguiente sin definir completamente la anterior. En el caso de eventos, todas las actividades están estrictamente relacionadas, éstas, se llevan a cabo en cadena, puesto que las actividades subsiguientes dependen de las anteriores, es decir, no son actividades aisladas, sino interrelacionadas entre sí. De igual forma, es importante recordar, que a cada fase o etapa, le corresponde una decisión. Esta decisión implica (Banco Interamericano de Desarrollo, 1981, p. 139):

- “se apoya en **informaciones** cada vez más detalladas y de mayor **elaboración sobre la viabilidad del emprendimiento**;
- Significa un **creciente compromiso de recursos financieros**;
- Asume características de **irreversibilidad**, cada vez mayor”

Es importante tomar en cuenta todos estos aspectos, antes de dar comienzo a cualquier tipo de proyecto, puesto que implica una serie de consecuencias irreversibles, producto de una reacción: “*decisión-acción*” (Banco Interamericano de Desarrollo, 1981, p. 140)

## ( Fases )

- **Definición- Arranque:** En esta primera fase se detectan una o más necesidades en un ambiente (puede ser real o potencial), y con base a eso las posibles soluciones a llevar a cabo. Es entonces cuando se define el proyecto. Para esto se debe formar un equipo de trabajo con el cual se contará para el establecimiento de objetivos (“*atención parcial o total de la*

*necesidad*” Banco Interamericano de Desarrollo, 1981, p. 141), al igual que un esbozo de las actividades a llevar a cabo, el tiempo y los recursos estimados para cada una de éstas.

- **Planificación:** En esta etapa se sientan las bases de los objetivos, se concreta un plan de acción a llevar a cabo (alcance), con actividades concretas que cierren con “entregas intermedias” que puedan medir el avance del proyecto, es importante considerar con base a este plan de acción debe ser cónsono con la fecha de entrega del proyecto.

De igual forma, es importante contemplar en esta etapa el estimado de los costos implicados. Se debe crear un presupuesto que considere no sólo los recursos de los cuales se requieren, sino también de los cuales se disponen, considerando de igual forma, actividades, tiempo y calidad. Es en este momento en el que *“la cuestión de viabilidad afora de nuevo, y antes de continuar, se suele recabar la aprobación formal del proyecto”* (Heerkens, 2004, p. 12)

- **Ejecución-Control:** Se llevan a cabalidad cada una de las actividades establecidas. Es responsabilidad de gerente del proyecto de supervisar que todo esté bajo control, que los entregables sigan siendo coherentes con los objetivos fijados y que el proyecto siga lo más sujeto posible a la ***línea base*** (*“especificación o producto que ha sido revisado formalmente, y sobre lo que se ha llegado a un acuerdo, y de ahí en adelante sirve como base para un desarrollo posterior...”* (Grupo 3 ISIII, 2007) ), de lo contrario, *“se debe tomar nota de las variaciones respecto al plan original y publicar las modificaciones al plan”* (Heerkens, 2004, p. 12)

Por esta razón, el control del curso del proyecto, puede requerir de una gran inversión del tiempo.

- **Culminación- Cierre:** Ya en esta etapa el ciclo del regular del proyecto ha culminado, aquí *“se hace énfasis especial en la verificación de que el proyecto haya satisfecho la necesidad original”* (Heerkens, 2004, p. 12)

Heerkens (2004, p. 17), propone llevar a cabo una *“lista de cierre”* en esta última etapa del proyecto, la cual puede relacionarse con el *“check list”* que se plantea en la organización de eventos, y que no es más que una lista breve que contemple las tareas que cada uno de los miembros del equipo debió llevar a cabo durante el proyecto, repasando que todo haya salido como era de esperar.



### Estructura para el desglose del Trabajo (EDT)

Según el PMI, la **Estructura Desagregada de Trabajo o *Work Breakdown Structure***, es una “*es una estructura jerárquica y de multinivel, que busca descomponer las tareas para ser ejecutadas por cada uno de los integrantes del proyecto, y de esta forma cumplir con los objetivos y metas definidos en el alcance*” (2004, p. 112)

La EDT busca orientar cada una de las tareas de los miembros del proyecto a un fin común, a través de la estructuración y organización gráfica de las labores que cada miembro deberá desempeñar.

El sentido de esta estructura, es distribuir el proyecto en la mayor cantidad de tareas posibles para poder manejarlas con mayor facilidad, además de ejercer un mejor control sobre cada uno de los resultados, y reducir riesgos. Esta estructura no sólo beneficia a los miembros internos del proyecto, sino que también permite captar con facilidad y rapidez a los **stakeholders** (personas externas relacionadas con el proyecto) la visión global del trabajo a realizar.

La EDT, es una herramienta que permite gerenciar responsabilidades, pero para esto es importante que cada una de las actividades sea medibles. De igual forma se debe recordar que esta herramienta “*es base para la asignación de recursos del proyecto así como para el análisis de riesgos, costos y cronograma del mismo*” (Ariza, 2008), por ende debe presentarse de la forma más detallada y clara posible.

## Camino Crítico y Línea Base

El método de camino crítico, es una herramienta que permite al gerente del proyecto definir el tiempo de duración del mismo. Se trata de ser lo más preciso posible, es por esto que el camino crítico permite determinar retrasos en el proyecto a partir de las actividades y tiempos previamente establecidos. Para conocer el camino crítico de un proyecto, es importante determinar en primera instancia la **línea base** del mismo, ésta no es más que una guía, que a partir de una serie de indicadores de medición previamente seleccionados, permiten “encausar” el proyecto. La línea base (como se mencionó anteriormente en la explicación de la **fase de ejecución y control de proyectos**), genera un “*seguimiento y evaluación sistemáticos de políticas y programas*” (Uquillas, 2008).

En el Manual de Organización de Eventos, la línea base responderá a aquellas actividades que en términos generales, se deben llevar a cabo en todos o en la mayoría de los eventos de corte académico, con el objetivo de proporcionar al lector una visión apegada a la realidad en cuanto a la duración promedio de las distintas etapas del mismo, y en consecuencia organizarse en función al calendario académico y al número de eventos que se deseen llevar a cabo a lo largo del año. En este sentido, esta herramienta puede ser de gran utilidad al momento de presentar el informe de actividades académicas (específicamente eventos) de cada una de las Escuelas, Coordinaciones de Postgrado, Centros de Estudio, etc., al Consejo Universitario. En este informe se deben esbozar de forma general el número de eventos y posibles fechas en las que se llevarán a cabo; la línea base puede contribuir con aquellos departamentos que normalmente llevan a cabo un número importante de eventos anualmente y que requieren de un mayor grado de planificación.

## Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos y la organización de eventos

Las nueve (9) áreas del Conocimiento son aquellas que establecen el cómo se realizará el proyecto. A continuación se definirán de forma amplia cada una de ellas (y tomando como base la guía del PMBOK), en la cual se procurará hacer énfasis relación que guarda con la organización de eventos así como su aplicabilidad a los mismos, en cada uno de sus procesos.

### Gestión de la Integración del Proyecto

La Gestión de la Integración es la que busca reunir en la dirección de proyectos “*actividades individuales que interactúan entre sí*” (2004, p. 77). Un ejemplo de esto, es la integración de las actividades que cada uno de los departamentos involucrados debe llevar a cabo a la hora de producir un evento. Estos realizan trabajos de forma independiente, pero en algún punto del ciclo de vida del proyecto, sus procesos deben comenzar a integrarse correctamente para poder culminar satisfactoriamente el proyecto. La Gestión de Integración incluye características de “*unificación, consolidación, articulación y acciones de integración cruciales para concluir el proyecto y cumplir con las expectativas del cliente*” (p.77)

Entre los procesos mencionados que ameritan una integración por parte del equipo que dirige el proyecto, y que guardan relación con el tema a estudiar son:

- **Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar:** mostrar el alcance de mi proyecto preliminar.
- **Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto:** desarrollar las acciones que debo tomar en cuenta para el progreso de mi evento, determinar las fases, quiénes serán mis involucrados, etc.

- **Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto:** Busca llevar a cabo todos los trabajos que fueron previamente establecidos en el plan de gestión de proyecto, con el fin de cumplir con las precisiones definidas en el alcance.
- **Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto:** controlando que las actividades que deben comenzar a tiempo lo hagan, que la ejecución de procesos se esté dando acorde y que los mismos culminen en el tiempo estipulado, supervisando los riesgos involucrados.
- **Control Integrado a Cambio:** en caso de que se deba llevar a cabo algún cambio, se deben aprobarlos y controlarlos en los productos entregables.
- **Cerrar Proyecto:** Se dan por culminadas formalmente, todas las actividades implicadas, en los grupos de proceso de la dirección de proyectos.

### **Gestión del Alcance del Proyecto**

En la Gestión del alcance “*se define lo que está incluido y lo que no, en dicho en el proyecto*” (p. 103). Ésta encierra una serie de procesos que deben llevarse a cabo junto a las demás Áreas del Conocimiento. La Gestión del alcance puede tener lugar o una vez en todo el proyecto o en cada una de sus fases (en caso de que esté dividido en éstas).

Es importante dejar en claro que la **línea base** estará definida por el enunciado detallado y aprobado del alcance del proyecto y su Estructura Desagregada de Trabajo (EDT) con el diccionario respectivo.

Los Procesos involucrados son:

- **Planificación del Alcance:** el plan muestra la definición del evento, al igual que cómo se creará su EDT.
- **Definición del Alcance:** Ya existe un enunciado claro y suficientemente detallado sobre el alcance del evento.
- **Crear EDT:** Se dividen los entregables en tareas más pequeñas las cuales llevarán a cabo cada uno de los departamentos involucrados.

- **Verificar alcance:** El gerente del proyecto (el organizador del evento) confirma que todo esté en orden y aprueba finalmente los entregables del proyecto.

- **Control del Alcance**

Ahora bien, la guía del PMBOK hace especial énfasis en la importancia de que tiene la gestión de los recursos humanos en este sentido, es de suma importancia la integración y el compromiso en el desarrollo adecuado de cada una de las fases o procesos del proyecto.

### **Gestión del Tiempo del Proyecto**

Es el área del conocimiento que busca adaptar todos los procesos que forman parte del proyecto en un tiempo determinado. En este sentido, todos los esfuerzos van dirigidos a culminar a tiempo el proyecto. Los procesos que incluyen son:

- **Definición de actividades:** se hace un ejercicio de determinar aquellas actividades que llevan a la producción de los entregables y que deben ser incluidas en un cronograma de actividades.

- **Establecimiento de la Secuencia de las Actividades:** *“Identificar la dependencia de actividades”* (p. 123). Por ejemplo: la creación de los artes de los afiches, dependerá de la determinación de costos asociados a la imagen y de cuánto dispondrá el Vice- Rectorado Administrativo para la campaña publicitaria del evento.

- **Estimación de Recursos de Actividades:** *“se estiman el tipo y las cantidades de recursos necesarios para cada actividad”* (p. 123). Por ejemplo: Si se requiere de equipos audiovisuales, o de la instalación de paneles, luces, etc.

- **Estimación de Duración de Actividades:** se identifican y establecen los períodos laborables durante el proyecto.

- **Desarrollo del Cronograma:** Se detallan actividades, fechas de inicio y culminación de tareas, entregables y recursos relacionados.

- **Control del Cronograma**

La Gestión del Tiempo, permite determinar **el ciclo de vida** de un proyecto.

### **Gestión de Costos del Proyecto**

Para cada una de las fases del proyecto, es importante tomar en cuenta los costos adjudicados al mismo. Para esto, se exponen los tres procesos a llevar a cabo durante el ciclo de vida del proyecto, Estos son:

- **Estimación de costos:** este proceso se lleva a cabo en la fase de planificación del proyecto, y básicamente consiste en *“desarrollar una aproximación de los costos de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto”* (p. 157)

En el caso de la organización de eventos en la UMA, se tendrá que elaborar una matriz de estimación de costos implicados en el montaje de eventos, puesto que actualmente no existe ni la más mínima consideración de este aspecto por parte de la mayor parte de dicha comunidad.

- **Presupuestos de gastos:** se establecen *“costos bases de referencias”* (p. 157), esto se lleva a cabo sumando todas las estimaciones de costos de las actividades y en base a esto se determina la línea base. En el caso de eventos, en esta etapa es conveniente contar con los costos reales proporcionados por los proveedores. Estos serán tomados como base a la hora de estimar costos para los próximos eventos.
- **Control de costos:** este proceso busca controlar el presupuesto preestablecido manteniéndolo lo más cercano a la línea base y procurando influir en *“aquellos factores que pueden generar cambios en el presupuesto”* (p. 157). Es de gran valor manejar para cualquier tipo de proyecto un rango de holgura, con el fin de poder actuar con prontitud afectando lo menos posible la calidad.

De igual forma, es de gran importancia que el manejo de costos se haga con la mayor precisión y claridad posible, para procurar (sea a los patrocinantes o contribuyentes, o sea a la misma institución) brindar confianza y solidez en futuros proyectos de organización de eventos.

Existen algunas herramientas que el común denominador maneja con facilidad para este tipo de gestiones (como es el caso de *Microsoft Office Excel*), existen otras plataformas de Software (obviamente más especializada para el área de proyectos), como es el caso de *Microsoft Project*. Esta herramienta puede brindar al usuario una amplia gama instrumentos altamente especializados en el área de proyecto, pero no necesariamente inalcanzables (en algunos casos) para aquellos que busquen aplicar esta herramienta a la organización de eventos.

### **Gestión de la Calidad**

En la Gestión de Calidad se busca identificar y cubrir de forma amplia todas las actividades “*de la organización ejecutante que determinan políticas, objetivos y responsabilidades relativas a la calidad y que satisfaga las necesidades del cual lo emprendió*” (p. 179). En cuanto a la organización de eventos, la Gestión de Calidad debe tomar como base la misión, visión, objetivos y filosofía institucional, la cual apunta a la excelencia en los detalles. La Universidad Monteávila, como organización ejecutante, mantiene unos estándares altos de calidad en cuanto al servicio, espacios, atención, etc.

Los procesos de Gestión de la calidad incluyen:

- **Planificación de la Calidad:** determinar aquellas normas de calidad que tienen relación con el proyecto e identificar cómo cumplirlas.
- **Aseguramiento y Control de la Calidad:** En la guía del PMBOK, se explica cómo el supervisar actividades específicas del proyecto, tomando en cuenta los criterios de calidad, ayuda a asegurar la misma, puesto que permite identificar y controlar a tiempo aquellos resultados poco favorables.

La Gestión de Calidad debe procurar asegurarse no sólo el producto final o servicio a ofrecer, sino también durante cada una de las fases del proyecto. En este sentido, se hace mención al concepto de calidad, que según *American Society for Quality*, se trata de “*asegurar el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos*” (2000).

Por lo que, no se trata únicamente de generar un evento exitoso en su resultado, sino también asegurar que durante todo el proceso de producción del evento, hubo un sano desarrollo del trabajo en equipo en todos sus ámbitos, etc.

### **Gestión de Los Recursos Humanos**

A juicio personal, el recurso humano, es el más valioso del proyecto, puesto que le brinda la personalidad al mismo. Se encuentra dirigido por un subgrupo, que es el encargado de reclutar al personal más adecuado, capacitarlo y administrar las tareas del proyecto (Dirección del Proyecto). De igual forma es el equipo denominado como “equipo central” por la guía del PMBOK, el que establecerá las etapas de planificación, desarrollo y cierre del proyecto. Es interesante que el resto del equipo que conforma el proyecto aporte ideas y opiniones que busquen mejorar tanto los procesos como los resultados.

Ahora bien, entre los procesos de Gestión de Recursos Humanos, se encuentran:

- **Planificar y adquirir Recursos Humanos:** en este proceso se identifican los roles y las responsabilidades a cumplir con base al proyecto. Posterior a esto se obtienen los necesarios. Este proceso no puede ser tomado en cuenta de forma tan rígida en la organización de eventos puesto que, se trata de proyectos cuya Planificación de Recursos Humanos nunca cambia, es decir, existen departamentos asignados que siempre se encargarán de llevar a cabo las mismas tareas cuando a producción de eventos se trata. Lo que podría variar, por ejemplo es la asignación de Maestros de Ceremonias, consultoría con personalidades que tengan mayor conocimiento del tema a tratar y los procesos incluidos.
- **Desarrollar el Equipo del Proyecto:** buscando mejorar sus competencias y habilidades, para un mejor resultado.
- **Gestionar el Equipo del Proyecto:** procurando hacer un control y seguimiento de las tareas que cada uno debe desarrollar, así como evaluar el desenvolvimiento de las mismas.

### **Gestión de la Comunicaciones del Proyecto**

En esta Área del Conocimiento, lo que se busca es asegurar la correcta gestión, a través de procesos de *“generación, distribución, y destino final de la información del proyecto en*



*tiempo y forma*" (PMBOK, 2004, p. 221). Es de suma importancia mantener una constante comunicación con todos los involucrados, sean patrocinantes, clientes, o personal del proyecto en general.

Los procesos de gestión incluyen:

- **Planificación de las Comunicaciones:** es conveniente determinar todos los aspectos relacionados con el proyecto (que espera el cliente), en caso de la organización de eventos, sucede que a menudo otras instituciones buscan llevar a cabo conferencias, talleres, entre otros, gracias a las alianzas previamente establecidas con la Universidad; en este sentido es importante conocer con exactitud qué resultados esperan de los mismos para así pasar al segundo paso, la distribución de información.

- **Distribución de Información:** se busca informar a todos los interesados sobre los aspectos importantes a velar.

- **Informar el Rendimiento:** se trata de incluir informes de estado y medición de progreso, pero en el caso de la Universidad Monteávila, por ser una institución pequeña esto no es necesario.

### **Gestión de Riesgos del Proyecto**

La Gestión de Riesgos va dirigida a la disminución del grado de incertidumbre, buscando aumentar *"la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos"* (p. 237), La Gestión de Riesgos incluye los siguientes procesos:

- **Identificación y Planificación de la Gestión de Riesgos:** identificar los distintos riesgos que pueden afectar el resultado (en la guía del PMBOK, sugieren documentar las características de dichos riesgos) y establecer actividades que busquen gestionarlos.

- **Análisis Cualitativo y Cuantitativo de Riesgos:** establecer prioridades en cuanto a riesgos, con el fin de *"realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando su probabilidad de ocurrencia e impacto"* (p. 237). El análisis cuantitativo viene referido a un estudio numérico a través de matrices previamente establecidas.

- **Planificación de la Respuesta a los Riesgos:** Desarrollar iniciativas de reducción de riesgos, recomendaciones, alternativas a desarrollar que favorezcan la mejora del proyecto en la próxima oportunidad.

- **Seguimiento y Control de Riesgos**

En la producción de eventos, el proceso de Análisis Cualitativo y Cuantitativo de Riesgos aplicaría en caso de que el evento fuese de gran magnitud, de lo contrario, se cree que con dejar documentados los posibles riesgos y las posibles recomendaciones que en general se podrían presentar, es suficiente.

### **Gestión de Adquisiciones del Proyecto**

La Gestión de Adquisiciones del Proyecto se refiere a todos aquellos procesos de compra y/o venta de productos o servicios necesarios para el desarrollo del proyecto. En este sentido, esta Área del Conocimiento puede verse expresada en la producción de eventos, al momento de solicitar a los proveedores algún material o servicio.

## Los Eventos como Proyectos

Como conclusión a este capítulo, es conveniente resaltar aquellos aspectos que tanto en la organización de eventos como en la gestión de proyectos se encuentran íntimamente relacionadas entre sí, y que son aquellos que permiten conjugar ambas actividades, pudiendo concluir que todo evento (académico o no), puede ser manejado como un proyecto, si así se deseara.

Ahora bien, entre las características en común, podemos mencionar las siguientes:

- Tanto los eventos, como los proyectos presentan (por naturaleza), procedimientos y resultados diametralmente distintos, no importa que tan parecidos sean en cuanto a sus objetivos y metas a alcanzar, cada uno de estos será único en su composición.
- Ambas actividades son limitadas en el tiempo y su elaboración es progresiva (a través de fases). Cada actividad está estrechamente relacionada con la anterior, por lo que, el paso de una fase a otra dependerá del cierre exitoso de la anterior.
- Las dos modalidades presentan un grado de incertidumbre inherente que conllevan a riesgos y amenazas que pueden afectar los resultados.
- Por último, tanto la organización de eventos como la gestión de proyectos persiguen un fin, éste se ve concretado en un entregable, que puede ser un producto o un servicio (en el caso de gestión de proyectos).

Todos estos particulares, defienden la posibilidad de presentar esta innovadora propuesta, que busca ser posible a través de la fusión de una metodología multifuncional como es la de la gestión de proyectos, con todo el proceso que se ve implicado en la organización de eventos, específicamente los académicos. Lo que se pretende es conjugar tres ejes conceptuales: El desarrollo de eventos, la sistematización de procesos vinculados a estos y el uso de la metodología de gestión de proyectos, como marco de referencia para el logro de los propósitos antes mencionados.

# Capítulo III

*La Universidad Monteávila como escenario de la  
organización de eventos*

## [ Clasificación de los eventos UMA ]

A continuación se presentan, los distintos eventos educativos que se llevan a cabo anualmente, dentro de la Universidad:

Tipo de evento	Definición
<p style="text-align: center;"><b>Lección Inaugural General</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acto de apertura general del año lectivo a cursar. Es organizado por el Rectorado.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Lección Inaugural para cada Escuela y Postgrado</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acto de apertura de cada una de las Escuelas y Postgrados, en el que, a través de una charla ofrecida por un invitado especial, se le da inicio al nuevo año académico. Es organizado por las mismas Escuelas y Postgrados.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Espacio Vivo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nueva modalidad de evento que sustituye a las Jordanas cuya duración promedio era de dos a tres día), en la que cada una de las cuatro facultades destina una semana al año la realización de diferentes actividades como: cine foros, charlas, exposiciones, con el fin de brindar un espacio que complemente la formación personal y profesional de todos y cada uno de los estudiantes y profesores que conforman la academia.</li> </ul>

### **Consejo Consultivo**

- Evento cuyo objetivo es informar a representantes de diversos sectores de la sociedad, sobre las actividades y gestiones que en general se llevaron a cabo a lo largo del año académico.
- Es de gran importancia y magnitud, puesto que es una gran oportunidad para la Universidad de crear nuevos vínculos estratégicos con nuevas compañías que contribuyan en futuros proyectos y crecimiento de la institución, además de recibir comentarios, impresiones y recomendaciones por parte de los invitados.
- Es organizado principalmente por el Departamento de Relaciones Institucionales.

### **Proyecto Final de Carrera (PFC)**

- Trabajos finales de grado, los cuales se encuentran incluidos dentro de esta numeración, por su carácter importante carácter versátil. Es decir, los alumnos del último año de Comunicación Social, llevan a cabo como requisito indispensable de grado, lo que se denomina Proyecto Final de Carrera. En él, los estudiantes tienen la libertad de escoger el tipo de trabajo que deseen llevar a cabo (investigativo, audiovisual, documental, análisis de casos, eventos, entre otros). Por esta razón, durante todo

	<p>el mes de mayo, la Universidad Monteávila es intervenida por distintas propuestas a nivel de eventos que son desarrolladas, bajo una metodología no institucional, por prescindir de ella.</p>
<b>Firma de Acta de Grado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acto académico, en el que el estudiante de pregrado o postgrado firma el acta de grado, en la que se le otorga el grado de licenciatura o especialista.</li> </ul>
<b>Graduaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acto académico en el que se le otorga el grado de licenciatura o especialización a aquellos alumnos cursantes de las cuatro carreras de pregrado y/o especializaciones de postgrado.</li> <li>• Organizado por el comité de graduación (el cual está conformado por personas distintas cada año), además del Departamento de Relaciones Institucionales, el Departamento de Ambiente, Eventos y Logística, la Secretaría General, Control de Estudio y Coordinación de Postgrado.</li> </ul>
<b>Eventos especiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre los cuales se encuentran: conferencias de invitados especiales, bautizos y presentaciones de libros, congresos, charlas, seminarios, entre otros.</li> </ul>

### **Consejo Asesor**

- Órgano consultivo del Consejo Superior, en el cual, a partir de un primer papel de trabajo, se invita a todos los profesores de la Universidad para que éste sea discutido y extraigan finalmente un segundo y definitivo documento.
- Se lleva a cabo trimestralmente y tiene una duración de tres sesiones. El objetivo es recoger la mayor cantidad de opiniones, sugerencias y comentarios hechos por los profesores asistentes, para finalmente hacer entrega del nuevo resultado al Consejo Superior.

### **Encuentro de Saberes**

- Es un evento cuyo período de tiempo puede variar según la fecha. Anualmente se llevan a cabo dos encuentros. El primero en el mes de septiembre, donde profesores y parte del personal administrativo reciben talleres y cursos breves, no sólo de actualización profesional sino también motivación personal.
- Busca brindar a la comunidad universitaria, un espacio donde se puedan intercambiar ideas, propuestas y experiencias a través de actividades de interés común. El segundo, se lleva a cabo durante el mes de marzo, por un período de tiempo de una semana. Principalmente es organizada por Vice Rectorado



	Académico, pero las facultades se encuentran en la libertad de llevar a cabo un encuentro de saberes interno si así lo desearan.
<b>Cursos Trimestrales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjunto de cursos organizados tres veces por año, con una duración de tres meses cada uno.</li> <li>• Son dictados por algunos de los profesores del claustro académico, y el objetivo es mantener a los profesores y personal interno de la Universidad actualizados y en constante contacto con la filosofía humanística-cristiana de la misma.</li> </ul>
<b>Encuentro de Egresados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semana anual, destinada al reencuentro de todos los integrantes de la Asociación de Egresados, en la cual se llevan a cabo una serie de actividades como almuerzos con el Rector, charlas a los alumnos de las distintas Escuelas por parte de los egresados y encuentros sociales en general.</li> </ul>

Cabe acotar que además de estos eventos, se llevan a cabo a lo largo del año: conferencias, cine foros, exposiciones, talleres, etc.

## Departamentos institucionales relacionados con la organización de eventos

Ahora bien, aunque hasta los momentos no existe una unidad o ente dentro de la Universidad que concentre en sí misma la organización de todos los aspectos involucrados en los eventos, sino que por el contrario, queda de parte de cada facultad, postgrado o centro de estudio, llevar a cabo las gestiones involucradas en los mismos, es conveniente mencionar a tres departamentos que de forma separada, buscan trabajar mancomunadamente un bien común. Estos son:

Departamento	Función
<b>Comité de Desarrollo y Promoción Institucional</b>	Actualmente cuenta con una Dirección General y una Dirección Ejecutiva, además de una Coordinación de Egresados, una Coordinación de Comunicaciones Internas, una Coordinación de Relación con medios, Departamento de Diseño Gráfico, y una Coordinación Web. Este departamento se encarga de llevar a cabo el arte de los entregables; así como, todos los aspectos relacionados con la imagen promocional de la Universidad. De igual forma el ente encargado del manejo de Relaciones Públicas de la Universidad, así como de llevar a cabo los eventos de mayor alcance <sup>1</sup> .

<sup>1</sup> La matriz correspondiente a las órdenes de trabajo exigidas por este departamento se podrá encontrar en los anexos adjuntos.

**Departamento de Ambiente,  
Eventos y Logística**

En éste, se coordina de forma amplia, algunos de los tantos aspectos logísticos propios de todos y cada uno de los eventos que se llevan a cabo en la Universidad. Entre algunas de sus labores se encuentran las siguientes: decoración de espacios, logística de: refrigerios, almuerzos, desayunos, brindis, de las graduaciones, manejo del personal de limpieza y mantenimiento, preparación del material promocional para regalar a ponentes e invitados, logística de mantenimiento de las todas las áreas de la Universidad, entre otros. Forma parte del **Departamento de Administración**, por lo que canaliza de igual forma, todos los gastos referidos a la organización de eventos.

**Coordinación de  
Vice- Rectorado Administrativo**

A pesar de que muchos de los gastos pueden ser canalizados a través del **Departamento de Ambiente, Eventos y Logística**, dentro del Departamento de Administración, se encuentra esta coordinación, encabezada por un coordinador, quien se encarga de autorizar los pagos a proveedores. No existe metodología alguna en este sentido, es decir, al momento de solicitar algún pago para los proveedores, se informa en primera instancia al Coordinador Administrativo y luego de ser aprobado, se llevan a cabo las gestiones pertinentes. Existe un formato de presupuesto, que es llenado en caso de que

alguna Facultad, Centro de Estudio o Coordinación de Postgrado desee llevar a cabo un diplomado, taller o curso de extensión.

Ahora bien, hasta los momentos el proceso para llevar a cabo eventos no se ha visto afectado por la falta de criterios unificados en cuanto a cómo debe ser su organización, pero con el tiempo, el incremento de matriculados y de población tanto docente como administrativa (tomando en cuenta que en la actualidad se manejan más de trescientos empleados y más de mil alumnos), darán la razón sobre la importancia de hacerlo, y, este manual es el primer paso para llevar a cabo este proceso. Se trata de unificar criterios en cuanto a imagen, normas, estilos, etc. que guarden la línea y sobriedad que caracterizan a esta institución. Se espera que con este manual se contribuya a ordenar bajo una metodología de proyectos las experiencias obtenidas hasta ahora, para atacar de raíz problemas como la falta de tiempo para una correcta promoción de los eventos, las dificultades a nivel financiero por falta de una matriz de presupuesto a seguir, dificultades a nivel de convocatoria, entre otros.

Lo pertinente es aceptar el importante crecimiento que la Universidad ha venido presentando año tras año y que indudablemente obliga a todos a institucionalizar estándares y parámetros que por ahora no podrán ir más allá de esta propuesta. Sería interesante, poder llevar a cabo en el futuro, un proyecto para el desarrollo de un Departamento de Extensión Universitaria que maneje directamente todos los asuntos involucrados en la materia.



Figura N° 2: Integración departamental para dar paso al Departamento de Extensión Universitaria.

## Características generales de los eventos UMA

Entre las características generales mencionadas por varios de los integrantes de la comunidad universitaria, se encuentran:

- Un evento UMA, **no** puede dar cabida en ningún sentido a la **improvisación**. Por esto, es necesario llevar a cabo un **plan de acción** en el que se puntualicen los pasos a seguir.
- Se trata de **actos que representen** formalidad, detalle en la organización, **sobriedad** en los resultados.
- Deben **presentar objetivos** claros, puntuales y definidos.
- Deben **reflejar la excelencia académica** propia de la filosofía universitaria. Se trata de combinar de forma armónica el saber con la educación personalizada y la estética.
- Deben estar acordes a los **principios y valores universitarios**.
- Deben estar dirigidos a **generar impacto** a corto plazo en la comunidad interna, y a largo plazo en la sociedad.
- Dentro de los objetivos de todo evento, debe considerarse la **correcta** orientación de la **promoción universitaria**, así como el intercambio de ideas.
- Deben **promover la integración** interinstitucional así como la alianza con entes estratégicos.
- Deben **estimular el nivel intelectual** de los estudiantes y participantes en general, tocando temas de actualidad con invitados de mucho interés.

## Principales errores cometidos

A la hora de desarrollar cualquier evento, es importante llevar a cabo el mayor control posible de las circunstancias, para así dar cabida a la menor cantidad de errores. Ahora bien, entre los más comunes se pueden mencionar:

- El poco control de la entrada de gente en algunos de eventos de interés general, lo cual lleva a que el auditorio se sature de gente al punto de no poder caminar de entre los pasillos y las escaleras.
- Para aquellos eventos que implique inscripción, un error frecuente es el inicio del evento a la hora en que la caja de la Universidad abre. Esto trae como consecuencia que el público externo que se está inscribiendo ese mismo día, no pueda entrar a tiempo.
- No probar los equipos audiovisuales a tiempo.
- Producir un evento sin hacer una estimación previa de costos. Este es un error muy frecuente en el cual se incurre y el cual puede llevar a generar mayores gastos de los necesarios.

## Recomendaciones

Con el propósito de generar eventos cada vez mejores, se presentan a continuación una serie de recomendaciones a tomar en cuenta para la producción de los eventos educativos. Entre estas, se encuentran:

- Saber con anticipación qué tipos de invitados son los que participarán en el evento, si han venido con anterioridad, si conocen la Universidad, qué tipo de relación existe con la misma, etc.
- Es conveniente estar atentos a aspectos como el refrigerio, desayuno o almuerzo que se va a ofrecer al (los) invitado(s). Conocer con anterioridad aspectos como su

religión, si es intolerante o alérgico a algún alimento en especial, permiten hacer la diferencia, puesto que la verdadera atención está en los detalles.

- Mantener a las autoridades principales de la Universidad al tanto sobre los invitados que visitarán la institución, puesto que es interesante crear vínculos de amistad y un buen detalle es poder concretar pequeños encuentros antes o después de la actividad entre los invitados y dichas autoridades.
- Siempre es importante asegurar la participación de la audiencia, procurando conectar las actividades que se llevan a cabo en la universidad con las materias del pensum de estudio de los alumnos, coordinando con los profesores de las cátedras relacionadas, la asistencia de su grupo de estudio.
- A pesar de que el personal para protocolo es utilizado en eventos de gran importancia, es una buena práctica apoyarse en dos o tres alumnos que puedan ayudar con el correcto desarrollo del evento (en caso de que el evento sea organizado por una sola persona).
- Cuando se trata de eventos abiertos al público como talleres o cursos, se recomienda crear una base de datos con la información contacto de los participantes, para el envío de futuras invitaciones.
- Se debe tener en mente que, tanto la planificación, como la promoción del evento corresponden a los aspectos medulares del mismo, por lo que, se deben gestionar con la mayor antelación posible, con el fin de reducir riesgos y asegurar la participación del público.
- En caso de que la agenda del evento contemple varias partes, es conveniente redactarle al orador de orden o maestro de ceremonia un guión del cual se pueda apoyar al momento de hacer la presentación. Para aquellos actos solemnes, se recomienda hacer un breve ensayo con anterioridad.
- Preguntar con anticipación al ponente que tipos de equipos necesitará, puesto que en algunos casos la Universidad puede disponer de ellos y si hará uso del internet (en este caso hará falta asegurarse con el equipo de informática que el día del evento éste funcione adecuadamente).



# **Capítulo IV**

***Integrando escenarios: Organización de eventos-  
Gestión de proyectos- Universidad Monteávila***

A continuación se presenta la propuesta de integración de organización de eventos con la metodología de Proyectos. Ésta, estará dividida en fases: **Definición, Planificación, Ejecución y Control y Cierre**. Para cada una de estas fases, actuarán como gestionadoras de los eventos, las Áreas (9) del Conocimiento establecidas en la metodología del PMBOK.

Dicha propuesta, servirá de matriz para aquellas personas que deseen aplicar la metodología de proyectos a cualquiera de los tantos eventos que se llevan a cabo año tras año en la Universidad.

Es importante recordar, que la metodología del PMBOK, constituye un marco referencial para esta propuesta, con el fin de estructurar y concretar las diversas fases de la organización de eventos bajo una línea metodológica específica: la de proyectos, más su aplicación no será exacta y precisa, puesto que el diseño del manual dejaría de ser práctico y de fácil uso.

Esta propuesta está recomendada para aquellas personas que deseen trabajar la producción de eventos de forma estructurada y formal, o bien para aquellos que deseen introducirse en la gestión de proyectos e integrar ambos temas.

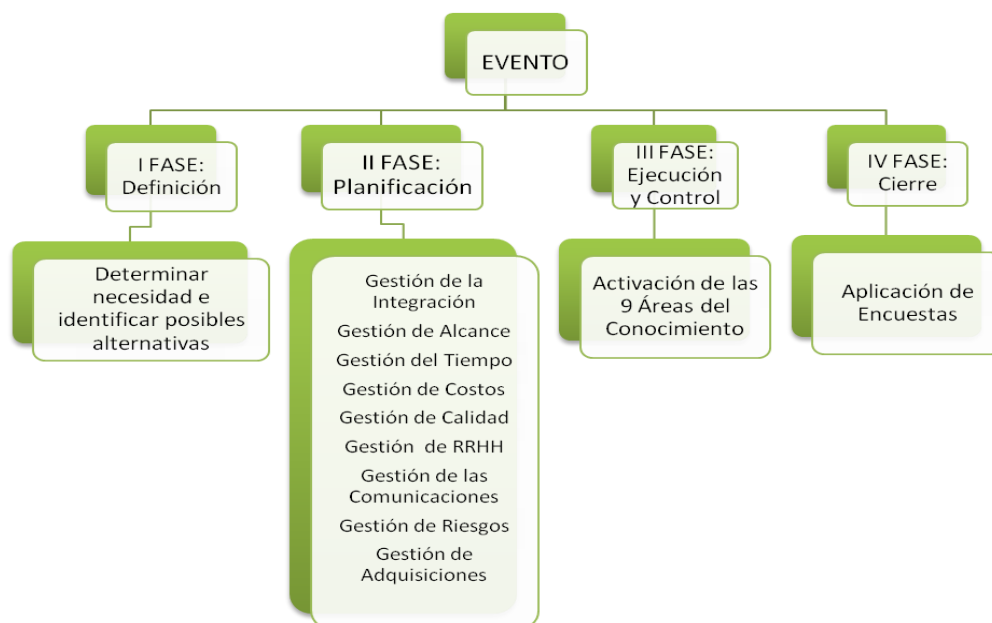


Figura N° 3: Fases de un evento y aspectos a tomar en cuenta para cada una de ellas.

## **Mi evento, un proyecto en fases**

Como se mencionó anteriormente, un proyecto es una serie de actividades articuladas coherentemente que buscan cumplir con una serie de objetivos, fijados a partir de una necesidad detectada.

A continuación, se esbozan de forma breve, un conjunto de pasos a seguir para llevar a cabo la primera fase del propuesta la detección de dichas necesidades y la correcta selección de alternativas con base a una serie de aspectos a considerar, todo esto con el propósito de llevar a cabo un proyecto con metas allegadas a la realidad académica, y así lograr una mejor gestión de los recursos provistos por la Universidad.

### **Fase I: Mi evento, una necesidad bien detectada**

Ahora bien, los siguientes pasos a enunciar fueron tomados de la Enciclopedia de Proyectos de Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo y posteriormente, ajustados para la presente propuesta:

1.- **Determinar una necesidad.** En caso de aquellos eventos pre-establecidos años tras año, no aplicaría este primer paso, pero a la hora de llevar a cabo algún taller, charla, foro, diplomado, etc. los entes como las Escuelas, Postgrados y Centros de Estudios, deben considerar algunos aspectos tales como:

- ¿Cuál es mi público?
- ¿Cuáles son sus temas de interés?
- ¿Cuáles son los temas que se encuentran en boga actualmente y que tienen relación con mi departamento?

Todos estos aspectos, y muchos otros más, pueden ser considerados para determinar una necesidad latente en contexto universitario actual.

2.- **Fijar objetivos:** un aspecto que va íntimamente ligado con el punto anterior, es la fijación de objetivos. Los objetivos deben ir enmarcados en una lógica de desarrollo integral propia de la filosofía universitaria. Es conveniente plantearse, qué aspectos como directivo, docente o estudiante pueden estar faltando para la formación de esa comunidad y que no es conveniente dejar pasar. Se debe recordar que todo evento es un “*acto de comunicación que tenga definido un objetivo claro...*” (Rodríguez, 2009, p.9) y el cual no pueden simplemente pasar por desapercibidos.

3.- **Identificar o generar alternativas:** una vez establecidos los objetivos, se deben comenzar a concebir alternativas como por ejemplo, qué ponentes se tienen disponibles, que dominen el tema a desarrollar, vínculos o acuerdos que se tengan con otras instituciones que puedan servir como facilitadoras del curso o taller, etc.

4.- **Señalar los requerimientos tanto técnicos, como financieros y organizacionales de dichas alternativas:** en este sentido, se deben considerar aspectos como: si el ponente no vive en el país, si se requieren de equipos que no se encuentran en la institución, si los costos del evento pueden llegar a ser muy elevados y por tanto convertirse en inaccesibles para el público universitario, considerar la solicitud de patrocinio, etc.

5.- **Con base a la información anterior, señalar ventajas y desventajas de las alternativas sugeridas:** se sugiere llevar a cabo una matriz de análisis o diagnóstico organizacional denominada DOFA por las siglas de las palabras que la componen: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, en la cual se obtenga una amplia perspectiva de las alternativas a considerar.

6.- **Seleccionar la mejor alternativa.** Es interesante cuestionarse a este punto si realmente la alternativa seleccionada corresponde efectivamente a la necesidad planteada.

Una vez seleccionada la alternativa adecuada para desarrollar un evento, comienzan las gestiones necesarias para la producción del mismo. Es en este momento, en el que se comienzan a aplicar las distintas fases de organización de eventos y de gestión de proyectos.

**Nombre del Departamento**

(Facultad, Postgrado, Centro de Estudio): \_\_\_\_\_

**Público al que va dirigido:** Estudiantil \_\_\_\_\_ Docente \_\_\_\_\_ Externo \_\_\_\_\_ Administrativo \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

**Objetivo(s) General(es):** \_\_\_\_\_

**Objetivo (s) Específico (s):**

1.- \_\_\_\_\_

2.- \_\_\_\_\_

3.- \_\_\_\_\_

**DOFA de las posibles alternativas de eventos:**

	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Alternativa 1:				
Alternativa 2:				
Alternativa 3:				

Tabla N° 1: Matriz propuesta para la elección de alternativas

## Fase II: Planificando mi evento

Antes de comenzar a definir los aspectos incorporados en las fases de planificación, desarrollo, control y cierre de un evento, es importante mencionar un área que acompañará al equipo organizador del proyecto durante todo el ciclo de vida del mismo, es la **Gestión de la Integración**. Esta Área del Conocimiento, tiene como fin “*cumplir satisfactoriamente con los requisitos del cliente y otros interesados, y gestionar las expectativas*” (PMBOK, 2004, p.77), es por esto que en las próximas fases a desarrollar, estarán integradas las nueve (9) áreas mencionadas anteriormente, buscando así lograr la aplicabilidad de cada una de ellas en la organización de eventos.

Es interesante resaltar, que en la Gestión de Integración se expone lo siguiente: “*la mayoría de los practicantes de la dirección de proyectos con experiencia, saben que no hay una única manera de gestionar proyectos*” (p.77), lo que refleja la variedad de formas que existen en abordar una misma necesidad. Es por esto que se invita al lector, a conocer la propuesta que en este Trabajo Especial de Grado se presenta. Lo importante e inexcusable es: “*integrar efectivamente los procesos que son necesarios para lograr los objetivos del proyecto...*” (p.78). Por tanto, la Gestión de Integración será parte del proyecto, al momento de **desarrollar el enunciado del alcance, desarrollar el plan de gestión, al dirigir y gestionar la ejecución, supervisar y controlar**, y por último **cerrar** el evento.

Ahora bien, una vez definido el proyecto (que puede considerarse como la selección correcta de una alternativa en base a una necesidad real), se procede a llevar a cabo la Fase II del evento: **La Planificación**. Es importante enfatizar que, de la correcta gestión de esta fase (considerada como el pilar del evento), dependerá el éxito de las demás. Es por esto que se recomienda planificar con tiempo todos los eventos, para poder cubrir correctamente todos los aspectos involucrados y reducir cualquier tipo de riesgo al momento del desarrollo del mismo.

## ¿Hasta dónde llegar?: Plan de Gestión del Alcance del Proyecto

A continuación se detallan los distintos aspectos aplicables a la organización de eventos descritos en la guía del PMBOK. Estos, pueden ser tomados en cuenta al momento de generar un documento de solicitud de patrocinio que deba ser entregado a posibles empresas contribuyentes. Estos son:

### 1.- Enunciar el Alcance de mi Evento

En el cual se describe de forma amplia y detallada cuáles serán las tareas a desarrollar para la obtención de entregables. Para esto, es conveniente desarrollar en primer lugar una lista de cuáles serán dichos entregables. Entre algunos de ellos se pueden mencionar:

- Arte de afiches digitales e impresos, invitaciones, habladores, anuncios de prensa, publicidad en páginas web, publicidad en prensa interna, etc.
- Definición de lugar a desarrollar el evento.
- Protocolo.
- Solicitud de equipos necesarios, e instalaciones requeridas (en caso de que fuese necesario).

El enunciado del alcance, debe ser una guía clave de trabajo. Un plan de acción, que *“proporciona la línea base para evaluar si las solicitudes de cambio están comprendidas dentro o fuera de los límites del proyecto (evento)”* (p.110).

### 2.- Definir los Objetivos

Los objetivos del proyecto no son más que las metas que se desean alcanzar al culminar el proyecto. El PMBOK, hace referencia a la importancia de que sean redactados como indicadores para que así puedan ser medibles. La mayoría de las veces los objetivos de los eventos que se llevan a cabo tienen fines **académicos, de crear nuevos vínculos, de hacer conocer la institución, de desarrollar nuevas propuestas o proyectos que favorezcan a la universidad.**

### **3.- Determinar los Requisitos y Especificaciones**

Cuando se trabaja con empresas o instituciones patrocinantes, los requisitos del proyecto vienen referidos en su mayoría a la imagen corporativa. En el plan a presentar se deben incluir las distintas ofertas en cuanto al material que podrán distribuir, colocación de stands, ubicación del logo en las distintos artes etc.

### **4.- Delimitar mi Evento**

Es dejar por sentado lo que incluye y lo que no el evento a realizar.

### **5.- Definir la Organización Inicial del Evento**

Documentar quiénes serán parte del equipo organizador del evento.

### **6.- Identificar los Riesgos Iniciales**

Dependiendo de la magnitud del evento, existe un mayor o menor número de riesgos que pueden impactar tanto positiva como negativamente. Se recomienda que al finalizar cada evento, se dejen debidamente registrados, con el propósito de asegurar unos mejores resultados la próxima vez.

### **7.- Enumerar los Hitos del Cronograma**

Desarrollar para cada evento, aquellos momentos determinantes para el correcto desarrollo del mismo.

### **8.- Estimar los Costos<sup>2</sup>**

En la cual se calcula un aproximado del costo total del evento, todo esto con el fin de medir la viabilidad del mismo previo a su organización. Cuando se lleva a cabo una estimación de costos, se deben "*identificar y considerar diversas alternativas*" (p.161), es por esto que se recomienda manejar una base de datos amplias en cuanto a proveedores, puesto que, sólo considerando las alternativas se hará una justa gestión de los recursos económicos.

La estimación de costos (que en este caso será representada en BS. F), debe considerar los siguientes recursos: mano de obra (personal de mantenimiento y de servicio), equipos

---

<sup>2</sup> Para conocer la matriz de Estimación de Costos utilizada actualmente por la Universidad, [ver anexo C](#)



(equipos como laptops, video beam, sonido, DVD, etc.), material (papelería), servicios e instalaciones, además de “*asignación por inflación y costos por contingencias*” (p.161).

Para la estimación de Costos, se tomará en cuenta los **Activos de los Procesos de la Organización**, los cuales incluyen aquellos procesos tanto formales como informales que se desarrollan de forma natural dentro de la Universidad, y que tienen relación con la estimación de costos. Estos son:

- **Plantillas de estimación de costos**
- **Tomar en cuenta la información histórica:** se refiere a todos aquellos costos, que por antiguas experiencias ya se conocen y manejan.
- **Consultar los archivos de eventos anteriores:** en este sentido puede ser muy poco lo rescatable de antiguos eventos que fueron llevados a cabo. Existen bases de datos dentro de algunas escuelas, donde se puede encontrar información de talleres y cursos que en el pasado se llevaron a cabo, pero este registro no es del todo formal y pertinente<sup>3</sup>.
- **Tomar como referencia los conocimiento del equipo:** este aspecto tiene una estrecha relación con los dos anteriores y es el que se maneja con más frecuencia dentro del espacio académico, puesto que, por ser una comunidad pequeña, se presta para que aquella información de personas relacionadas de forma directa o indirecta con el evento, sea comunicada y valedera en estos momentos.

Ahora bien, entre alguna de las herramientas y técnicas mencionadas en la guía del PMBOK, y aplicables a la organización de eventos se encuentran las siguientes:

- **Llevar a cabo una Estimación por Analogía:** la cual a partir de los costos implicados en eventos anteriores que sean afines, se toma como base para el evento a desarrollar.

---

<sup>3</sup> Se espera que la aplicación de este manual a los eventos UMA, sirva para concientizar a la comunidad que la integra, sobre la importancia de llevar un registro estructurado de los futuros eventos. El diseño de esta propuesta, permite el ejercicio ordenado de dichas experiencias.

- Determinar las Tarifas de Costos de Recursos:** es una técnica propuesta con el fin de definir tarifas, en la cual el Vice- Rectorado Administrativo (en este caso), lleva a cabo una serie de estimaciones presupuestarias, tomando como base *“los costos unitarios que ya conoce, como el costo del personal por hora...”* (p.165). Para esto se recomienda reunir cotizaciones de costos implicados.

### 9.- Crear la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

Para esto hay que recordar que el objetivo de esta herramienta es aligerar el trabajo, subdividiendo grandes trabajos en actividades que luego serán distribuidas entre todo el equipo organizador. Esta jerarquización puede ser utilizada como herramienta para el Desglose de Riesgos (RBS) y el Desglose de Recursos (RBS), entre otros.

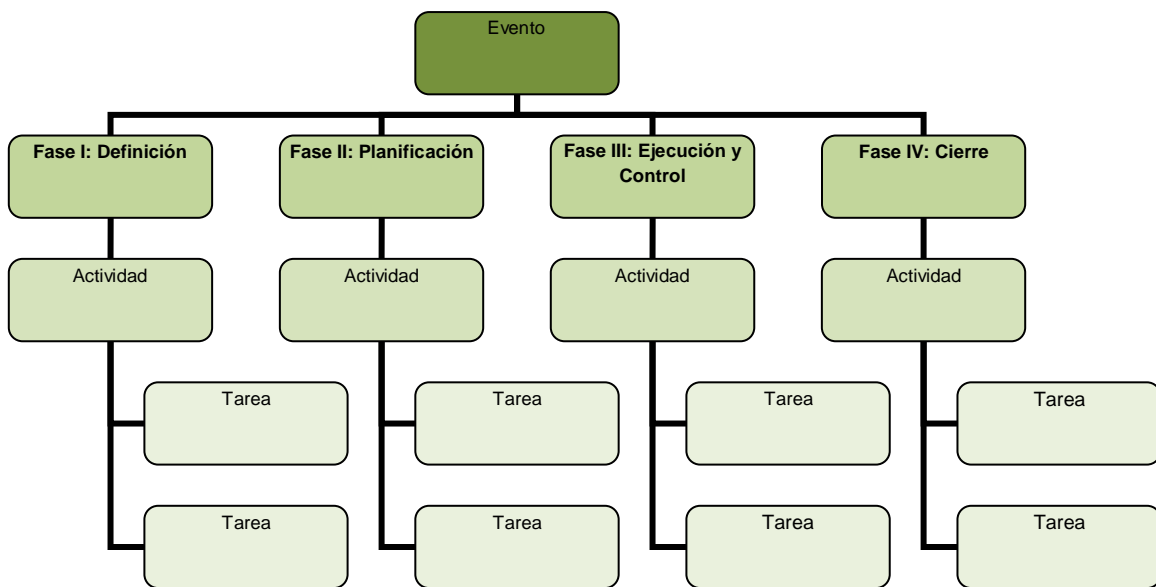


Figura Nº 4: Matriz de Estructura Desagregada de Trabajo, basada del Manual del Taller de Gerencias de Proyecto (Rodríguez, 2009)

## 10.- Crear la Línea Base del Alcance

Constituido por el alcance del proyecto (debidamente aprobado) y el respectivo EDT.

*“La conclusión del **alcance del proyecto** se mide en **comparación** con el **plan de gestión del proyecto, el enunciado del proyecto, su EDT, pero la conclusión del alcance del producto se mide en comparación con los requisitos del producto**” (p.104)*

## 11.- Hacer los cambios solicitados

Una vez revisada la definición del alcance, puede estar sujeta a cambios, sea por recorte del presupuesto, limitaciones en el tiempo, espacio, recursos, entre otras. Lo importante es reajustar el evento con base a los cambios sugeridos para procurar no afectar la línea base del evento.

Es importante mencionar, que los cambios solicitados, son un aspecto a considerar en cada una de las Áreas del Conocimiento, por lo que, el hecho de que no se mencione, no significa que no deba ser tomado en cuenta.

Existen otros tantos aspectos, incluidos en la verificación y control del alcance, pero por falta de aplicabilidad al tema de la organización de eventos fueron descartados. Se debe tener en cuenta que este diseño de propuesta busca introducir al lector en la metodología de proyectos, y por tanto busca ser útil y de fácil uso.

La guía del PMBOK, propone dentro de uno de los procesos propios de la Gestión de Integración, el **Enunciado del trabajo (SOW)**, que es una *“descripción narrativa de productos o servicios que deben ser suministrados por el proyecto (evento)”* (p.82). En este se debe indicar: **La necesidad detectada, descripción del alcance del evento y el plan a ejecutar.**

Este puede ser de gran utilidad a la hora de preparar el documento de solicitud de patrocinio del evento que se pretende llevar a cabo.

## Tómate un minuto para el tiempo Gestión del Tiempo del Proyecto

Esta Área del Conocimiento, busca desarrollar todos los procesos implicados en el proyecto, en un tiempo previo a la conclusión del mismo. Los pasos a seguir, para procurar la correcta gestión del tiempo son:

### 1. Definir las actividades: Lista

En este primer paso se busca definir la **lista de actividades**, la cual precisará el cronograma de las mismas. En el PMBOK, advierten que esta lista de actividades debe incluir: *“identificador de la actividad, y descripción detallada del alcance del trabajo para cada actividad del cronograma”* (p.129). Pero para efectos de practicidad la lista de trabajo de este manual consistirá únicamente en enunciar las actividades a desarrollar.

Ahora bien, para elaborar un cronograma, es conveniente tomar en cuenta dos técnicas, entre las que se encuentra:

- La **Descomposición**, la cual busca descomponer los paquetes de trabajo de un evento en actividades más concretas y definidas, que son aquellas que conformarán el cronograma de actividades.
- La **Plantilla**, se refiere a formatos previos de listas de chequeos que sirven de referencia para los eventos subsiguientes.

Cronograma								
Actividad	Tareas	Mes 1						Departamento o persona encargada
		Sem. 1	2	3	4	5	6	
		x						

Tabla N° 2: Matriz sugerida para llevar a cabo el cronograma del evento

El cronograma sugerido puede ser modificado en base del alcance del evento. De lo que se trata es de identificar todas las actividades implicadas y conforme al tiempo que se tenga para organizar el evento, ir marcando con una “X” la duración de cada una de las mismas (sea por días, semanas o meses). De igual forma se propone dejar especificado el departamento o la persona encargada de esa actividad o tarea identificada.

## 2. Determinar la Secuencias de Actividades

Con respecto a la **secuencia de las actividades**, en la gestión de proyectos existen software especializados en determinar dicha secuencia en base a requerimientos específicos de proyecto. Esta secuencia, se verá determinada por tres tipos de dependencias aplicables a cualquier proyecto (en este caso a los eventos). Estas son:

**Dependencias obligatorias**, son actividades que para ser llevadas a cabo requieren estrictamente de la culminación de la actividad anterior. En la organización de eventos, cualquier tipo de actividad a desarrollar dependerá rigurosamente de la aprobación previa del presupuesto inherente a ese proyecto en particular.

**Dependencias discrecionales**, son aquellas dependencias de actividades establecidas en base a las mejores prácticas obtenidas en experiencias anteriores. Se hace referencia a este

tipo de dependencia como “*lógica preferida, lógica preferencial o lógica blanda*” (2004, p.134). No existe una única forma de establecerla, dependerá de cada equipo de proyecto establecer sus propias dependencias discrecionales. En el tema de eventos, se puede decir que hasta los momentos dentro de la Universidad, este aspecto se ha movido mucho de esta forma. Cada departamento ha establecido su propia “lógica preferencial” en base a experiencias previas, metodologías establecidas, etc.

**Dependencias externas**, se refiere a aquellas actividades de las cuales no se tiene un control, como tal, por parte del equipo del proyecto. Un ejemplo de actividades de este tipo son aquellas que se llevan a cabo con los proveedores. Solicitud de un refrigerio, de algún equipo en particular a utilizar, pendones, invitaciones, afiches, etc. Una vez que son solicitados, no dependen del equipo organizador del evento que esa actividades se cumpla en el tiempo establecido, aunque vale acotar que normalmente se hace un seguimiento riguroso de estas tareas para procurar su cumplimiento.

### 3. **Estimar los Recursos de las Actividades**

La estimación de recursos de las actividades “*involucra determinar cuáles son los recursos (personas, equipos o material) y qué cantidad de cada recurso se utilizará*” (p.135)

Una buena práctica propuesta por la guía del PMBOK y recomendada en la gestión de eventos, es la **Disponibilidad de Recursos**.

La única diferencia es que en el PMBOK, se busca considerar el o los recurso(s) solicitado(s) para el proyecto, en las diversas ubicaciones geográficas, mientras que, lo que en este manual se propone es llevar a cabo dicha estimación de recursos dentro de la misma universidad, con el fin de procurar una mejor gestión de los bienes económicos fijados por el vice-rectorado administrativo.

## ¿Alguien calculó los gastos? Gestión de los Costos del Proyecto

Antes de dar inicio a la explicación de los aspectos que involucran la Gestión de Costos, es importante mencionar dos ideas neurálgicas de esta Área del Conocimiento. Estas son:

1. **La Gestión de Costos**, se encarga del manejo de los recursos económicos involucrados en el proyecto, necesarios para cumplir con las actividades del cronograma.
2. **La Gestión de Costos** “*debería considerar el efecto de las decisiones del proyecto sobre los costos del uso, mantenimiento y soporte del resultado del proyecto*” (p.157). Sobre este punto se quiere hacer hincapié, puesto que una de las respuestas de mayor interés obtenida en la entrevista hecha al Departamento de Administración (Vice Rectorado Administrativo), fue que al momento de calcular los costos implicados en eventos en los cuales se exige el cobro de una entrada, el uso del espacio, equipos, etc. no eran tomados en cuenta, en ningún sentido, la elaboración del presupuesto de dicho evento.

Por lo que, con esta premisa propia de la Guía de PMBOK, se quiere crear conciencia sobre la importancia que tiene considerar dentro de los costos, el efecto ejercido sobre el uso de recursos (en general) y espacios involucrados en el evento.

3. Por último, puesto que los eventos pueden considerarse proyectos pequeños o de menor alcance (en comparación a proyectos tecnológicos, o de ingeniería). Se hace mención que tanto el proceso de estimación de costos y el de preparación de presupuesto, pueden ser llevados en un único proceso por una sola persona. Pero de igual forma, se detallarán cada uno de estos, en caso de llevarse a cabo por separado.

### 1. **Estimar Costos y Preparar Presupuesto**

Una vez llevada a cabo la estimación de costos (definida en la Gestión de Alcance), es hora de adentrarse en la **Preparación del Presupuesto**.

La Preparación de Presupuesto de Costos, implica la suma de los costos ya estimados, con el fin de medir el rendimiento del evento, gracias a la definición de la línea base del costo total de mi proyecto.

Entre las técnicas y herramientas, se sugieren para la organización de eventos:

- **La Suma de Costos:** Se estiman los costos en base a los recursos implicados a cada una de las actividades asociadas a la EDT. Estos se suman, determinando así los costos totales del proyecto.
- **Análisis de Reserva:** Al igual que todo proyecto, cualquier evento se puede ver seriamente impactado por situaciones y factores ajenos a la voluntad de los organizadores, por lo que se debe tomar en cuenta prevenirlos desde los orígenes de su organización, tomando medidas como el Análisis de Reserva, que *“establece las reservas para contingencias, de riesgos identificados en el registro de riesgos... Son presupuestos reservados, para cambios no planificados”* (p.169). Un ejemplo de esto es que no llegue el refrigerio solicitado, y se tenga que incurrir en un gasto mayor, con el fin de no perjudicar el cronograma establecido.

Lo que nunca se debe dejar de lado en el desarrollo de un evento es que como mínimo, cubrir los costos implicados. Si lo que se desea es que se genere rentabilidad, entonces se deben ajustar las ideas al presupuesto, de lo contrario no sólo no se estará cumpliendo con uno de los objetivos del proyecto, sino que al generar pérdidas se convertirá en una actividad poco sustentable para la Universidad.



## ¡Quiero un evento de Calidad! Gestión de la Calidad del Proyecto

Cuando se habla de Gestión de Calidad, se debe destacar uno de los aspectos que más preocupa a la hora de organizar eventos en la Universidad Monteávila: “*Que los eventos sean pulcros, con un amplio nivel de detalle, sobrios y ordenados*” (Mariño E., entrevista personal, 13 de abril de 2009). Estos aspectos, considerados de gran valor en todas y cada una de las actividades llevadas a cabo por la Universidad, pueden ser planificados y asegurados gracias a la Gestión de la Calidad de un proyecto.

La calidad no debe ser considerada únicamente en el producto o servicio a ofrecer, sino que se debe garantizar, de igual forma, en cada una de las fases de la organización de eventos. Un ejemplo de esto, se puede ver reflejado en el trato del equipo organizador; no se puede sacrificar el buen trato del personal de la institución, exigiendo más de lo que se puede hacer, sólo por cumplir con las metas y el cronograma establecido en un primer momento.

Dentro de la Gestión de Calidad, existen algunos aspectos que vale la pena mencionar, con el fin de considerarlos como ejes transversales al momento de desarrollar eventos. Estos son:

1. **Procurar la satisfacción de implicados**, en este caso del público participante y de los ponentes e invitados al evento. Para esto, es conveniente tomar en cuenta:
  - **Los Temas:** que sean de interés estudiantil (en caso de aquellos eventos que sean únicamente para público interno), de igual forma tomar en cuenta temas e invitados de actualidad, que complementen las materias del pensum, que brinden experiencias de tipo personal y profesional.

Lewis, autor de la página web [empresa-de-éxito.com](http://empresa-de-éxito.com), expone que los ponentes invitados no sólo deben dominar ampliamente el contenido a impartir, sino que además deben estar acompañados de materiales didácticos. Es importante tomar en cuenta que existen tres tipos de público: Los visuales, los auditivos, y los que aprenden haciendo.

- **Ponentes e invitados:** reafirmando la identidad universitaria a través de la atención en el trato, además de ofrecerles algún pequeño refrigerio, así como un detalle institucional que pueda ser de agrado para el asistente.

Es de suma importancia asegurarse que el tipo de refrigerio, almuerzo o desayuno que se vaya a ofrecer no limite al participante de su ingesta por motivos culturales, religiosos o médicos.

- **Personal de Protocolo:** procurar mantener cierto grado de uniformidad en la apariencia de aquellos alumnos que vayan a participar de protocolo, utilizando atuendos sobrios y elegantes.

El personal de protocolo debe estar entrenado para recibir cordialmente a los invitados y público general. Debe conocer el cronograma del desarrollo del evento con el fin de prevenir lo que sigue a continuación, debe vigilar el correcto funcionamiento de los equipos, así como de la repartición de material al público (en caso de que haya alguno).

Es conveniente (dependiendo de la magnitud del evento), que se capacite a aquellos estudiantes que vayan a contribuir en el desarrollo del evento como protocolo, con el fin de disminuir riesgos.

De igual forma, se recomienda entregar un pequeño detalle a cada uno de los voluntarios, con el fin de demostrar agradecimiento y motivarlos a participar una próxima vez.

2. **La prevención,** tomarse un tiempo para asegurarse de que el presupuesto esté bien establecido y aprobado con sus respectivos cambios, es un modo de garantizar la calidad, puesto que puede llegar a ser más costoso corregir algún desvío una vez comenzado el evento, a considerarlo con anticipación y prevenirlo.

3. **Mejora continua**, cada vez que se culmina un evento, se propone llevar a cabo una pequeña encuesta entre el público participante, que permita medir a los organizadores del evento el éxito del mismo. Una vez obtenido los resultados de las encuestas, conviene registrar resultados y sugerir recomendaciones.

Ahora bien, entre las técnicas y herramientas descritas en la guía del PMBOK, se sugiere:

- **Generar Estudios Comparativos**, una forma de generar mejoras en cada uno de los eventos universitarios es llevando a cabo un estudio comparativo con experiencias anteriores internas o con otras instituciones sean académicas o de eventos, con el propósito de buscar mejorar la calidad de la imagen institucional.

Todos estos aspectos y muchos más, pueden ser considerados al momento de medir la calidad del evento planificado y desarrollado.

## ¿Y qué hay de mi equipo de trabajo e involucrados?

### Gestión de los Recursos Humanos

Debido a que la Universidad Monteávila se encuentra conformada por una comunidad reducida, los eventos son planificados, desarrollados, ejecutados y controlados por una o dos personas que cuentan con el apoyo respectivo de los departamentos involucrados para la correcta gestión del evento. En todo caso el organizador del evento cumplirá con el rol de directivo del proyecto. Será éste con el resto del equipo de la Escuela, Centro de Estudio o integrantes de otros departamentos, quienes decidirán sobre posibles cambios en alguna de las fases del mismo.

Existen algunos factores de tipo **ambientales** aplicables a la comunidad integradora universitaria. Estos, pueden ser tomados en cuenta (por ejemplo) al momento de determinar quién será el encargado de la organización de un evento específico (o de todos los eventos en general) dentro de la Facultades, Centros de Estudios, Vice- Rectorado etc.

1. **Factores Organizativos**, ¿qué departamentos (desde Escuelas, Postgrados, etc.) deben estar involucrados en la organización de un evento X? (es conveniente promover la interacción entre Departamentos). Por ejemplo:

Llevar a cabo un evento de “Derechos de Autor”, en la cual participen las cuatro Escuelas y la Coordinación de Postgrado, puesto que es un evento que presenta un mensaje de honestidad intelectual, que conviene promover entre todos los estudiantes, y a su vez, le da pie a la promoción de la nueva especialización de “Propiedad Intelectual”. Todo esto sin mencionar, que cada integrante del equipo organizador puede encargarse de la correcta planificación, desarrollo y gestión de cada una de las nueve (9) Áreas del Conocimiento.

2. **Factores Interpersonales**, ya que la Universidad es una comunidad de personas y saberes, es conveniente tomar en cuenta las relaciones que existen entre las personas que conformarán el equipo de producción del evento (en caso de que fuese más de una).

3. **Factores Políticos**, con el propósito de promover la formación de vínculos entre la universidad y otras instituciones, resulta de gran interés para el crecimiento universitario, desarrollar eventos de tipo interinstitucionales.

Fase	Tarea	Luisa	José	María	Diana	Cristóbal
<b>Definición de evento</b>	Definir objetivos del evento					
	Señalar requerimientos técnicos, financieros y organizacionales					
	Estructurar temas a abordar					
	Verificar y contactar a ponentes					
	Definir fecha y hora					
	Definir locación					
	Definir lista de invitados especiales					
<b>Planificación del evento</b>	Elaborar presupuesto estimado					
	Controlar gastos e ingresos					
	Controlar fondos de la operación					
	Cancelar compromisos					
	Diseño del programa del evento					
	Reservar locación					
	Evaluar requerimientos técnicos y audiovisuales					
	Reservar equipos técnicos y audiovisuales					
	Elaboración del material a entregar					
	Elaboración del formato de inscripciones					
	Elaboración del material a promocional					
	Elaboración de certificados					
	Suministro de marcadores, lápices, hojas rotafolio					
	Reservación de servicios					

Organización del transporte					
Organización de seguridad y vigilancia					
Adecuación de espacios físicos y supervisión de limpieza					
Organización del presídium					
Selección de maestro de ceremonia					
Confirmar invitados especiales					
Selección del protocolo					
Inducción del protocolo					
Diseño de la publicación de aviso de prensa					
Impresión y repartición de afiches promocionales e invitaciones					
Preparar carpeta y material para el evento					
Planificación de la cobertura fotográfica					
Organización del desayuno, almuerzo, cena, brindis o refrigerio					

Tabla N° 3: Matriz sugerida en caso de que el evento sea producido por un número relativamente grande de personas (cinco o más). Ésta puede contemplar la designación de responsabilidades para cada una de las actividades o tareas a desarrollar, dependiendo del nivel de desagregación de cada uno de los trabajos.

En caso de que la magnitud del evento implique la participación de un número importante de personas dentro de su organización, es conveniente *“establecer las reglas, normas básicas, prácticas de comunicación y definición de roles (en este caso de responsabilidades), porque reducen la cantidad de conflictos”* (p.217)

**¡Quiero que se enteren de mi evento!**  
**Gestión de las Comunicaciones del Proyecto**

La Gestión de las Comunicaciones es un Área del Conocimiento, dedicada a la correcta difusión de información y procesos de comunicación efectivos entre todos los involucrados en el proyecto (incluyendo el cliente, los patrocinadores, público y medios de comunicación), puesto que es un aspecto de gran relevancia para el proyecto, y conviene gestionarlo de la mejor manera posible, para obtener los resultados deseados.

Ahora bien, a pesar de que éste es el objetivo principal de la Gestión de Comunicaciones de un proyecto, lo que se propone en este manual es hacer uso de esta Área del Conocimiento de una forma diversa. En vez de centrar la atención en **el correcto proceso comunicativo de los implicados internos en del proyecto, lo que se propone es, centrar la propuesta comunicacional en su actividad promocional**. Dicho de otra forma, se trata de hacer uso de la metodología que ya se viene trabajando (la de la guía del PMBOK) para gestionar de una forma alternativa la promoción del evento.

**Algunos aspectos a considerar:**

1. A la hora de producir un evento, se debe mantener presente la imagen que la institución desea reflejar. No hay que perder de vista que todo evento **en sí** ya es un medio de desarrollo institucional de la imagen, por lo que, se deben cuidar todos los detalles envueltos en el mismo.
2. De igual forma se debe tener presente que **lo que representa el cliente para un equipo directivo, lo constituye la audiencia e invitados para la institución**. Esto se traduce en la importancia de cuidar las relaciones y los contactos que en cada uno de los eventos se generan.
3. Existen dos formas de hacer contacto con el público, y Marlene Rodríguez hace mención de éstas en su manual:



- **Los medios tradicionales o ATL (*Above the Line*)**, entre los que se pueden mencionar la televisión, la prensa, la radio, vallas, revistas y cine. Son de tipos masivos y costosos.
- **Los medios no tradicionales o BTL (*Below the Line*)**, entre ellos se encuentran las intervenciones, publicidad exterior, los eventos, etc. Este tipo de medios son menos masivos, pero su publicidad, se caracteriza por ser original, diferente y auténtica. Puede ser incluso menos costosa que aquella que implica medios tradicionales.

Es importante “definir y estudiar **los hábitos y conductas** de la audiencia, para **definir los medios** a utilizar, **construir un concepto** que comunique (considerando medios tradicionales y no tradicionales) y así ponerlo posteriormente en marcha” (Rodríguez, 2009, p. 64)

Algunos medios alternativos que pueden ser utilizados a la hora de promocionar eventos dentro de la universidad son: la página web, el facebook, twitter, intervenciones en espacios como el cafetín, etc.

Ahora bien, entre los pasos a llevar a cabo para la correcta gestión de las comunicaciones, se encuentran:

## 1. **Planificar las comunicaciones**

Entre algunas de las herramientas mencionadas en la guía del PMBOK, y que son aplicables a la Gestión de las Comunicaciones (promoción de eventos) se pueden mencionar:

- **Considerar los requisitos de Comunicaciones**

En los Requisitos de Comunicaciones se deben detectar aquellos aspectos que son necesarios comunicar en un proyecto. Para esto, “el director debe considerar la cantidad de canales o caminos de comunicación posibles, como un indicador de la complejidad de las comunicaciones de un proyecto” (PMBOK, 2004, p. 226).

En la guía del PMBOK, señalan una fórmula que permite calcular el número total de canales de comunicación. Ésta es:  $n(n-1)/2$ , donde “n”, representa el número de interesados, pero para efectos de este manual, “n”, representará la audiencia y los invitados al evento que servirán como canales de comunicación. Por lo que, si tengo 100 invitados a mi evento, tendré un total de 4950 canales de comunicación abiertos para la divulgación de los resultados del evento.

Ahora bien, la información que se desee comunicar al público, deberá ser enviada al Comité de Desarrollo y Promoción Institucional. Para esto se cuenta con un formato previamente establecido en el cual se solicitan una serie de requisitos necesarios para hacer el material promocional del evento.

## 2. Distribuir de la Información

- **Considerar las habilidades Comunicacionales:** una de las herramientas que forma parte de la distribución de la información, son las habilidades de la comunicación. Su objetivo es generar mensajes claros, precisos y completos, para que pueden ser tomados en cuenta por la audiencia, sin ninguna confusión.

Marlene Rodríguez, propone cuatro (4) pasos a ser tomados en cuenta en la construcción y distribución del mensaje:

1. *“Toda pieza comunicacional debe responder directa o indirectamente a las preguntas ¿qué?, ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?, y ¿por qué?”* (2009, p. 64)
2. *“Redacta y construye las piezas utilizando un lenguaje claro, directo y sencillo”* (2009, p.64)
3. *“ Evitar saturar a la audiencia de información”* (2009, p. 65)
4. *“Comunicar con tiempo el evento, para aumentar las probabilidades de éxito en la convocatoria”* (2009, p.65)

La correcta gestión de las comunicaciones es sin duda un paso fundamental para el éxito del evento. Promover ideas innovadoras para la promoción de mismo, implica ir un paso más allá del simple proceso de comunicar. Es a esto a lo que se debe apuntar, a generar

estrategias comunicacionales nuevas, diferentes y creativas, que dan paso a una forma de trabajo diferente y menos costosa dentro de la Universidad.

## ¿Y qué hay de los riesgos de mi evento? Gestión de los Riesgos

Como se ha mencionado anteriormente, un riesgo es un suceso que positiva o negativamente puede impactar sobre los objetivos de un proyecto. La guía del PMBOK advierte que puede tener “*una o más causas, y si se produce, uno o más impactos*” (2004, p.238).

En la producción de eventos, una buena práctica es lograr registrar los **riesgos identificados** por aquéllos con más experiencia en el tema, y posteriormente procurar **planificar su respuesta**.

De igual forma, se propone llevar a cabo **análisis cuantitativo y cualitativo de riesgos**. El primero, sirve para organizar los riesgos con base a su probabilidad e impacto dentro del proyecto, determinando así, el orden en que deben emprender las acciones de mejora. El segundo se orienta al “*desarrollo de respuestas efectivas a los riesgos*” (p.254).

Ahora bien, para la siguiente propuesta los aspectos a tomar en cuenta serán **la identificación de riesgos y la planificación de su respuesta**.

### 1. Identificar los riesgos

Cuando se trata de identificar riesgos, lo más importante es “*determinar qué riesgos pueden afectar al proyecto y documentar sus características*” (p.246). En este sentido, es conveniente tomar en cuenta, algunos riesgos previamente identificados por expertos en el tema de organización eventos y que sirven de patrón referencial para esta propuesta. En este caso, la Directora General *PowerAxle Consejeros de Comunicación*, Mayte González-Gil, expone en el blog divulgativo sobre conceptos de Comunicación Corporativa, cinco de los problemas más comunes a la hora de controlar un evento. Estos son:

- **El ponente no puede asistir**
- **Climatología**

- **Gastos imprevistos**
- **Plan de Actividades no aceptado**
- **Problemas de salud imprevistos**

En la medida en que se vayan registrando los eventos, se irán detectando riesgos más específicos de la naturaleza propia de cada evento, lo cual permitirá disminuir el grado de incertidumbre. Esta técnica, es denominada por la guía del PMBOK como: **Listas de Control**.

Algunas técnicas registradas en la guía del PMBOK, para la localización de riesgos en la organización de eventos, son:

- **Tormentas de ideas**, generadas por el mismo equipo de trabajo.
- **Entrevistas** a expertos en la materia, a las autoridades universitarias y en general a todas aquellas personas que han estado involucradas en el tema en algún momento en la historia de la universidad.
- **Matriz DOFA (análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)**, utilizada previamente para la selección de alternativas sobre eventos.
- **Identificar las causas de los riesgos**, si por ejemplo, se determina que la causa del retardo de la mayoría de los ponentes a las charlas es, llevar a cabo la actividad en horas picos en una ciudad como Caracas, entonces, se estará reduciendo el riesgo, al procurar cambiar el horario de esos eventos a otros momentos del día cuando el tráfico no sea un factor determinante en el inicio puntual de la actividad.

## 2. **Planificación de la Respuesta a los Riesgos**

La Planificación de respuesta a los riesgos, busca determinar posibles soluciones antes los ya identificados. Es importante que la producción de eventos, se tome en cuenta este aspecto al momento **de planificar el evento**, ya que muchas veces no hay tiempo para pensar en una adecuada solución a un problema determinado y se tiende a cometer errores que reflejan la falta de experiencia en la materia.

Hay que recordar que no se trata de vender una imagen de perfección ante el público, puesto que el grado de incertidumbre es inherente a la naturaleza de todo proyecto. De lo que se trata, realmente, es de demostrar que existe una planificación detallada y que ante cualquier riesgo hay ya una respuesta previamente planificada.

“Las respuestas planificadas a los riesgos, deben ser **congruentes** con la importancia del riesgo, tener un **costo efectivo** en relación **al desafío**, ser **aplicadas a** su debido **tiempo**, ser **realistas** dentro del contexto del proyecto, estar **acordadas por todos los implicados**, y **a cargo** de una **persona responsable**” (p. 260)

Como respuesta a los riesgos, la guía del PMBOK, menciona una serie de estrategias con acciones específicas para aquellos riesgos identificados. En caso de que estas estrategias y acciones efectivas no den resultado, entonces se propone llevar a cabo un **plan de reserva**.

Ahora bien, ante los riesgos previamente identificados por la Directora General *PowerAxle Consejeros de Comunicación*, Mayte González-Gil, se aplicarán (tomando en cuenta las soluciones propuestas por ella) tanto las estrategias como las posibles acciones correctivas, así como un plan de reserva en alguno de los casos. Este análisis servirá de patrón para futuros eventos.

- **El ponente no puede asistir**

#### **Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas:**

**Mitigar el riesgo**, tratando de “*adoptar acciones tempranas para reducir la probabilidad de la ocurrencia de un riesgo y/o su impacto sobre el proyecto*” (p.262). En este sentido, si la falta del ponente se debe a un simple retraso por circunstancias ajenas, entonces la Licenciada González- Gil, propone, hacer un reajuste de la agenda, haciendo pasar al ponente siguiente, o adelantando el refrigerio en caso de que lo haya.

Otras acciones a considerar para los próximos eventos: tomar en cuenta las horas pico en el tráfico.

**Plan de reserva:** manejar una lista de uno o dos candidatos posibles a sustituir al ponente principal.

- **Climatología**

**Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas:**

**Evitar el riesgo**, puesto que esta estrategia busca “*eliminar la amenaza*” (p.261), se sabe que el riesgo climatológico constituirá una amenaza que no sólo puede retrasar el evento, sino que también lo puede suspender en caso de que éste sea al aire libre y no se cuente con un emplazamiento acondicionados para una eventualidad como la lluvia.

- **Gastos imprevistos**

**Estrategia de Respuesta para Contingencias**, los gastos imprevistos, entran dentro de un posible plan de contingencias. Es importante que en el presupuesto inicial se contemple este aspecto, puesto que se pueden presentar situaciones en las que se deberá hacer uso de este plan.

- **Plan de Actividades no aceptado**

**Estrategias para Riesgos Positivos u Oportunidades:**

**Explotar**, el llevar a cabo una actividad en la Universidad y no obtener aceptación por parte de los asistentes (especialmente los estudiantes) es un aspecto muy común. Lo que se propone es, tomarlo como un riesgo positivo a explotar y no como una amenaza. “*Se trata de hacer realidad una oportunidad*” (p.262).

Un ejemplo de esto, fue la asistencia del periodista argentino Julian Schvindlerman, a la Universidad.

**Tema de la conferencia:** Irán y su influencia en América Latina.

**Riesgo identificado:** Asistencia escasa o nula por parte de los estudiantes.

**Estrategia aplicada:** Coordinar junto a los profesores de la cátedra de Géneros periodísticos para procurar la asistencia de todo el segundo año de la Escuela de Comunicación Social y posteriormente entregar una reseña a sus respectivos profesores, sobre la charla.

**Resultado:** Tomando como base la pirámide de medición del método de Jack Philips, se logró: **Reacción y Satisfacción, Aprendizaje, Aplicación e Impacto.**

- **Problemas de salud imprevistos**

**Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas:**

**Evitar el riesgo** eliminando la amenaza disponiendo de teléfonos de emergencias, y equipo de primeros auxilios.

Llevando a cabo la identificación y respuesta planificada de riesgos, es que se disminuirá el grado de incertidumbre del evento.

Riesgos							
Fase	Actividades	R. Físicos	R. Económicos	R. Sociales	R. Políticos	R. Técnicos	Planes de Contingencia

N/A: No Aplica

Tabla N° 4: Matriz sugerida para la identificación y correcta gestión de los riesgos.

El fin de la matriz propuesta anteriormente es el de contemplar los diversos tipos de riesgos existentes en un proyecto (aunque algunos no apliquen), al momento de planificar y desarrollar un evento. Para el desarrollo de la misma, se propone tomar en cuenta las actividades señaladas en la matriz para la Gestión de los Recursos Humanos, como base para determinar las actividades propias para esta matriz.



**¡Qué importante son mis proveedores!**  
**Gestión de las Adquisiciones del Proyecto**

La Gestión de Adquisiciones de un proyecto, puede originalmente manejarse de una forma no tan cercana a la que se plantea en esta propuesta. En proyectos, esta gestión dirige todos los procesos relacionados con contratos y controles de cambios relacionados a estos, además de órdenes de compra o de venta “*de productos, servicios o resultados necesarios para realizar el trabajo*” (p.269).

Puesto que la complejidad de los eventos se ve reflejada en otros aspectos, la relación de estos con la Gestión de Adquisición viene dada por el “contrato” con los proveedores de servicios.

Un aspecto sumamente interesante y que se debe mantener presente al momento de hacer acuerdos con el proveedor es que “*el comprador (el organizador del evento) se transforma en el cliente (es decir, el equipo de trabajo no actúa en este momento como “vendedor de”, sino como “comprador de un producto o servicio”*)” (p.271).

## **1. Planificar las Compras y Adquisiciones**

La fase de planificación de las compras y adquisiciones, sirve para definir las necesidades del evento, en cuanto a servicios a alquilar o productos a adquirir. Éstas, dependerán del alcance del evento. Si bien está claro que la aplicación de esta Área del Conocimiento es infinitamente mayor en la gestión de otro tipo de proyectos, se entiende que, el objetivo de la aplicación de la metodología para este aspecto, busca gestionar de forma más organizada tanto el desarrollo del cronograma como la estimación de recursos implicados.

Al momento de planificar la compra o adquisición de algún servicio o producto, es conveniente tomar en cuenta la opinión de los expertos al respecto. Ésta, es de gran ayuda para el desarrollo o evolución de los criterios que se aplicarán para procurar una mejor selección del servicio o producto a adquirir.

La guía del PMBOK, propone tres factores a tomar en cuenta al momento de seleccionar al proveedor. El objetivo, es poder concretar el que más se ajuste a las necesidades particulares del proyecto. De estos tres objetivos, el que se propone para ser tomado en cuenta en el diseño de este manual es el siguiente:

*“El precio o costo puede ser determinante principal para un artículo (o servicio) listo para vender, pero el menor precio propuesto puede no ser el menor costo si el vendedor se demuestra incapaz de entregar los productos, servicios o resultados a tiempo” (p. 286)*

Este aspecto, presenta una fuerte relación con el tema de calidad. Si bien la Universidad Monteávila se caracteriza por la atención a los detalles, asuntos como éste, no pueden ser pasados por alto. El retardo de un proveedor de flores, mantelería, comida, iluminación, o de cualquier otro servicio, retrasa y coloca en riesgo la calidad de cualquier evento, de modo que, es muy importante seleccionar proveedores confiables y responsables, que respondan a tiempo y de forma adecuada en caso de retraso o inconveniente ocasionado por ellos.

## **2. Desarrollar una lista de proveedores calificados**

Una excelente práctica, es ir desarrollando una lista de aquellos proveedores con los que actualmente se cuenta, que a pesar de no ser tantos, resulta positivo registrarlos para que cualquier persona (sea profesor, estudiante, personal administrativo), cuente con el registro actual y unificado de los proveedores con los que trabajan, tanto el Departamento de Ambiente, Eventos y Logística, como el Centro de Desarrollo Ejecutivo y el Departamento de Promoción Institucional.

## **3. Procurar una mejor práctica: El sistema de Ponderación**

*“Un sistema de ponderación, es un método para cuantificar información cualitativa con el fin de minimizar el efecto de perjuicios personales en la selección de vendedores” (p.288)*

Cuando se habla de sistemas de ponderación, lo que se está ofreciendo es una herramienta que le permita a los organizadores de eventos de la Universidad, medir la calidad de los proveedores, haciendo uso de criterios de evaluación, y proporcionándole a cada uno

un valor numérico máximo, que se pueda tomar como base para cuantificar al proveedor en una serie de aspectos específicos.

Para obtener el resultado final, simplemente se deben sumar todos los valores asignados a cada criterio y medirlos en relación a la escala máxima previamente definida.

Esta herramienta puede ser de gran utilidad en un futuro, cuando la Universidad se expanda y la organización y manejo de eventos sea una actividad más definida, estructurada y formalizada, y por tanto, se tenga la oportunidad de ir probando y midiendo la calidad del servicio de los nuevos proveedores y vendedores.

## MI planificación: Un éxito consolidado

Ahora bien, hasta aquí llega lo que corresponde la planificación del evento. Si bien parece ser una metodología bastante rigurosa, se planteó de esta forma, con el propósito de dar cabida a eventos de pequeño, mediano y gran alcance.

Lo verdaderamente importante, es concientizar al lector en que todo evento **sí puede ser manejado como un proyecto**, y es justamente esta metodología (sin descartar cualquier otra que pueda ser propuesta) una de las miles de herramientas que aseguran una definición, planificación, desarrollo, control y cierre, verdaderamente exitoso, formal, estructurado, y académico (porque introduce al lector en la gestión de proyectos).

## Fase II y III: Desarrollo y Control de mi evento

Una vez delimitadas cada una de las partes correspondientes a la planificación del evento, lo que queda es dar inicio a dicho plan, controlando su desarrollo y procurando una correcta gestión del tiempo y de los recursos implicados.

Es importante recordar que gerenciar el desarrollo del evento implica, “*comparar los hechos reales ocurridos a lo largo de su ejecución, con los previstos en el plan, para detectar las desviaciones e implementar los correctivos a que hubiere lugar*” (Rodríguez, 2009). Se trata de alcanzar las metas y objetivos propuestos en la definición del evento (**fase I**) y garantizar las tareas y actividades conformadas en la planificación del mismo (**fase II**).

Ahora bien, con el fin de proporcionar una amplia visión de los pasos inherentes a la naturaleza de un evento, a continuación se muestra **un diagrama de flujo**<sup>4</sup> con la información crítica de los procesos envueltos. De esta forma se podrá contar con una línea base del flujo natural del desarrollo del proyecto.

Es recomendable que con las futuras experiencias, se personalice dicho diagrama, buscando aplicarlo a cada uno de los distintos tipos de eventos existentes.

---

<sup>4</sup> Un Diagrama de flujo es una representación gráfica de los pasos a seguir para la solución de un problema.

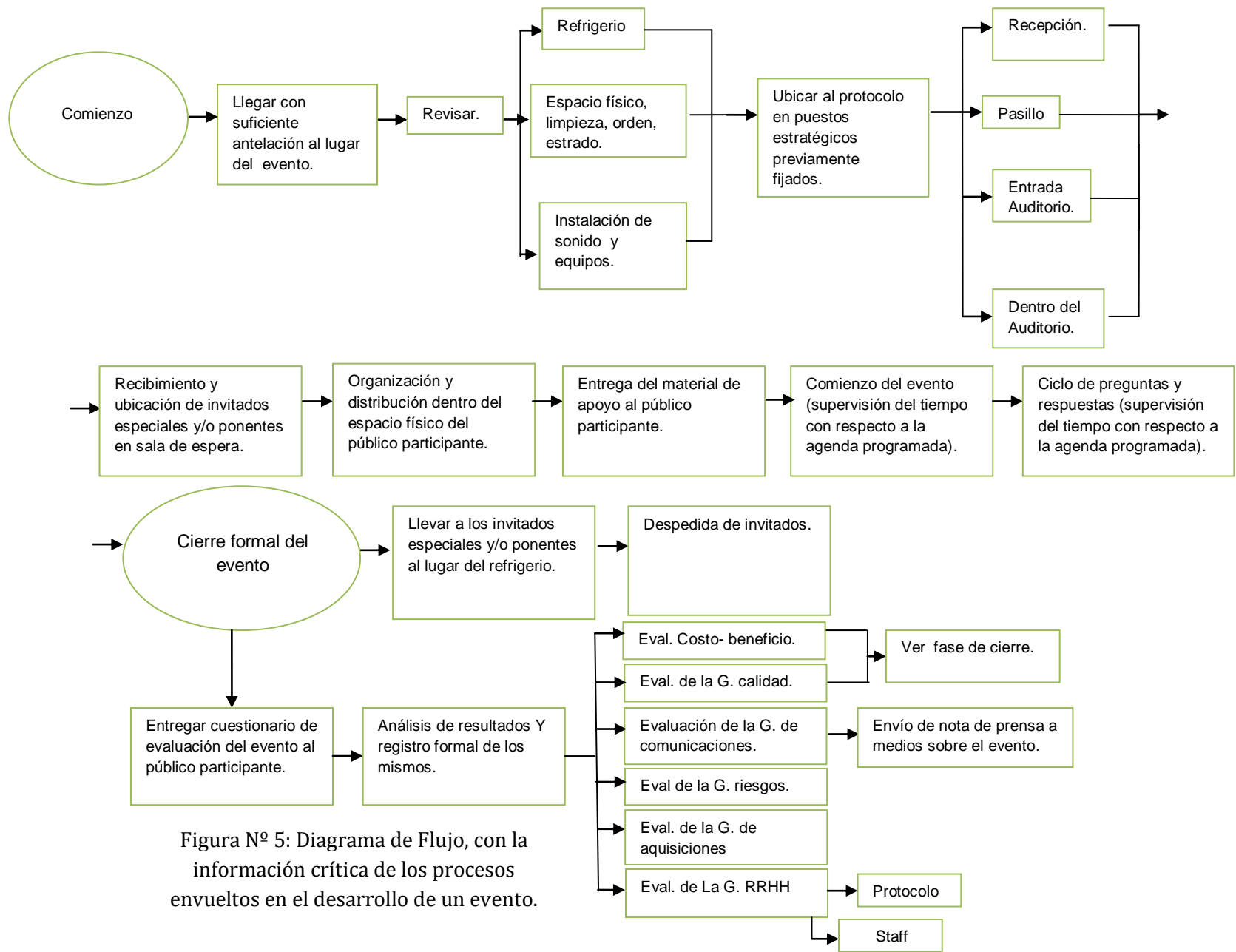


Figura N° 5: Diagrama de Flujo, con la información crítica de los procesos envueltos en el desarrollo de un evento.



## Fase IV: Cierre

Cerrar el evento de una forma exitosa requiere de un último esfuerzo por parte de los organizadores. Éste, debe ir dirigido al análisis de las desviaciones producidas respecto al plan original, procurando “*reconocer las causas, el nivel de impacto y el grado de efectividad de las acciones correctivas*” (Rodríguez, 2009, p. 13). De igual forma, es conveniente sugerir futuras recomendaciones, producto de la experiencia ya obtenida.

Cabe acotar que además de haber especificado el flujo de los procesos implicados en el desarrollo y control del evento en la fase anterior, también se dejó por sentado la diagramación de los procesos involucrados en el cierre del mismo, el cual busca llevar a cabo una rápida revisión del desarrollo del plan de gestión del evento sustentado en las nueve (9) Áreas del Conocimiento.

Ahora bien, en esta fase vale mencionar nuevamente el **método de Philips**, propuesto por el co-presidente de una empresa europea denominada *Event ROI*. Con esta metodología se puede llegar a evaluar la efectividad del logro de los objetivos propuestos en el alcance, en los distintos niveles de la pirámide: **Reacción y Satisfacción, Aprendizaje, Aplicación, Impacto y Retorno de la Inversión**. Bajo esta técnica se propone una breve encuesta de medición de la calidad en eventos como: talleres, cursos de extensión, jornadas, cursos trimestrales y cualquier tipo de evento que implique una ejecución de medio día en adelante.

Para esto, se propone una breve encuesta que debe ser considerada al momento del cierre. En ésta se podrán medir únicamente cuatro de los cinco niveles (dejando por fuera el **impacto**), puesto que no se trata de la promoción de una marca o producto que a través de su demanda puede ser cuantificado su éxito.

En el caso del ambiente universitario, lo que se busca promocionar son ideas, difundir conocimientos, herramientas, experiencias, entre otras cosas.

A pesar de que el impacto de estas “ideas” no pueden ser cuantificables como la promoción de un producto, existe una fórmula mencionada en el **Manual de Diseño y Organización de Eventos y Experiencias Memorables** de Marlene Rodríguez, que dice:

## Exposición del Mensaje=Número de Impactos X 5

Lo que quiere decir, que por cada persona que asistió al evento, cinco personas más conocerán (“a grosso modo”) el contenido del mismo, gracias a la multiplicación del mensaje hecho de “boca en boca”.

Con respecto a la medición del **Retorno de la Inversión**, éste se puede articular de dos formas. Ambos propuestos por la Licenciada Rodríguez en su **Manual de Diseño y Organización de Eventos y Experiencias Memorables**, y aplicables a esta propuesta, son:

1. Retorno de la inversión (sus siglas en inglés ROI), en cuanto al porcentaje de ganancias obtenidas. La formula se expresa de la siguiente forma:

$$\text{ROI} = \left[ (\text{ingresos del evento} - \text{costo del evento}) / \text{costo del evento} \right] \times 100$$



### Diseño propuesto de encuesta<sup>5</sup>

Responda las siguientes interrogantes, su opinión es de gran importancia para el mejoramiento de nuestros eventos, por lo que le pedimos, no deje de responder ninguna de ellas. La calificación será del 1 al 5, tomando en cuenta la escala que se sugiere a continuación:

1. Deficiente
2. Regular
3. Buena
4. Muy buena
5. Excelente

Aspectos a evaluar	Puntuación
<b><u>Reacción y satisfacción</u></b>	
1. La calidad de la locación donde se llevó a cabo el evento fue:	
2. El funcionamiento de equipos como: DVD, sonido, laptop, video beam, etc. fue:	
3. La logística del evento (orden en el inicio, desarrollo y cierre del evento y atención y servicio) fue:	
4. La calidad del material de apoyo fue:	
5. La relación del precio-contenido fue:	
6. La promoción de este evento, según usted fue:	
<b><u>Aprendizaje</u></b>	
7. El tema tratado en la charla o taller, fue:	
8. Considera que el (los) ponente (s) fue(ron):	
9. Considera usted que aprendió algún contenido que antes desconocía:	
<b><u>Aplicación</u></b>	
10. Considera que la aplicabilidad del contenido visto fue:	

Temas que le gustaría que se trataran en una próxima actividad: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

Tabla N° 5: Encuesta sugerida para la medición de la Reacción y Satisfacción, Aprendizaje y Aplicación de los contenidos del evento.

<sup>5</sup> En la presente propuesta de encuesta, fueron tomado en cuenta algunos aspectos de un instrumento de medición elaborado por la FCE, con motivo de mejorar la oferta y la demanda como la calidad de cada uno de los eventos a ofrecer.

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

*Una propuesta de cuatro ejes*

Como conclusión de la presente propuesta, se tomarán en cuenta una serie de claves proporcionadas por el Profesor Cristóbal Rodríguez, sobre el Liderazgo del Cambio en Procesos de Transformación Organizacional. Estas claves, resultan pertinentes por considerar a la propuesta como una “invitación al cambio”, en la que, a partir de una herramienta (la guía del PMBOK, principalmente), y de una serie de aspectos, criterios, opiniones, experiencias, características y ópticas, se elabora un instrumento de interés común, como es el **Manual de organización de eventos educativos UMA bajo la metodología de proyectos**.

Ahora bien, este manual “líder de un cambio” persigue los siguientes objetivos y/o claves:

### 1. **Atraer**

- **Buscando que**, tanto los procesos involucrados en la organización de eventos como en la gestión de proyectos, sean considerados atractivos para el lector.
- **Concientizando**, a todos los miembros de la colectividad universitaria (estudiantes, docentes, personal administrativo, egresados, etc.) a visualizar el futuro de cada una de las labores que forman parte de la vida universitaria, buscando siempre una mejor forma de hacerlo, e interactuando así con la filosofía universitaria de excelencia académica.
- **Ayudando** a toda la comunidad universitaria a encontrar los propósitos para cada uno de ellos dentro del cambio, buscando que los trasladen y apliquen a sus respectivas labores ordinarias.

### 2. **Facilitar**

- **Permitiendo** a la gente, “*visualizar su posible contribución*” (Rodríguez, 2009), y cuestionándose *¿cuál es el próximo paso?, ¿cuál será mi aporte dentro de esta propuesta o dentro de la Universidad?*
- **Haciendo frente** a cualquier tipo de prejuicio por parte de aquellas personas que por desconocimiento a la gerencia de proyectos o a la organización de eventos, pongan en duda el valor de la herramienta.

### 3. **Energizar**

- **Buscando construir y sostener** la motivación de las personas, para procurar ir tras otras herramientas que innoven en las diversas áreas académicas, integrando así las diversas disciplinas.

#### 4. Ejemplificar

- **Ilustrando** al igual que esta herramienta (la de proyectos), la cual constituye en sí misma una clara demostración de lo que significa integrar, ajustar y aplicar áreas de especialización diametralmente opuestas en un elemento creativo y útil de uso académico.

Si bien la propuesta de manual que acá se presenta encuentra conformada por una gran variedad de aspectos que definitivamente representan un aporte significativo en la producción de eventos académicos, existen algunas sugerencias y recomendaciones, que vale la pena acotar con el fin de invitar a la comunidad universitaria a refinar cada vez más esta herramienta, y hacerla verdaderamente útil y beneficiosa para la academia. Estas son:

- **Llevar la propuesta a la práctica**, haciéndole entrega de una copia a cada uno de los departamentos de la Universidad (Centros de Estudio, Escuelas, Postgrados, Rectorado, Comité de Desarrollo y Promoción Institucional, Departamento de Ambiente, Eventos y Logística, etc.), con el fin de permitirle a la comunidad UMA, ir conociendo y aplicando la metodología. Posteriormente, se recomienda dejar pasar un tiempo (de 6 a 8 meses) y elaborar un nuevo instrumento de medición que permita registrar las opiniones, correcciones y críticas constructivas para la re-edición del material. Es importante mantener presente que el fin de la herramienta es aplicar la metodología de planificación de proyectos a la organización de eventos, mas esto no implica que su rediseño no puede ser flexible, en cuanto a procedimientos y pautas que en el manual actual se establecen.
- **Profundizar en cada uno de los tipos de eventos**, haciendo del manual una herramienta cada vez más detallada con respecto al manejo puntual de cada uno de los distintos tipos de eventos, incorporando experiencias exitosas y el protocolo pertinente sobre todo para actos solemnes como lo son las graduaciones.
- **Mantener la información actualizada**, es uno de los requisitos indispensables de esta herramienta (mencionada de igual forma por los entrevistados) se trata de ir añadiendo

cada vez más información sobre empresas patrocinantes, lista de proveedores, procedimientos novedosos y actualizados, incorporación de nuevas disciplinas y valoración por parte de los expertos.

- **Integrar experiencias inter-universitarias...** con el propósito de trabajar mancomunadamente y seguir formulando propuestas alternativas que se enfoquen en el manejo de los eventos como proyectos gerenciados de manera exitosa.

Para finalizar, vale la pena recordar, que el desarrollo de esta propuesta fue posible gracias a la amplia flexibilidad inherente a la naturaleza propia de la gerencia de proyectos. Ésta, que es ejemplo claro de como todo en esta vida está constituido por proyectos, desde su diseño, pasando por su desarrollo, control y cierre, permitió demostrar ampliamente cómo un evento es un proyecto y por lo tanto, puede desarrollarse bajo esta metodología la cual presenta una gran cantidad de atributos aplicables a más de una disciplina.

## Referencias

- ALARICO, C (1995). *Gerencia de Eventos Especiales*. Caracas: Panapo.
- ARIZA, D. (2008). *Blog de Gerencia de Proyectos de TI*. En: <http://servidor.acis.org.co/geproyinfo/?tag=work-breakdown-structure> [Consulta: 2009, junio, 27]
- Banco Interamericano de Desarrollo (1981). *Proyectos de Desarrollo. Planificación, Implementación y Control*. Volumen I. México: Limusa.
- Blanco, S. (2008). *PMBOK, Project Managment/Gestión de Proyectos*. En: <http://www.marblestation.com/?p=660> [Consulta: 2009, Noviembre, 22]
- CAMILA C. (2004). *Seminario Trabajo Especial de Grado*. En: [http://es.geocities.com/carola\\_ccm/sem/t3.html](http://es.geocities.com/carola_ccm/sem/t3.html) [Consulta: 2009, junio, 27]
- CincoDías.com (2008). *El lucrativo negocio de coger congresos*. En: [http://www.cincodias.com/articulo/empresas/lucrativo-negocio-acoger-congresos/20080801cdscdiemp\\_35/cdsemp/](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/lucrativo-negocio-acoger-congresos/20080801cdscdiemp_35/cdsemp/) [Consulta: 2008, Agosto, 1]
- COMUNICACIÓN CORPORATIVA. Blog divulgativo sobre conceptos de comunicación corporativa. (2008). *Sobre la organización de eventos*. En: <http://mouriz.wordpress.com/2008/11/27/sobre-la-organizacion-de-eventos/> [Consulta: 2009, diciembre, 26].
- CONTRERAS L. (2009). *Modelo de Marco Lógico*. Caracas.
- DE MARCHENA, E. (2005). *Eventos Universitarios y Sociales*. Caracas: Ediciones "Z" C.A.
- FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN) (2008). *Guía práctica para la elaboración de Matriz de Marco Lógico*.
- GALINDO Carmen; GALINDO Magdalena, TORRES- MICHÚA Armando (1997). *Géneros académicos verbales; Manual de Redacción e Investigación* (pp. 181-198). España:Grijalbo.

- HARVARD BUSINESS ESSENTIALS. (2004). *Gestión de Proyectos Una guía para directivos ocupados, enfoques y conceptos para avanzar*. Barcelona: Deusto.
- HEERKENS, G.R. (2002). *Gestión de Proyectos*. España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.
- INGENIERÍA DE SOFTWARE. (2007). *Concepto de Línea Base*. En: [http://ingenieriadesoftwareiii.blogspot.com/2007/11/11\(concepto-de-lneas-base.html](http://ingenieriadesoftwareiii.blogspot.com/2007/11/11(concepto-de-lneas-base.html) [Consulta: 2009, junio, 5]
- LEWIS, D (2008). *Los Tipos de Eventos*. En: <http://www.empresa-de-exito.com/tipos-de-eventos.html> [Consulta: 2009, diciembre, 30].
- MAÑES I. (2008). *Cómo medir el impacto de los eventos*. En: <http://miralogueveo.com/2008/01/09/como-medir-el-impacto-de-los-eventos/> [Consulta: 2009, julio, 10].
- MI ESPACIO: Relaciones Públicas, Publicidad, Promoción: una nueva era (2000). *Fases de un evento*. En: <http://www.miespacio.org/cont/invest/fases.htm> [Consulta: 2009, junio, 10].
- PROTOCOLO Y COMUNICACIÓN: Blog de Protocolo, ceremonial, etiqueta, buenas maneras y comunicación. *Protocolo de la Universidad de Bío Bío*. En: <http://protocoloycomunicacion.blogspot.com/2008/11/manual-de-ceremonial-y-protocolo-de-la.html> [Consulta: 2008, diciembre 12].
- PROTOCOLO Y COMUNICACIÓN: Blog de Protocolo, ceremonial, etiqueta, buenas maneras y comunicación (2008). *Protocolo de la Universidad Católica del Norte*. En: [http://protocoloycomunicacion.blogspot.com/2008/09/manual-de-ceremonial-y-protocolo-de-la\\_30.html](http://protocoloycomunicacion.blogspot.com/2008/09/manual-de-ceremonial-y-protocolo-de-la_30.html) [Consulta: 2008, diciembre 15].
- PROTOCOLO Y COMUNICACIÓN: Blog de Protocolo, ceremonial, etiqueta, buenas maneras y comunicación (2005). *Protocolo de la Universidad de Brasilia*. En: <http://protocoloycomunicacion.blogspot.com/2005/12/protocolo-en-la-universidad.html> [Consulta: 2008, diciembre 15].

- PROYECT MANAGEMENT INSTITUTE (2004). *A guide to the Project Management Body of Knowledge*. Pennsylvania: 3era Edición.
- RODRIGUEZ, C. (2009). *Taller de Gerencia de Proyectos*. Universidad Monteávila. Caracas.
- RODRÍGUEZ, C, comunicación personal, 16 de enero, 2010. *Procesos de Transformación Organizacional; Liderazgo del Cambio*.
- RODRÍGUEZ, M. (2009). *Diseño y Organización de Eventos y Experiencias Memorables*. Manuscrito no publicado. Caracas.
- RODRÍGUEZ, V. (2001). *Cómo elaborar y usar manuales administrativos*. México: CENGAGE LEARNING EDITORES.
- TORRES, I. (1998). *Los manuales y tratados y otras obras para la información general. Las fuentes de información geográfica*. España: Síntesis.
- UQUILLAS A. (2008). *Manual metodológico para el levantamiento de una línea basa para proyectos*. En: <http://www.monografias.com/trabajos63/manual-levantamiento-linea-base/manual-levantamiento-linea-base.shtml> [Consulta: 2009, noviembre, 20].
- UNIVERSIDAD DE CARABOBO: Oficina ceremonial de protocolo y ceremonial (2008). En: <http://www.uc.edu.ve/protocolo/index2.php?opcion=IM> [Consulta: 2008, diciembre 15].
- UNIVERSIDAD DE PIURA. *Guía para citas y referencias bibliográficas*. En: [http://www4.ujaen.es/~emilioml/doctorado/guia\\_rapida\\_de\\_citas\\_apas.pdf](http://www4.ujaen.es/~emilioml/doctorado/guia_rapida_de_citas_apas.pdf) [Consulta: 2010, febrero, 14].
- UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL LIBERTADOR (1998). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: EDEUPEL.
- UNIVERSIDAD MONTEÁVILA (2009). *Consejo Consultivo*. Caracas.
- UNIVERSITARIO POLITÉCNICO SANTIAGO MARIÑO (1992). *Orientación para la Elaboración de las Tesis de Grado*. Coordinación Académica. Caracas.



# Anexos

## Listado de proveedores

Listado de proveedores de los diversos productos y/o servicios, utilizados en eventos de gran magnitud. Éste, fue facilitado tanto por el Departamento de Ambiente, Eventos y Logística como el Centro de Desarrollo Ejecutivo.

### Comida y pasapalos

Proveedor
<b>Casa Roux</b>  (0212)9457075
<b>Luisa Boller</b>  (0212) 9614453
<b>Frigorífico Rey David</b> <b>Celia Texeira</b>  (0212) 2841790 / (0212)2859492
<b>Jhuliana Uscátegui</b>  (0416) 7003790
<b>Panadería y Pastelería La Crocante</b> <b>Leyvis Bravo</b> <b>Coromoto García</b>  (0212)2394782

<b>Alicantina</b> <b>Adriana Soto</b>  (0212)9935246/(0212)9931651
<b>Caprichos Mexicanos</b>  (0212)2658617/(0212)2664082
<b>Restoven de Venezuela</b>  (0212)2378980
<b>Pastelería Doris</b>  (0212)2866422
<b>César Díaz</b>  (0414) 1780222
<b>Genri Padrón</b>  (0424)1626833 /(0212) 3118064


[ Chocolates ]

Proveedor
<b>Distribuidora "El Rey"</b>  (0212) 2427738/ (0212) 2415856
<b>La Praline</b>  (212) 284-7986
<b>Chocolatier</b>  (212) 283-3345


**Organización de eventos y flores**

<b>Proveedor</b>
<b>Jardín El Carmen</b>  (0212) 7310880/ 0606
<b>Jardín Boyacá</b>  (0212) 2344453
<b>Valentina González</b>  (0414) 3364085
<b>Luisa Boller</b>  (0212)9614453


**Agencia de festejos**

<b>Proveedor</b>
<b>Rumba Express</b> <b>Lourdes Jedlicka</b>  (0212)9751373/ (976)2760
<b>JD Eventos</b>


**José Díaz**

 (0412)8005716

**Agencia de Festejos Iconos**

 (0212) 9752435

**Toldos Arias**


 (0212) 4614484/ (0212) 4613968

**Música**

**Proveedor**


**LI Producciones**

**Andoni Goicochea**

 (0414)1344220


**Marcos Rosal**

**Saxofonista**


 (0412) 7395891

**Roberto Di Benedetto**

**Acordeonista**

 (0414)3287551 / (0212) 2837269

**Napoleón Del Veccio**

 (0416) 6277661

**Material POP**

**Proveedor**


**Promociones BALL**

**Liliana Dato**

 **(0212)9877701/2389**

**Servi Graphic**

**Juan Carlos Baccei**


 **(0212)9446721/ 6176**

**Señalización y carteleras**

**Proveedor**

**Global Design**


**Andrés Martínez**

 **(0212)2755832**


**Papelería y material par los cursos y talleres**

**Proveedor**

**Any Ávila**

 **(0414)2541365**

**Librería La Estela**

 **(0212)2322309/ (0212)2347991**

**Librería La Esfera**




**(0212) 2348688**

**Taxis Ejecutivos**

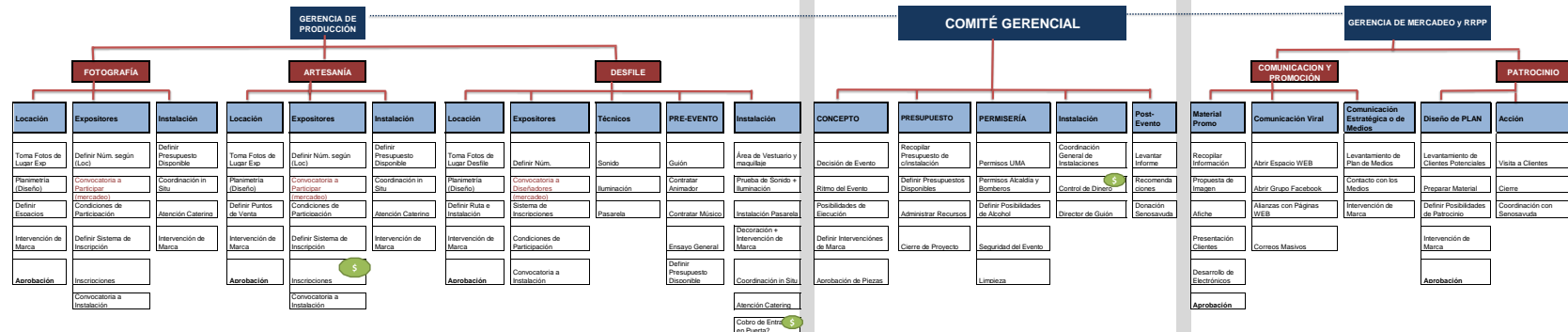
**Proveedor**

**Any Ávila**

 **(416)2183029**

i

Anexo A: TocARTE ESTÁ DE MODA - Eventos UMA / 04 de Marzo a 20 de Mayo 2009





<b>Nombre y Apellido</b>		<b>Telf. Contacto</b>
<b>Facultad y/o Departamento</b>		
<b>Fecha de Solicitud</b>		<b>Fecha de Entrega</b>

<b>Piezas Gráficas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Piezas Gráficas</b>	<b>Cantidad</b>
<input type="checkbox"/> Afiche		<input type="checkbox"/> Invitación Digital	
<input type="checkbox"/> Afiche Podium		<input type="checkbox"/> Invitación Impresa	
<input type="checkbox"/> Aviso de Prensa		<input type="checkbox"/> Ticket de Entrada	
<input type="checkbox"/> Certificados		<input type="checkbox"/> Portada Carpeta	
<input type="checkbox"/> Distintivos		<input type="checkbox"/> Carpetas	
<input type="checkbox"/> Porta Distintivos		<input type="checkbox"/> Folletos	
<input type="checkbox"/> Pendón		<input type="checkbox"/> Rotulados	
<input type="checkbox"/> Habladores		<input type="checkbox"/> Otros	

#### Tipo de Evento

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Exposición | <input type="checkbox"/> Charla / Conferencia |
| <input type="checkbox"/> Jornada    | <input type="checkbox"/> Taller / Curso       |

#### Material Anexo

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Fotografías | <input type="checkbox"/> Logos Patrocinantes |
|--------------------------------------|--|

#### Información Evento

<b>Título del evento</b>	
<b>Fecha / Hora</b>	
<b>Lugar e Inversión</b>	
<b>Ponentes</b>	

#### Breve descripción del evento que incluya:

Perfil del público, qué debe transmitir la pieza, objetivos de la pieza gráfica, estilo, entre otros.

**Responsable:**

**Favor anexar a esta orden el presupuesto correspondiente para su producción**



## MODELO DE PRESUPUESTO

Presupuesto valido desde hasta

CENTRO:

### Bases

Programa horas (académicas, 45min)

Participantes (mínimo 10)

	Estimado		
	Unidad	Costo unidad	Costo total
<b>Egresos</b>	<b>Bs.F</b>	<b>Bs.F</b>	<b>Bs.F</b>
Definición de programa y gestión, horas		20	
Supervisión de programa, horas		45	0
Coordinación y Logística		25	0
Gastos Ponentes por día (Viáticos en caso de que sean del interior:taxi, comida, hotel)		500	0
Gastos Ponentes por día (Viáticos en caso de que sea en la misma ciudad)		100	0
Promoción anuncios prensa		4.000	0
Promoción (otros), volantes, cartas.		7	0
Promoción Afiche		15	0
Promoción Pancarta		250	0
Promoción Pendondes		130	0
Material de apoyo, paquetes de información		50	0
Docencia, horas		120	0
Asistencia (coordinador), horas		25	0
Refrigerio tipo Coffe Breake (por persona*sesión)		5	0
Refrigerios especiales (por persona*evento)		20	0
Certificados (por participante)		10	0
Espacio académico (tipo aula 5) por hora		60,0	0
Gastos Administrativo		10% total	0
<b>Total</b>			0

Modelo de presupuesto utilizado por el Departamento de Administración para la estimación de costos de Diplomados, Cursos de extensión y eventos especiales, durante el período lectivo 09/10

