

SEVILLA



**IDA: ADVANCED
DOCTORAL RESEARCH
IN ARCHITECTURE**

Antonio Tejedor Cabrera, Marta Molina Huelva (comp.)

IDA: Advanced Doctoral Research in Architecture
Sevilla: Universidad de Sevilla, 2017.

1.408 pp. 21 x 29,7 cm

ISBN: 978-84-16784-99-8

All right reserved. No part of this book may be reproduced stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or any means without prior written permission from the Publisher.

EDITOR

Universidad de Sevilla

COMPILERS

Antonio Tejedor Cabrera

Marta Molina Huelva

DESIGN AND LAYOUT BY

Pablo Blázquez Jesús

María Carrascal Pérez

Daniel Longa García

Marina López Sánchez

Francisco Javier Navarro de Pablos

Gabriel Velasco Blanco

ADMINISTRATION AND SERVICES STAFF

Adoración Gavira Iglesias

Seville, november 2017

© 2017. IDA: ADVANCED DOCTORAL RESEARCH IN ARCHITECTURE

SEVILLA

IDE

ORGANIZED BY

iuacc
INSTITUTO UNIVERSITARIO
ARQUITECTURA Y CIENCIAS DE LA CONSTRUCCIÓN

 **uidus**
Escuela Internacional de Doctorado

arquitectura
Escuela Técnica Superior
Universidad de Sevilla

COLLABORATORS



Consejo Andaluz
de Colegios Oficiales
de Arquitectos



fundación **arquia**

All manuscripts have been submitted to blind peer review, all content in this publication has been strictly selected, the international scientific committee that participates in the selection of the works is of international character and of recognized prestige, an scrupulous method of content filtering has been followed in terms of its veracity, scientific definition and plot quality.

COMMITTEES

CONFERENCE CHAIRPERSONS

Antonio Tejedor Cabrera, *Coordinator of the PhD Program in Architecture and Director of the University Institute of Architecture and Construction Sciences, Professor Department of Architectural Design, University of Seville*

Marta Molina Huelva, *Secretary of the University Institute of Architecture and Construction Sciences, Professor of the Department of Building Structures and Geotechnical Engineering, University of Seville*

ORGANISING COMMITTEE

María Carrascal Pérez, *Department of History, Theory and Architectural Composition, University of Seville*

Mercedes Linares Gómez del Pulgar, *Department of Architectural Graphic Expression, University of Seville*

Ángel Martínez García-Posada, *Department of Architectural Design, University of Seville*

Pilar Mercader Moyano, *Department of Architectural Constructions I, University of Seville*

Domingo Sánchez Fuentes, *Department of Urban Planning and Spatial Planning, University of Seville*

Manuel Vázquez Boza, *Department of Building Structures and Land Engineering, University of Seville*

CONFERENCE SECRETARY

Pablo Blázquez Jesús, *Ph.D. student, Department of Architectural Design, University of Seville*

Marina López Sánchez, *Ph.D. student, Department of Architectural Design, University of Seville*

SCIENTIFIC COMMITTEE

José Aguiar-Universidade de Lisboa
Benno Albrecht-Università IUAV di Venezia
Francisco Javier Alejandro Sánchez-Universidad de Sevilla
Darío Álvarez Álvarez-Universidad de Valladolid
Antonio Ampliato Briones-Universidad de Sevilla
Joaquín Antuña-Universidad Politécnica de Madrid
Ángela Barrios Padura-Universidad de Sevilla
José María Cabeza Laínez-Universidad de Sevilla
Pilar Chías Navarro-Universidad de Alcalá
Juan Calatrava Escobar-Universidad de Granada
María Carrascal Pérez-Universidad de Sevilla
Helena Coch Roura-Universitat Politècnica de Catalunya
Jorge Cruz Pinto-Universidad de Lisboa
Carmen Díez Medina-Universidad de Zaragoza
Fernando Espuelas Cid-Universidad Europea
Alberto Ferlenga-Università IUAV di Venezia
Luz Fernández-Valderrama-Universidad de Sevilla
Vicente Flores Alés-Universidad de Sevilla
María del Carmen Galán Marín-Universidad de Sevilla
Jorge Filipe Ganhão da Cruz Pinto-Universidade de Lisboa
Carlos García Vázquez-Universidad de Sevilla
Sara Girón Borrero-Universidad de Sevilla
Francisco Gómez Díaz-Universidad de Sevilla
Amparo Graciani-Universidad de Sevilla
Francisco Granero Martín-Universidad de Sevilla
Francisco Hernández Olivares-Universidad P. de Madrid
Miguel Ángel de la Iglesia-Universidad de Valladolid
Paulo J.S. Cruz-Universidade do Minho
Francesc Sepulcre-Universitat Politècnica de Catalunya
Ángel Luis León Rodríguez-Universidad de Sevilla
Mercedes Linares Gómez del Pulgar-Universidad de Sevilla
María del Mar Loren Méndez-Universidad de Sevilla

Margarita de Luxán García de Diego-Universidad P. de Madrid
Madelyn Marrero-Universidad de Sevilla
Juan Jesús Martín del Río-Universidad de Sevilla
Luis Martínez-Santamaría-Universidad Politécnica de Madrid
Ángel Martínez García-Posada-Universidad de Sevilla
Mauro Marzo-Università IUAV di Venezia
Pilar Mercader Moyano-Universidad de Sevilla
Antonello Monaco-Università degli Studi di Reggio Calabria
Marta Molina Huelva-Universidad de Sevilla
José Morales Sánchez-Universidad de Sevilla
Eduardo Mosquera Adell-Universidad de Sevilla
María Teresa Muñoz Jiménez-Universidad Politécnica de Madrid
Jaime Navarro Casas-Universidad de Sevilla
José Joaquín Parra Bañón-Universidad de Sevilla
Víctor Pérez Escolano-Universidad de Sevilla
Francisco Pinto Puerto-Universidad de Sevilla
Mercedes Ponce Ortiz de Insagurbe-Universidad de Sevilla
Juan Luis de las Rivas Sanz-Universidad de Valladolid
Carmen Rodríguez Liñán-Universidad de Sevilla
Javier Ruiz Sánchez-Universidad Politécnica de Madrid
Joaquín Sabaté Bel-Universitat Politècnica de Catalunya
Victoriano Sáinz Gutiérrez-Universidad de Sevilla
Santiago Sánchez Beitia-Universidad del País Vasco
Domingo Sánchez Fuentes-Universidad de Sevilla
José Sánchez Sánchez-Universidad de Sevilla
Juan José Sendra Salas-Universidad de Sevilla
Julián Sobrino Simal-Universidad de Sevilla
Federico Soriano Peláez-Universidad Politécnica de Madrid
Rafael Suárez Medina-Universidad de Sevilla
Miguel Ángel Tabales Rodríguez-Universidad de Sevilla
Antonio Tejedor Cabrera-Universidad de Sevilla
Jorge Torres Cueco-Universidad Politécnica de Valencia
Elisa Valero Ramos-Universidad de Granada
Manuel Vázquez Boza-Universidad de Sevilla
Narciso Vázquez Carretero-Universidad de Sevilla
Teófilo Zamarreño García-Universidad de Sevilla

LT 2

VIVIENDA, CIUDAD
Y TERRITORIO

HOUSING, CITY AND TERRITORY / VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO

p. 257-266: **DOCUMENTARY ANALYSIS. TO LIVE WITH A RIVER IN THE RURAL ENVIRONMENT IN THE LAST 180 YEARS. OF CONVIENCE TO COEXISTENCE THE CASE OF THE RIVER ESGUEVA AND THE PEOPLES OF ITS VALLEY** / p. 267-276: **ANÁLISIS DOCUMENTAL. HABITAR JUNTO A UN RÍO EN EL MEDIO RURAL EN LOS ÚLTIMOS 180 AÑOS. DE LA CONVENIENCIA A LA CONVIVENCIA EL CASO DEL RÍO ESGUEVA Y LOS PUEBLOS DE SU VALLE**

Espinosa Galindo, Arancha; del Caz Enjuto, Rosario

p. 277-285: **MAN-MADE LANDSCAPES: FROM PICTURES TO THE AMERICAN TERRITORY** / p. 286-294: **PAISAJES CONSTRUIDOS: DE LA IMAGEN AL TERRITORIO AMERICANO**

Santamarina-Macho, Carlos

p. 295-303: **LOCAL ORDER, CITY AND POST-CONFLICT TERRITORIES IN COLOMBIA** / p. 304-314: **ORDENAMIENTO LOCAL, CIUDAD Y TERRITORIOS DE POSCONFLICTO EN COLOMBIA**

Burbano González, David

p. 315-324: **REOPEN THE URBAN QUESTION. THE RIGHT TO THE CITY AS AN INSTITUENT PRACTICE** / p. 325-335: **REABRIR LA CUESTIÓN URBANA. EL DERECHO A LA CIUDAD COMO PRÁCTICA INSTITUYENTE**

España Naveira, Enrique

p. 337-346: **URBAN ECONOMY AND SPACE CONFIGURATION AS A CONSTRUCTION OF CONTEMPORARY CITY DYNAMICS** / p. 347-356: **ECONOMÍA URBANA Y CONFIGURACIÓN ESPACIAL COMO CONSTRUCCIÓN DE LA DINÁMICA DE CIUDAD CONTEMPORÁNEA**

Sánchez García, Juan Andrés

p. 357-366: **NATURE CONSERVATION AND HUMAN WELFARE: THE ROLE OF CITIZEN PARTICIPATION IN THE SOCIO-ECOLOGICAL TRANSITION OF THE URBAN AGLOMERATION OF SEVILLE** / p. 367-377: **CONSERVACIÓN DE LA NATURALEZA Y BIENESTAR HUMANO: EL PAPEL DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA TRANSICIÓN SOCIO-ECOLÓGICA DE LA AGLOMERACIÓN URBANA DE SEVILLA**

Donadei, Marta

p. 379-393: **THE LOCAL UNIT NUMBER ONE IN PINO MONTANO. AN URBAN PROJECT NOT BUILT OF LUÍS RECASÉNS** / p. 394-408: **LA UNIDAD VECINAL NÚMERO UNO PARA PINO MONTANO. UN PROYECTO URBANO NO REALIZADO DE LUIS RECASÉNS**

Redondo Redondo, Miguel

p. 409-420: **THE INCARNATED LANDSCAPE. MERLEAU-PONTY AND THE PHENOMENOLOGY OF WILDNESS, MEMORY AND SELFHOOD IN NATURE THROUGH THE WORK OF JUSTINE KURLAND, ORI GERSHT AND LUISA LAMBRI** / p. 421-432: **EL PAISAJE ENCARNADO. MERLEAU-PONTY Y LA FENOMENOLÓGIA DE LO SALVAJE, LA MEMORIA Y EL ENSIMISMAMIENTO EN LA OBRA DE JUSTINE KURLAND, ORI GERSHT Y LUISA LAMBRI**

Montero Sanchez de Corral, Paula

p. 433-441: **ARCHITECTURE AGAINST CITY. ENCOUNTERS BETWEEN COLLECTIVE HOUSING AND PUBLIC SPACE** / p. 442-451: **ARQUITECTURA CONTRA CIUDAD. ENCUENTROS ENTRE LA VIVIENDA COLECTIVA Y EL ESPACIO PÚBLICO**

Álvarez Arce, Raquel

p. 453-464: **VISIONS AND PROPOSALS TOWARDS AN EMERGING URBAN PLANNING. A JOURNEY THROUGH "THE LIVING CITY", 2006-2016** / p. 465-476: **VISIONES Y PROPUESTAS HACIA UN URBANISMO EMERGENTE. UN VIAJE POR "LA CIUDAD VIVA" 2006-2016**

Gallegos Rodríguez, Reyes

p. 477-487: **METHODOLOGICAL PROPOSAL FOR THE ANALYSIS OF URBAN OBSOLESCENCE PROCESSES: THE CASE OF SPANISH HOUSING ESTATES** / p. 488-498: **PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS DE PROCESOS DE OBSOLESCENCIA URBANA: EL CASO DE LOS POLÍGONOS ESPAÑOLES**

García-Pérez, Sergio

p. 499-510: **URBANIZING NATURE: VEGETATION AND GARDEN SPACES IN THE THINKING BEHIND THE DEVELOPMENT AGENTS OF THE CITY OF MACEÍO (1816-1930)** / p. 511-522: **URBANIZAR LA NATURALEZA: LA VEGETACIÓN Y LOS ESPACIOS AJARDINADOS EN EL IDEARIO DE LOS AGENTES CONSTRUCTORES DE LA CIUDAD DE MACEÍO (1816-1930)**

Leão, Tharcila M. S.; Ferrare, Josemary O. P.; Cavalcanti, Veronica R.

p. 523-532: **PROJECT MANAGEMENT OF INTEGRATED REGENERATION OF DEPRIVED NEIGHBOURHOODS THROUGH THE PMBOK METHODOLOGY. LIFE CYCLE, PROJECT CHARTER AND IDENTIFY STAKEHOLDERS IN PROJECTS** / p. 533-543: **GESTIÓN DE PROYECTOS DE REGENERACIÓN INTEGRADA DE BARRIADAS A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA PMBOK. CICLO DE VIDA, ACTA DE CONSTITUCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LAS PARTES INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO**

Ledesma de la Rosa, Carolina; Galán Marín, Carmen; García Vázquez, Carlos; Morón Serna, Elena

p. 545-553: **VERTICAL ARCHITECTURE. COMPLEXITY AND SCALE IN CONTEMPORARY CITY** / p. 554-562: **ARQUITECTURA VERTICAL. COMPLEJIDAD Y ESCALA EN LA CIUDAD CONTEMPORÁNEA**

Gor Gómez, Agustín

GESTIÓN DE PROYECTOS DE REGENERACIÓN INTEGRADA DE BARRIADAS A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA PMBOK. CICLO DE VIDA, ACTA DE CONSTITUCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LAS PARTES INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO.

Ledesma de la Rosa, Carolina ⁽¹⁾; Galán Marín, Carmen ⁽²⁾; García Vázquez, Carlos ⁽³⁾; Morón Serna, Elena ⁽⁴⁾

(1) Universidad de Sevilla, caripolis@yahoo.es

(2) Universidad de Sevilla, cgalan@us.es

(3) Universidad de Sevilla, ccggvv@us.es

(4) Universidad de Sevilla, elena.moron@juntadeandalucia.es

Resumen: En la tesis doctoral que da origen a este artículo se trabaja en desarrollar una base metodológica de la gestión de los proyectos de intervención en barriadas residenciales obsoletas a partir de lo expuesto en la disciplina de Dirección de Proyectos. El denominado Project Management es un instrumento de conocimiento que establece metodologías y procesos que favorecen el éxito en la consecución de los objetivos de un proyecto. Estas instrucciones, herramientas y recursos son trasladables al caso de las barriadas residenciales obsoletas, siendo su conocimiento y aplicación recomendables en los proyectos de intervención en barriadas.

A partir de los manuales de cabecera del Project Management, podemos establecer recomendaciones adaptadas a estos proyectos de intervención en barriadas a través de las buenas prácticas establecidas en el proyecto de investigación que da origen a esta línea de trabajo. Esta unión construye una infraestructura de gestión de proyectos y una metodología donde se organizan las buenas prácticas de aplicación en cada momento del proyecto y en relación con los diferentes aspectos del mismo.

El trabajo de la tesis aborda el tratamiento de la complejidad y la incertidumbre desde el enfoque transdisciplinar propuesto por autores como Max-Neef, Nicolescu o Morín. Desde la metodología de la Transdisciplina pueden establecerse objetivos y herramientas de proyecto coherentes con los límites planetarios y la ética y valores que nuestra sociedad quiere proyectar hacia el futuro.

El contenido de este artículo se centrará en el concepto de ciclo de vida del proyecto y los procesos denominados: Desarrollo del acta de constitución del proyecto e Identificación de las partes interesadas.

Palabras Clave: Gestión, Barriadas, Project Management, Transdisciplina, PMBOK.

1. Introducción

El trabajo de investigación que se presenta, *Gestión de proyectos de regeneración integrada de barriadas residenciales obsoletas*. Desde el enfoque transdisciplinar y a través de la metodología PMBOK (Ledesma de la Rosa 2017) (Fig.1), se enmarca dentro del contexto constituido por los polígonos o barriadas residenciales construidos fundamentalmente en las décadas de los 60 y 70. Estas barriadas se encuentra afectadas por un envejecimiento acelerado con respecto a otras zonas de la ciudad. El origen de este deterioro se debe, de forma principal, a las condiciones de partida. La urgencia por la capacidad alojamiento en las ciudades (debido a la migración procedente de las zonas rurales), la baja calidad de los materiales de construcción y la falta de ejecución de los equipamientos proyectados, han hecho de estos polígonos espacios urbanos de poco atractivo para nuevos residentes, provocando fenómenos de casas vacías, población envejecida e inmigración concentrada (García Vázquez et al. 2016). Esta problemática, denominada obsolescencia de barriadas residenciales,

amenaza con convertirse en la principal cuestión a abordar por las ciudades europeas (García Vázquez et al. 2010).

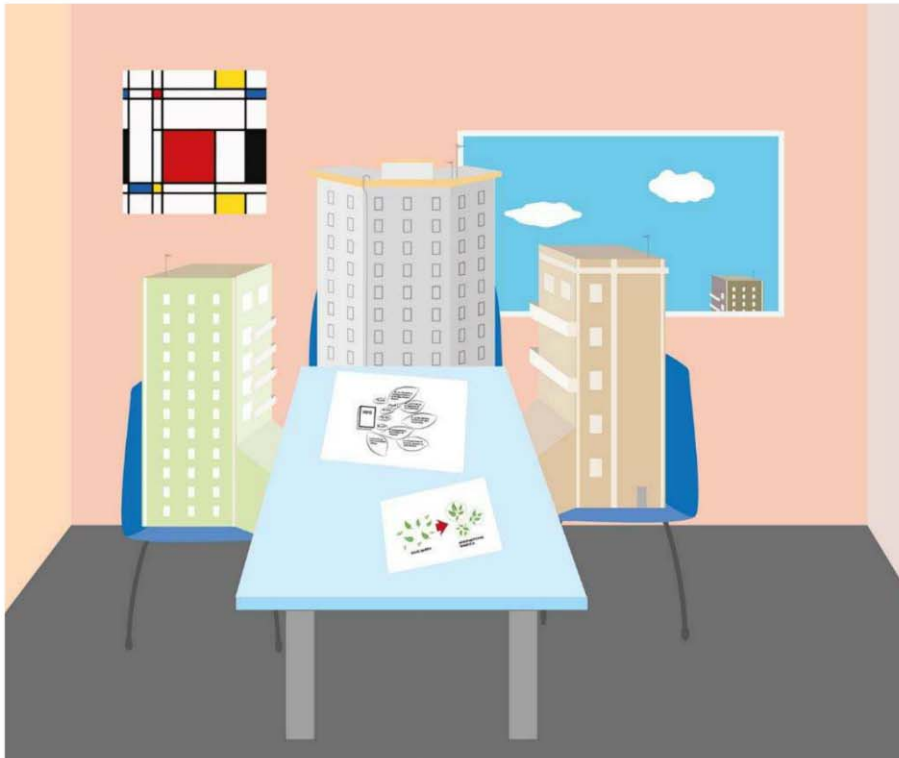


Fig. 1 ¿Qué queremos hacer? (Ledesma de la Rosa 2017)

Las consecuencias de este envejecimiento acelerado pueden desencadenar graves problemas en el ámbito social, por lo que, el tratamiento de esta obsolescencia para frenar su progresión y la reversión de sus efectos, son temas preferentes dentro de las prioridades de las administraciones públicas. Las administraciones implicadas en la definición de los problemas y su resolución, así como, en la inversión pública relacionada con ella, son de diferentes escalas competenciales, desde la escala local y regional hasta las administraciones de ámbito europeo, siendo estas últimas, las que marcan las líneas de acción estratégica en numerosos documentos y declaraciones oficiales (CESE 2010; CoR 2010; UE 2010).

La investigación que da origen a este artículo desarrolla la metodología de gestión de proyectos expuesta en PMBOK para el caso de la intervención en barriadas. Se realiza una revisión de las buenas prácticas recopiladas desde la perspectiva de los procesos de dirección de proyectos expuestos en PMBOK. Posteriormente se caracteriza cada uno de los pasos identificados en PMBOK con las singularidades de los procesos urbanos de intervención en barriadas, dando como resultado un documento en el que se articulan las recomendaciones sobre dichas intervenciones en una estructura organizativa basada en dirección de proyectos. El producto es un manual de instrucciones base que sirve de punto de partida para el diseño de la gestión de los proyectos en barriadas, que permite la adaptación de su contenido a las diferentes circunstancias de la barriada y del proyecto, y que está abierto al enriquecimiento e incorporación de nuevas buenas prácticas.

2. PMBOK como estructura de recomendaciones en intervención en barriadas residenciales obsoletas

En la investigación que da origen a este artículo *Gestión de proyectos de regeneración integrada de barriadas residenciales obsoletas. Desde el enfoque transdisciplinar y a través de la metodología PMBOK* (Ledesma de la Rosa 2017), se plantea la necesidad de establecer una organización de lo aprendido a través del estudio de las experiencias de intervención estudiadas en el proyecto de investigación *Intervención en barriadas residenciales obsoletas*.

Manual de buenas prácticas (García Vázquez et al. 2016) (en adelante MBP) y, concretamente, con respecto a las “Buenas prácticas de gestión” (Ledesma de la Rosa 2016) compiladas en dicha publicación.

En este trabajo se establece la necesidad de que, para implementar las recomendaciones que se han establecido como buenas prácticas en intervención en barriadas, estas buenas prácticas deben ir estructuradas a través de una organización que permita plantear en qué momento del proceso y en relación a qué temática son aconsejables o deben atenderse.

La estructura seleccionada para vertebrar las buenas prácticas proviene de la disciplina denominada Project Management o Dirección de Proyectos. Las herramientas y documentos de esta disciplina están siendo reconocidas como estrategias clave para la dirección de cambios y transformaciones, proporcionando, los conocimientos en esta materia, una mejora en la consecución de éxito en este tipo de tarea. Es por ello, que estas metodologías están siendo utilizadas por corporaciones, academias, gobiernos y otras organizaciones que reconocen el valor de las mismas y de los/as profesionales instruidos/as en ellas (Rooij 2009). Entre los ejemplos de aplicaciones en las que se ha utilizado una metodología de proyectos podemos encontrar desarrollo de software, construcción, proyectos aeroespaciales, petroleros, manufactureros o farmacéuticos (Edkins et al. 2013).

En este sentido existen manuales que puede ser de ayuda al diseño e implementación de los proyectos. Uno de estos manuales es la *Guía de Fundamentos de la Dirección de Proyectos* o Guía PMBoK® (PMI 2013) (en adelante, PMBOK). La metodología expuesta en PMBOK ha sido aplicada en proyectos tan diversos como la instalación de centrales nucleares (Aaltonen et al. 2015), la construcción de modelos industriales, proyectos relacionados con la construcción (Rose 2008) o investigaciones clínicas (Pandi-Perumal et al. 2015). Esta metodología posee un gran reconocimiento internacional entre profesionales y académicos en la materia (McHugh & Hogan 2011).

Los fundamentos para la Dirección de Proyectos recogidos en PMBOK (PMI 2013), describen una metodología prescriptiva en la que encontramos los procesos que debemos recorrer para la consecución de un proyecto con éxito. El conocimiento contenido en este documento evolucionó a partir de las prácticas recomendadas por la/os profesionales de la Dirección de Proyectos por su valor y utilidad. PMBOK identifica el subconjunto de fundamentos que pueden ser reconocidos como buenas prácticas, para que puedan servir de base en la elaboración de un plan de dirección de proyecto y su implementación. La selección de las recomendaciones incluidas se basa en que su aplicación contribuya al aumento de las posibilidades de éxito del proyecto. Dichas recomendaciones no deben aplicarse siempre, ni de la misma manera, la organización y/o el equipo de dirección del proyectos son los responsables de establecer lo que es apropiado para cada proyecto concreto (PMI 2013).

A pesar de su gran abanico de aplicación, la implementación de la metodología PMBOK a la intervención urbana no ha sido documentada, por lo que la puesta en relación de estas dos disciplinas es una oportunidad para la innovación y el desarrollo de nuevas herramientas e instrumentos de gestión de las transformaciones urbanas. La guía PMBOK organiza sus recomendaciones en una estructura matricial ordenada en grupos de procesos y áreas de conocimiento (Fig. 2). Esta organización tan concisa y comprensible de los procesos favorece la estructuración del conocimiento adquirido en barriadas en un método de trabajo organizado.

3. Materiales y metodología

La investigación que presenta este artículo tiene como base principal tres manuales, el primero de ellos, *Intervención en barriadas residenciales obsoletas. Manual de buenas prácticas* (MBP), (García Vázquez et al. 2016), relativo a las recomendaciones establecidas para las acciones en barriadas con un deterioro acelerado de las cualidades urbanas que la definen como ciudad (Mumford 1966), y, los otros dos, relativos a la disciplina de Dirección de Proyectos, que establecen pautas para la mejora de las probabilidades de éxito de un proyecto: *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*, Quinta Edición (PMI 2013) (PMBOK) y *Éxito en la Gestión de Proyectos con PRINCE2* (Murray 2014) (PRINCE2).

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS				
	INICIACIÓN	PLANIFICACIÓN	EJECUCIÓN	MONITORIZACIÓN Y CONTROL	CIERRE
4. GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO	4.1. Desarrollar el acta de constitución de proyecto.	4.2. Desarrollar el plan de dirección del proyecto.	4.3. Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto.	4.4. Monitorizar y controlar la ejecución del proyecto. 4.5. Realizar el control integrado de cambios.	4.6 Cerrar el proyecto o la fase.
5. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO		5.1 Planificar la gestión del alcance. 5.2. Recopilar los requisitos 5.3. Definir el alcance. 5.4. Crear la EDT.		5.5. Verificar el alcance. 5.6. Controlar el alcance.	
6. GESTIÓN DEL TIEMPO DEL PROYECTO		6.1. Planificar la gestión del cronograma. 6.2. Definir las actividades 6.3. Secuenciar las actividades. 6.4. Estimar los recursos de las actividades. 6.5. Estimar la duración de las actividades. 6.6. Desarrollar el cronograma.		6.7. Controlar el cronograma.	
7. GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO		7.1. Planificar la gestión de costos. 7.2. Estimar los costos. 7.3. Determinar el presupuesto.		7.4. Controlar los costos.	
8. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO		8.1. Planificar la gestión de calidad.	8.2. Realizar el aseguramiento de la calidad.	8.3. Realizar el control de la calidad.	
9. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO		9.1. Planificar la gestión de recursos humanos.	9.2. Adquirir el equipo de proyecto. 9.3. Desarrollar el equipo de proyecto. 9.4. Gestionar el equipo de proyecto.		
10. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO		10.1. Planificar la gestión de las comunicaciones.	10.2. Gestionar las comunicaciones.	10.3. Controlar las comunicaciones.	
11. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO		11.1. Planificar la gestión de los riesgos. 11.2. Identificar los riesgos. 11.3. Realizar el análisis cualitativo de riesgos. 11.4. Realizar el análisis cuantitativo de riesgos. 11.5. Planificar las respuestas a los riesgos.		11.6. Controlar los riesgos.	
12. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO		12.1. Planificar la gestión de adquisiciones del proyecto.	12.2. Efectuar las adquisiciones.	12.3. Controlar las adquisiciones.	12.4. Cerrar las adquisiciones.
13. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO	13.1. Identificar a los interesados.	13.2. Plan de gestión de interesados.	13.3. Gestionar la participación de los interesados.	13.4. Controlar la participación de los interesados.	

Fig. 2 Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimientos de la dirección de proyectos (PMI 2013).

La numeración de la tabla corresponde a los capítulos donde PMBOK trata cada una de las áreas de conocimiento, comenzando esta revisión en el capítulo cuatro del documento. Acrónimo de la tabla: EDT, Estructura de desglose del trabajo.

El primer paso de la metodología se inicia con encuentro preliminar entre lo indicado en los manuales MBP y PMBOK. Este encuentro revela que un número mayoritario de recomendaciones pueden ser organizadas de forma adecuada en la matriz de procesos de PMBOK, dentro de esta mayoría existen buenas prácticas que debería tenerse en cuenta en más de un proceso de los establecidos en la guía de referencia. Este primer acercamiento pone, también, de manifiesto como un número minoritario de recomendaciones no encuentra su lugar dentro de la estructura establecida por PMBOK. Estas buenas prácticas son principalmente relativas a aspectos preparatorios o previos del proyecto que no son objeto de lo contenido en la guía PMBOK. Existen a su vez, procesos indicados en la guía de gestión de proyectos que carecen de recomendación alguna. Será objeto de la investigación completar la estructura organizativa relativa a las recomendaciones que no pueden ubicarse en la matriz PMBOK, así como, la revisión de las recomendaciones que pueden tener relación con procesos de la metodología para los que no existen indicaciones directas.

El método seguido para estructurar y desarrollar las recomendaciones de gestión relativas a la intervención en barriadas residenciales obsoletas en la matriz organizacional PMBOK, ha sido el de comparar, paso a paso, cada uno de los procesos de dirección de proyectos descritos en PMBOK con cada una de las buenas prácticas de gestión definidas en el MBP, desarrollando, sobre cada uno de los procesos, la buena práctica o aspecto de la misma que tengan relación con el proceso descrito.

En el caso de las buenas prácticas que no habían sido desarrolladas por no tener relación con los procesos indicados en PMBOK, fundamentalmente las que indicaban agentes o instrumentos de gestión que no son objeto de la mencionada guía, se estableció una estructura complementaria con base en lo descrito en el método PRINCE2 (Murray 2014). Para los casos de procesos de la metodología PMBOK que no contenían recomendaciones, especialmente relativos a los riesgos y las adquisiciones, se revisó lo descrito en el Manual de buenas prácticas (MBP) y en los casos de estudio de la investigación que originó dicho manual, desarrollando las recomendaciones que podía extraerse al revisar lo descrito desde el prisma indicado en la guía de Dirección de Proyectos.

4. Resultados

La investigación presentada busca dar respuesta a la pregunta: cómo gestionar los proyectos de intervención en barriadas residenciales obsoletas. Y para ello presenta como resultado un manual de gestión de proyectos de intervención en barriadas, producto del estudio, proceso a proceso, de la matriz PMBOK. En este manual se establecen los pasos a dar para el diseño del proyecto y su gestión y se establecen qué recomendaciones son oportunas en relación a cada paso. Dentro de cada proceso se priorizan y relacionan las buenas prácticas, desarrollando y enriqueciendo lo establecido en ellas con la visión proporcionada por la disciplina de Dirección de Proyectos y la metodología PMBOK. El resultado de este trabajo es un documento que aborda, el enfoque de los proyectos (a través de la metodología transdisciplinar), la infraestructura de la gestión (a través del método PRINCE2 y la guía PMBOK) y la metodología de la gestión de proyectos, con la elaboración de conjunto de fichas (una ficha por proceso) que establecen la caracterización de la metodología PMBOK para la intervención en barriadas residenciales obsoletas.

Cada ficha está compuesta por unas indicaciones básicas que esbozan lo determinado en la guía de dirección de proyectos, tras ello, se particulariza y concreta la recomendación establecida para el caso de las barriadas. En el caso de los procesos de gestión de proyectos que albergan un gran número de recomendaciones, se recoge en la ficha el desarrollo de un ejemplo de aplicación en el que se ilustran las buenas prácticas aplicables. La colección de dichas fichas conforma un manual de instrucciones para el diseño de los proyectos de regeneración urbana integral, donde encontrar recomendaciones que favorecen la consecución de los objetivos del proyecto según la perspectiva de la disciplina de Dirección de Proyectos.

La caracterización de las buenas prácticas en grupos de procesos; inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre, y en áreas de conocimientos, a saber, integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos, adquisiciones y partes involucradas, favorece su aplicabilidad, proporcionando a las personas encargadas del diseño y dirección del proyecto base para el desarrollo de cada proceso según las circunstancias características de la barriada.

Destacamos en este artículo una síntesis de los resultados obtenidos en la aplicación de la metodología PMBOK a lo recomendado para la intervención en barriadas residenciales obsoletas para el concepto *ciclo de vida del proyecto* y los procesos *desarrollo del acta de constitución del proyecto* e *Identificación de las partes involucradas en el proyecto* por su especial relevancia en el diseño y gestión del proyecto.

4.1. Ciclo de vida del proyecto

Previamente a la descripción de cada uno de los procesos de dirección de proyectos recopilados en la guía PMBOK, el documento define unos conceptos básicos para la comprensión y aplicación de los establecido en el manual. Entre estos conceptos; proyecto, portafolios, director/a del proyecto, etc. tiene especial relevancia por su importancia en el caso de intervención en barriadas la definición de ciclo de vida de un proyecto. PMBOK detalla este concepto como la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre (PMI 2013). Este diseño desde su etapa inicial hasta la consecución de los objetivos del proyecto resulta estratégico para el caso de las barriadas.

Los proyectos de regeneración integral quieren imprimir, en las barriadas de intervención, una línea de evolución diferenciada a la actual. Pasando de un deterioro acelerado de sus cualidades urbanas a una progresiva mejora de las condiciones de habitabilidad física y social de la misma. Esta definición del ciclo de vida desde hasta la consecución total de los objetivos del proyecto permite la organización de las distintas fases según sus hitos, características y, con especial importancia para la correcta administración del proyecto, los recursos que cada una de estas fases va a requerir para la culminación de sus objetivos.

Aplicando las recomendaciones establecidas en el MBP al concepto de ciclo de vida descrito en PMBOK podemos establecer un número mínimo de tres fases, correspondientes a las tres tipologías de trabajo con una mayor diferenciación en el proceso. La primera de ellas, abordaría el trabajo exploratorio de la barriada, tanto física como socialmente, identificando grupos de involucrado/as en el proceso, expectativas de los mismos y compromiso ciudadano requerido para las acciones a implementar. Esta etapa está centrada en el diálogo y acuerdo sobre los objetivos que debe perseguir el proyecto. En la segunda fase se realizarían las acciones seleccionadas necesarias para culminar los objetivos del proyecto, consensuados con el grupo humano residente en la barriada. En la tercera fase del proyecto se realizarían las actividades necesarias para el mantenimiento de los logros alcanzados en las fases anteriores y se diseñaría el progreso a iniciar a partir del nuevo punto de partida alcanzado con la intervención.

Esta perspectiva, en la que se definen unas fases diferenciadas en el proyecto, permite a los agentes promotores y al equipo director del proyecto, establecer objetivos y recursos para cada una las etapas del proyecto, y visibiliza la importancia de la fase de mantenimiento de los logros alcanzados, así como el necesario diseño una planificación para la misma y la asignación de recursos para la realización de las actividades planificadas. Una primera fase de diálogo y una segunda de intervención, sin el diseño y control de una tercera fase de seguimiento y tutela, no garantiza la consecución final de los objetivos del proyecto, pudiendo quedar toda la inversión y esfuerzo empleados en la barriada sin efecto.

La primera de las fases estaría precedida de una etapa preliminar en la que se evaluaría la situación de la barriada con respecto a otras, eligiendo las barriadas de intervención a través de criterios establecidos por las políticas públicas o los agentes de intervención (basado en las buenas prácticas PG101: Aprobar un programa público de rehabilitación urbana; PG301: Implementar una cadena de gestión, definiendo sus competencias; PG401: Establecer un protocolo del proceso de rehabilitación; PG501: Establecer niveles de intervención, clasificarlos por prioridades y realizar una división en fases, en MBP, García Vázquez et al. 2016). Esta toma de datos requerirá de un protocolo preliminar donde se establezcan los datos de interés de las distintas barriadas y que permita poner en relación las diferentes circunstancias.

Tras la evaluación preliminar y la decisión de actuar en una barriada, comenzaría la primera fase en la que sería necesario dar comienzo a la comprensión de dicha barriada a través de sus habitantes; conocer sus necesidades, opiniones, debilidades y fortalezas, de forma que pueda consensuarse la intervención requerida. Tras ella, una vez establecido qué hacer y con qué recursos y si la consecución de los objetivos definidos es viable, comenzaría la fase del diseño y ejecución de la implementación de lo acordado. Iniciada la Fase 2 sería requerido comenzar a planificar el mantenimiento de los logros por alcanzar. La conclusión de la primera

fase y la reevaluación de los objetivos del proyecto y sus riesgos determinarían la conveniencia de iniciar la segunda fase o cerrar el proyecto. Sin embargo, el inicio de la segunda fase demanda la apertura de una tercera fase de mantenimiento que debiera ser iniciada durante la planificación/ejecución de la Fase 2.

Fase 1: En esta primera fase de la intervención, la organización trataría de establecer una comprensión de la barriada (basado en la buena práctica PG502: Realizar un diagnóstico preliminar con participación vecinal, en MBP, García Vázquez et al. 2016). Para ello debe iniciar y estructurar el diálogo con las personas que la habitan y registrar ordenadamente los datos físicos de la barriada junto con las apreciaciones subjetivas de habitantes y profesionales. De esta comprensión e interacción debe obtenerse una propuesta de acciones de mejora elaborada colaborativamente y aprobada por habitantes y organización, así como, por los patrocinadores en su caso. Las propuestas y acciones de mejora deben ser debatidas junto con los recursos para su implementación y las operaciones de mantenimiento (basado en la buena práctica PG402: Redactar un plan de desarrollo comunitario, en MBP, García Vázquez et al. 2016). Las personas encargadas de guiar las decisiones deben informar sobre los límites de recursos aportados por la organización y el compromiso ciudadano que implicaría la toma de las diferentes decisiones (organización, búsqueda de apoyos, trueques, mano de obra, etc.), de forma que quede esbozado en un documento, los recursos y compromisos que comporta cada acción u objetivo (basado en las buenas prácticas PG404: Establecer un plan de supervisión; PG406: Realizar un catálogo de acciones a ser realizadas por las personas residentes en la barriada, en MBP, García Vázquez et al. 2016). En el caso de culminar esta Fase 1 favorablemente, la organización debería dar comienzo a las Fases 2 y 3. En caso contrario, la organización encargada de la intervención debe evaluar los problemas acontecidos y determinar nuevamente la idoneidad de la intervención o de implementar una nueva *Fase 1B* con estrategias corregidas u objetivos diferenciados.

Fase 2: El acuerdo entre vecindario y agentes de intervención de lo que se quiere para la barriada y cómo conseguirlo, abre el inicio de la segunda fase del proyecto. El objetivo de esta fase es implementar lo consensuado. Para ello será necesaria la elaboración de un plan director de la fase que desarrolle cómo se van a ejecutar las acciones establecidas. La planificación en detalle de las acciones puede generar distintas alternativas. La organización debe seleccionar las opciones atendiendo a los recursos del proyecto y de forma consensuada con los/las habitantes de la barriada y entidades implicadas, pudiendo ocurrir que algunos de ellos deban modificar su alcance.

Fase 3: Las acciones definidas y ejecutadas en la Fase 2 deben llevar aparejadas las labores de mantenimiento que van a ser necesarias para la conservación del objetivo o mejora conseguida. Estas labores deben ser tenidas en cuenta a la hora de aprobar la realización de una acción o la selección de un objetivo. Junto al consenso de las acciones a realizar en la barriada debe realizarse el compromiso del mantenimiento y conservación de lo ejecutado. Esta última fase trata de fijar los logros alcanzados y avanzar sobre lo conseguido, debe establecer sus propios objetivos y trabajar dentro de la coherencia de lo implementado y de los recursos disponibles, o a movilizar, para su mantenimiento.

Esta tercera fase, donde lo conseguido debe consolidarse y plantear una evolución favorable, no ha sido planificada ni dotada de recursos en la mayoría de los casos de intervención, quedando, esta nueva operación, desatendida por falta de recursos o de organización, pero también por una omisión de la importancia de esta etapa en el diseño del proyecto. A través del concepto de ciclo de vida propuesto por PMBOK, se visibiliza esta etapa que había quedado oculta para el diseño y gestión de los proyectos.

4.2. Acta de constitución del proyecto e identificación de partes involucradas

Revisado los conceptos propuestos para la dirección de proyecto por PMBOK, la investigación comienza el recorrido interior a la matriz de procesos definida por la guía, comenzando por los procesos de inicio. Los dos procesos que propone PMBOK para definir el comienzo del proyecto resultan ser claves para el caso de la regeneración de barriadas. El primero de ellos, Proceso 4.1 Definir el acta de constitución del proyecto, nos obliga a realizar una declaración de los objetivos a conseguir con la implementación del proyecto de intervención. En el caso de entender la intervención como un proyecto de regeneración urbana integrada, habría que determinar qué significa esta regeneración para la barriada concreta de forma alineada con lo

determinado en las políticas públicas de regeneración y respecto a qué hitos o conceptos concretos va a medirse el éxito del proyecto. Esta concreción de las aspiraciones de regeneración en objetivos delimitados y medibles requiere de una definición de la problemática acorde con los recursos disponibles y del contexto global en el que se enmarcan las acciones a diseñar. La investigación aborda esta cuestión con la definición de un enfoque holístico a través de la metodología transdisciplinar (Max-Neef 2010). El enfoque seleccionado para el proyecto debe proporcionar viabilidad y aportar valor al mismo, siendo la elección del enfoque un factor decisivo en la consecución de los objetivos del proyecto (Murray 2014).

La definición del acta de constitución del proyecto para el caso de la intervención en barriadas, a partir de las buenas prácticas recomendadas (García Vázquez et al. 2016), ha permitido desarrollar unas líneas estratégicas que sirven de base para la definición de los objetivos del proyecto atendiendo a las tres fases indicadas en el ciclo de vida de la intervención en barriadas (Ledesma de la Rosa 2017). Estas líneas estratégicas serían:

Gobernanza-Diálogo: Esta línea estratégica trata la consecución de un nuevo modelo de organización urbana con un nivel creciente de participación y compromiso de la ciudadanía a través de la innovación en fórmulas y herramientas de diálogo, decisiones y reparto de responsabilidades. Se agrupan en esta línea los objetivos relativos a la comprensión de la barriada y la estructuración de una metodología de interlocución (persona-persona dentro de comunidades y comunidades-entidades de gestión de la ciudad) de forma que puedan tomarse decisiones colectivas. En este apartado se concentran las empresas relativas la ampliación de las relaciones de la barriada con el exterior, buscando la maduración de una red de entidades que apoye la constitución y mantenimiento de una nueva gobernanza local. Esta línea estratégica puede traducirse en objetivos concretos como: el desarrollo de una metodología de diálogo, la realización de una comprensión física y humana de la barriada, el consenso documentado sobre las mejoras que el lugar necesita o el desarrollo de una estructura o red de apoyo para los procesos de mejora de barriadas y su gobernanza (concepto *parlamento matricial* en Ledesma de la Rosa 2010).

Intercambios-Cooperación: Esta línea de acción alberga la mejora de la resiliencia social de la comunidad que habita la barriada a través del aumento de intercambios y relaciones de reciprocidad entre las personas, tanto de forma interna a la barriada como hacia el exterior. Se agrupan en esta línea los objetivos encaminados al establecimiento de un sistema ordenado de permutas que contribuya a la obtención de bienes y servicios de forma independiente al sistema económico establecido, de forma que las personas puedan mejorar su calidad de vida a través de una mejor cobertura de sus necesidades básicas fundamentales (Max Neef et al. 1998). El aumento de relaciones comerciales o de servicio, favorece la aparición de nuevas relaciones personales que aumentan la resiliencia social del grupo humano barriada, mejorando su mejor funcionamiento como comunidad y su inteligencia colectiva (Calvo Salazar 2007). La concreción en objetivos de esta línea podría ser el refuerzo de las acciones de reciprocidad existentes en la barriada en primer lugar y la expansión y establecimiento de nuevas relaciones en una segunda etapa. Este tejido comunitario fomenta la relación y ayuda mutua. El instrumento principal de este aumento de relaciones podría venir de la mano de las nuevas tecnologías, siendo una plataforma de intercambios de objetos y servicios el vehículo de estas relaciones (concepto *mercado del munus* en Ledesma de la Rosa 2010).

Aprendizaje-Creatividad: Esta línea estratégica propende al desarrollo personal y comunitario a través de acciones de mejora en conocimiento y comprensiones relativas especialmente a temas comunes como la ecología profunda, la identidad y las responsabilidades individuales y como comunidad. Definiéndose en objetivos relacionados con la construcción de una identidad comunitaria o la mejora en los conocimientos relacionados con los valores contemporáneos; sostenibilidad global/local, igualdad de género, de oportunidades, respeto, tolerancia, etc.

Objetivos Base: Contendría las necesidades que deben atenderse se desarrollen o no el resto de propósitos de la intervención. Se trata de objetivos mínimos para la mejora de la calidad de vida de personas que se encuentran en situaciones sin posibilidad de progreso en ausencia de un sistema de apoyo o de una intervención social. A pesar de su importancia, las intervenciones no deben plantearse desde estos objetivos mínimos, ya que este mínimo afectaría al diseño de todo el proceso. La perspectiva ofrecida por las buenas prácticas compiladas nos revela como el mejor abordaje de estas cuestiones se basa en la perspectiva de pertenencia a una comunidad y a que una mejor situación de sus miembros repercute en una mejor situación del grupo. Por esta razón, en el contexto de la intervención general, deben ser objetivos atendidos o resueltos gracias a los servicios establecidos y prestados por la

comunidad generada. Pero en el caso de que nada más sea posible, estas situaciones deben quedar atendidas.

El segundo de los procesos establecidos en el grupo de inicio del proyecto, Proceso 13.1 Identificar a las partes involucradas, resulta ser otro factor clave del éxito del proyecto. Los proyectos de regeneración de barriadas en particular y de intervención urbana en general, son procesos de gran afección ciudadana, vecina/os, comerciantes, residentes en zonas colindantes, administraciones públicas de diferentes escalas, entidades financieras, organismos encargados de actos administrativos (licencias, permisos, inspección, etc.), etc. Identificar estos colectivos y entidades interesadas es el primer paso para alinear sus aspiraciones y expectativas con el proyecto que se desea culminar.

La identificación de las partes involucradas en el proyecto permite incluir dentro de la ficha de este proceso un listado de agentes y personas identificadas como involucradas en el proyecto con sus correspondientes características o singularidades específicas que deben ser atendidas en el colectivo. Esta enumeración puede funcionar para proyectos futuros como un checklist, que permita al equipo de diseño y dirección del proyecto chequear qué agentes y colectivos están presentes en su caso y añadir a esta lista las particularidades de su barriada, ampliando en su caso la lista de chequeo para casos posteriores. La investigación de referencia propone un checklist definido a partir del estudio de las buenas prácticas (García Vázquez et al. 2016) y los casos ejemplares europeos estudiados para la elaboración de dichas recomendaciones durante el proyecto I+D+i (código de identificación del proyecto: G-GI3001/IDIH), Intervención en barriadas residenciales obsoletas. Manual de buenas prácticas. Esta identificación comienza con la definición en categorías de los colectivos y agentes interesados; ciudadanía, sector público, sector privado, tercer sector y equipo del proyecto, pormenorizando colectivos y singularidades de cada una de estas categorías.

4.3. Áreas de conocimiento: riesgos, comunicación y partes involucradas

Tras la realización de los procesos incluidos en el grupo de inicio, PMBOK nos presenta el grupo de procesos de planificación. Este grupo está compuesto por veinticuatro procesos distribuidos entre las diez áreas de conocimiento definidas en PMBOK. Este grupo de procesos junto al conjunto de procesos de inicio son los que albergan un mayor número de las recomendaciones reunidas en el documento MBP (García Vázquez et al. 2016). La caracterización de los objetivos estableciendo alcance, tiempo y costo, permite poner en perspectiva los propósitos del proyecto, determinando la viabilidad de los mismos según el enfoque y revelando las necesidades de apoyo altruista y *recursos no convencionales* para la consecución de los objetivos considerados esenciales (Max Neef et al. 1998). El diseño de la calidad, a la vez que se proyectan las acciones urbanas, va a contribuir en la elaboración de un plan de dirección de proyectos diseñado desde la evaluación de lo planificado o ejecutado de forma integral. La valoración del área de recursos humanos nos va a permitir el desarrollo de unos recursos no convencionales que permitan la participación en el proceso, no sólo de las personas que habitan la barriada, sino de colectivos sin ánimo de lucro que generen sinergias en la transformación de la barriada. La adquisición de forma separada de los productos del proyecto que puedan ser segregados puede establecer procesos repetibles y optimizables dentro de la singularidad de las regeneraciones urbanas.

Destacamos dentro de los procesos de planificación los comprendidos en las áreas de conocimiento: comunicación, riesgos y partes involucradas. La valoración de los riesgos, es una acción básica dentro de la definición y diseño de los proyectos. Sin embargo, en intervención urbanas, esta práctica no es habitual. Los instrumentos clásicos de urbanística, tales como planes parciales, planes especiales, etc. no definen qué riesgos puede afectar a la implementación de lo proyectado. Esta exploración conlleva: identificar los riesgos (proceso 11.2 de PMBOK), analizar cualitativamente y cuantitativamente los riesgos (proceso 11.3 y 11.4) y planificar la respuesta a los riesgos (proceso 11.5), así como compilar todo ello en un plan de gestión de riesgos (proceso 11.1), y permite tener una visión de los posibles escenarios en los que la organización encargada de la intervención y el equipo de dirección del proyecto pueden encontrarse. Estimar estos riesgos permiten también valorar la viabilidad del plan y las alternativas con mejores opciones de culminar los objetivos. Por esta razón, la visión ofrecida por la gestión de proyectos y la metodología PMBOK relativa a los riesgos supone una gran aportación como herramienta de intervención urbana en general y de regeneración integrada en particular. En el caso de intervención en barriadas, la valoración de los riesgos debido a su

inherente largo plazo, elevado número de partes involucradas y gran consumo de recursos, puede ser planificada y controlada a través de los procesos expresados en PMBOK, permitiendo esta planificación y control un menor impacto de los riesgos que lleguen a suceder y una evasión de los riesgos evitables.

Las otras dos áreas de conocimiento a destacar son la comunicación y partes involucradas. El recorrido por los procesos propuestos en PMBOK revela una dualidad de estos conceptos, ya que, en el caso de intervenciones en barriadas y de las actuaciones urbanas en general, estos conceptos son objetivo del proyecto y proceso de dirección del proyecto al mismo tiempo. El recorrido de los procesos PMBOK y las recomendaciones compiladas evidencian la gran importancia de estos dos ámbitos en las intervenciones de regeneración urbana integrada.

El diseño del manejo del gran número de agentes y colectivos con intereses en los proyectos de intervenciones y regeneraciones urbanas ha sido causa habitual de desbordamiento de los recursos de gestión planificados. El estudio de los proyectos a través de la metodología PMBOK pone de manifiesto la necesidad de disponer de recursos suficientes para el desarrollo de estas tareas de comunicación que son clave para la gestión de los proyectos de regeneración de barriadas.

5. Conclusiones

La estructura de procesos de dirección de proyectos establecida por la guía PMBOK es válida para el objetivo de organizar lo aprendido acerca de la gestión de proyectos de intervención en barriadas residenciales obsoletas en un documento-base que permita iniciar el camino de la sistematización adaptativa de las intervenciones en barriadas de forma clara y eficaz, completando lo establecido en la guía con un enfoque integral y coherente y una infraestructura ordenada y suficiente. La visión realizada desde la metodología PMBOK permite desarrollar diferentes aspectos de las buenas prácticas compiladas en el documento MBP y ha proporcionado las concatenaciones y relaciones requeridas para su mejor comprensión y puesta en práctica. El recorrido de sus conceptos y procesos proporciona, a las personas encargadas de los diferentes aspectos de la rehabilitación, una hoja de ruta adaptable y versátil, que facilita la consideración de las recomendaciones en el diseño e implementación de los proyectos en barriadas. La estructura establecida a través de PMBOK permite presentar lo aprendido sobre gestión de intervención en barriadas de forma temática y dentro de un marco temporal cronológicamente ordenado. Ello proporciona la posibilidad de conocer y atender las recomendaciones de forma paulatina, dependiendo del momento proyectual y en relación con el área de conocimiento atendida. El estudio de las buenas prácticas contenidas en MBP desde la perspectiva propuesta por PMBOK también ha permitido el desarrollo de nuevas recomendaciones relativas, por ejemplo, a los riesgos del proyecto o a los recursos humanos.

La aplicación de PMBOK a lo recomendado en las barriadas ha supuesto el desarrollo de una guía de fundamentos de la dirección de proyectos singularizada para el caso de las barriadas residenciales obsoletas, obteniendo de esta fusión un *manual de instrucciones base* para esta tipología de proyectos que permite concebirlo de forma integral. Esta concepción favorece la coherencia entre los objetivos planteados y los recursos disponibles, facilitando la revisión de aspectos previos como la viabilidad y el desarrollo de la infraestructura de gestión necesaria para abordarlos.

La exposición de los conceptos y procesos que realiza PMBOK relativos a la Dirección de Proyectos, tienen validez y aplicación en el caso de la intervención en barriadas. Los procesos pertenecientes al grupo de inicio, *acta de constitución del proyecto e identificación de partes interesadas*, condensan dos puntos estratégicos del proyecto; la definición de los objetivos a conseguir, dependientes del enfoque, y la identificación de agentes y colectivos van a definir el contexto del proyecto. Con respecto a los procesos pertenecientes al grupo de procesos de planificación, vemos como la correspondencia entre las buenas prácticas y los procesos, ha repercutido en el desarrollo de nuevos aspectos de las recomendaciones no contemplados en origen. Podemos destacar el gran número de recomendaciones relativas a la planificación de la comunicación y de la gestión de lo/as interesado/as, debido a su importancia, como proceso de gestión y objetivo del proyecto. Destacar que éstas son las dos áreas de conocimiento definidas en PMBOK con mayor número de recomendaciones del MBP junto con integración.

Son estos dos grupos de procesos, inicio y planificación, los que albergan mayor cantidad de contenidos e indicaciones en el documento PMBOK y, a la vez, en los que podemos situar un

mayor número de recomendaciones relacionadas con la gestión de la intervención en barriadas. Este hecho señala el peso específico que tienen en el proyecto la preparación y planificación de lo que se quiere realizar. Asimismo, los procesos pertenecientes a estas categorías son, precisamente, los que menos recursos consumen (PMI 2008; PMI 2013), poniendo de manifiesto el factor estratégico de desarrollar la planificación, con sus diferentes escenarios y alternativas y según la posible evolución del proyecto y del contexto.

6. Referencias

- Aaltonen K et al. (2015). "Stakeholder Dynamics During the Project Front-End: The Case of Nuclear Waste Repository Aaltonen K et al. (2015) Stakeholder Dynamics During the Project Front-End: The Case of Nuclear Waste Repository Projects. *Project Management Journal*, 46(6), pp.15–41.
<http://doi.wiley.com/10.1002/pmj.21549>.
- Calvo Salazar M (2007) Bases para una ciudad sostenible en Andalucía. La ciudad de las personas. Congreso Internacional de Construcción Sostenible, Sevilla.
- CESE, Comité Económico y Social Europeo (2010) Dictamen del Comité Económico y Social Europeo (2011/C 21/01). La necesidad de aplicar un planteamiento integrado a la rehabilitación urbana. Diario Oficial de la Unión Europea.
- CoR, Comité de las Regiones (2010) Dictamen del Comité de las Regiones sobre el papel de la regeneración urbana en el futuro del desarrollo urbano en Europa. Diario Oficial de la Unión Europea.
- Edkins A et al. (2013) Engineering Project Organization Journal Exploring the front-end of project management. *Engineering Project Organization Journal*, 3(2), pp.71–85.
- García Vázquez C et al. (2016) Intervención en barriadas residenciales obsoletas. Manual de buenas prácticas. Abada Editores, Madrid.
- García Vázquez C (2010) Manual de buenas prácticas. Obsolescencia de barriadas residenciales. Presentación.
- Hernández Aja A et al. (2015) Evolución de las políticas de rehabilitación en Áreas de Rehabilitación Integrada en España (1978-2012). *Informes de la Construcción*, 67(Extra-1), p.m024.
- Herrera Gómez M (1998) La especificidad organizativa del tercer sector: tipos y dinámicas. *Papers: Revista de sociología*, 56 pp.163–196.
- Ledesma de la Rosa C (2017) Gestión de proyectos de regeneración integrada de barriadas residenciales obsoletas. Desde el enfoque transdisciplinar y a través de la metodología PMBOK. Universidad de Sevilla.
- Ledesma de la Rosa C (2010) Ciudad y transdisciplina. Manual de buenas prácticas para rehabilitación de barriadas en obsolescencia. Universidad de Sevilla.
- Ledesma de la Rosa C & Pico Valimaña R (Coord.) (2016). Buenas prácticas de gestión. Intervención en barriadas residenciales obsoletas. Manual de buenas prácticas, Abada Editores, Madrid.
- Max-Neef M (2010) El mundo en ruta de colisión, y otros escritos. *Prensas Universitarias de Zaragoza*.
- Max Neef M, Elizalde, A (colaborador), Hopenhayn, M. (colaborador) (1998) Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones. *Icaria*, Barcelona.
- McHugh O & Hogan M (2011) Investigating the rationale for adopting an internationally-recognised project management methodology in Ireland: The view of the project manager. *International Journal of Project Management*, 29(5), pp.637–646.
- Morin E (2017) Qué es Transdisciplinariedad. <http://www.edgarmorin.org/que-es-transdisciplinariedad.html>
Accessed 19 Mar 2017.
- Mumford L (1966) La ciudad en la historia: sus orígenes, transformaciones y perspectivas. *Pepitas de calabaza editorial*, Logroño.
- Murray A (2014) Éxito en la Gestión de Proyectos con PRINCE2. TSO, Londres.
- Nicolescu B (1996) La Transdisciplinariedad. Manifiesto. D. Rocher.
- Pandi-Perumal S et al., (2015). "Project stakeholder management in the clinical research environment: How to do it right" en *Frontiers in Psychiatry*, 6(MAY).
- PMI, Project Management Institute (2013) Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK, Quinta Edición), Project Management Institute, Newtown Square, Pensilvania.
- PMI, Project Management Institute (2008) Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK, Cuarta Edición), Project Management Institute, Newtown Square, Pensilvania.
- Rooij, S (2009) Scaffolding project-based learning with the project management body of knowledge (PMBOK®). *Computers & Education*, 52(1), pp.210–219.
- Rose K (2008) Construction extension to the PMBOK® Guide-Third edition. *Project Management Journal*, 39(1).
- UE, Unión Europea (2011) Ciudades del Mañana: Retos, visiones y caminos a seguir. Comisión Europea, Bruselas.
- UE, Unión Europea (2010) Declaración de Toledo. Documento de referencia de Toledo sobre la regeneración urbana integrada y su potencial estratégico para un desarrollo urbano más inteligente, sostenible y socialmente inclusivo en Europa.