

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROJECT MANAGEMENT A LA ORGANIZACIÓN DE UN CONGRESO

Manuel Francisco Marey Pérez

Departamento de Ingeniería Agroforestal, Grupo de Investigación de Proyectos y Planificación e Instituto Universitario de Estudios y Desarrollo de Galicia (IDEGA) - Universidad de Santiago de Compostela (USC)

Cristina Cociña Iglesias

Instituto Universitario de Estudios y Desarrollo de Galicia (IDEGA) - Universidad de Santiago de Compostela (USC)

Raúl Canay Pazos

Instituto Universitario de Estudios y Desarrollo de Galicia (IDEGA) - Universidad de Santiago de Compostela (USC)

Carlos José Álvarez López

Departamento de Ingeniería Agroforestal Grupo de Investigación de Proyectos y Planificación - Universidad de Santiago de Compostela (USC)

Abstract

The academic congresses are a regular activity at universities and rare is the department, institute or research group at a particular time does not have to act as an organizer. Our proposal focuses on applying the methodology and experience gained during the Master Project Management Officer at the University of Santiago de Compostela to the management of university congress. The ultimate goal is to provide a document organizer that will serve as guidance during the different stages at which divides such events in order to maximize the chances of success of the congress.

Keywords: *Project Management; methodology; Congress.*

Resumen

Los congresos académicos son una actividad habitual en las Universidades y raro es el Departamento, Instituto o grupo de investigación que, en un momento dado, no tenga que actuar como organizador de uno. Nuestra propuesta se centra en aplicar la metodología y experiencia obtenida en el Master Oficial de Dirección de Proyectos de la Universidad de Santiago de Compostela a la gestión de congresos universitarios. El objetivo final es poner a disposición de los organizadores un documento que les sirva de orientación durante las diferentes etapas en las que se divide este tipo de eventos con el fin de maximizar las probabilidades de éxito del congreso.

Palabras clave: *Project Management; metodología; congresos*

1. Introducción

Los congresos académicos son una actividad habitual en las Universidades y raro es el Departamento, Instituto o grupo de investigación que, en un momento dado, no tenga que actuar como organizador de uno. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la universidad no pondrá a disposición del organizador personal de apoyo especializado. Así, el anfitrión se enfrentará en solitario a las tareas de planificación y organización de un evento que, si bien es una actividad “accidental”, puede afectar seriamente a su prestigio e imagen si no se cumplen con las expectativas de los participantes.

Nuestra propuesta se centra en aplicar la metodología estudiada en el Master Oficial de Dirección de Proyectos de la Universidad de Santiago de Compostela a la gestión de un congreso científico internacional. El objetivo final es poner a disposición de los lectores y futuros organizadores un documento que les sirva de orientación durante las diferentes etapas en las que se divide este tipo de eventos con el fin de maximizar las probabilidades de éxito y planificar las etapas críticas en el desarrollo del mismo.

Basándonos en el PMBOK (PMI, 2008) se explican los procedimientos que deben tenerse en cuenta en la planificación de un congreso; se describen los roles, perfiles y funciones de las partes involucradas; y se detallan las actividades que se deben desarrollar antes, durante y después del congreso. Se presenta también una serie de recomendaciones que podrán servir de guía para otros organizadores de futuros congresos.

2. Material y métodos

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española en su 22ª edición (RAE,2001) se define el término congreso, en su primera acepción, como “Junta de varias personas para deliberar sobre algún negocio”. Una definición más amplia sobre el tema nos indica que un congreso es aquella que señala que un congreso es: “Reunión o conferencia, generalmente periódica, en que los miembros de una asociación, cuerpo, organismo, profesión, colectivo, etc., se reúnen para debatir cuestiones previamente fijadas”. Cuando se refiere a congresos de tipo científico se establece la premisa de que sirvan de foro para la presentación de avances científicos y/o tecnológicos.

La Gestión de Proyectos, utilizado comunmente el término en inglés *Project Management (PM)* también es conocida como gerencia, dirección o administración de proyectos. Se trata de la disciplina de planear, organizar, asegurar y coordinar recursos y personas para cumplir con los objetivos, entregables y criterios de éxito de los proyectos. Un proyecto es un conjunto de actividades relacionadas para lograr un fin específico, con un comienzo y fin claros, sujeto a tres restricciones principales: Tiempo, presupuesto y alcance.

Para el desarrollo del trabajo se toma como referencia un congreso internacional que se celebró en la ciudad de Santiago y que fue organizado por el Instituto de Estudios y Desarrollo de Galicia (IDEGA), un departamento de la Universidad de Santiago de Compostela y la Asociación Nacional que lo organiza anualmente.

La aplicación de la metodología se estructura en tres etapas

Etapas Pre-Congresual - Se describe cómo planificar y organizar este tipo de eventos. Se subdivide en tres etapas.

i) Inicio del Proyecto

- Acta de Constitución del Proyecto.- En este documento se detalla la a) justificación del proyecto, b) sus objetivos, c) necesidades de los interesados, d) presupuesto, e) cronograma e hitos del proyecto, f) recursos, g) riesgos potenciales y h) expectativas de calidad.

Paralelamente se realiza un estudio de viabilidad del proyecto a partir de un modelo de presupuesto, para determinar las necesidades de financiación en diferentes escenarios (favorable/desfavorable). Este estudio es una herramienta básica que utilizaremos para la búsqueda de patrocinadores.

ii) Organización del Proyecto

Descripción del Organigrama y responsabilidades de los equipos de trabajo.

iii) Planificación

- Planes de Gestión.- En el desarrollo del proyecto se han considerado los planes de gestión necesarios para abarcar las áreas de conocimiento y etapas que recomienda la guía PMBOK, así como la forma en que se gestionan las actividades referidas a cada uno de los planes.

- Plan de Gestión del Alcance. Se recogen la Declaración del alcance, y EDT del proyecto.

- Plan de Gestión del Tiempo, en el cual se realizará la relación de las actividades, cronograma y la gestión del control de cambios en el tiempo.

- Plan de Gestión de Adquisiciones: se prevé contratar servicios externos para la realización de actividades vinculadas al proyecto: la gestión de asistencia (incluye cobro y facturación de las cuotas de inscripción, la gestión del alojamiento, registro y entrega de documentación en la sede...) y el diseño del sitio web del Congreso, por lo que se definirán los criterios de selección y modalidad de contrato.

- Plan de Gestión de la Comunicaciones: se elabora una Matriz de Comunicación para la distribución de datos e información. También se aborda la comunicación externa a través del sitio web del congreso. Todas las personas involucradas en el proyecto deben comprender cómo afectan las comunicaciones al proyecto en su conjunto.

- Plan de Gestión de Recursos Humanos: se definen las responsabilidades de los miembros del equipo de proyecto, así como el plan de gestión del personal a seguirse durante el proyecto. Si bien es común hablar de la asignación de roles y responsabilidades, los miembros del equipo deberían participar en gran parte de la planificación y toma de decisiones del proyecto.

- Plan de Gestión de Riesgos: se realiza la identificación y análisis de riesgos, diseño de un plan de respuesta, control y seguimiento de los riesgos identificados.

- Plan de Gestión de Calidad: se definirá el sistema de calidad del proyecto y elaborarán cuadros de aseguramiento y control de calidad de los entregables del proyecto. Se diferenciarán dos niveles de calidad. El primero se refiere al proceso administrativo del congreso, mientras que el segundo se vincula al contenido científico del mismo, en el que se tendrá en cuenta aspectos como la calidad de las ponencias aceptadas.

Etapas Congressuales (ejecución) - En esta etapa se aborda la ejecución del congreso y se propone el uso de herramientas de control de las actividades previstas (por ejemplo, realizar encuestas de satisfacción al finalizar cada sesión).

Etapas Post-Congresuales (evaluación y cierre) - Se definen las actividades que se llevan a cabo después de la ejecución del congreso como los criterios de aceptación del cliente, entrega de informes, evaluación del evento, memoria final y cierre del Proyecto.

Nos permite definir el impacto del Congreso medido a partir de nivel de consecución de los objetivos iniciales.

3. Resultados

En este apartado se mostrarán, por limitaciones de espacio para las ponencias, aquellos resultados que consideramos más relevantes y singulares de la aplicación de la metodología Project Management en las fases iniciales aquellas en las que se define el alcance del proyecto, su estructura y la distribución de tiempo y recursos para su realización. Señalar que el resto de apartados mencionados en la metodología y que no aparecen en los resultados presentan gran importancia para alcanzar el éxito del proyecto.

Dentro de la etapa precongresual, en el inicio del proyecto y a su vez dentro del acta de constitución del proyecto, El subapartado b) Objetivo general del mismo debe de quedar muy claro mediante la creación de un espacio para la exposición, debate, reflexión de ideas, experiencias e investigaciones u otras aportaciones, así como la difusión de los conocimientos y aportaciones científicas resultantes de los trabajos presentados en el Congreso.

En cuanto a las necesidades a satisfacer, subapartado d, hay que señalar dos tipos distintos de grupos demandantes como son los clientes, en este caso la asociación organizadora, el departamento universitario y el instituto que acoge el evento, todos ellos con todos sus miembros participantes en el congreso. Por otro lado estarán otros usuarios como son los profesores e investigadores nacionales e internacionales interesados en participar y las empresas y organismos con interés en participar y/o patrocinar.

De gran interés en esta etapa es la definición clara y exacta del cronograma y los hitos (apartado e), una vez establecida el equipo organizador debe de ser muy cuidadoso de su cumplimiento. En la **tabla 1** se muestra el cronograma establecido.

En cuanto al subapartado de riesgos potenciales se desarrolla un catálogo que va desde la falta de patrocinadores, la coincidencia con otros eventos, la huelga de transportes, modificación del programa del congreso, problemas con los servicios contratados, baja participación en el congreso, baja satisfacción de los asistentes, problemas de comunicación interna del grupo organizador, cambios en los requerimientos del cliente.

Tabla 1: Cronograma para la realización del congreso

Hitos del proyecto	Cronograma
Inicio del proyecto	1 año antes
Presentación de la sede	1 año antes
Gestión del congreso	1 año antes
Contratación de servicios externos	10 meses antes
Presentación de la web	8 meses antes
Programa preliminar	8 meses antes
Llamada para envío de comunicaciones	6 meses antes
Recepción de comunicaciones	4 meses antes
Revisión de comunicaciones	3 meses antes
Aceptación de comunicaciones	2 meses y medio antes
Límite de inscripción	2 meses antes
Programa definitivo	1 mes antes
Preparación libro del congreso	2 semanas antes
Preparación de la documentación congresistas	1 semana antes
Realización del congreso	En tiempo
Cierre del proyecto: cierre de cuentas y entrega de memoria	1 mes despues

Con relación al estudio de viabilidad y el presupuesto un aspecto muy relevante es el nivel de garantía y quién será el responsable de asumir el desfase entre los ingresos obtenidos y los costes incurridos en el caso de que estos se produjeran. En el caso del congreso analizado esta decisión se asumió en la etapa del inicio del proyecto repartiendo los costes al 50% entre la asociación promotora y el departamento organizador. De todas formas se utilizaron los datos históricos de los congresos previos de la asociación para la realización de previsiones razonables de ingresos y gastos. Como objetivo de esta acción también

estaba la necesidad de incentivar el esfuerzo en búsqueda de patrocinadores que cubrieran el potencial o probable desfase.

Los datos históricos aparecen en la **tabla 2**, hace referencia al reparto de inscripciones por fecha de inscripción

Tabla 2: Tipo y momento de inscripción

Tipo	Early-birds	Posterior
Socio	60,00%	20,00%
No socio	5,00%	15,00%

Los datos de asistencia en las 5 últimas ediciones aparecen reflejados en la **tabla 3**

Tabla 3: Datos históricos de asistencia

Año	Asistentes
2006	187
2007	193
2008	190
2009	200
2010	225

En la **tabla 4** se muestran las cuotas individuales abonadas por cada participante en la edición del congreso en el año 2010.

Tipo	Early-birds	Posterior
Socio	250	300
No socio	300	350

El objetivo que se había planteado el comité organizador al inicio del proyecto era incrementar en la edición de 2011 un 5% el número de participantes de la última edición, esto es alcanzar los 236 asistentes. La asociación considera que aún en un escenario de crisis, el atractivo de la ciudad que acoge la sede y la congelación del coste de inscripción hacen de esa cifra una meta asumible.

Los escenarios con los que se trabajan son:

- Escenario normal: asistencia de 250 personas.
- Escenario óptimo: asistencia de 300 personas.
- Escenario pésimo: asistencia de 200 personas.

El utilizar 250 como cifra de referencia en el escenario normal es para poder tener un colchón de material inventariable (material de congreso, obsequios a participantes...) por si es necesario reponer algún deterioro.

El escenario normal fija el coste mínimo del congreso, ya que la práctica totalidad de conceptos de gasto variable se convierten en fijos, puesto que no será posible que el proveedor reduzca el coste. Por ejemplo, el catering tiene que cerrarse antes de la finalización del proceso de inscripción y si bien es posible incrementar el número de servicios encargados, la práctica comercial es la de no aceptar reducciones. De esta manera los costes fijos estimados suponen el 15% del presupuesto, los costes variables el 70% y los imprevistos tienen asignados un 15%. En la **tabla 5** se muestra el desglose de asignación de costes inicialmente previstos.

Tabla 5: Resumen de costes previstos

Tipo	Naturaleza	Coste Unitario (€)	Nº de unidades	TOTAL (€)
SECRETARÍA TÉCNICA	Fijo	3.000		3.000
ALQUILER SEDE	Fijo			3.760
WEB	Fijo			1.000
ALOJAMIENTO PONENTES	Fijo	90	4	380
VIAJES PONENTES	Variable	500	4	2.000
ALOJAMIENTO JUNTA ASOCIACIÓN	Fijo	100	6	600
MATERIAL TÉCNICO PARA CONGRESOS				
Stands patrocinadores	Fijo	200	2	400
Cableado red eléctrica salas	Fijo			726
MATERIAL CONGRESO ASISTENTES				

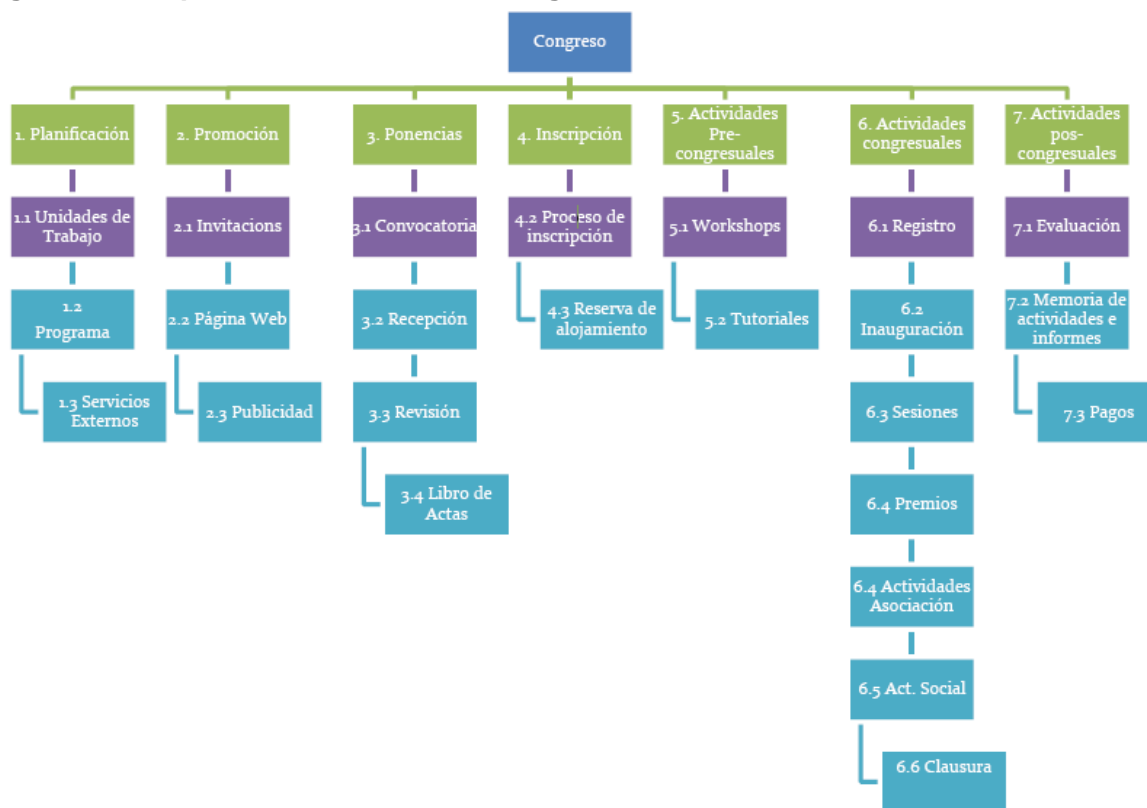
Mochilas	Variable	12	250	3.000
Bolígrafos	Variable	1	250	160
Libro de actas	Variable	50	250	12.600
OBSEQUIOS PONENTES Y PREMIOS	Fijo	150	6	900
REGALO PARA ASISTENTES	Variable	5	250	1.260
PERSONAL DE APOYO	Fijo	225	10	2.260
PROGRAMA SOCIAL				
Actividad A	Variable	20	125	2.500
Actividad B	Variable	25	125	3.125
SERVICIO DE RESTAURACIÓN Y CATERING				
Café – 2 días (2 pausas día)	Variable	4	1.000	4.000
Comidad de trabajo – día 1	Variable	12	250	3.000
Comida de trabajo – día 2	Variable	12	250	3.000
Cóctel recepción en el Ayuntamiento	Variable	17	250	4.250
Cena de gala	Variable	55	250	13.750
Cena precongreso	Variable	30	50	1.500
TOTAL VALORACIÓN DE GASTOS				67.010
IMPREVISTOS (15%) sobre gastos)				10.052
TOTAL PRESUPUESTO DE GASTOS				77.062

Con una asistencia normal y un reparto de inscripciones similar a los años anteriores los ingresos por cuotas de asistencia se sitúan en 69.375 €. En el caso de una asistencia óptima y bajo las mismas hipótesis de inscripción, los ingresos se situarían en 83.375 € y los gastos pasarían a ser de 88.652,25. En el supuesto de la hipótesis más negativa y bajo las mismas premisas anteriores los ingresos serían de 55.500 €.

La importancia del congreso y el número de participantes esperados hacen que sea factible y obligatorio encontrar 2 patrocinadores dispuestos a aportar 5.000 € cada uno. Como plan B, se buscarían 4 patrocinadores, con una aportación de 2.500 €.

Entrando ya en los resultados de la fase de planificación se establece la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) que se muestra en la **figura 1**. Se muestra como el trabajo se divide en 7 componentes de trabajo con una media de 4 niveles que darán como resultado los entregables del proyecto.

Figura 1 :EDT para la realización del congreso



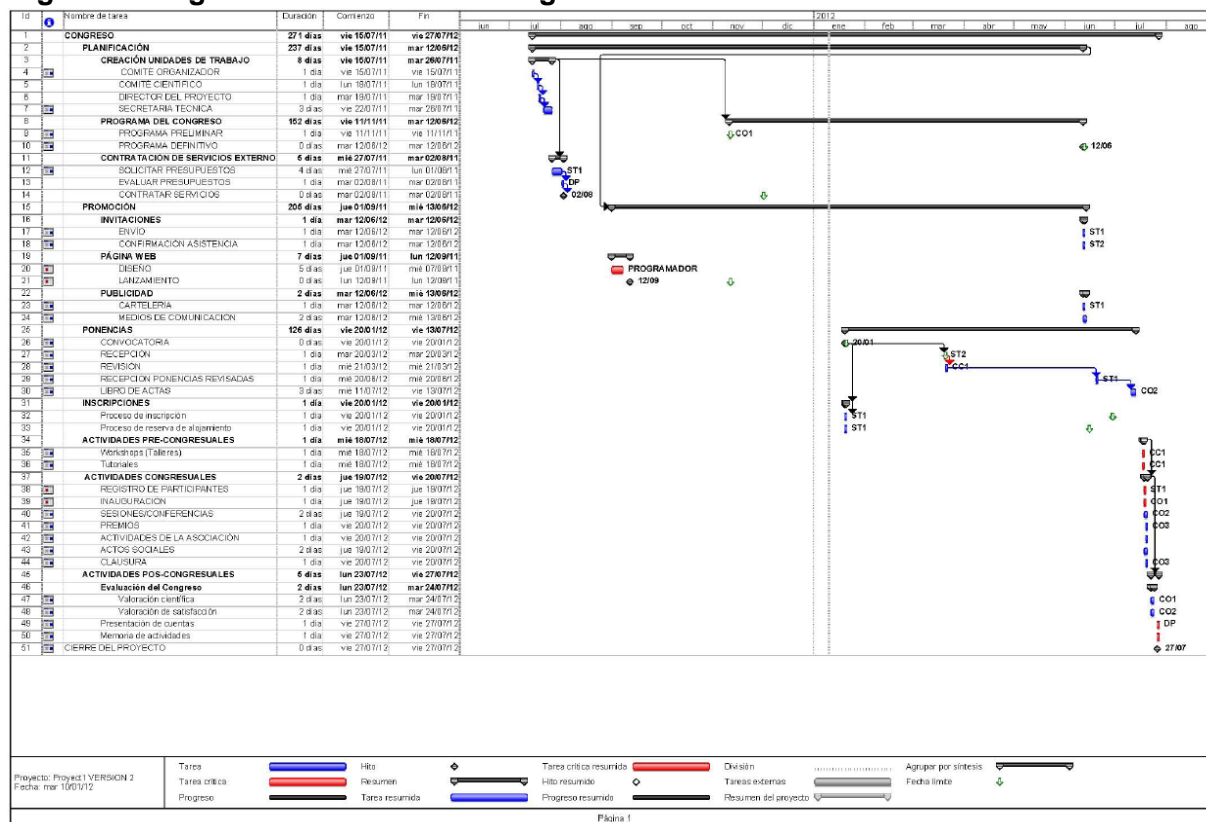
En la siguiente etapa se elabora la gestión del tiempo. Para llevarla a cabo es necesario conocer los recursos humanos con los que cuenta el proyecto. En la tabla 6 se muestra el equipo completo disponible.

Tabla 6: Recursos humanos del congreso

Tipo	Número
Director de proyecto	1
Comité organizador	4
Secretaría técnica	2
Programador informático	1
Comité científico	25

Salvo el Director de proyecto y los miembros de la Secretaría Técnica, contratada formalmente para la realización diversas actividades del proyecto, el resto de los recursos humanos se dedica profesionalmente a la docencia o a la investigación y debe compatibilizar el ejercicio de su profesión con la colaboración en la organización del congreso. Para la estimación de la duración de las actividades se basa en la información que se dispone de proyectos similares realizados con anterioridad y de la experiencia de los miembros de la organización del evento. El resultado del cronograma se muestra en la **figura 2**. Se recogen varios hitos, tareas de duración cero que simbolizan un logro importante en el proyecto (lanzamiento del sitio web, programa del congreso, calendario de fechas importantes, etc.). Con respecto a los hitos se indica la fecha estimada en que pensamos cumplirlos y que luego, en la ejecución, compararemos con la fecha real. Estos hitos servirán como herramientas de comunicación para los patrocinadores y demás involucrados en el proyecto. En la gestión de tiempos del proyecto se ha utilizado el método del camino crítico o CPM (PMI, 2008) para detectar las tareas que, de atrasarse o adelantarse, comprometen la duración del proyecto.

Figura 2 :Diagrama de GANTT del congreso



4. Conclusiones

La metodología de dirección de proyectos por sus características de flexibilidad y capacidad de adaptación a diferentes realidades se utiliza en multitud de tipos de proyectos. La realización de congresos científicos constituye una actividad común a todos los departamentos y centros de investigación y en la que participan numerosos profesores e investigadores de forma puntual, pero repetida en diferentes ocasiones a lo largo de su carrera profesional.

La falta de experiencia en esto tipo de actividades constituye uno de los problemas más importantes con los que se suelen encontrar los organizadores de congresos para la realización de los mismos. La posibilidad de contar con una metodología de organización como es la de gestión de proyectos, junto con los datos disponibles de las ediciones anteriores para aquellos congresos que se realizan regularmente, permite afrontar la toma de decisiones de una forma más organizada, sistemática y segura garantizando el éxito del congreso.

A pesar de que cada edición de un congreso es “un mundo” con circunstancias técnicas, económicas y científicas distintas. La propuesta de una metodología fundamentada en la dirección de proyectos a la que se pueda complementar con una serie de indicadores relacionados con las tres áreas del congreso puede ser una propuesta interesante a llevar a cabo para asociaciones y sociedades que realizan este tipo de actividades regularmente.

La experiencia realizada por el grupo de profesores del área de proyectos del departamento de ingeniería agroforestal de la Universidad de Santiago de Compostela y por el IDEGA (Instituto Universitario de Estudios y Desarrollo de Galicia) en la aplicación de la técnica de project management a la dirección y elaboración de todas las etapas de realización de un congreso internacional consideramos que ha sido exitosa y ha aportado experiencia para el desarrollo de un instrumento de gestión de este tipo de proyectos. A pesar de ello, no se ha podido llevar a cabo una comparativa de la situación con sin proyecto, en este caso el congreso organizado de forma tradicional y gestionado siguiendo la metodología de dirección de proyectos, esto supone que es imposible evaluar cuantitativamente el resultado obtenido por la implementación de la dirección de proyectos.

5. Referencias

Project Management Institute. (2008). A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 4^a de. Pennsylvania. USA.

Real Academia de la Lengua. (2001). Diccionario de la RAE. 22^o de. Madrid. España.

Correspondencia (Para más información contacte con): Manuel Fco. Marey Pérez

Secretaría VIX Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos.

Phone: +0034 982823248

Fax: + 0034 982 285926

E-mail : manuel.marey@usc.es

URL : <http://www.usc.es>