



**Universidad de Valladolid**



**ESCUELA DE INGENIERÍAS  
INDUSTRIALES**

**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**

**ESCUELA DE INGENIERÍAS INDUSTRIALES**

**Grado en Ingeniería de Organización Industrial**

**Aplicación del sistema de gestión de  
proyectos P3.express a la creación de un  
museo de la Semana Santa en Palencia**

**Autor:**

**Trigueros Fernández, Sergio**

**Tutores:**

**POZA GARCÍA, DAVID JESÚS  
ACEBES SENOVILLA, FERNANDO  
Departamento de Organización de  
Empresas y CIM**

**Valladolid, julio de 2023.**



## RESUMEN

A menudo, la Dirección de Proyectos se caracteriza por ser un sistema rígido y excesivamente normalizado, lo que puede generar cierto distanciamiento entre la disciplina y profesionales poco familiarizados con ella. En este TFG hemos abordado la dirección de un proyecto mediante una metodología de reciente creación: P3.express. Este nuevo sistema se caracteriza precisamente por sus ciclos de trabajo abiertos y sencillos. Utilizando la planificación de la puesta en marcha de un museo de Semana Santa en Palencia como ejemplo, explicamos como esta guía consigue buenos resultados con recursos básicos y un aprendizaje ligero. Además, gracias a su flexibilidad, podemos incorporar a esta metodología actividades y herramientas provenientes de otras, lo que fortalece y optimiza su enfoque como un método sólido y eficiente de gestión de proyectos.

## PALABRAS CLAVE

Dirección de proyectos, P3.express, ciclos de trabajo, planificación estratégica.

## ABSTRACT

Project management is often described as a rigid and excessively standardised system, which can generate distance between the discipline and professionals. This end-of-degree thesis has approached this problem by introducing a new methodology in this field, known as P3.express. This guide, based on work cycles, achieves good results with basic resources and basic learning, exemplified through the planning of an Easter Museum's establishment in Palencia. Moreover, the flexibility of P3.express enables the integration of activities and tools from other methodologies, which enhances and improves its effectiveness as a solid and efficient method of project management.

## KEYWORDS

Project Management, P3.express, work cycle, strategic planning.

## INDICE

INDICE DE TABLAS .....	7
INDICE DE DOCUMENTOS.....	7
INDICE DE GRÁFICOS.....	7
INDICE DE FIGURAS .....	8
1. INTRODUCCIÓN .....	9
1.1. MOTIVACIÓN PERSONAL, ¿POR QUÉ UN MUSEO DE SEMANA SANTA EN PALENCIA? .....	10
1.2. OBJETIVOS .....	16
1.3. ESTRUCTURA BÁSICA.....	16
2. PLAN ESTRATÉGICO .....	17
2.1. PLAN ESTRATÉGICO .....	18
2.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	19
2.2.1. MISIÓN .....	19
2.2.2. VISIÓN .....	19
2.2.3. VALORES .....	19
2.2.4. ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS Y DE SUS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: ...	19
2.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	20
2.3.1. ANÁLISIS PESTEL.....	20
2.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....	26
2.4.1. MÉTODO DE ABELL .....	26
2.4.2. MODELO DE LAS FUERZAS DE PORTER.....	27
2.5. ANÁLISIS INTERNO .....	31
2.5.1. CADENA DE VALOR.....	31
2.5.2. ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES .....	33
2.6. ANÁLISIS FODA .....	39
2.6.1. FORTALEZAS .....	39
2.6.2. OPORTUNIDADES .....	40
2.6.3. DEBILIDADES .....	40
2.6.4. AMENAZAS.....	41
2.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	41
3. METODOLOGÍA.....	43
3.1. PRINCIPALES METODOLOGÍAS Y ESTÁNDARES EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS ..	44
3.1.1. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI).....	44
3.1.2. INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (IPMA) .....	44

3.2.	P3.EXPRESS.....	45
3.2.1.	¿POR QUÉ P3.EXPRESS? .....	45
3.2.2.	FUNCIONAMIENTO.....	46
3.3.	ETAPAS DE UN PROYECTO INTERNO SEGÚN P3.EXPRESS .....	47
	A - INICIO DEL PROYECTO .....	47
	B - INICIACIÓN MENSUAL.....	49
	C - GESTIÓN SEMANAL.....	49
	D - GESTIÓN DIARIA.....	50
	E - CIERRE MENSUAL .....	51
	F - CIERRE DEL PROYECTO .....	51
	G - GESTIÓN DESPUÉS DEL PROYECTO .....	52
4.	PLAN DE PROYECTO.....	53
A	INICIO DEL PROYECTO .....	55
	A01 -NOMBRAR AL PATROCINADOR .....	55
	A02 - NOMBRAR AL DIRECTOR DEL PROYECTO.....	56
	A03 -NOMBRAR A LOS MIEMBROS CLAVES DEL EQUIPO .....	56
	A04 - DESCRIBIR EL PROYECTO .....	58
	A05 - IDENTIFICAR Y PLANIFICAR LOS ENTREGABLES .....	64
	A06 - IDENTIFICAR LOS RIESGOS Y PLANIFICAR LAS RESPUESTAS .....	65
	A07 - TENER LA REVISIÓN POR PARES DEL INICIO DEL PROYECTO.....	67
	A08 - TOMAR LA DECISIÓN DE CONTINUAR O NO CONTINUAR.....	68
	A09 - INICIAR EL PROYECTO .....	68
	A10 - REALIZAR UNA COMUNICACIÓN PRECISA.....	70
B.	- INICIACIÓN MENSUAL.....	71
	B01 - REVISAR Y PERFECCIONAR LOS PLANES.....	71
	DESCOMPOSICIÓN EN ACTIVIDADES .....	73
	ESTIMACION DE RECURSOS, DURACIÓN Y COSTE.....	74
	B02 - TENER LA REVISIÓN POR PARES DEL CICLO MENSUAL .....	76
	B03 - TOMAR LA DECISIÓN DE CONTINUAR O NO CONTINUAR .....	77
	B04 - INICIAR EL CICLO MENSUAL .....	77
	B05 - REALIZAR UNA COMUNICACIÓN PRECISA.....	77
C-	GESTIÓN SEMANAL.....	79
	C01 - MEDIR E INFORMAR DEL RENDIMIENTO.....	79
	REQUISITOS DE CALIDAD.....	80

LISTA DE VERIFICACION .....	81
C02 - PLANIFICAR LAS RESPUESTAS A LAS DESVIACIONES.....	82
C03 - INICIAR EL CICLO SEMANAL.....	82
C04 - REALIZAR UNA COMUNICACIÓN PRECISA.....	84
D - GESTIÓN DIARIA.....	85
D01 - GESTIONAR LOS RIESGOS, LOS PROBLEMAS Y LAS SOLICITUDES DE CAMBIO..	85
D02 - ACEPTAR LOS ENTREGABLES TERMINADOS.....	88
E - CIERRE MENSUAL .....	89
E01 - EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS .....	89
E02 - RECOPIRAR LAS LECCIONES Y PLANIFICAR LAS MEJORAS.....	90
E03 - REALIZAR UNA COMUNICACIÓN PRECISA.....	91
F - CIERRE DEL PROYECTO .....	92
F01 - ENTREGAR EL PRODUCTO .....	92
F02 - EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS .....	92
F03 - TENER LA REVISIÓN POR PARES DEL GRUPO DE ACTIVIDAD DE CIERRE .....	93
F04 - ARCHIVAR LOS DOCUMENTOS DEL PROYECTO.....	93
F05 - ¡CELEBRAR!.....	95
F06 - REALIZAR UNA COMUNICACIÓN PRECISA .....	95
G - GESTIÓN DESPUÉS DEL PROYECTO .....	96
5. CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS .....	97
5.1. CONCLUSIONES.....	98
5.2. CONTRIBUCIONES DEL TRABAJO .....	98
5.3. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN .....	99
6. BIBLIOGRAFÍA .....	101
BIBLIOGRAFÍA .....	102
7. ANEXOS.....	105
7.1. SOLICITUD DE CAMBIO .....	106
7.2. ENUNCIADO DE LAS ADQUISICIONES .....	108
7.3. DICCIONARIO DE LA EDT .....	109
7.4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO V1 .....	110
7.5. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO V2 .....	111
7.6. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO V2.1.....	112
7.7. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO V3.....	113
7.8. INFORME DE SEGUIMIENTO FINAL .....	114

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Perfil estratégico. Fuente: elaboración propia .....	25
Tabla 2: Objetivo estratégico "Polo turístico". Fuente: elaboración propia .....	41
Tabla 3: Objetivo estratégico "Autosuficientes" Fuente: elaboración propia .....	42
Tabla 4: Objetivo estratégico "Abiertos a la sociedad y el arte" Fuente: elaboración propia .....	42
Tabla 5: Posturas stakeholder. Fuente: elaboración propia .....	59
Tabla 6: Identificación de los paquetes de trabajo. Fuente: elaboración propia.....	61
Tabla 7: Mapa de entregables. Fuente: elaboración propia .....	65
Tabla 8: Registro de seguimiento. Fuente: elaboración propia .....	67
Tabla 9: Diccionario de la EDT 2.4. Fuente: elaboración propia .....	73
Tabla 10: Diccionario de la EDT 2.6. Fuente: elaboración propia .....	74
Tabla 11: Rendimiento esperado. Fuente: elaboración propia.....	75
Tabla 12: Requisitos de calidad. Fuente: elaboración propia.....	80
Tabla 13: Lista de verificación. Fuente: elaboración propia .....	81
Tabla 14: Enunciado de la adquisición del local. Fuente: elaboración propia .....	83
Tabla 15: Registro de seguimiento. Fuente: elaboración propia .....	93

## INDICE DE DOCUMENTOS

Documento 1: Riesgo "Espacios". Fuente: elaboración propia .....	66
Documento 2: Riesgo "Financiación". Fuente: elaboración propia.....	66
Documento 3: Riesgo "Convenios". Fuente: elaboración propia.....	72
Documento 4: Correo electrónico "Resumen reunión". Fuente: elaboración propia	78
Documento 5: Riesgo "Personal". Fuente: elaboración propia .....	84
Documento 6: Correo electrónico "Aprobación alquiler". Fuente: elaboración propia .....	88
Documento 7: Nota de conocimiento "Presupuestos simulados". Fuente: elaboración propia.....	91
Documento 8: Correo electrónico "Aprobación final". Fuente: elaboración propia ..	92
Documento 9: Nota de prensa "Apertura". Fuente: elaboración propia .....	95

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gantt versión 1.0. Fuente: elaboración propia. ....	62
Gráfico 2: Gantt versión 2.0. Fuente: elaboración propia .....	76
Gráfico 3: Gantt de seguimiento. Fuente: elaboración propia .....	82

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Claustro de la catedral de Palencia. Fuente: <a href="http://www.dosaladeriva.com">www.dosaladeriva.com</a> .....	10
Figura 2: Escudos de las cofradías palentinas. Fuente: Hermandad de cofradías de Palencia.....	12
Figura 3: Sagrada cena del Señor. Fuente: Cofradía de la Vera Cruz de Palencia ...	13
Figura 4: La "borriquilla". Fuente: Cofradía del Santo Sepulcro de Palencia .....	13
Figura 5: Trajes de la cofradía. Fuente: Cofradía del Santo Sepulcro de Palencia ..	14
Figura 6: La Erección de la Cruz. Fuente: Cofradía de Jesús Nazareno de Palencia	14
Figura 7: Virgen de la Soledad. Fuente: <a href="http://www.jesuario.blogspot.com">www.jesuario.blogspot.com</a> .....	15
Figura 8: La Traición de Judas. Fuente: Cofradía de Jesús Nazareno de Palencia ..	15
Figura 9: Virgen del Perdón. Fuente:.....	15
Figura 10: Fases del plan estratégico. Fuente: [3] .....	18
Figura 11: Porcentaje de creyentes. Fuente: [16] .....	23
Figura 12: Ejes de Abell. Fuente: elaboración propia .....	26
Figura 13: Las cinco fuerzas de Porter. Fuente: elaboración propia .....	27
Figura 14: Ojos del cristo. Fuente: Ayto. de Palencia.....	28
Figura 15: Cadena de valor. Fuente: elaboración propia. ....	31
Figura 16: Esquema recursos. Fuente: elaboración propia. ....	34
Figura 17: Vista aérea de la catedral de Palencia. Fuente: página web del catastro .....	35
Figura 18: Áreas de conocimiento del PMBOK. Fuente: <a href="http://alredsa.blogspot.com">alredsa.blogspot.com</a> .....	44
Figura 19: Las tres competencias del ICB. Fuente: [29] .....	45
Figura 20: Etapas P3.express. Fuente: manual P3.express.....	47
Figura 21: Iconos desarrollados para ilustrar la metodología. Fuente: elaboración propia .....	54
Figura 22: Helidoro Gallego. Fuente: EFE .....	55
Figura 23: Organigrama inicio proyecto. Fuente: elaboración propia.....	57
Figura 24: EDT inicial. Fuente: elaboración propia .....	60
Figura 25: Cofinanciación fondos FEDER. Fuente [35] .....	63
Figura 26: Objetivos fondos FEDER. Fuente: [35].....	63
Figura 27: Cuantía fondos FEDER. Fuente: [35] .....	63
Figura 28: Cartel presentación en sociedad. Fuente: elaboración propia .....	70
Figura 29: Desglose del trabajo. Fuente: elaboración propia .....	71
Figura 30: EDT versión 2.0. Fuente: elaboración propia .....	72
Figura 31: Metodología ESI. Fuente: elaboración propia .....	90
Figura 32: Carpetas nube digital. Fuente: elaboración propia.....	94
Figura 33: Carpeta plan estratégico. Fuente: elaboración propia .....	94

# 1. INTRODUCCIÓN

En este Trabajo de Fin de Grado nos enfocaremos en la elaboración de una planificación para la puesta en marcha de un museo de Semana Santa en Palencia. Previo a esto, realizaremos también una investigación exhaustiva para evaluar su viabilidad mediante un estudio estratégico.

## 1.1. MOTIVACIÓN PERSONAL, ¿POR QUÉ UN MUSEO DE SEMANA SANTA EN PALENCIA?

Crear un museo de la Semana Santa en Palencia es una idea que lleva muchos años en boca de los más próximos a esta celebración religiosa y popular [1]. Mediante este proyecto pretendemos desarrollar una experiencia inmersiva en la que el visitante pueda acercarse a esta fiesta los 365 días del año y vivir, aunque sea por unos instantes, los que cofrades y palentinos disfrutaban durante esos momentos de pasión.

Al desarrollar este plan, debemos tener en cuenta diversos aspectos relacionados con la concepción del museo. A continuación, se exponen varias ideas que nos servirán como punto de partida.

En relación con las opciones de **financiación**, hemos considerado la posibilidad de establecer una **fundación** público-privada que brinde la oportunidad de que todos aquellos interesados en participar en el proyecto asuman los costos asociados. Esta fundación podría estar integrada por la Hermandad de Cofradías, la Diputación de Palencia, el Ayuntamiento y toda entidad pública o privada interesada en formar parte de esta iniciativa.

También debemos buscar un espacio adecuado para el museo. Idealmente, sería un edificio con historia y relevancia cultural, como una iglesia o un antiguo convento. Se ha valorado utilizar el **claustro de la catedral de Palencia** como sede principal (Figura 1).



Figura 1: Claustro de la catedral de Palencia. Fuente: [www.dosaladeriva.com](http://www.dosaladeriva.com)

Una vez que se tenga el espacio, deberemos comenzar la recopilación de una **colección de objetos** y materiales relacionados con la Semana Santa de Palencia. Esto podría incluir trajes de las diferentes hermandades, imágenes religiosas, objetos litúrgicos, fotografías y videos de las procesiones, carteles y programas de la fiesta. En el siguiente apartado desarrollaremos con más detalle esta puesta en valor.

Además, se podría considerar la incorporación de **tecnología** y elementos interactivos para hacer la experiencia más interesante e inmersiva para los visitantes. Por ejemplo, se podría incluir pantallas táctiles con información detallada sobre cada hermandad, sus orígenes y su papel en la celebración de la Semana Santa.

El museo también podría ofrecer **talleres** y actividades para niños y adultos, como talleres de manualidades, proyecciones de documentales y charlas sobre la historia de la Semana Santa en Palencia.

Por último, deseamos que nuestro proyecto esté abierto a todos y sea un punto de encuentro para la sociedad palentina, por eso también deseamos dotar a los **artistas locales** de un espacio de exposición y publicidad de sus obras o instalaciones.

## **LAS COFRADIAS Y SU PATRIMONIO, UNA PUESTA EN VALOR NECESARIA**

La principal motivación de este proyecto es poner en valor el patrimonio físico y emocional de las cofradías penitenciales palentinas. Estas cofradías penitenciales ... *“son una asociación de hombres y de mujeres [...] que, venerando y contemplando el Misterio de la Pasión y Muerte del Hijo de Dios, [...], le rinde culto e imitación, principalmente con una austera y penitente salida procesional”* [2].

En Palencia contamos con nueve de estas agrupaciones (ver Figura 2), organizadas en torno a la Junta de Hermandades y Cofradías, ente que controla toda la actividad cofrade de la ciudad. Estas asociaciones de hermanos, algunas con más de ocho siglos de historia, han ido adquiriendo y conservando un rico y variado patrimonio cultural que deseamos valorizar. Destacan algunas de las mejores tallas religiosas de nuestra comunidad, pero incluyen también ropajes y telas antiquísimos u orfebrería y joyería de la más alta calidad.



Figura 2: Escudos de las cofradías palentinas. Fuente: Hermandad de cofradías de Palencia

Es también relevante señalar que, aunque la Semana Santa de Palencia cuenta con valiosas y preciosas tallas, no debemos pasar por alto la devoción religiosa que algunas de ellas despiertan entre los fieles. Por este motivo, se carecerá de algunas de las imágenes más reconocidas en la ciudad y que deben permanecer donde están, en sus iglesias y parroquias. El museo puede incorporar, en cambio, otras tallas de gran valor artístico que, en muchos casos, no se exhiben al público. Este es sin duda otro de nuestros objetivos, sacar estas obras de los almacenes y casas de hermandad para que puedan ser disfrutadas por todos durante el resto del año.

## LA COLECCIÓN

Haremos un recorrido por este patrimonio cofrade oculto, desglosando las posibles aportaciones de cada una de las hermandades palentinas a nuestra colección.

COFRADIA DE LA VERA CRUZ. En representación de esta hermandad proponemos la exposición de dos conjuntos escultóricos:

**La Sagrada Cena del Señor** (Figura 3). Este paso, que representa el momento de la última cena, es el de mayores proporciones de la ciudad. Fue esculpido por el imaginero Melchor Gutiérrez en el año 2006 y posee 13 espectaculares figuras de Jesús y sus apóstoles. Por sus dimensiones, estas tallas se encuentran todo el año en los almacenes de la cofradía, fuera de la vista del público.



Figura 3: Sagrada cena del Señor. Fuente: Cofradía de la Vera Cruz de Palencia

**San Juan.** Obra del mismo autor que La Sagrada Cena y que muestra a un San Juan de casi 2 metros de altura sosteniendo un cáliz del que sale un dragón. Esta talla desfila junto a la anterior todos los Jueves Santo y permanece el resto del año en los locales de la cofradía.

**COFRADIA DEL SANTO SEPULCRO.** Esta hermandad podría aportar al proyecto los siguientes elementos:

**La Entrada de Jesús en Jerusalén** (Figura 4). Esta obra, popularmente conocida como la borriquilla, salió de las manos del afamado escultor Víctor de los Ríos. Es muy querida por todos los niños de su ciudad, que la reciben entre palmas cada Domingo de Ramos. Está compuesta por una imagen de Jesús, una burra y una samaritana acompañada por un niño y se encuentra todo el año fuera de la vista del público en la capilla de la cofradía.



Figura 4: La "borriquilla". Fuente: Cofradía del Santo Sepulcro de Palencia

**Descendimiento.** Este grupo escultórico de gran tamaño representa el momento del descendimiento de Jesús de la cruz. Es una obra reciente, del año 2002 y que destaca por su gran realismo y dinamismo. Está expuesta durante todo el año en la capilla de la hermandad, pero su gran volumen hace difícil contemplarla adecuadamente.

**Antiguos trajes de la cofradía** (Figura 5). Entre los bienes que podemos encontrar en su sede, destaca una colección de trajes antiguos de la cofradía, además de distintos enseres y objetos que formaron parte de la vida en comunidad de la cofradía desde su fundación hace más de seis siglos.



Figura 5: Trajes de la cofradía.  
Fuente: Cofradía del Santo Sepulcro de Palencia

**COFRADÍA DE JESÚS NAZARENO.** En los locales de esta cofradía encontramos un trío de pasos hermanos, creados en el siglo XVII por algunos de los mejores artistas de su tiempo y que podrían aportar un toque historicista a la colección. Esos pasos son **La Verónica**, **Longinos** y **la Erección de la Cruz** (Figura 6). Estas tres visiones de la Pasión de Cristo son habituales en la tradición castellana y pueden verse en muchas de las procesiones de Semana Santa de la comunidad. Es de destacar que estos grupos solo pueden verse en la actualidad en la mañana del Viernes Santo, permaneciendo el resto del año en un almacén.



Figura 6: La Erección de la Cruz. Fuente: Cofradía de Jesús Nazareno de Palencia

**COFRADÍA DE LA SOLEDAD.** Fundada hace más de 400 años, esta hermandad posee multitud de objetos relacionados con la actividad cofrade, pero si debemos de elegir uno para incluir en nuestro proyecto, ese debería ser el majestuoso **manto** (Figura 7) que cada Sábado Santo sirve de protección a la Virgen. Está decorado con detalles de gran calidad y es el único palio de este estilo en la ciudad, sin embargo no es visible durante el resto del año.



Figura 7: Virgen de la Soledad. Fuente: [www.jesuario.blogspot.com](http://www.jesuario.blogspot.com)

COFRADÍA DE LA MISERICORDIA. Esta pequeña organización estrenó en el año 2017 una nueva talla mariana, Nuestra Señora del Perdón (Figura 9). La talla, de estilo castellano, es una de las pocas imágenes que representan a la Virgen María que no está expuesta al culto diario y sería una gran oportunidad para su exhibición su presencia en nuestras salas.



Figura 8: La Traición de Judas. Fuente: Cofradía de Jesús Nazareno de Palencia



Figura 9: Virgen del Perdón. Fuente:

[www.oscarsalmeronimaginero.blogspot.com](http://www.oscarsalmeronimaginero.blogspot.com)

COFRADÍAS DE TAMAÑO MÁS REDUCIDO. Entre el resto de las hermandades podemos hacer una pequeña recopilación de aquellas piezas disponibles para exponer. Algunos ejemplos son:

El **centurión romano** que acompaña cada viernes de dolores a Nuestro Padre Jesús de la Sentencia o algunas piezas del paso a costal (el único de este tipo en Palencia) que posee esta cofradía.

Para cerrar esta recopilación, hay que destacar también el paso “La Traición de Judas”, unas tallas de reciente creación, 2006. Representan el suceso bíblico del beso de Judas y fueron esculpidas por el artista Carlos Guerra del Moral. En la actualidad no se encuentra expuesto al público.

En conclusión, deseamos que estos elementos artísticos y culturales estén donde siempre debieron permanecer, en un espacio donde puedan ser vistos y admirados de forma permanente por los habitantes de Palencia y sus visitantes. **Con esta premisa, nuestro objetivo en este trabajo de Fin de Grado será desarrollar una planificación detallada del proyecto museístico que las valore, con la visión de que pueda ser materializado en un futuro.**

## 1.2. OBJETIVOS

Los principales objetivos de este Trabajo Fin de Grado son los siguientes:

Probar mediante un plan estratégico, un estudio interno y externo del proyecto, la viabilidad de un museo de Semana Santa en Palencia. Demostraremos que este concepto no es una idea utópica, sino una propuesta realista y factible, que suscita un auténtico interés por parte de la ciudadanía.

Elaborar una planificación sólida y detallada del proyecto descrito anteriormente, asegurando la correcta asignación de recursos y tareas y tratando de maximizar las posibilidades de éxito de su futura ejecución.

Ilustrar la aplicación del estándar elegido como herramienta principal en la elaboración del plan, comprobando su capacidad y valía en combinación con metodologías tradicionales de la gestión de proyectos.

## 1.3. ESTRUCTURA BÁSICA

Con la estructura planteada queremos responder a las siguientes preguntas:

- Introducción (capítulo 1)** ¿Qué queremos hacer? ¿Por qué lo hacemos?
- Plan estratégico (capítulo 2)** ¿Es viable?
- Metodología (capítulo 3)** ¿Qué herramientas vamos a usar en el proceso?
- Plan de proyecto (capítulo 4)** ¿Cómo lo haremos realidad?
- Conclusiones (capítulo 5)** ¿Hemos conseguido nuestros objetivos?

## 2. PLAN ESTRATÉGICO

## 2.1. PLAN ESTRATÉGICO

El objetivo de este apartado es crear un plan estratégico para definir la hoja de ruta a seguir en la creación de un museo de Semana Santa en la ciudad de Palencia. Este estudio nos será de gran ayuda a la hora de definir este proyecto, su alcance y sus riesgos. También nos servirá para reafirmar o establecer algunos de los aspectos más importantes del museo y así tomar decisiones de manera más racional y sustentada. Es, en resumen, un estudio de la **viabilidad** del proyecto.

Es ideal realizar este plan estratégico de nuestro negocio cuando este es solo una idea sobre el papel, pues, aunque hace de este primer análisis interno algo más complicado, una vez desarrollada esta idea nos será mucho más fácil dar con una propuesta realmente exitosa.

Este plan estratégico consta de varios subapartados (ver Figura 10) siguiendo el esquema propuesto por [3] :

- Un análisis preliminar para conocer la situación actual del proyecto.
- La definición de una misión, visión y valores de la organización.
- Un análisis del entorno general, principalmente a través de la herramienta Pestel.
- Un análisis del entorno específico, a través del método de Abell y las cinco fuerzas de Porter.
- Un análisis interno, mediante un perfil estratégico una cadena de valor y el análisis de recursos y capacidades del proyecto.
- Análisis DAFO a partir de los resultados parciales anteriores.
- Unos objetivos estratégicos tipo.

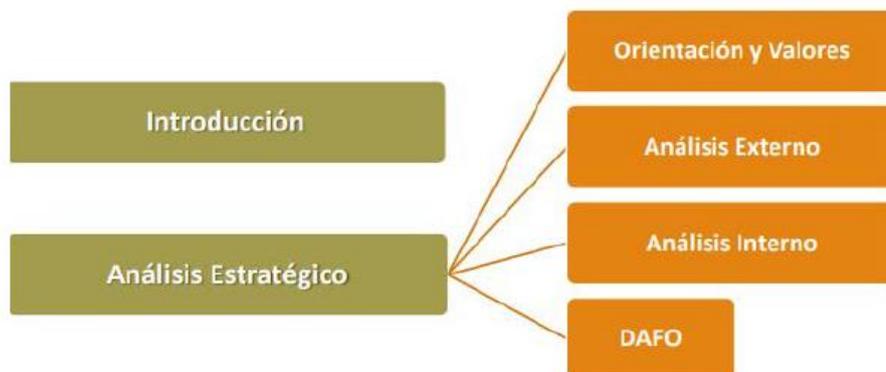


Figura 10: Fases del plan estratégico. Fuente: [3]

## 2.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

### 2.2.1. MISIÓN

Dar a conocer y entender la calidad de la Semana Santa en Palencia y educar a visitantes y locales acerca de su importancia histórica y cultural.

### 2.2.2. VISIÓN

Queremos ser un museo de referencia sobre esta fiesta en nuestro país y convertirnos en un punto turístico clave en la ciudad de modo que sea visita obligada para todos aquellos que decidan elegir Palencia como su destino.

### 2.2.3. VALORES

Algunos de los valores que pensamos clave en el desarrollo de nuestro museo son:

- Respeto por las tradiciones.
- Respeto por las personas.
- Tolerancia.
- Apuesta por el aprendizaje.
- Colaboración con la sociedad.

### 2.2.4. ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS Y DE SUS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

A través de un análisis superficial de los stakeholders, aquellas personas o entes que suponemos interesadas en el proyecto, podremos analizar qué buscan conseguir del proyecto y en consecuencia cuáles deberían ser nuestros objetivos estratégicos.

#### Stakeholders

- Fundación Museo de Semana Santa
- Hermandad de cofradías
- Cofradías
- Hermanos de esas cofradías
- Personal del museo
- Diócesis de Palencia
- Artistas locales
- Habitantes de la ciudad
- Turistas
- Medios de comunicación
- Administraciones públicas

## 2.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

### 2.3.1. ANÁLISIS PESTEL

#### 2.3.1.1. Factor político

Suponiendo que gran parte de nuestros fondos van a provenir de entes públicos, es parte fundamental por analizar el estado actual de la administración. Debido al carácter local de este proyecto nos centraremos únicamente en las políticas del gobierno de la ciudad, de su provincia y de la comunidad autónoma a la que pertenece. Estas organizaciones ya apuestan por el turismo como motor de la economía, así que analizaremos las políticas de fomento del sector que están desarrollando actualmente.

En clave local, el ayuntamiento de Palencia, a través de su concejalía de Cultura, Turismo y Fiestas es el principal valedor del turismo capitalino. A través de su “Plan de Impulso al Turismo de la capital” (PITP) busca “aprovechar al máximo las oportunidades que el ámbito turístico nos brinda de cara a promover el desarrollo económico y social de la ciudad, algo para lo que es necesario explotar el cambio de tendencia que los viajeros han experimentado a causa de la COVID-19, buscando destinos sin aglomeraciones, seguros, fácilmente accesibles, que sean capaces de aunar cultura y patrimonio y donde sea posible realizar actividades de ocio saludable, elementos con los que Palencia cumple a la perfección.” [4].

En cuanto al papel de la Diputación de Palencia, el gobierno provincial, es de destacar su interés por el crecimiento turístico de la capital y la provincia, desarrollando distintos planes de ayuda y promoción. Entre estos destaca el aprobado el pasado mayo, que lleva como título **Directrices para la promoción turística de la provincia de Palencia para el período 2022-2025**.

*En el documento [5] expone su interés en desarrollar un turismo moderno y actualizado a los consumidores más jóvenes, que incluya experiencias inmersivas y en la que la cultura y las tradiciones puedan acercarse a todos.*

*También podemos analizar la estrategia en materia de turismo que desarrolla la Junta de Castilla y León a través de su Consejería de Cultura y Turismo. La consejería ha puesto en desarrollo distintos proyectos basados en la promoción de la identidad cultural. Están financiados por los fondos europeos, su palanca IX “Impulso de la industria de la cultura y el deporte” y su componente 24 “Revalorización de la industria cultural”. Se recogen retos y objetivos, reformas e inversiones orientadas a fortalecer la cadena de valor de las industrias culturales españolas mediante el refuerzo de sus capacidades y resiliencia.*

Para cerrar este subapartado es necesario exponer la **inestabilidad política** reinante en España, donde las luchas entre gobierno y autonomías son noticia a diario. Esto se une a una desconfianza en nuestros políticos nunca vista, con un 90% de españoles que no confían en sus políticos que obtienen además los niveles de aprobación más bajos que se recuerdan [6].

La gestión de la **administración tampoco** queda mucho mejor parada y que este ente es considerado por muchos como ineficiente, anticuado, derrochador y excesivamente complejo, tal y como desprende el estudio de PWC, consultora miembro de los Big Four [7].

### 2.3.1.2. Factor económico

Para analizar la actualidad económica que rodea a nuestro proyecto, vamos a analizar los números del turismo en España y CYL. También veremos un poco más en detalle los fondos europeos que comentamos en el factor político y cuál es su cuantía, y analizaremos el estado económico general de la economía nacional.

**Cifras del turismo en España.** El turismo es el principal sector económico en nuestro país, representa el 14,6% del PIB y da trabajo a unos 2,8 millones de personas. Es además un motor de nuestra economía, pues durante el periodo 2010-2018 fue el segundo sector de mayor crecimiento [8].

Si hablamos de la región, podemos resaltar que el **turismo doméstico**, que se refiere a los viajeros nacionales, supone alrededor del 45% del volumen total del negocio en nuestro país. Y es que no podemos olvidar que Castilla y León es el cuarto destino favorito para este tipo de turistas, situándose tan solo por detrás de gigantes del sector como son Andalucía, Cataluña y Valencia. [9]

**Fondos europeos.** Los fondos europeos se formulan en España a través del **Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia** y suponen una inyección de más de 70.000 millones de euros en inversiones para impulsar la economía [10]. De esa cantidad, unos 2.000 millones está destinada a modernizar y hacer más sostenible el turismo nacional para abandonar de una vez por todas el cliché de sol y playa. Apostando por la cultura, la naturaleza, la diversidad y la cohesión territorial [11].

En cuanto a la **situación económica general** en España, debemos hablar del crecimiento moderado que experimenta nuestra economía, con un PIB que ha aumentado un 5,5% respecto a los números de 2022. Pero también con una inflación disparada (en torno a un 6,3% anual) y que se traduce en el encarecimiento general de la calidad de vida y una reducción de los ahorros. A pesar de todo, se ha observado que la variación de estas cifras no afecta a los que gastamos en nuestro ocio lo españoles, apreciándose un aumento del gasto en estos momentos de inestabilidad económica [12].

### 2.3.1.3. Factor ecológico

En estos tiempos que vivimos, la conciencia medioambiental no ha hecho más que aumentar y al enfrentarnos a un proyecto así, no podemos sino analizar cuáles son las últimas **corrientes** en el mundo del **turismo** en relación con la ecología y la **sostenibilidad**. Según varios expertos se basan en tres aspectos [13], sostenibilidad económica, medioambiental y social. La guía nos muestra que un negocio turístico sostenible “según se estableció en 2002 durante la Primera Cumbre Mundial en la Declaración de Quebec, debe cumplir una serie de condiciones para que sea considerado como tal:

*Debe contribuir a la conservación del Patrimonio Natural y Cultural.*

*Incluye a las comunidades locales en su planteamiento y bienestar.*

*Interpreta el Patrimonio Natural y Cultural.*

*Opta por viajeros independientes y grupos pequeños.*

*Es sensible en lo que respecta al ámbito político, ambiental y social del destino.*

*Opta por las energías renovables.*

*Potencia la participación local para generar riqueza en la población rural.”*

También se puede ver esta transformación hacia el turismo ecológico, analizando los cambios en la forma en la que nos **movemos**. Cada vez más personas apuestan por medios de transportes no contaminantes, como el tren y por destinos más cercanos y accesibles. Entes políticos, como la Comisión Europea, ya hablan sin tapujos de un futuro con menos coches, viajes multimodales y en medios de transportes neutros e incluso en mecanismos de tarificación de las emisiones [14].

### 2.3.1.4. Factor tecnológico

No podemos negar que la investigación y el desarrollo de nuevos modelos de negocio es una necesidad para las empresas dedicadas al sector turístico, que deben apostar cada vez más por incluir nuevos servicios tecnológicos que ayuden a dinamizar un sector bastante tradicional.

Entre lo más destacado en esta irrupción de las **nuevas tecnologías** se encuentra por ejemplo la popularización de las webs y aplicaciones en el mundo de los viajes y la cultura. Algunos ejemplos que se están imponiendo son:

- Las aplicaciones y **webs de reserva**. Nuestro país lidera el ranking europeo de las estancias reservadas a través de plataformas como Airbnb, Booking o Expedia, con más de 112 millones solo en 2019 [15].
- **Apps de guías** y de audioguías, que permiten al viajero descargarse todo tipo de contenidos para poder disfrutar de su viaje sin necesidad de comprar y/o utilizar los servicios de otras empresas más tradicionales como los editores de guías y revistas de viajes.

- Apps de reserva de tour, incluidos aquí los también **freetours**, y que permiten como en el caso anterior reservar a través de sitios web visitas organizadas por los principales lugares de interés.
- 

### 2.3.1.5. Factor sociocultural

La **despoblación** es un problema que afecta a muchas zonas rurales en todo el mundo, y Castilla y León no es una excepción. En los últimos años, la región ha experimentado una disminución constante de su población, especialmente en las zonas más rurales.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), en el último censo de 2021, la población de Castilla y León era de 2,4 millones de habitantes, lo que significa una disminución de un 25% respecto al censo de 2011. Además, la región tiene una de las tasas de **envejecimiento** más altas de España, con una edad media de la población de 47 años.

Otro aspecto reseñable sobre la realidad sociocultural actual de nuestro país es un **rechazo** generalizado de los más jóvenes por las **tradiciones** de sus antepasados. La Semana Santa no se libra de esta pérdida de interés generalizada, y es que a esto se une una disminución notable de la **religiosidad** de estas generaciones, puesto que más del 50% de los jóvenes españoles de entre 18 y 24 años reconocen que no se identifican con ninguna fe, tal y como muestra la Figura 11.

### Porcentaje de creyentes por edad

Datos de 2018

Religiosa No religiosa No contesta

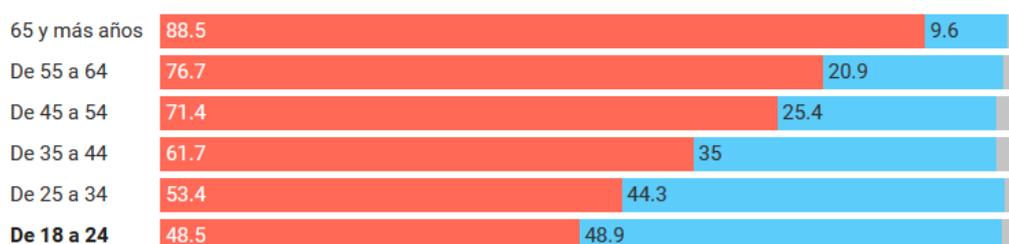


Figura 11: Porcentaje de creyentes. Fuente: [16]

### 2.3.1.6. Factor Legal

En el BOE, existe a disposición de quien lo desee leer toda una legislación creada para mantener y desarrollar museos en nuestro país. El denominado **“código de museos”** recoge toda la información legal relevante para quien se disponga a crear un negocio de este estilo. Este código examina las leyes de patrimonio más relevantes, la forma jurídica de proteger y gestionar colecciones y los cánones y

seguros que estas deben recoger. También existen varios capítulos que muestran los estatutos de los principales museos de titularidad estatal. [17]

#### 2.3.1.7. Perfil estratégico

Tras la recopilación de los escenarios, realizamos un perfil estratégico (Tabla 1) que nos indique de manera visual el impacto que estos tienen sobre nuestro proyecto. Para ello y según los comentarios expresados en el análisis Pestel, valoramos entre las opciones Muy Negativo (MN), Negativo (N), Neutro (E), Positivo (P) y Muy Positivo (MP) la posible afectación de estos elementos sobre el museo.

PERFIL ESTRATÉGICO	MN	N	E	P	MP
PITP					×
DIRECTRICES				×	
FONDOS EUROPEOS				×	
INESTABILIDAD POLÍTICA		×			
CIFRAS TURISMO GENERAL			×		
CIFRAS TURISMO DOMÉSTICO				×	
SITUACIÓN ECONÓMICA GENERAL		×			
TURISMO SOSTENIBLE			×		
CAMBIO FORMA GOBIERNO				×	
WEBS RESERVA				×	
APPS DE TURISMO			×		
DESPOBLACION		×			
ENVEJECIMIENTO		×			
RECHAZO TRADICIONES	×				

Tabla 1: Perfil estratégico. Fuente: elaboración propia

## 2.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

### 2.4.1. MÉTODO DE ABELL

El método de Abell es una herramienta que utilizamos para orientar un negocio, o en este caso un proyecto, a través de la segmentación del mercado en el que compete [3]. Para ello lo dividimos en tres perspectivas, que forman los ejes funciones, tecnologías y clientes del modelo.

Este método también nos ayuda a entender mejor cuáles son los aspectos más importantes de nuestra idea de manera visual y cómo podemos seguir desarrollando e impulsando el proyecto. Lo único que tenemos que hacer para conseguirlo es “seguir estirando estos ejes” y añadir más elementos al gráfico (ver Figura 12).

Las tres dimensiones que estudiaremos son las siguientes:

- Dimensión **clientes** y que representa a quien buscamos satisfacer. Hemos incluido todos los stakeholders directamente relacionados con la actividad del museo y que son los mayores interesados en el buen funcionamiento del proyecto.
- Dimensión **funciones**, nos habla de qué necesidades de nuestros clientes se quieren satisfacer, qué deseos queremos hacer realidad. Está relacionada con la misión de la empresa.
- Dimensión **tecnologías**, representa la forma en la que se pueden cubrir esas necesidades que tienen nuestros clientes y nos permite observar directamente cuales pueden ser nuestros rivales directos. Es sin duda una buena manera de identificar competidores.

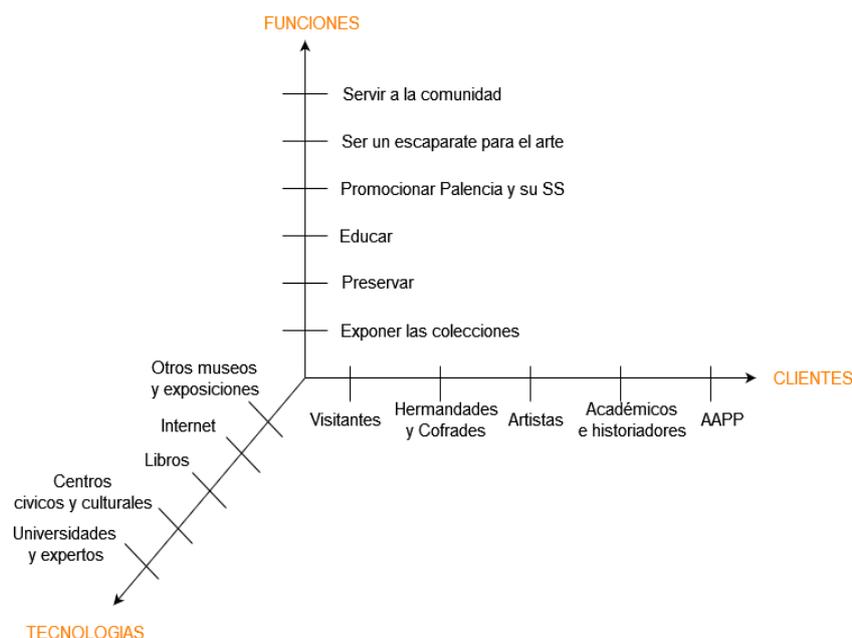


Figura 12: Ejes de Abell. Fuente: elaboración propia

## 2.4.2. MODELO DE LAS FUERZAS DE PORTER

El modelo de las 5 fuerzas de Porter surge de un análisis del equilibrio de poder reinante en un determinado mercado entre las diferentes empresas u organizaciones. Con este modelo podemos estudiar más de cerca cual son los agentes que nos amenazan y que fuerza tienen. La Figura 13 muestra el estudio realizado para este proyecto en concreto.

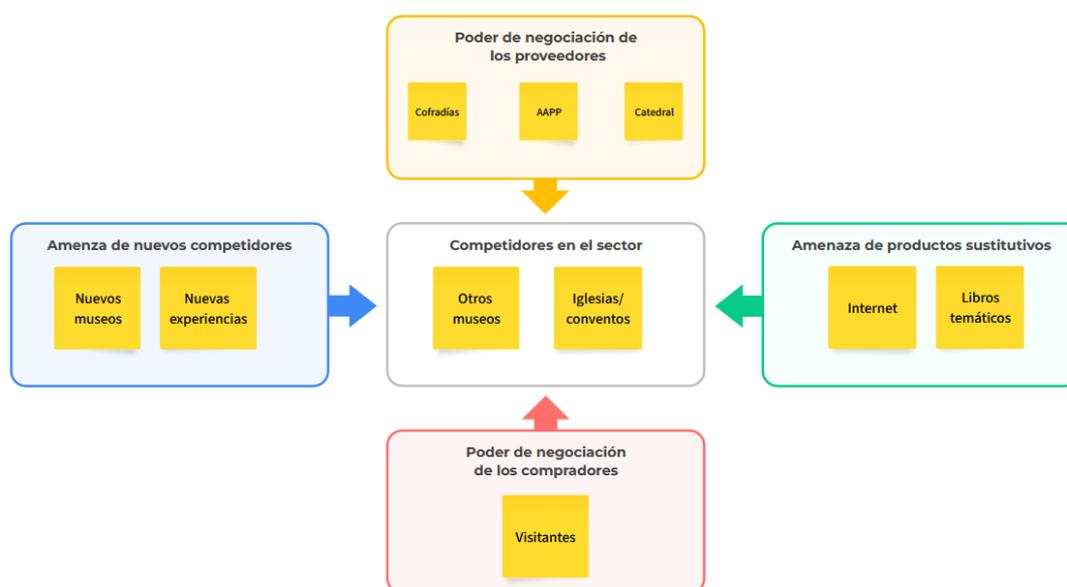


Figura 13: Las cinco fuerzas de Porter. Fuente: elaboración propia

### 2.4.2.1. Amenaza de nuevos competidores

- **Nuevos museos:**

La creciente actividad turística de la provincia ha despertado el interés de organizaciones públicas y privadas para la creación de nuevas exposiciones y museos por toda su geografía. Un buen ejemplo de ello serían el inaugurado el año pasado en la localidad de Paredes de Nava con el nombre de "Museo de los Cuentos y la Ciencia" y que trata de enseñar a los niños valiéndose de la magia de los cuentos. El otro espacio cultural que abrió sus puertas el pasado año es el "Museo de Ciencias Naturales" de la capital, localizado en el Instituto Jorge Manrique y que presenta los materiales educativos que formaron en estas ciencias a una buena parte de palentinos [18].

- **Nuevas experiencias:**

También se han venido desarrollando nuevas experiencias culturales en nuestra ciudad y provincia en estos últimos años, algunos de los ejemplos más llamativos:

-*Ojos del Cristo del Otero* (Figura 14). Esta experiencia de realidad virtual diseñada por la concejalía de Cultura pretende acercar a los visitantes una recreación digital de la vista de la ciudad que tiene el monumento desde la altura de sus ojos. Este Cristo, escultura monumental del artista palentino Victorio Macho, mide 21 m desde los pies hasta la cabeza, domina la ciudad desde el cerro que le da nombre y es uno de sus puntos turísticos clave.



Figura 14: *Ojos del cristo*. Fuente: Ayto. de Palencia

-*Exposición RENACER*: Con motivo del VII aniversario de la colocación de la primera piedra de la catedral gótica de la ciudad, la diócesis ha contado con el apoyo del Ayuntamiento, la Junta de Castilla y León, la Diputación y el Gobierno de España para programar esta exposición. La muestra, que recogía lo mejor del arte religioso con el que cuenta la seo palentina, consiguió muchas obras de gran relevancia como prestamos, y se convirtió durante meses en el lugar de mayor tirón turístico de la ciudad [19].

#### 2.4.2.2. Poder de negociación de los proveedores

- **Cofradías**

En este proyecto necesitamos de la colaboración completa de las cofradías, pues son ellas las poseedoras de la mayor parte de los posibles fondos del nuevo museo. Su resistencia al proyecto, como stakeholders fundamentales que son, pondría en aprietos la idea de contar con auténticas obras de arte como las que desfilan en Semana Santa. Su poder para imponer cambios y su fuerza en la Hermandad de Cofradías supone un tema a analizar en profundidad.

- **Catedral:**

Como ya hemos comentado en la introducción de este plan estratégico (apartado 1.1), hemos escogido el claustro de la catedral de Palencia como sede. Por este motivo, la diócesis y el cabildo de la catedral siempre tendrán la última palabra en cualquier aspecto relacionado sobre los espacios expositivos, sus fines y su utilización.

- **Administraciones públicas:**

El grosor de la financiación del proyecto proviene de fondos públicos, por los que estas administraciones serán parte fundamental del consejo de dirección de la fundación y se encargarán de aumentar y disminuir los fondos disponibles a expensas de las decisiones que se tomen en ámbitos como el expositivo, el comercial o cualquier problema de índole político que surja.

#### 2.4.2.3. Poder de negociación de los compradores

- **Los visitantes**

Como cualquier actividad de índole económica, atraer a compradores es parte fundamental del éxito del proyecto. Debemos para ello adentrarnos en un mundo complejo y competitivo como es el sector del turismo, e intentar captar la atención de cuanto cliente potencial podamos. Al final serán estos clientes los que decidan a través de la compra de la entrada darnos su apoyo y dependerá de nosotros darles todas las facilidades posibles en forma de descuentos o rebajas para intentar atraerlos.

#### 2.4.2.4. Amenaza de productos sustitutos.

- **Libros e internet**

En verdad, nada puede sustituir al hecho de observar arte a través de tus propios ojos y nada es capaz de crear la misma atmósfera especial que se vive en un museo. Sin embargo, las nuevas tecnologías y algunas experiencias gráficas no tan modernas pueden acercar a nuestros potenciales clientes a un conocimiento similar al que nosotros deseamos proveer. En este sentido, la Semana Santa cuenta con gran cantidad de contenido audiovisual a libre disposición de todos los usuarios de este medio, que pueden sustituir la visita a nuestro museo productos por unas visualizaciones en YouTube de videos sobre esta fiesta. También son sustitutivos las guías editadas relacionadas con este tema, algunas de gran calidad y belleza gráfica, como la que lleva por título “La procesión va por dentro” [20].

#### 2.4.2.5. Competencia directa

Sin duda alguna, la creación de un museo de Semana Santa sería algo novedoso en nuestra ciudad, pero encontramos competencia directa para esta idea fuera y dentro de nuestra provincia. Dentro de la provincia y más concretamente en la capital nos encontramos con un rival directo y a la vez un polo turístico del que nos queremos aprovechar como es la hermosísima y cada vez más reconocida **catedral** de Palencia. Este edificio, que recibe el sobrenombre de “La bella desconocida”, posee algunos de los mejores exponentes existentes en arte religioso del país y actuaría como un serio competidor. Sin embargo, instalar nuestro museo en uno de sus espacios, como es el claustro, abriría muchas puertas a una cooperación que estudiaremos más adelante. En la ciudad también tiene su sede el museo de arte diocesano que recoge parte del arte religioso que posee la diócesis, este está sin embargo claramente infra promocionado y su calidad museística, no así la de sus piezas, deja mucho que desear.

Fuera de nuestra provincia, pero dentro de los límites de nuestra región, se encuentran dos grandes exponentes de la escultura religiosa y que por este motivo se convierten en los mayores competidores de nuestro proyecto, ya que representan esta misma idea de mostrar y educar a los visitantes mediante la representación escultórica de la religión. Estos dos espacios son el Museo de escultura de Valladolid y el Museo de la Semana Santa de Zamora, debajo podemos encontrar una pequeña descripción de ambos:

- **Museo de escultura de Valladolid**

También conocido como el Museo Nacional de Escultura, es una de las instituciones culturales más importantes de España. Este museo se dedica a la conservación, investigación y exhibición de obras de arte escultórico de diversas épocas y estilos, desde la Edad Media hasta el siglo XIX.

Entre las obras más destacadas de la colección se encuentran las esculturas de Gregorio Fernández, uno de los principales representantes del Barroco español, y las piezas del llamado “Siglo de Oro” de la escultura castellana, como las tallas de Alonso Berruguete y Juan de Juni.

- **Museo de Semana Santa de Zamora**

El Museo de Semana Santa de Zamora es un espacio cultural dedicado a la difusión y el conocimiento de la tradición de esta fiesta en Zamora, una de las más importantes de España. Este museo cuenta con una amplia colección de obras de arte relacionadas con la Semana Santa, como pasos, imágenes, ornamentos y otros objetos litúrgicos.

## 2.5. ANÁLISIS INTERNO

### 2.5.1. CADENA DE VALOR

“En la gestión de los productos turísticos el valor es un componente esencial por cuanto, en general, no existe una necesidad perentoria de utilizar o consumir productos turísticos (no está en el mismo plano que la necesidad de comer, vestirse, disponer de una vivienda...) y, por tanto, la puesta en valor de los productos turísticos requiere de un mayor esfuerzo de gestión que el requerido para los productos y servicios de primera necesidad.” [21]

Por este motivo, utilizaremos la herramienta **cadena de valor** para representar de manera visual todas las relaciones entre las distintas actividades de nuestro proyecto. El estudio de estas interrelaciones nos ayuda a descubrir cómo es que nuestra idea crea ese valor añadido que necesita para triunfar y distinguirse de los demás. Cuando utilizamos esta herramienta distinguimos entre dos tipos de actividades. Las **actividades primarias** y que son aquellas fundamentales para el buen funcionamiento diario de nuestro museo y las **secundarias**, que son aquellas que sirve de apoyo a las primarias y con las que estas se interrelacionan para crear valor. En la Figura 15 se puede ver la cadena de valor de este proyecto.

Es relevante destacar que esta clasificación no distingue sobre su importancia en el general del proyecto, solo nos habla de su carácter diario o de su carácter más estratégico y general.



Figura 15: Cadena de valor. Fuente: elaboración propia.

### 2.5.1.1. Actividades primarias

#### - **Creación de productos**

Para que un museo funcione no solo necesitamos un edificio bonito y bien iluminado, necesitamos principalmente una colección que atraiga a la gente y que nos ayude en nuestro cometido de educar. Por eso la elección de las exposiciones correctas, la creación de un contenido audiovisual de calidad y la publicación de folletos y guías son actividades tan importantes para nuestra idea.

Además, todo ese trabajo de estudio necesario para realizar el proyecto, así como la colaboración con organizaciones, artistas, cofrades...debería de crear una documentación única y valiosa. Esta será útil para la redacción de guías y folletos de calidad con los que poder comunicar toda la historia única de nuestro museo y todas las obras que se expongan.

#### - **Promoción**

Tampoco queremos crear un museo con una colección única y unos contenidos atractivos, si no somos capaces de acercarlo a la gente. Por ello debemos generar unos materiales correctos y utilizar medios adecuados para hacer que el público se interese por él y esté dispuesto a invertir su tiempo y su dinero en nosotros.

#### - **Logística interna**

Organizar la logística de obras y público es un reto al que se enfrentan cada día las galerías más importantes del mundo. Dentro de nuestro reducido planteamiento no podemos tampoco olvidarnos de crear las herramientas correctas que nos permitan manejar estos flujos con eficacia y control.

#### - **Servicio al cliente**

Desde el comienzo de este plan, hemos intentado crear mucho más que un museo, un punto de encuentro para cofrades y no cofrades donde poder conocer más de una fiesta con VII siglos de tradición en nuestra ciudad. Además, también queremos que nuestro espacio esté disponible para pequeños artistas locales que deseen dar a conocer, desde el respeto y la coherencia con la idea principal, su arte. Por todo esto, nuestro servicio debe recoger ese asesoramiento cultural, esa gestión de espacios, de eventos... de realidades.

#### - **Servicio postventa**

Hemos hablado de proporcionar un servicio completo al visitante, por ello deberemos interesarnos por su opinión tras la experiencia. De esta manera conseguiremos una valoración que nos ayude a adaptar nuestros servicios a la realidad.

### 2.5.1.2. Actividades secundarias

#### - **Instalaciones**

El proyecto se localizará en el claustro de la seo palentina, por lo que debemos también de analizar este espacio y todas las cualidades que nos ofrece. También será importante hacer una distribución interior correcta una vez queramos comenzar a exponer. Todo este análisis deberá ser parte de nuestro plan de proyecto.

#### - **RRHH y colecciones**

Anteriormente hemos hablado de controlar los flujos de personas y material dentro de la entidad, pero para que esto se pueda llevar a cabo, primero necesitaremos contar con una colección de calidad, gestionada y controlada. Esta deberá ser administrada por nuestros guías y expertos, a los que tendremos que formar en materias especializadas.

#### - **Estrategia y sociedad**

Este apartado se podría resumir fácilmente en unas ideas. Un espacio cultural, abierto, sostenible, social y respetuoso con todos.

#### - **TICS**

La gran cantidad de datos generados en la puesta en marcha del museo, así como en su funcionamiento diario deberán ser gestionadas a través de sistemas y tecnologías de la información y la comunicación. Además, muchas de las herramientas que utilizaremos en otros campos, como en el de la promoción, también necesitaran de estos medios digitales.

#### - **Fundación**

La fundación es en general, el corazón del proyecto, y su buen funcionamiento es necesario para un buen desarrollo de este. Esta institución será además el músculo financiero que nos permita llevar a cabo nuestras ideas.

Como punto final a este apartado me gustaría aclarar que, el valor de esta herramienta no reside solamente en la descripción de las actividades que acabamos de hacer, sino en realizar un esfuerzo mental e intentar descubrir los **enlaces** que pueden existir entre ellas. Este trabajo nos ayudará en la descripción de nuestros objetivos estratégicos en el subcapítulo 2.7.

## 2.5.2. ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Para obtener esa ventaja competitiva que buscamos, primero debemos hacer una revisión de cuáles son los recursos y capacidades con las que contamos en la

organización y aquellos que necesitaremos para que esta idea funcione. Una vez realizada esta aproximación, seremos capaces de visualizar la mejor forma de crear un servicio distinto, atractivo y sostenible.

## Recursos

Los recursos se pueden definir como aquellos factores y activos que posee y controla el museo. De nuevo, en esta clasificación también incluiremos aquellos recursos que, si bien actualmente no están en nuestro poder, son indispensables para la puesta en marcha. Podemos hacer varias subdivisiones para garantizar una correcta identificación de todos ellos. El esquema de la Figura 16 representa la clasificación que proponemos para este proyecto.

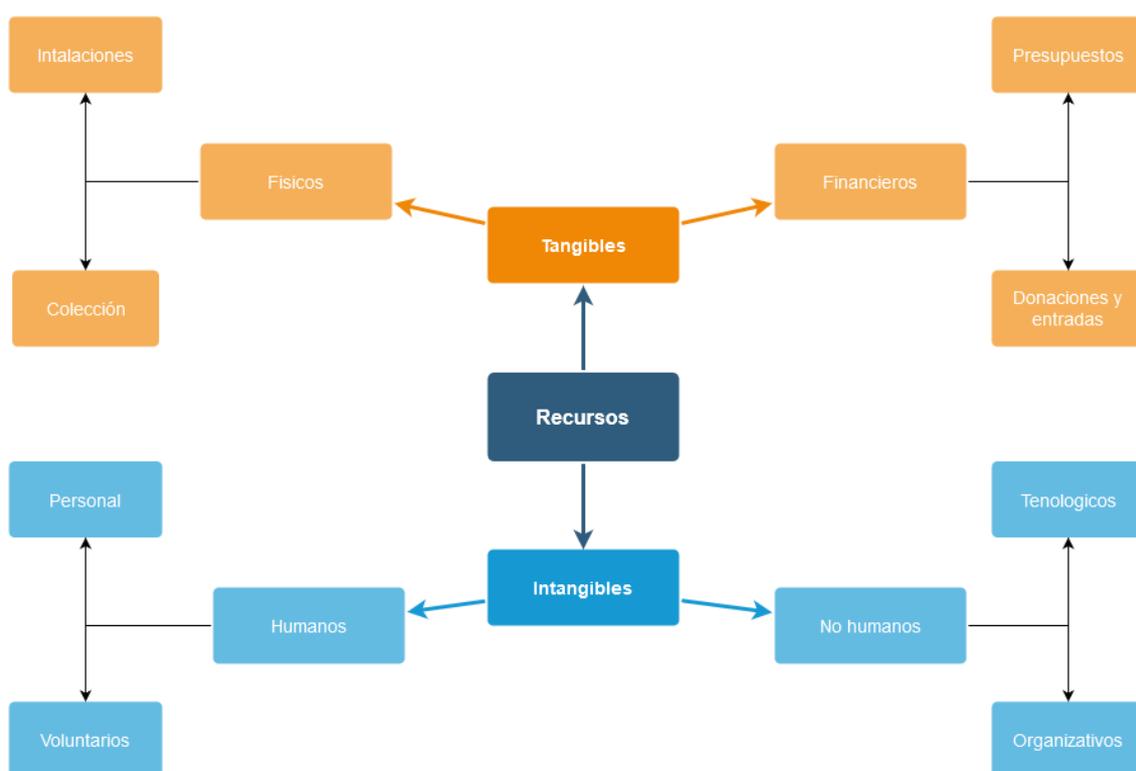


Figura 16: Esquema recursos. Fuente: elaboración propia.

### 2.5.2.1. Recursos tangibles

Pueden subdividirse a su vez en activos **físicos** y **financieros**.

### 2.5.2.1.1. Físicos

Dentro de esta categoría nos encontramos con dos elementos fundamentales:

**LA COLECCIÓN.** Estos elementos ya han sido definidos en la introducción de este trabajo, apartado 1.1 sección “LAS COFRADIAS Y SU PATRIMONIO, UNA PUESTA EN VALOR NECESARIA”.

**EI EDIFICIO Y SUS INSTALACIONES.** Como ya se ha comentado en el apartado 1.1, hemos proyectado el claustro de la catedral de Palencia como el lugar destinado a acoger nuestro museo. Este espacio, datado en siglo XV sufrió durante siglos obras y restauraciones que lo han dejado en el estado que lo podemos ver ahora. En el mapa (ver Figura 17) se puede distinguir perfectamente este espacio y el patio que rodea.

Si utilizamos el visor del Catastro podemos observar que las medidas del espacio son unos 1760 m<sup>2</sup>, de los que alrededor de 670 pertenecen al patio. El edificio en su conjunto está protegido como Bien de Interés Cultural desde el año 1929, lo que se traduce en una protección jurídica especial para el edificio. Esto tiene varias consecuencias que afectarán a la materialización del proyecto, como:

- Necesidad de autorizaciones para cualquier obra o modificación.
- Obligación de facilitar Inspecciones y visitas públicas periódicas
- Algunos privilegios fiscales en materia de ayudas para restauración, mantenimiento...
- Obligación de protegerlos con planes especiales de protección.



Figura 17: Vista aérea de la catedral de Palencia. Fuente: página web del catastro

La Catedral es a su vez propiedad de la Diócesis de Palencia, que queremos convertir en uno de nuestros apoyos y tendrá la última decisión en cualquier materia que se refiera a la utilización de este espacio. **Esperamos una cesión de estos espacios sin coste alguno.**

En cuanto a las necesidades museísticas de las instalaciones, deberemos planificar su gestión más adelante (ver apartado DESCOMPOSICIÓN EN ACTIVIDADES).

#### 2.5.2.1.2. *Financieros*

Si queremos establecer un presupuesto aproximado con el que contará nuestra Fundación, deberemos primero investigar sobre la financiación propia de sus componentes. Entre estos organismos contamos con:

**JUNTA DE CASTILLA Y LEON**, y en concreto su Consejería De Cultura, que cuenta en este 2023 con un presupuesto de 212.267.462 euros, un crecimiento de más del 50% respecto a las cuentas del año pasado. Según se recoge en su comunicación:

*“La partida de la Dirección General de Patrimonio Cultural para el año 2023 es de 28,42 millones de euros, cuentas que crecen respecto al último presupuesto aprobado en Cortes un 14,43 %. El montante principal va destinado a intervenciones directas sobre el patrimonio cultural, lo cual supone 14,37 millones de euros en inversiones en la restauración y mejora de los Bienes de Interés Cultural, tanto muebles como inmuebles y arqueológicos. Además, se destinan 2,96 millones a estudios, trabajos técnicos y al impulso de proyectos culturales. Esto supone que el importe global de las inversiones destinadas a la protección del patrimonio histórico crece un 23,38 %.*

*La Dirección General de Turismo tiene un presupuesto para el año 2023 de 85,23 millones de euros, lo que supone un incremento del 185,24 % en comparación con las últimas cuentas aprobadas en Cortes. Los ejes fundamentales que marcarán la actuación en materia turística de la Consejería de Cultura, Turismo y Deporte estarán centrados en campañas de apoyo al turismo, creación de producto y mejora de la calidad, tanto para empresas como para entidades locales, centros de iniciativas turísticas de interés regional, Juntas de Semana Santa y fomento del enoturismo.”*  
[22]

**DIPUTACIÓN DE PALENCIA**, Tal como detalla la propia organización en su página web, hay dos partidas que nos interesan de sus presupuestos de 2023. La dedicada al turismo, que se incrementa un 4,3% hasta los 3,4 millones de euros. Y la de cultura, que aumenta su dotación económica un 2,16 % para superar los 4,75 millones de euros. Con un objetivo claro, *seguir llevando la Cultura en todas sus diferentes manifestaciones a todos los rincones de la provincia.* [23]

**AYUNTAMIENTO DE PALENCIA**, no hay datos sobre el desglose de su presupuesto.

**JUNTA DE HERMANDADES Y COFRADÍAS**, que dispone únicamente de una partida de 45.000 anuales que el ayuntamiento dedica a esta organización para actividades de promoción y fomento de la SS.

Sin embargo, las cifras de negocio que esta actividad deja en la ciudad son mucho mayores. Según un estudio de hace más de 10 años, la cifra total de negocio de la Semana Santa en Palencia en aquel entonces era de unos 2,4 millones de euros [24].

Además del presupuesto de estos entes, analizando lo comentado en el análisis Pestel antes realizado (apartado 2.3.1), podemos encontrar otros proyectos similares y estudiar su montante y características.

**MUSEO DE SEMANA SANTA DE ZAMORA**, que en la actualidad se encuentra en medio de una profunda renovación con un presupuesto de unos **8 millones de euros**. Este dinero se utilizará para la puesta en marcha de *“más de 5.300 metros cuadrados, locales para exposiciones permanentes y temporales; talleres didácticos, sobre todo para estudiantes, y talleres de restauración que lo van a convertir en un elemento dinamizador de la actividad económica y cultural de la ciudad”*

También es de destacar la reciente reforma del **MUSEO PROVINCIAL DE PALENCIA**, que fue rehabilitado por problemas en sus cubiertas y llegó al 1.000.000 de euros de importe.

Por último, es digna de estudio también la reforma del claustro del **MONASTERIO DE SAN JUAN EN BURGOS**. Estas obras fueron llevadas a cabo en un antiguo edificio religioso con amplias semejanzas con nuestra catedral y han supuesto el desembolso de 2,2 millones de euros. El hito principal de la reforma ha sido la instalación de una cubierta para resguardar un patio interior de unos 500 m<sup>2</sup> [25].

A tenor de los datos recogidos y con margen para modificaciones, definimos:

- El **presupuesto anual de la Fundación** debería estipularse superior al de la Hermandad de cofradías y alrededor de los **100.000 euros**.
- El presupuesto para la **creación del museo**, la reforma de los espacios y el trabajo museístico previo debería rondar los **2 millones de euros** provenientes principalmente de organismos públicos, pero también dejando lugar para intereses privados.

**DONACIONES y ENTRADAS**. El museo estará abierto a recibir donaciones de propios y extraños, además de ingresar parte de su presupuesto anual en base a la venta de entradas. Tomando como datos fiables la afluencia a la exposición antes comentadas, podemos esperar unos 2500-5000 visitantes mensuales [26]. Si estipulamos una entrada de unos 2 euros, esto inyectaría entre 60.000 y 120.000 euros anuales al presupuesto de la Fundación.

## 2.5.2.2. Recursos intangibles

### 2.5.2.2.1. No humanos

**TECNOLÓGICOS.** Para convertir esta idea en realidad necesitamos de las últimas tecnologías en el campo del manejo de datos. Existen Bases de datos gratuitas y fácilmente programables como MariaDB, aunque también podríamos dejarlo en manos expertas a través de la subcontratación.

Deberemos poseer además de algunos recursos digitales básicos de ofimática y administración para los niveles organizativos del proyecto. Un paquete office es básico y tiene un coste de unos 10,50 euros mensuales.

**ORGANIZATIVOS.** No podemos desligar la cultura y los valores cristianos a un museo dedicado a una festividad religiosa como es la Semana Santa, estos deberían impregnar todas las capas de este proyecto civil, empresarial y humano. Pero tampoco debemos olvidar el carácter abierto y conciliador que durante este trabajo hemos comentado en multitud de ocasiones.

El componente **jerárquico**, basado en las relaciones entre la Fundación, la directiva del museo y sus trabajadores y voluntarios será más desarrollado en el plan de proyecto posterior.

### 2.5.2.2.2. Humanos

**PERSONAL.** El personal necesario para la puesta en funcionamiento del museo puede ser estimado en base a las necesidades ya presentadas en este estudio, aunque es de suponer que vaya cambiando a lo largo de la redacción del plan de proyecto. Según lo descrito, serían necesarios:

- Un administrativo, que podría ser el mismo de la fundación y se encargaría del día a día de las actividades básicas de control y administración del día a día del museo.
- Dos guías, que se encargarán de las visitas guiadas que estarán a disposición de los visitantes.
- Un conservador o restaurador, que podría no estar a sueldo solo de este proyecto y podría provenir de los muchos expertos en arte que trabajan para la diputación provincial.
- Un responsable del día a día, se podría dar el nombre a esta persona de director del museo y haría las veces de último responsable de los resultados diarios y de enlace entre el museo y la fundación.
- Servicios de limpieza y mantenimiento y vigilancia, se les dotara de más detalle posteriormente.

- Un informático o un servicio de informática que también será desarrollado más adelante.

**VOLUNTARIOS.** Esperamos encontrar voluntarios dispuestos a trabajar por el buen funcionamiento diario del proyecto entre los más de 5.500 cofrades con los que cuentan las hermandades palentinas. Estos hermanos se harían cargo de actividades que ya realizan en sus cofradías, como el montaje de los pasos o el traslado de estos, además de ser un refuerzo temporal o permanente para servicios adicionales que necesitará este museo.

## 2.6. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA, acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, consiste en hacer una recopilación de estas cualidades tras haber realizado un análisis como el anterior. Al hacer esto, nos fijaremos en el análisis interno para establecer nuestras mayores fortalezas y debilidades y repasaremos el externo para hacer lo mismo con las amenazas y oportunidades que rodean el proyecto. Aquí expongo este análisis en forma de tabla.

### 2.6.1. FORTALEZAS

#### - **Implicación de la sociedad**

Una idea de este tipo está condenada a fracasar si no consigue reunir el apoyo de parte de la sociedad. En nuestro caso la implicación de los integrantes de las cofradías, de las administraciones locales y regionales y de los artistas de la ciudad, crea un caldo de cultivo para el resto de la sociedad.

#### - **Colección ya existente**

Como hemos visto con anterioridad, gran parte de la colección que queremos mostrar ya está en propiedad de las hermandades penitenciales. Solo debemos crear un espacio y una atmósfera que nos permita sacar estas imágenes de las sombras y mostrárselos a todos aquellos que deseen contemplarlas y entenderlas.

#### - **Producto novedoso**

Es de destacar también que no encontramos un proyecto con similares características dentro de la ciudad o la provincia, este hecho nos diferencia y nos ayuda a destacar entre la extensa oferta turística existente en estos momentos en nuestra región.

## 2.6.2. OPORTUNIDADES

### - **Aumento de las cifras del turismo y de cambios en sus modelos**

Las cifras analizadas dan buena cuenta de esto, y es que la ciudad es cada vez más visitada por nacionales y extranjeros. Es además “mejor” visitada, pues los cambios en modelo turístico reinante en las últimas décadas permiten a los destinos culturales y sostenibles ser más rentables y obtener un desarrollo nunca visto.

### - **Planes europeos y nacionales de fomento del sector**

A pesar del gran desembolso inicial necesario para crear el museo, el apoyo de las instituciones nacionales y comunitarias por el fomento de este turismo cultural y sostenible hacen plausible esta idea.

## 2.6.3. DEBILIDADES

### - **Alto coste inicial**

Sin poder hacer frente a este pago desde los recursos propios, la Fundación debe explorar otros métodos de financiación para poder materializar esta idea.

### - **Discrepancias dentro de la fundación.**

La formación de una organización como esta fundación, con miembros de tan diversos campos e intereses, no será nada fácil. Será necesario un gran consenso para poder tomar decisiones que satisfagan a todos y permitan una buena gobernanza de esta.

### - **Instalaciones en propiedades de la diócesis.**

La capacidad de instalar nuestras salas en un edificio como la catedral de Palencia posee muchas ventajas, pero requiere también de un convenio con su propietario final, la iglesia católica. No tener la titularidad de estos espacios significara en multitud de ocasiones el choque de nuestros interese con el de la diócesis, traduciéndose en discrepancias y necesidad de modificar nuestros planes iniciales.

## 2.6.4. AMENAZAS

### - Situación económica y política.

La inestabilidad política y económica afecta nos afectan a todos. Por eso deberemos vigilar muy de cerca estas amenazas externas que pueden suponer el fracaso de nuestro proyecto.

### - Rechazo a las tradiciones y la religión.

Ya hemos observado el rechazo y la falta de interés de los jóvenes y la sociedad en general hacia temas como la religión, la cultura y las tradiciones. Por ello deberemos fomentar aún más nuestro carácter abierto, sostenible y basado en el respeto por todos. Esto, además, sin alejarnos de nuestro propios valores y creencias.

## 2.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Como punto final a este plan estratégico que hemos realizado, vamos a presentar varios objetivos estratégicos (ver Tabla 2, Tabla 3 y Tabla 4) que han sido formulados según todo el conocimiento recopilado en estas líneas y nos permitirían comprobar dentro de las evaluaciones del plan de proyecto (concretamente en el subapartado G - GESTIÓN DESPUÉS DEL PROYECTO) hasta donde estamos cumpliendo estos planes y como los mismos se aproximan a la idea final desarrollada.

Objetivo estratégico	Polo turístico
Objetivo funcional	Ser un polo de atracción turística en Palencia
Acciones	-Publicidad fuera y dentro de la ciudad. -Mejora continua. -Packs de visitas combinados con otros monumentos.
Indicador	N.º visitantes anuales
Meta	Primera atracción turística en 3 años
Stakeholders relacionados	Fundación, medios de comunicación, turistas, habitantes...

Tabla 2: Objetivo estratégico "Polo turístico". Fuente: elaboración propia

Objetivo estratégico	Autosuficientes
Objetivo funcional	Recuperar un porcentaje de nuestros gastos anuales a través de la venta de entradas
Acciones	-Aumentar el número de visitantes. (OBJETIVO 1)  -Establecer un precio competitivo de la entrada y que al mismo tiempo nos permita obtener ingresos aceptables.
Indicador	Ingresos anuales
Meta	60% el 5º año
Stakeholders relacionados	Fundación, turistas, personal del museo...

Tabla 3: Objetivo estratégico "Autosuficientes" Fuente: elaboración propia

Objetivo estratégico	Abiertos a la sociedad y el arte
Objetivo funcional	Crear exposiciones temporales de artistas palentinos
Acciones	-Contacto con artistas palentinos.  -Crear un espacio útil y visible.  -Ofrecer el espacio a organizaciones palentinas.
Indicador	Número absoluto en 3 años
Meta	4
Stakeholders relacionados	Artistas, habitantes, fundación, medios de comunicación, administraciones...

Tabla 4: Objetivo estratégico "Abiertos a la sociedad y el arte" Fuente: elaboración propia

# 3. METODOLOGÍA

Tras el análisis de viabilidad aportado en el capítulo 2 y antes de abordar la planificación del proyecto en el capítulo 4, se examinarán diferentes metodologías que pueden ser aplicadas en su gestión. Seguidamente, se analizará la idoneidad de la metodología elegida para la concepción del museo y se describirán sus principales etapas.

## 3.1. PRINCIPALES METODOLOGÍAS Y ESTÁNDARES EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

### 3.1.1. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI)

Según aparece en su web “El Project Management Institute (PMI) se fundó en 1969 y es la principal organización mundial dedicada a la Dirección de Proyectos. Actualmente es la mayor entidad sin ánimo de lucro y está integrada por profesionales de los cinco continentes.” [27]

Su estándar de referencia en la dirección de proyectos está recogido en la guía PMBOK [28]. Se basa en un conjunto de procesos, acciones o actividades relacionadas entre sí, necesarios para la consecución de los objetivos del proyecto. Podemos resumir su enfoque en 10 áreas de conocimiento, las mostradas en la Figura 18.



Figura 18: Áreas de conocimiento del PMBOK. Fuente: [alredsa.blogspot.com](http://alredsa.blogspot.com)

### 3.1.2. INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (IPMA)

IPMA es la segunda gran asociación de profesionales del mundo de la dirección de proyectos. Su metodología de referencia está explicada en la guía ICB o Individual

Competence Baseline [29], y se basa en una gestión del proyecto por competencias. Es decir, basa su herramienta en las **habilidades** técnicas, de gestión e interpersonales del director. Estas son recogidas en tres competencias básicas:



Figura 19: Las tres competencias del ICB. Fuente: [29]

## 3.2. P3.EXPRESS

P3.express [30] se presenta como una metodología simple, minimalista y práctica y su principal característica es la facilidad de aprendizaje y aplicación. De reciente publicación, sus primeros borradores fueron presentados en 2016 y su versión definitiva vio la luz en 2021. Se fundamenta en **ciclos de trabajo interconectados**, partiendo de una idea muy primitiva, a la que van dando forma y refinando hasta alcanzar su versión definitiva. La metodología destaca además porque su uso es abierto y gratuito, basado en una licencia Creative Commons.

**Optamos por utilizar esta herramienta para elaborar nuestro plan de proyecto.**

### 3.2.1. ¿POR QUÉ P3.EXPRESS?

La mayoría de los proyectos se ejecutan sin la ayuda de sistemas reglados como los previstos en los libros PMBOK o ICB [30]. Para cambiar esta realidad, la metodología P3.express apuesta por herramientas fundamentales, conocidas por una amplia mayoría de personas no necesariamente relacionadas con la gestión de proyectos. Con su ayuda, los creadores buscan dotar de un método sencillo y estructurado a estos individuos para la gestión de sus ideas y democratizar de esta manera la dirección de proyectos.

### 3.2.2. FUNCIONAMIENTO

Funciona como un sistema cíclico e iterativo, con repeticiones mensuales, semanales y diarias en las que se va trabajando y definiendo la idea. Además, incluye actividades de inicio y cierre del proyecto, ajenas a esos ciclos intermedios y que son fundamentales para definir correctamente la idea en su totalidad. En la Figura 20 se puede comprobar cuáles son sus etapas y cómo se relacionan entre sí.

En el proceso, se utilizan varios **documentos** de gestión para recopilar y procesar la información. Los más importantes según su estándar son:

**-Descripción del proyecto:** es el documento que resume el proyecto a ejecutar. Debe incluir la siguiente información:

- Propósito y beneficios esperados
- Coste y duración previstos
- Requisitos y expectativas de calidad
- Una descripción de alto nivel de los elementos incluidos y no incluidos en el alcance del proyecto.
- Un listado de las partes interesadas.

**-Mapa de entregables,** representa todo el trabajo que queda por hacer y su desglose en actividades y entregables, siendo estos los resultados finales de una producción determinada. Los entregables se suelen asociar a un hito determinado y representan la consecución de un logro.

**-Registro de seguimiento,** es una hoja de cálculo, encargada de recopilar todos los riesgos identificados en el proceso, incluye los siguientes campos:

- Causa
- Efecto
- Impacto
- Respuesta
- Responsable
- Fechas de Identificación y cierre

**-Registro de salud,** también es una hoja de cálculo que hace un registro de las revisiones que partes ajenas al proyecto hacen del mismo, tal y como se explica más adelante en los apartados: A07 - Tener la revisión por pares del inicio del proyecto, B02 - Tener la revisión por pares del ciclo mensual, E01 - Evaluar la satisfacción de las partes interesadas y F03 - Tener la revisión por pares del grupo de actividad de cierre.

### 3.3. ETAPAS DE UN PROYECTO INTERNO SEGÚN P3.EXPRESS

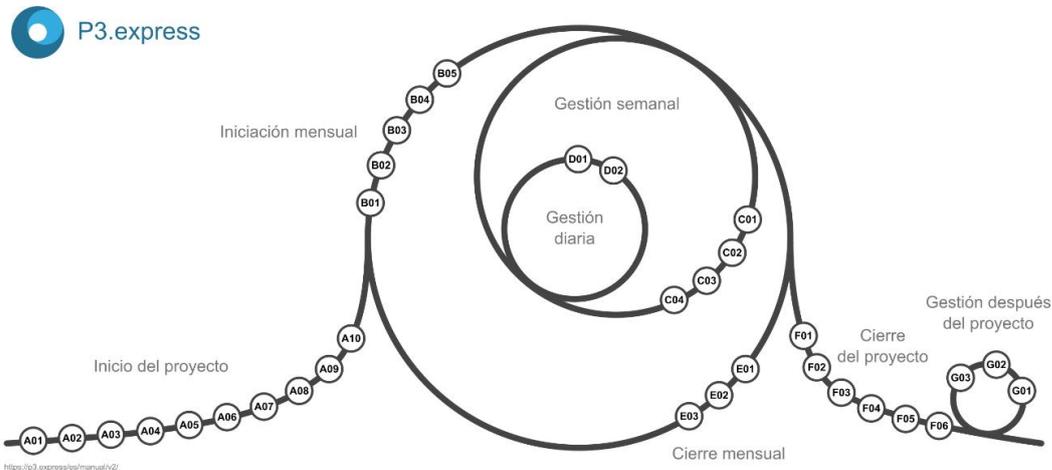


Figura 20: Etapas P3.express. Fuente: manual P3.express

El proceso consta de 33 actividades de gestión que se dividen en 7 grupos (ver Figura 20). Estas etapas son las siguientes:

#### A - INICIO DEL PROYECTO

Se trata de preparar el entorno y crear un plan de proyecto de alto nivel, sin demasiado detalle. Las actividades que deben llevarse a cabo se basan en describir el proyecto, asentar las líneas base, identificar los interesados y decidir si se debe continuar no.

##### A01 - Nombrar al patrocinador

El patrocinador es el rol más importante del proyecto y la persona ante la que responde el director de este. Es el responsable de la motivación y los resultados, de la toma de decisiones de más alto nivel y de garantizar la financiación y los recursos del proyecto. Es un puesto fundamental dado que el director del proyecto debe centrarse en su trabajo diario y puede carecer de influencia para conseguir apoyos y recursos dentro de la organización.

##### A02 - Nombrar al director del proyecto

En este punto, el patrocinador decide quién debe ser el director del equipo. Esta figura velará por conseguir los objetivos y las metas y es el principal responsable de la salud y la seguridad del equipo. En definitiva, es el máximo coordinador de la actividad diaria del proyecto y el responsable de su gestión.

#### A03 - Nombrar a los miembros claves del equipo

Se formará un equipo para el proyecto, este estará compuesto por los miembros clave en las actividades de inicio programadas. Lo ideal es contar con perfiles variados, algunos ejemplos son:

- Un equipo de gestión.
- Líderes de los equipos (si son necesarios).
- Algunos miembros del equipo de producción o técnicos.

#### A04 - Describir el proyecto

Se requiere elaborar una **Descripción del proyecto** que recoja la información disponible, con el fin de mantenernos enfocados en los objetivos principales. Este documento debe contener únicamente los detalles que consideramos fundamentales del proyecto, con el propósito de que sea comprensible para cualquier persona interesada en el mismo.

#### A05 - Identificar y planificar los entregables

Mediante talleres, se debe crear un desglose jerárquico de los elementos que forman el producto. Esta información será recopilada en el **Mapa de entregables**, que puede tener cualquier formato, por ejemplo un mapa mental o una tabla.

#### A06 - Identificar los riesgos y planificar las respuestas

De nuevo se reúne al equipo para identificar los riesgos, planificar sus repuestas y dotarlos de un responsable directo. Este trabajo se verá reflejado en el **Registro de seguimiento**.

#### A07 - Tener la revisión por pares del inicio del proyecto

Llegar a este punto del desarrollo implica buscar la opinión de otro director de proyecto en relación con nuestras actividades de gestión. Con esta revisión, que se anota en el **Registro de salud**, se verifica la calidad de las actividades mediante la perspectiva externa de una persona ajena al desarrollo.

#### A08 - Tomar la decisión de continuar o no continuar

Tras consultar la documentación del proyecto, el patrocinador debe decidir si continuar o no con el proyecto. En caso de dar su aprobación debe dejar este hecho por escrito y será el último responsable de la decisión, si por el contrario decide abandonarlo, deberá acudir directamente al apartado F - CIERRE DEL PROYECTO de este bloque y abordar el cierre oficial del proyecto.

#### A09 - Iniciar el proyecto

Si el proyecto es aprobado, el equipo se reúne con varios objetivos: formalizar el inicio, conocerse e informarse del proyecto. Debería ser un evento agradable para todos y que sirva para fomentar el espíritu de equipo.

#### A10 - Realizar una comunicación precisa

Anunciar el inicio de nuestro proyecto crea compromiso y fomenta la colaboración de las partes interesadas. Esta comunicación debería quedar por escrito, por ejemplo en forma de correo electrónico o comunicado, para que todos los stakeholders queden al tanto.

### B - INICIACIÓN MENSUAL

Son el conjunto de actividades que se ejecutan al principio de cada mes para preparar el ciclo mensual. Está basado en revisar el plan y decidir si continuar con su ejecución. Las actividades a realizar son las siguientes:

#### B01 - Revisar y perfeccionar los planes

Mediante reuniones o talleres se revisan los aspectos de más alto nivel de los planes antes definidos, desarrollándolos hasta alcanzar el detalle requerido, además, se asignarán responsables a los entregables que identifiquemos. El objetivo es ir perfeccionando el plan hasta que contenga la información necesaria para su ejecución.

#### B02 - Tener la revisión por pares del ciclo mensual

En este apartado, es necesario contar con alguien ajeno a la organización que realice un análisis de nuestro plan y verifique las actividades de gestión que se están llevando a cabo. Este individuo deberá revisar y puntuar todo el trabajo de gestión mensual, anotando los resultados en el **Registro de salud**.

#### B03 - Tomar la decisión de continuar o no continuar

De nuevo, es el patrocinador el que debe decidir si avalar o no la continuación del proyecto.

#### B04 - Iniciar el ciclo mensual

Tras la aprobación en el apartado B03, el equipo debe reunirse para iniciar el nuevo ciclo mensual. Se persiguen dos propósitos principales, fortalecer el equipo e informar a los presentes de los planes para el mes próximo.

#### B05 - Realizar una comunicación precisa

Se trata de enviar un mensaje a los interesados, resaltando los logros y riesgos previstos y cuál es su papel en la gestión de estos.

### C - GESTIÓN SEMANAL

Son el conjunto de actividades que se ejecutan al principio de cada semana para preparar el ciclo semanal. Las actividades que hay que llevar a cabo se basan en medir e informar del rendimiento, los desvíos y realizar las comunicaciones precisas.

#### C01 - Medir e informar del rendimiento

En este punto, se debe comparar el rendimiento de nuestro proyecto en relación con las expectativas y objetivos. Debemos, además, crear informes de seguimiento y previsiones de nuestras actividades para su comunicación a los interesados. El objetivo es comprender correctamente donde nos encontramos y poder revisar nuestros planes en caso de desviaciones.

#### C02 - Planificar las respuestas a las desviaciones

Cuando se producen desviaciones en el rendimiento, debemos gestionarlas para realinear nuestras actividades. En situaciones más complejas, se debe convocar una reunión del equipo para planificar las medidas a tomar y luego informar al patrocinador para obtener su aprobación. Si resulta imposible corregir las desviaciones, el patrocinador deberá establecer nuevas metas u objetivos realistas.

#### C03 - Iniciar el ciclo semanal

Se debe reunir al equipo para repasar la próxima semana y revisar los riesgos y problemas existentes. Se animará a los integrantes a terminar su trabajo en curso en el menor plazo posible para evitar un exceso de trabajo acumulado sin terminar.

#### C04 - Realizar una comunicación precisa

Se comunica a los interesados el resultado de la reunión de inicio mensual, así como los riesgos y planes detectados para este periodo.

### D - GESTIÓN DIARIA

Son el conjunto de actividades que se ejecutan al principio de cada día para preparar el ciclo diario. Las actividades que hay que llevar a cabo son solo dos y están orientadas a gestionar los riesgos y cambios, y a la aceptación de los entregables terminados.

#### D01 - Gestionar los riesgos, los problemas y las solicitudes de cambio

De forma proactiva, se gestionan los riesgos, los problemas y las solicitudes de cambio. El objetivo es responder a estos elementos en vez de dejar que se resuelvan de forma automática, obteniendo así unos mejores resultados.

#### D02 - Aceptar los entregables terminados

En este apartado, los entregables completados en el día serán revisados y aprobados de manera preliminar por el director del proyecto. Si estos son importantes o críticos, la aprobación debe venir del patrocinador.

## E - CIERRE MENSUAL

Son el conjunto de actividades que se ejecutan al final de cada mes para concluir y prepararse para el siguiente ciclo. Se basa en evaluar la satisfacción de todas las partes, incorporando las lecciones aprendidas al proyecto.

### E01 - Evaluar la satisfacción de las partes interesadas

Mediante cuestionarios respondidos por los miembros del equipo se puede evaluar su satisfacción con el proyecto. Esta documentación se verá reflejada en el **Registro de Salud** y ayudará en la toma de decisiones para favorecer el bienestar del grupo.

### E02 - Recopilar las lecciones y planificar las mejoras

Se programa una reunión con el equipo para planificar las mejoras detectadas en la evaluación de satisfacción realizadas y recopilar las lecciones aprendidas por sus integrantes durante el mes. La información se almacena en el **Registro de seguimiento**.

### E03 - Realizar una comunicación precisa

Una comunicación oficial ayudará a compartir nuestros logros con el equipo, favoreciendo su compromiso y fidelización con el proyecto.

## F - CIERRE DEL PROYECTO

Son las actividades que se ejecutan para cerrar un proyecto terminado o cancelado. Consiste principalmente en entregar los resultados y documentar nuestro trabajo.

### F01 - Entregar el producto

Utilizamos este punto para recibir la aprobación y entregar el producto al cliente (ya sea externo o interno). El objetivo es realizar un traspaso de manera oficial y obtener de esta manera una validación del resultado.

### F02 - Evaluar la satisfacción de las partes interesadas

Mediante un cuestionario de satisfacción enviado a los interesados se realiza una evaluación final del proyecto

### F03 - Tener la revisión por pares del grupo de actividad de cierre

Pedimos a un experto la revisión por pares de toda la gestión del proyecto, para asegurar de esta manera que nos hemos preparado correctamente para la finalización del conjunto.

### F04 - Archivar los documentos del proyecto

En esta etapa es necesario almacenar los documentos del proyecto de manera segura, asegurando que estén disponibles para su utilización en futuros proyectos.

Los archivos deben ser preservados de forma adecuada, garantizando la accesibilidad de la información.

#### F05 - ¡Celebrar!

Una celebración de todos los miembros del equipo para conmemorar el fin de nuestro proyecto y la consecución de los objetivos.

#### F06 - Realizar una comunicación precisa

El patrocinador es el encargado de comunicarse con todo el equipo y anunciar la finalización del proyecto.

### G - GESTIÓN DESPUÉS DEL PROYECTO

Este último ciclo se repite después de la finalización del proyecto y se basa en el estudio de los beneficios que hemos reportado pasado ese tiempo. Está formado por varias actividades:

- Evaluar los beneficios obtenidos y compararlos con los esperados.
- Generar nuevas ideas para incrementar en un futuro esos beneficios.
- Realizar una comunicación precisa de estas reflexiones a todo el equipo que participó del proyecto.

## 4. PLAN DE PROYECTO

Tras haber elaborado un plan estratégico en el que se describe el fundamento teórico de nuestra idea y se comprueba su viabilidad, el siguiente paso es la creación del **plan de proyecto** que permitiera hacerla realidad.

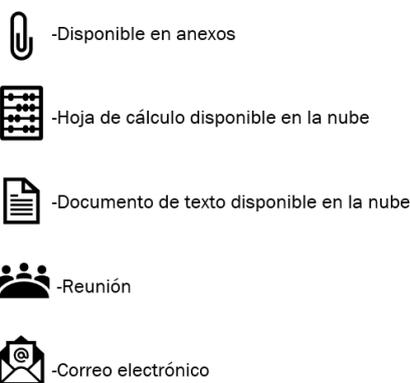
El plan estratégico creado debe ser una sólida base sobre la que se asentará el plan de proyecto, y nos permite tener una visión clara y coherente de los objetivos, los recursos y las actividades necesarias para llevar a cabo la idea propuesta [31]. Al contar con esta base, tendremos una comprensión clara del proyecto y estaremos preparados para identificar posibles desafíos y obstáculos que puedan surgir.

El plan de proyecto debe ser diseñado de manera clara y concisa, para asegurarnos de que todos los miembros del equipo tengan una comprensión adecuada de los objetivos, los plazos y los recursos necesarios. Además, debe ser dinámico y adaptable a los cambios que puedan surgir a lo largo de su desarrollo, garantizando que estamos tomando en cuenta todas las variables y factores relevantes.

En resumen, **la función de este núcleo central de este Trabajo Fin de Grado será planificar, organizar y gestionar la puesta en marcha del museo que hemos teorizado.** Para lograr este objetivo, nos apoyaremos en el modelo de dirección de proyectos **P3. Express** [30], que nos permitirá llevar a cabo nuestra idea de manera efectiva tal y como hemos visto en el apartado 3.2.1

Además de este modelo, también aplicaremos algunas de las herramientas y competencias vistas en la asignatura de dirección de proyectos [32] y su guía de referencia, el PMBOK [28]. Estas habilidades nos permitirán gestionar adecuadamente el proyecto, anticipar posibles problemas, tomar decisiones bien fundadas y asegurarnos de que estamos cumpliendo con los objetivos y plazos establecidos.

Por último, destacar que se han diseñado los iconos que se muestran en la Figura 21 para hacer referencia a algunos de los elementos y documentos más importantes de la metodología utilizada.



*Figura 21: Iconos desarrollados para ilustrar la metodología. Fuente: elaboración propia*

## A INICIO DEL PROYECTO

### A01 -NOMBRAR AL PATROCINADOR

Basándonos en el plan estratégico realizado con anterioridad y en los manuales de P3. express, podemos afirmar que el patrocinador es una figura clave en cualquier proyecto, que debe velar por los intereses de este a pesar de no estar directamente implicado en su desarrollo. En este sentido, resulta fundamental contar con un patrocinador que tenga la autoridad y los contactos necesarios para dar impulso al proyecto cuando sea necesario como indica el estándar en el apartado 3.3-A01.

Por ello, consideramos que el mejor patrocinador posible debería ser el propio director de la Fundación Museo Semana Santa de Palencia, la entidad creada para velar por el buen desarrollo económico y organizativo del museo.

Para este puesto de nueva creación es importante buscar un perfil político que cuente con la capacidad de mando y organización necesaria, conocimientos sobre la administración y contactos en algunos círculos influyentes. Además debemos buscar a alguien comprometido con la fiesta y la ciudad, en definitiva, un personaje reconocido y capaz.

En este sentido, creemos que el señor Heliodoro Gallego, exalcalde de la ciudad de Palencia, puede ser un candidato ideal para el puesto. Conoce bien la ciudad y su administración, cuenta con experiencia política y una amplia red de contactos, y además está comprometido con la fiesta y la cultura de nuestra ciudad. En definitiva, consideramos que el señor Gallego sería una figura **clave para el éxito de nuestro proyecto de museo**.

#### PEQUEÑA BIOGRAFÍA DE HELIODORO GALLEGO CUESTA (Figura 22)

(Villalbarba, Valladolid, 9 de enero de 1949) es un político español, alcalde de Palencia entre 1991 y 1995 y entre 1999 y 2011 [33].

El exalcalde es un gran comprometido con la Semana Santa, actuando como pregonero en Palencia en el 2022. Siempre se ha mostrado además un firme defensor de la creación de un museo dedicado a esta fiesta.

Es también un destacado valedor del carácter social de las cofradías, de su valor educativo y cultural, y cree firmemente en el compromiso de estas organizaciones con la ciudad.



Figura 22: Heliodoro Gallego. Fuente: EFE

## A02 - NOMBRAR AL DIRECTOR DEL PROYECTO

Al tratarse este de un proyecto multidisciplinar, que aúna la logística de la organización museística, la necesidad de control económico y el conocimiento de la dirección de equipos y de proyectos, consideramos que un licenciado en Organización industrial sería el mejor candidato para este puesto. Con esta motivación, el patrocinador decide que el autor de este Trabajo de Fin de Grado, **Sergio Trigueros Fernández**, actúe en esta simulación como **Director del Proyecto** o Project Manager (PM) del museo de Semana Santa de Palencia.

Este director deberá ocuparse principalmente de la gestión de los tiempos, los costes y los recursos, y no dejarse llevar por la microgestión, tarea que deberá encargar al equipo que nombraremos a lo largo del desarrollo del plan.

### Organización de la información

Para gestionar y ordenar toda la información recopilada y poder hacer una distribución efectiva de los avances del proceso tal y como muestra el estándar, hemos decidido utilizar una plataforma muy conocida de servicios de almacenamiento en línea, Google Drive.<sup>1</sup>

Para ello, el director del proyecto, como único integrante en la actualidad del equipo de gestión, debería realizar los siguientes pasos:

1-Crear el correo electrónico [director.museosantapalencia@gmail.com](mailto:director.museosantapalencia@gmail.com).

2-Crear una carpeta compartida en Google Drive (Museo Semana Santa Palencia) donde se almacenen la información y materiales que se vayan creando.

3-Una vez creada la carpeta compartida, invitar a todo el equipo de dirección del proyecto para que tengan acceso a la misma (ver actividad A03).

## A03 -NOMBRAR A LOS MIEMBROS CLAVES DEL EQUIPO

En nuestro plan estratégico, encontramos una lista (apartado 2.5.2.2.2) referida a los recursos humanos necesarios para el buen funcionamiento de un museo. Sería sencillo acudir a este desarrollo para conformar el equipo que necesitamos, pero estaríamos olvidando que la enumeración se refiere al personal requerido durante el funcionamiento de este, no durante su concepción. En consecuencia y apoyándonos en lo recogido en la metodología (ver subcapítulo 3.3-A03) consideramos que el equipo de inicial debería estar formado por:

---

<sup>1</sup> [https://www.google.com/intl/es\\_es/drive](https://www.google.com/intl/es_es/drive)

-Un equipo principal de gestión o equipo interno, compuesto por el director del proyecto y un auxiliar. Estos dos miembros serán los máximos responsables de los resultados y desempeñarán un papel fundamental en la concepción de este plan de proyecto. Además, junto con el patrocinador, serán los únicos miembros del equipo **mencionados específicamente** en este documento.

-Un arquitecto o ingeniero responsable de la concepción del edificio y sus instalaciones. Esta figura deberá subcontratarse al no disponer nosotros de la capacidad para realizar un proyecto de tales dimensiones.

-Un asesor financiero. Su elección o la necesidad de que este servicio sea subcontratado se analizará en el futuro.

Este debería ser un primer acercamiento al proyecto, un equipo inicial. Pero debemos tener presente que lo largo del desarrollo aparecerán nuevas necesidades que podrían obligar a cambios de este equipo o a su redefinición.

Búsqueda de un auxiliar que ayude al director en la gestión.

Para el puesto de auxiliar del director del proyecto, se buscará una persona con conocimientos en la dirección de proyectos y la gestión de equipos. Por este motivo, otro graduado en ingeniería en Organización Industrial sería una valiosa incorporación a nuestro equipo.

A este nuevo integrante del equipo se le dotará de todas las herramientas digitales necesarias para la realización de su trabajo, junto con una nueva cuenta de correo electrónico con la que tendrá acceso a todos los documentos creados a lo largo de este proceso.

El organigrama inicial del proyecto (V.1.0) se muestra en la Figura 23.

#### ORGANIGRAMA INICIAL V1.0

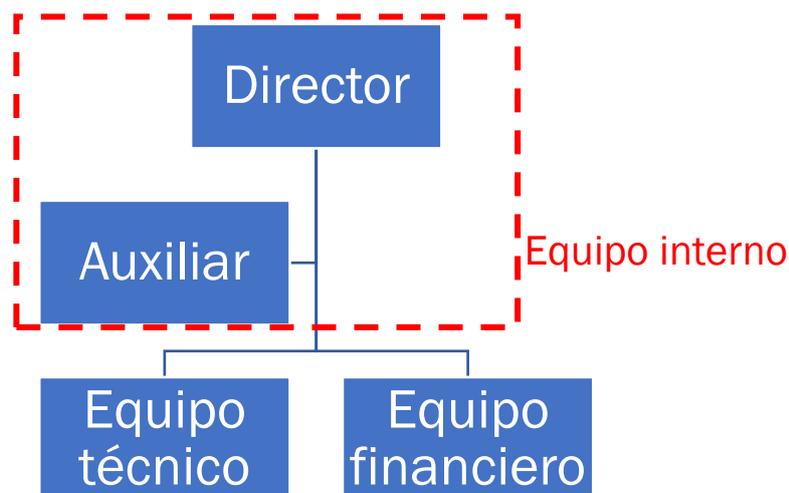


Figura 23: Organigrama inicio proyecto. Fuente: elaboración propia



## A04 - DESCRIBIR EL PROYECTO



El proyecto ya ha sido parcialmente descrito en el plan estratégico antes creado (ver sección 2.5 “análisis interno”), y este debería ser el punto de inicio para la toma de decisiones. Utilizando esta información, se puede elaborar una primera versión de la definición del proyecto en Google Docs. Para ello, se recomienda la creación de un grupo de trabajo formado por el director del proyecto y el patrocinador, quienes, tras analizar el mencionado documento, redactarán una primera definición del proyecto (Disponible en anexos, punto 7.4).

### PRIMER DESARROLLO DEL ALCANCE.

Tras esta primera reunión del equipo y usando esa primera descripción que hemos creado como guía (en base a la libertad que el estándar nos proporciona), utilizamos el área de conocimiento **gestión del alcance** del PMBOK [28] para hacer un desarrollo más estandarizado de este desarrollo. Este trabajo lo realizan el director de proyecto y su auxiliar en solitario y se basará en cuatro etapas:

- Identificar a los interesados, sus posturas y estrategias.
- Desglosar el trabajo a realizar en paquetes de trabajo<sup>2</sup>.
- Definir unas primeras estimaciones de los tiempos de esos paquetes de trabajo.
- Identificar costes y estudiar la financiación del proyecto.

### A04.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS.

Utilizando la lista de interesados identificados en el plan estratégico (sección 2.2.4), nos proponemos detallar las posiciones actuales que estos elementos tienen con respecto al proyecto, así como la postura deseada que queremos que adopten. Para lograrlo, implementaremos estrategias de comunicación y acciones específicas que consideramos necesarias (Tabla 5).

---

<sup>2</sup> grupo de tareas relacionadas dentro de un proyecto

Stakeholder	Postura actual	Postura deseada	Estrategias
Hermandad de cofradías	Verde	Verde	-Plena colaboración, voz y voto
Cofradías	Amarillo	Verde	-Dotar de toda la información necesaria, hacer partícipes de las decisiones
Hermanos	Amarillo	Verde	-Dotar de toda la información necesaria, fomentar su colaboración
Personal	Verde	Verde	-Hacerles partícipes del proceso.
Artistas	Naranja	Amarillo	-Dotar de toda la información necesaria
Palentinos	Amarillo	Amarillo	-Escuchar sus opiniones, fomentar su conocimiento del proyecto.
Turistas	Naranja	Amarillo	-Escuchar sus opiniones, fomentar su conocimiento del proyecto.
Medios de comunicación	Amarillo	Verde	-Dotar de toda la información necesaria
AAPP	Rojo	Amarillo	-Participes de las decisiones, voz y voto, dotar de toda la información necesaria
Académicos e historiadores	Amarillo	Amarillo	-Escuchar sus opiniones, dotar de la información necesaria

Tabla 5: Posturas stakeholder. Fuente: elaboración propia

\*Los colores representan las posturas **Negativa**, **Con Recelo**, **Neutra** y **Positiva**.

#### AO4.2. ESTRUCTURA DESAGREGADA DEL TRABAJO O EDT.

La Estructura Desglosada del Trabajo (EDT) es una herramienta visual y práctica que nos ayuda a analizar y presentar de manera organizada todo el trabajo requerido para la ejecución de un proyecto [28]. En esta primera versión de la EDT (Figura 24), nos centraremos en desarrollar únicamente el nivel superior. Este nivel, el más abstracto de todos, está compuesto por grandes paquetes de trabajo que contienen las actividades necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto.

La EDT se irá completando a lo largo de los ciclos de trabajo, incorporando el nivel de detalle necesario para garantizar una correcta ejecución del proyecto.

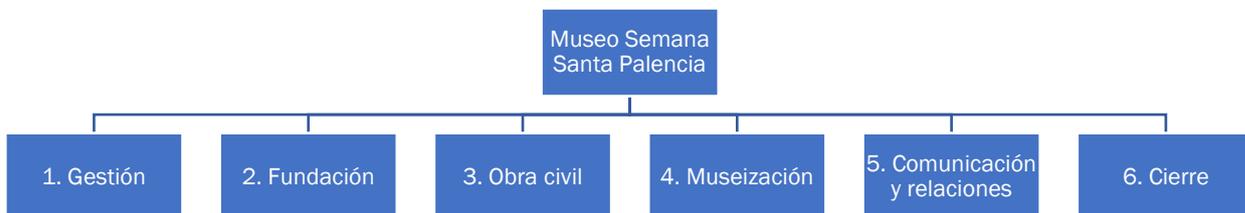


Figura 24: EDT inicial. Fuente: elaboración propia

#### AO4.3. GESTIÓN DEL TIEMPO.

Con base en los paquetes de trabajo identificados en la EDT, podemos realizar una primera estimación del tiempo requerido para la ejecución del proyecto (Tabla 6). No obstante, es crucial tener en cuenta que estas estimaciones iniciales están sujetas a cambios a medida que avancemos en la planificación y desarrollo de los ciclos.

Es esencial tener en cuenta que las estimaciones de tiempo son simplemente eso, estimaciones. Pueden verse afectadas por diversos factores, como la disponibilidad de recursos, condiciones climáticas, la complejidad del proyecto y posibles imprevistos, entre otros. Por lo tanto, es crucial mantener una actitud flexible y adaptable a lo largo del proyecto para poder enfrentar cualquier eventualidad que pueda surgir.

Paquete de Trabajo	Recursos necesarios	Duración	Coste	Relaciones de precedencia
1 (inicial)	3 personas	8 semanas	60.000 €	-
2	3 personas	2 semanas	10.000€	-
3	15 personas**	12 meses	1.800.000€*	1,2
4	2 personas	4 semanas	50.000€	3
5	1 persona	Todo el proyecto	5.000€	No tiene
6	1 persona	2 semanas	3.500€	4

Tabla 6: Identificación de los paquetes de trabajo. Fuente: elaboración propia

\***Analogía** basada en la construcción de la cubierta del Monasterio de San Juan (2.5.2.1.1).

\*\*Según el cálculo estimado del número de trabajadores en una obra propuesto por la empresa de arquitectura Bombarely [34]: Primero identificamos el presupuesto de ejecución, estimado en unos 1.800.000€. Con este dato calculamos el presupuesto destinado a la mano de obra, que suponemos un 25% de ese total, unos 450.000€. Después buscamos la duración estimada en meses, dato de nuevo obtenido de la obra burgalesa, unos 12 meses. Si además sabemos que un trabajador acumula al año unas 1750 horas y cobra unos 20€ cada hora, el coste de un obrero en la obra son unos 35.000€. Con la información obtenida podemos deducir que el número necesario de obreros es de  $450.000/35.000 = 12,85$  obreros, unas 13 personas. A este número de habrá que sumarle el arquitecto y un responsable, en total unos 15 trabajadores.



#### GANTT V.1.0

Con lo reflejado en la Tabla 6, ya podemos representar una versión inicial del gráfico Gantt que hemos creado (Ver Gráfico 1).

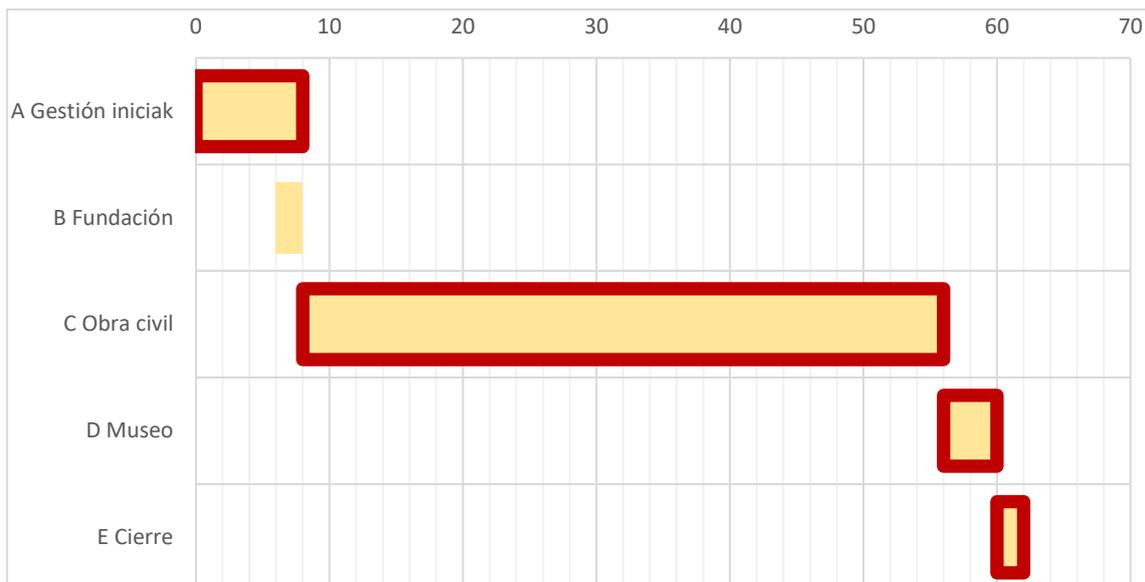


Gráfico 1:Gantt versión 1.0. Fuente: elaboración propia.

#### A04.4. GESTIÓN DE COSTES.

En esta etapa, aún primaria, solamente podemos hacer una estimación muy básica del presupuesto final de la obra, sumando los costes individuales de cada paquete de trabajo reflejados en la Tabla 6, unos **1.928.500€**.

En lo que respecta a la obtención de **financiación** para el proyecto, es crucial llevar a cabo un análisis exhaustivo sobre el funcionamiento, el monto y el proceso de solicitud de los fondos europeos a los que se busca acceder. Hemos identificado (apartado 2.5.2.1.2) que los Fondos Europeos de Desarrollo Regional son los principales encargados de financiar proyectos de desarrollo cultural, por lo tanto, nos centraremos en estudiar estas subvenciones en particular.

#### FUNCIONAMIENTO Y CUANTÍA

Los fondos FEDER tienen como propósito principal promover el desarrollo de las regiones menos favorecidas dentro de la Unión Europea, con el objetivo de reducir las disparidades entre los habitantes de la UE. Estos fondos se destinan a cofinanciar una parte del presupuesto necesario para llevar a cabo proyectos que se alineen con sus objetivos. Las inversiones de capital se otorgan en forma de subvenciones a fondo perdido, lo que implica que no es necesario reembolsarlos. Esto los convierte en una opción ideal que se ajusta perfectamente a los objetivos establecidos en el plan estratégico desarrollado [35].

En Castilla y León, integrada dentro de las regiones en transición, la aportación de estos fondos alcanza el 60% del presupuesto total, tal y como se puede ver en la Figura 25.

Cada categoría de región tiene unos **porcentajes de cofinanciación** definidos en el **artículo 112 del RDC**, que en el caso de España son:

- **85% para regiones menos desarrolladas**
- **60% para regiones en transición**
- **40% regiones más desarrolladas**
- **85% regiones ultra periféricas**

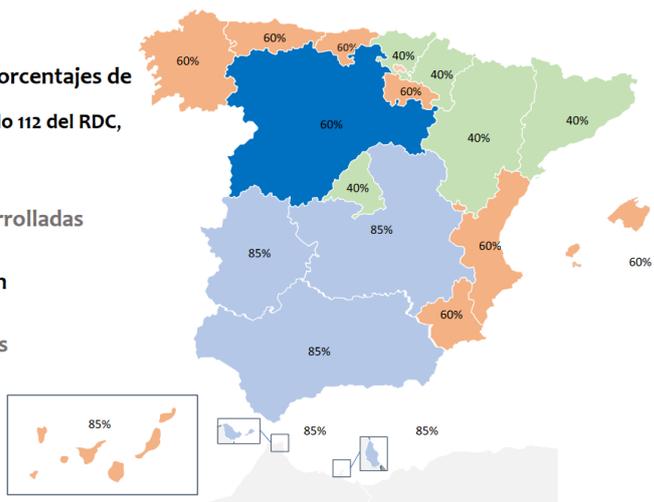


Figura 25: Cofinanciación fondos FEDER. Fuente [35]

En lo referente a su cuantía, Castilla y León ha previsto un importante presupuesto de 591.853.673 euros para el período 2021-2027. Esta cantidad de dinero está destinada a financiar una amplia variedad de proyectos y programas que buscan mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y fomentar el desarrollo económico y social de la región [35].

Entre los diferentes sectores que se beneficiarán de estos fondos, destaca la inversión de 17 millones de euros en el sector cultural. Esta es una noticia muy positiva, ya que representa una gran oportunidad para impulsar nuestras ideas. Se puede ver en la Figura 26 y la Figura 27.

OBJETIVO POLÍTICO	PRIORIDAD	OBJETIVO ESPECÍFICO
OP4. Una Europa más social e inclusiva	P4.A Transformación social	OE41- Empleo
		OE42 - Educación
		OE43 - Inclusión
		OE44 - Inmigración
		OE45 - Sanidad
	P4.B Cultura y Turismo	OE46- Cultura y Turismo

Figura 26: Objetivos fondos FEDER. Fuente: [35]

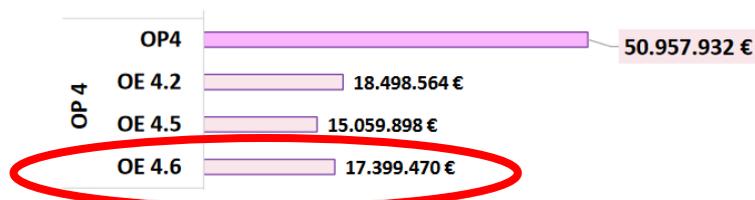


Figura 27: Cuantía fondos FEDER. Fuente: [35]

## SOLICITUD

La gestión de fondos europeos puede ser un proceso complejo y exigente, que requiere una gran cantidad de tiempo y recursos. Por esta razón, muchas empresas y organizaciones optan por externalizar este proceso, confiándolo a especialistas en la gestión de dicha financiación.

La subcontratación de este proceso tiene varias ventajas. En primer lugar, nos permite centrarnos en nuestra actividad principal, sin tener que preocuparnos por los detalles y requisitos técnicos del proceso de solicitud y gestión del fondo. En segundo lugar, al subcontratar este proceso a una empresa especializada, nos aseguramos de que se realice de manera eficiente y efectiva, maximizando las posibilidades de obtener el capital necesario.

Por todos estos motivos, tomamos la decisión de subcontratar la gestión de la financiación. Entre las distintas organizaciones que nos ofrecen este servicio, son de destacar grandes consultoras como KPMG o PWC. Esta última, a través de su Oficina de Fondos Europeos asesora a entidades públicas y privadas [36].



Tras realizar este primer análisis, podemos actualizar la descripción del proyecto en Google Drive (Documento disponible en anexos, punto 7.5) para que el **avance** en la toma de decisiones se vea **reflejado en los documentos** y se conviertan así en una parte viva de nuestro plan.



## A05 - IDENTIFICAR Y PLANIFICAR LOS ENTREGABLES

Mediante un taller conjunto del equipo de dirección y a partir de la EDT creada anteriormente, podemos identificar entregables (ver sección 3.2.2) en los paquetes de trabajo. Dispondremos así de un primer mapa de entregables (Tabla 7) que nos permita planificar con más detalle la duración y coste de estos trabajos.

PAQUETE DE TRABAJO	ENTREGABLES	FECHA PREVISTA
Fundación	Reglamento Fundación	SEM 1
	Acto de creación de la Fundación	SEM 2
	Convenios firmados con las cofradías y organizaciones públicas y privadas	SEM 3
Obra civil	Proyecto técnico	SEM 6
	Autorizaciones y licencias	SEM 12
	Entrega del edificio	SEM 58
Musealización	Proyecto museístico	SEM 58
	Ratificación convenios cofradías	SEM 58
	Entrega de obras	SEM 62
	Entrega museo terminado	SEM 62
Comunicación y relaciones	RRSS	SEM 2
	Página web	SEM 4
Cierre	Apertura del museo	SEM 64

Tabla 7: Mapa de entregables. Fuente: elaboración propia



## A06 - IDENTIFICAR LOS RIESGOS Y PLANIFICAR LAS RESPUESTAS



Para una correcta identificación de los riesgos y una planificación de las respuestas, es necesaria una reunión entre el director del proyecto, el auxiliar y si la disponibilidad lo permite, el patrocinador del proyecto (ver metodología, sección 3.3-A06). En este primer encuentro solo se analizarán los riesgos intrínsecos a la propia gestión de inicio del proyecto. Cuando el plan avance, se deberá realizar el mismo estudio a niveles técnicos o financieros.

Tras esta reunión identificamos los siguientes riesgos (Documento 2 y Documento 1), que se anotan de la manera normalizada explicada en el método y se añaden al **Registro de seguimiento**. Podremos acceder y modificar este archivo desde la nube digital instalada y compartida con todos los integrantes del equipo.

RIESGO: espacios

CAUSA: El cabildo no nos cede el claustro de la catedral

EFFECTO: No conseguir un espacio para desarrollar el proyecto.

IMPACTO: No se puede seguir con el proyecto constructivo

RESPUESTA: Se debe hacer un sondeo dentro de los componentes del cabildo para prever sus decisiones, intentar que estén de nuestro lado y buscar un espacio alternativo en caso de lo contrario

RESPONSABLE: Director del proyecto

ABIERTO/CERRADO: Abierto

*Documento 2: Riesgo "Espacios". Fuente: elaboración propia*

RIESGO: financiación

CAUSA: Denegación fondos europeos

EFFECTO: No conseguir la financiación necesaria

IMPACTO: Recorte del alcance del proyecto en gran medida

RESPUESTA: Se debe contar con un experto en el tema para conseguir la financiación europea necesaria y se deben volcar los esfuerzos de la fundación en conseguirla.

RESPONSABLE: Director del proyecto

ABIERTO/CERRADO: Abierto

*Documento 1: Riesgo "Financiación". Fuente: elaboración propia*

La falta de un espacio apropiado para la ejecución de nuestro proyecto es un riesgo crucial para su desarrollo, tal y como muestra el Documento 2. Sin embargo, este problema puede resolverse de manera sencilla si conseguimos contactar antes con algunos de los responsables del cabildo catedralicio, un órgano dependiente de la diócesis, pero que decide con autonomía sobre asuntos relacionados con la catedral. Como dice en sus estatutos, su finalidad es la siguiente: “custodiar, acrecentar, defender, revalorizar y transmitir a las generaciones actuales y futuras el patrimonio religioso, cultural, artístico e histórico de la Catedral”, “facilitar el uso de esta, con fines religiosos y culturales, de acuerdo siempre con las normas vigentes” [37].

Tras esta lectura de sus estatutos, se propone contactar con el deán de la catedral, nombre que designa al presidente de este consejo, y exponerle un resumen del proyecto hasta la fecha. Después de analizar sus comentarios, facilitaremos con nuestras decisiones futuras que la petición sea aceptada. Este estudio permite descubrir un nuevo stakeholder, que se añade a nuestra descripción del proyecto (punto 7.6), y cerrar el riesgo número dos en nuestro **Registro de seguimiento**, al que ya se ha dado respuesta.



## A07 - TENER LA REVISIÓN POR PARES DEL INICIO DEL PROYECTO



En este apartado, como ente de revisión ajeno al proyecto, hemos seleccionado al director del Museo Nacional de Escultura de Valladolid. A pesar de ser uno de nuestros competidores en la región, consideramos que su experiencia y conocimientos en la gestión de entidades culturales lo convierten en una buena elección. En la actualidad el museo está dirigido por Alejandro Nuevo, licenciado en Historia y con amplia experiencia en la gestión de entidades de carácter cultural, habiendo ocupado previamente cargos de dirección en el INAEM (Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música) y la Subdirección General de Museos Estatales [38].

Le proporcionaremos a nuestro revisor una plantilla de registro de salud y toda la información que nos solicite. De esta manera, tendrá la capacidad de completarla y enviarla, obteniendo de esta manera su opinión directa sobre el estado actual del proyecto.

En la Tabla 8 presentamos una **simulación** de las posibles respuestas obtenidas de la entrevista con Alejandro.

Ítem	Puntuación
¿Se designó un patrocinador para el proyecto desde el principio?	8
¿Está el patrocinador involucrado en los aspectos de alto nivel del proyecto?	7
¿Evita el patrocinador involucrarse en los detalles?	8
¿Se designó al director del proyecto desde el principio?	9
¿Está el director del proyecto suficientemente familiarizado con P3.express?	7
¿Existe una configuración eficaz para los documentos del proyecto?	7
¿Hay suficientes miembros clave del equipo para el proyecto?	4
¿Los miembros clave del equipo participaron activamente en la planificación del proyecto?	7
¿La descripción del proyecto está bien formulada y es útil?	8
¿Está bien elaborado y es útil el mapa de entregables?	8
¿Está el Registro de riesgos, problemas y solicitudes de cambio bien definido y es útil?	5

Tabla 8: Registro de seguimiento. Fuente: elaboración propia

Comentarios simulados:

*“Faltan especialistas en materias clave como el tema legal y cultural. No veo un registro de solicitud de cambios en vuestros documentos”*

De este análisis sacamos en clave dos ideas:

- Debemos volver a analizar nuestro equipo y ver si está completo.
- Es imprescindible corregir el registro de riesgos para que incluya todas las necesidades que la dirección requiere.

Por lo tanto, decidimos tomar medidas:

- Hemos optado por subcontratar a un abogado local especializado en la creación de museos y todo lo que esto implica a nivel legal.

- Es necesario encontrar también un técnico especializado en gestión cultural que nos brinde su apoyo en esta fase inicial del proyecto. Este trabajo será desarrollado gracias al apoyo de la Diputación de Palencia y su servicio de cultura, que como vimos en nuestro plan estratégico, son especialistas en poner el valor el patrimonio cultural de nuestra ciudad y provincia. Este equipo se encarga de prestar consejo en materia cultural a particulares y colectivos, tal y como dice en su página web:

#### **Asesoramiento e información cultural:**

1. *Atiende las consultas que desde los Ayuntamientos de la provincia se realizan en materia cultural.*
  2. *Atiende e informa sobre cuantos aspectos relacionados sobre la provincia, su patrimonio etc., se realizan personalmente, por escrito y telefónicamente por colectivos y particulares.*
- Debemos actualizar nuestros documentos para que incluyan un **registro de las solicitudes de cambio** que realizamos. Para ello construimos una plantilla tipo que deberemos rellenar cada vez que deseemos modificar algún elemento importante del proyecto. (Documento disponible en anexos, punto 7.1)



## **A08 - TOMAR LA DECISIÓN DE CONTINUAR O NO CONTINUAR**

Tras una reunión entre el patrocinador, el director y el auxiliar, se decide continuar con el proyecto tras la exposición de todos los aspectos pertinentes y recibir la aprobación formal del patrocinador. Esta reunión también es el punto de partida del siguiente objetivo, la erección de la Fundación Museo Semana Santa Palencia y la organización de su acto de constitución.

## **A09 - INICIAR EL PROYECTO**

A fin de comenzar el proyecto, es necesario establecer las bases de la Fundación encargada de su ejecución y gestión. Para ello debemos realizar dos tareas:

- 1- Definir esta organización, sus estatutos y roles, los miembros que la forman, etc.
- 2- Presentar la Fundación a la ciudadanía a través de un acto de constitución.



### **LA FUNDACIÓN**

La **Fundación Museo Semana Santa de Palencia**, que acortaremos como **FUMUSESA**, será el organismo gestor y creador de este museo que estamos proyectando. Según

vimos en el plan estratégico, estará controlada y patrocinada en inicio por las siguientes organizaciones:

- El ayuntamiento de Palencia
- La diputación de Palencia
- La Junta de Hermandades y cofradías de Palencia

Sus **estatutos** serán redactados por el abogado que hemos identificado como personal necesario en apartados anteriores. Algunos extractos cruciales de esta futura norma son los siguientes, basados en un modelo tipo [39]:

***La Fundación Museo Semana Santa de Palencia (en adelante, la Fundación) es una organización sin ánimo de lucro que tiene afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de los fines de interés general que se detallan en el artículo 5 de estos estatutos.***

***Fines y actividades.***

***La Fundación persigue los siguientes fines: (ver apartado 2.2.1)***

- ***Dar a conocer y entender la calidad de la Semana Santa en Palencia***
- ***Educar a visitantes y locales acerca de la importancia histórica y cultural de esta fiesta***

***El gobierno, administración y representación de la Fundación corresponderá al Patronato, que tendrá y ejercerá las facultades que le corresponden con sujeción a lo dispuesto en el ordenamiento jurídico y en los presentes estatutos. Sus miembros deberán desempeñar sus funciones con la diligencia de un representante leal.***

***El Patronato estará constituido por un mínimo de tres y un máximo de 5 patronos. Dentro de estos límites corresponderá en cada momento al propio Patronato la determinación del número concreto. El Patronato elegirá de entre sus miembros a quien ejerza las funciones de presidente, cuyo mandato tendrá una duración de 5 años, sin perjuicio de sucesivas renovaciones***

## **PRESENTACIÓN EN SOCIEDAD DE FUMUSESA**

Como gestores del proyecto, creemos en la importancia de una buena comunicación para conseguir los objetivos propuestos. Por ello vemos fundamental un acto en el que podamos presentar la fundación y nuestra idea al mundo. La propuesta consiste en organizar una conferencia multitudinaria en el Casino de Palencia, en la que representantes de las tres organizaciones fundadoras y el equipo gestor puedan

presentar sus ideas y planes a la comunidad. El objetivo de este evento es atraer la atención de particulares y empresas dispuestas a participar del proyecto. Elegimos este espacio pues celebra con regularidad presentaciones de libros, desfiles de modelos, exposiciones de arte, ponencias y otros actos del estilo [40] [41] [42].

#### A10 - REALIZAR UNA COMUNICACIÓN PRECISA

El comunicado de inicio del proyecto puede ser redactado de la siguiente manera, e ir referido a la Figura 28. **¡Les presentamos el cartel oficial del acto que hemos preparado para todos ustedes! No se pierdan la oportunidad de asistir a este evento único, la presentación en sociedad del museo de Semana Santa de Palencia.** Esta invitación, acompañada del cartel, debería llegar a todos los stakeholders identificados en la Tabla 5 como necesarios de dotar de información.



Figura 28: Cartel presentación en sociedad. Fuente: elaboración propia

## B. - INICIACIÓN MENSUAL

Durante los primeros momentos del proyecto, que se corresponden con finales del mes de junio de 2023, hemos logrado realizar la presentación oficial de la fundación en sociedad y hemos desarrollado sus estatutos. Ahora nos adentramos en la primera iteración mensual del proyecto Museo de Semana Santa de Palencia. Teniendo en cuenta que hemos establecido una duración estimada de 16 meses, se llevarán a cabo estas actividades un total de 16 ocasiones.

En este plan resumido y simulado, hemos decidido centrarnos en **detalle** en esta **primera vuelta**, que marca el establecimiento definitivo y la puesta en marcha de la fundación, así como los primeros pasos en la implementación de la gestión del museo. Durante esta etapa inicial, se pondrá en práctica el funcionamiento del museo y se establecerán los cimientos para su operatividad a largo plazo.



### B01 - REVISAR Y PERFECCIONAR LOS PLANES



Una vez hemos configurado el plan de proyecto a un alto nivel, debemos **desarrollar más profundamente el trabajo** necesario, e identificar los entregables que se incluyen en los paquetes de trabajo propuestos. Estos entregables, y las actividades que se desglosan de ellos, nos ayudaran a visualizar una descripción más cercana a la realidad de todo el trabajo que debemos realizar (Figura 29)



Figura 29: Desglose del trabajo. Fuente: elaboración propia

Con el fin de llevar a cabo esta descomposición, se llevará a cabo una reunión en la que el equipo interno de gestión decide qué paquetes de trabajo se desarrollarán y asigna a un responsable cada uno de ellos. Después de la reunión, se actualizará la EDT (Figura 30), basándose en la creada previamente en la sección A04.2. ESTRUCTURA DESAGREGADA DEL TRABAJO O EDT. En este ciclo en particular, se ha decidido desarrollar los paquetes de trabajo de la **fundación** y de **comunicación y relaciones** (consultar las dependencias en la Tabla 6).

Este desglose también se ha fundamentado en los entregables identificados en la sección A05 - IDENTIFICAR Y PLANIFICAR LOS ENTREGABLES. Es importante resaltar que algunos de estos entregables ya se han completado, como los referentes a los estatutos y la presentación oficial de la fundación en sociedad.

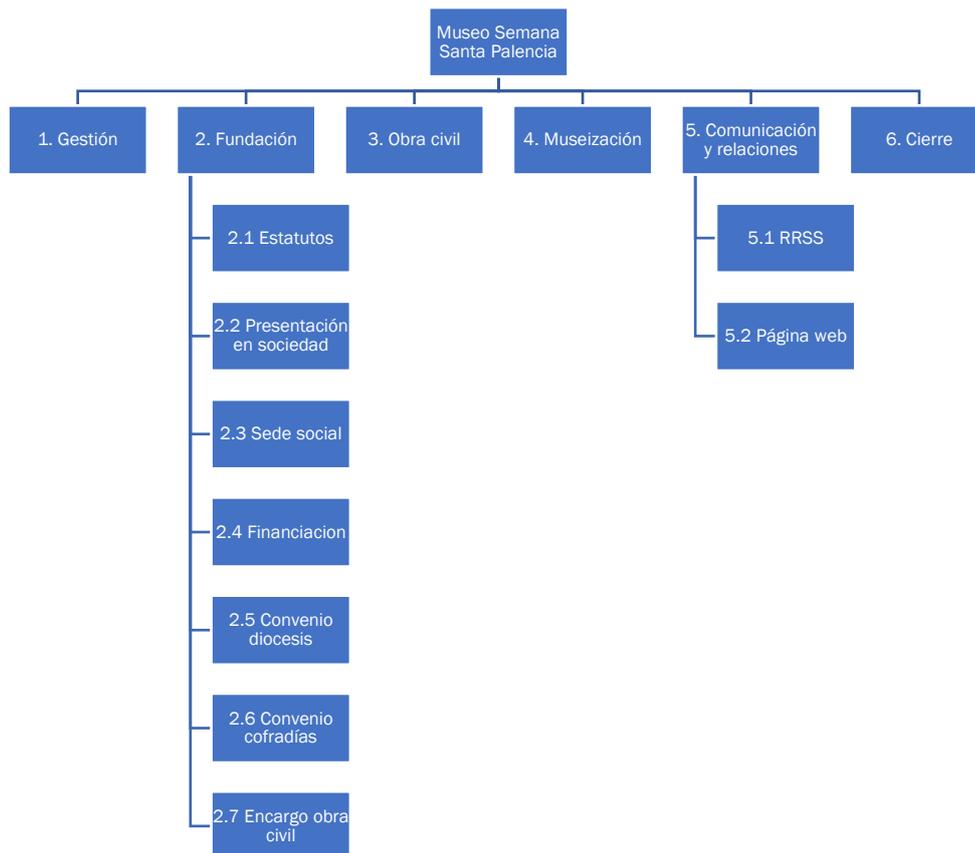


Figura 30: EDT versión 2.0. Fuente: elaboración propia

*Nota: se han numerado estos paquetes y entregables de derecha a izquierda, numerando los subpaquetes o entregables según el paquete que los engloba.*

Una vez decida esta descomposición, tendremos que actualizar la documentación del proyecto que se haya visto alterada. Comprobamos la aparición del entregable “convenios cofradías” y su correspondiente riesgo asociado, carecer del apoyo de estas organizaciones. Tras esta identificación realizamos una nueva entrada en el registro de riesgos del proyecto, según el Documento 4.

<p><b>RIESGO:</b> Convenios</p> <p><b>CAUSA:</b> No se firman los convenios con las cofradías</p> <p><b>EFECTO:</b> No conseguir la cesión de las obras</p> <p><b>IMPACTO:</b> Perdida de calidad de la exposición</p> <p><b>RESPUESTA:</b> Debemos centrar nuestros esfuerzos en convencer a estas cofradías, y si no es posible, buscar otros instrumentos de cesión para las imágenes</p> <p><b>RESPONSABLE:</b> Director del proyecto</p> <p><b>ABIERTO/CERRADO:</b> Abierto</p>
--

Documento 4: Riesgo "Convenios". Fuente: elaboración propia



## DESCOMPOSICIÓN EN ACTIVIDADES

Una vez identificados todos los entregables necesarios, desglosamos de nuevo esos entregables en actividades que se puedan llevar a cabo. Estas actividades, que estarán nombradas mediante verbos, representan el nivel más bajo del trabajo a realizar. Consideramos que la herramienta **Diccionario de la EDT** [28] será un gran aliado para la identificación de esas actividades. Dos ejemplos de este documento son la Tabla 9 y la Tabla 10, para su realización hemos utilizado una plantilla creada expreso y que está disponible en los anexos (punto 7.2).

Código	2.4
Nombre	Búsqueda de financiación
Responsable	Director
Ejecutor	Director y auxiliar
Entregable	Lista opciones Elección y contrato con la empresa
Hitos	Contrato firmado
Actividades	-Documentar lista de empresas que realizan asesoramiento en consecución de fondos europeos -Valorar las distintas opciones y elegir una -Negociar un contrato con la elegida -Firmar el contrato

Tabla 9: Diccionario de la EDT 2.4. Fuente: elaboración propia

Código	2.6
Nombre	Convenios cofradías
Responsable	Director
Ejecutor	Director y auxiliar
Entregable	Convenios firmados
Hitos	Documento listo Todos los contratos firmados
Actividades	-Documentar lista de obras a exponer -Reunirse con las cofradías y explorar las opciones -Redactar el contrato - Firmar el contrato

Tabla 10: Diccionario de la EDT 2.6. Fuente: elaboración propia



## ESTIMACION DE RECURSOS, DURACIÓN Y COSTE

Tras la identificación de estas actividades, utilizamos la Tabla 11 para realizar estimaciones sobre los recursos necesarios, su duración y su coste. Esta herramienta, basada en el área de conocimiento **gestión del tiempo** del PMBOK [28], nos permite refinar aspectos relacionados con el coste y duración de los paquetes identificados con anterioridad y perfecciona lo visto en los apartados A04 y A05 este capítulo.

Paquete de Trabajo	Actividades	Recursos necesarios	Duración (SEM)	Coste	Relaciones de precedencia
2.1	YA COMPLETADO				
2.2					
2.3	Hacer lista de necesidades	Director y auxiliar	0,2	500	2.1
	Buscar locales disponibles	Auxiliar	0,5		
	Seleccionar la opción que más se ajusta a nuestras necesidades	Director y auxiliar	0,1		
2.4	Documentar lista de empresas que realizan asesoramiento en consecución de fondos europeos	Auxiliar	1	9000	2.1
	Valorar las distintas opciones y elegir una	Director y auxiliar	1		
	Negociar un contrato con la elegida	Director y auxiliar	1		
	Firmar el contrato	Director	0,1		
2.5	Reunirse con el cabildo y explorar las opciones	Director y auxiliar	0,3	500	2.1
	Redactar el contrato	Auxiliar y abogado	0,2		
	Firmar el contrato	Director	0,1		
2.6	Documentar lista de obras a exponer	Director y auxiliar	0,1	1000	2.5
	Reunirse con las cofradías y explorar las opciones	Director y auxiliar	1		
	Redactar el contrato	Auxiliar y abogado	0,2		
	Firmar el contrato	Director	0,1		
2.7	Redactar las bases del concurso público	Director y auxiliar	0,2	3000	2.5
	Publicar el concurso	Auxiliar	0,1		
	Seleccionar el ganador	Director y auxiliar	0,3		
	Firmar el convenio	Director	0,1		
5.1	Redactar estrategia de comunicación	Director y auxiliar	0,5	1500	-
	Crear cuentas en las distintas plataformas	Auxiliar	0,5		
	Decidir y crear el contenido	Director	3		
	Revisar la estrategia		1		
5.2	Definir estilo página web	Auxiliar	0,1	2000	5.1
	Subcontratar su creación	Subcontratar			
	Mantener actualizada	Auxiliar	2		

Tabla 11: Rendimiento esperado. Fuente: elaboración propia



### GANTT V.2.0

Después de revisar el alcance del proyecto, hemos representado visualmente la planificación en el tiempo mediante el Gráfico 2, que nos muestra el desglose detallado del paquete Fundación.

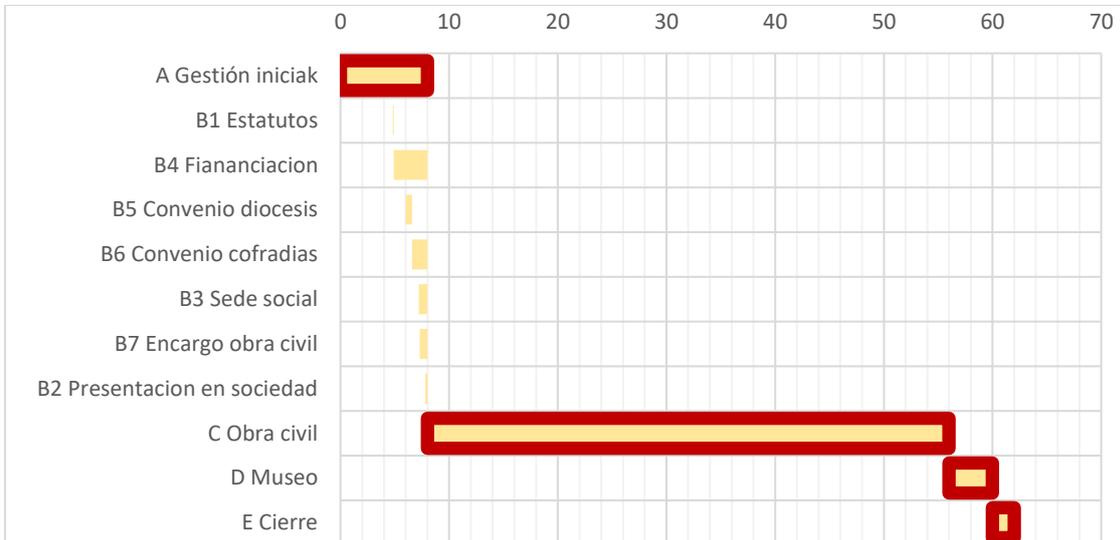


Gráfico 2: Gantt versión 2.0. Fuente: elaboración propia



### B02 - TENER LA REVISIÓN POR PARES DEL CICLO MENSUAL



Debido a la falta de actividades completadas para analizar y la libertad que nos facilita el estándar, hemos decidido recurrir al patrocinador del proyecto, el señor Heliodoro Gallego, para realizar la primera revisión por pares mensual. En una reunión, le presentamos los planes y discutimos con él los detalles del proyecto. Toda esta información es añadida al **Registro de salud** y se procede a realizar los cambios requeridos en la descripción del alcance (ver subapartado siguiente). Esta colaboración directa en una fase tan primaria nos permite optimizar el proceso de revisión y garantizar una alineación efectiva con las expectativas del patrocinador.

#### DESCRIPCIÓN ALCANCE V 3.0

Las modificaciones sugeridas por el patrocinador, así como el refinamiento realizado en los planes, se reflejan en esta versión 3.0 del alcance, que se almacena en la nube digital (consulte el documento adjunto en el apartado 7.7 de los anexos).

Cada una de estas modificaciones permite mejorar y perfeccionar los planes iniciales, que en un principio son solo aproximaciones preliminares del resultado final. Con este proceso de revisión y ajuste continuo, nos acercamos cada vez más a una definición precisa y detallada del alcance del proyecto, asegurándonos además de cumplir con las expectativas y requisitos establecidos por el patrocinador.

## B03 - TOMAR LA DECISIÓN DE CONTINUAR O NO CONTINUAR

La decisión de continuar o no con el proyecto recae en manos del patrocinador, quien también actúa como autor de la revisión por pares de este primer mes de vida. En este sentido, la aprobación de la revisión puede considerarse también como una indicación de su firme decisión de continuar con el proyecto. Al combinar estos dos aspectos, el patrocinador tiene la autoridad para evaluar la viabilidad y el progreso del proyecto, y su aprobación de la revisión proporciona una confirmación formal de que aprueba nuestra gestión de este.



## B04 - INICIAR EL CICLO MENSUAL

Este punto puede relacionarse con el anterior. Deberemos organizar una **reunión** donde realizar los tres apartados de manera conjunta (B02, B03 y B04), Consideramos que esta reunión debería llevarse a cabo en un lugar agradable y significativo para todos los participantes. Por lo tanto, se decide consultar al cabildo sobre la posibilidad de utilizar el claustro de la catedral como espacio para su celebración. El auxiliar pondrá todo lo hablado por escrito, resultando en el siguiente apartado (B05).



## B05 - REALIZAR UNA COMUNICACIÓN PRECISA

Tras la reunión de control e inicio mensual se envía un email donde se recuerdan los acuerdos establecidos en la reunión de inicio del mes de julio. Este escrito será enviado al equipo interno del proyecto, así como al responsable de la fundación. El contenido del mensaje se simula en el Documento 6.

**Asunto: Resumen de la reunión de 01/07/2023 sobre el inicio del mes**

Hola a todos,

Muchísimas felicidades a todo el equipo por la genial acogida que tuvo la presentación en sociedad de nuestra idea, realmente conseguimos que todo el mundo hablara de nuestro proyecto. En el siguiente enlace tenéis unas fotos del evento:

<https://fotos.evento.com>

A continuación, encontrareis el resumen de la reunión de control e inicio mensual organizado por el director de proyecto del Museo de Semana Santa que tuvo lugar en Palencia el 1 de julio de 2023.

3 personas estuvieron presentes en esta reunión. Sr. Director abrió la reunión con una presentación sobre el análisis de la presentación en sociedad de la Fundación. Luego discutimos los siguientes temas:

- La necesidad de buscar una sede social para la fundación
- La búsqueda de una empresa responsable de la financiación del proyecto
- Gestión de los convenios
- Propuesta obra civil

Tras nuestro debate, surgieron los siguientes puntos:

- La auxiliar, presente en la reunión se encargará de buscar y presentar las opciones en materia de sede social y empresas disponibles el día 4/07/2023 para su posterior discusión.
- El director se encargará de la elección de las distintas propuestas, así como de la negociación de los contratos, a revisar el lunes 8/07/2023
- El director se encargará de la reunión con el cabildo de la catedral y de la negociación de sus condiciones.
- El director y la auxiliar deberán redactar en conjunto unas bases para el concurso de elección del proyecto de obra civil.

La próxima reunión de revisión mensual se llevará a cabo a primeros de agosto para rastrear el progreso en estos temas.

Cordialmente, el director



## C- GESTIÓN SEMANAL

En la primera semana de funcionamiento real del proyecto, después de completar las actividades de inicio del mes, nos centramos en gestionar el inicio semanal. Para ello, el primer paso es preparar mediciones e informes de rendimiento, siguiendo las indicaciones establecidas en el apartado 3.3 C de la metodología.



### C01 - MEDIR E INFORMAR DEL RENDIMIENTO

Con el objetivo de conocer el rendimiento del proyecto, hemos decidido inspirarnos en la **gestión de la calidad** que propone el PMBOK en esta área de conocimiento [28]. Con esa base, desarrollaremos un sistema de gestión de calidad propio que nos sirva de plantilla para el resto del proyecto.

Se basa en dos aspectos:

1-La creación de unos requisitos de calidad, que definen los objetivos en esta materia que debemos cumplir para asegurar los requerimientos exigidos según lo comentado en la reunión de inicio del mes (Ver Tabla 12).

2- Una lista de verificación para evaluar la ejecución de los requisitos establecidos, la cual se actualizará a medida que se vayan cumpliendo o surjan desviaciones o problemas relacionados con ellos. Puede consultarse la Tabla 13 para más detalles.

## REQUISITOS DE CALIDAD

ACTIVIDAD	REQUISITO	MÉTRICA DE CALIDAD	REQUISITOS DE CALIDAD
<i>Adquisición local</i>	Locales amplios, en el centro de la ciudad y asequibles	-Metros cuadrados -Precio mensual	Unos 100 m2 por menos de 500€, a menos de 5 min caminando de la catedral
<i>Lista empresas</i>	Empresas reconocidas en el sector, con una sede cercana	-Financiación de proyectos en curso -Oficina en ciudades cercanas	Que hayan financiado un proyecto europeo en la ciudad en el último año y que tengan sede en Palencia o Valladolid
<i>Convenio cabildo</i>	Un buen acuerdo que asegure la estabilidad al museo	-Años de cesión de los espacios -Condiciones	-Mas de 50 años de cesión -Condiciones estándar de un contrato de cesión.
...			
<i>Cuenta en Instagram funcionando</i>	Un buen espejo donde poder mostrar la actividad del Museo	-Aspecto visual -Número de publicaciones en la puesta en marcha	-Colores uniformes y complementarios -4 publicaciones iniciales enseñando el logo, imagen y descripción del museo

Tabla 12: Requisitos de calidad. Fuente: elaboración propia

## LISTA DE VERIFICACION

ACTIVIDAD A CONTROLAR	FECHA ESPERADA	FECHA DE REALIZACIÓN	COMENTARIOS
Adquisición local	8/07/2023	7/07/2023	No se han podido encontrar opciones con todos los requisitos necesarios
Lista empresas	8/07/2023	8/07/2023	
Convenio cabildo	10/07/2023		Tras desavenencias entre distintos miembros, se realiza una segunda reunión donde se toma la decisión final.
...			
Cuenta en Instagram funcionando	11/07/2023	11/07/2023	Habrà que revisar los requisitos propios de la aplicación para una cuenta empresarial.

Tabla 13: Lista de verificación. Fuente: elaboración propia

Los colores representan el estado de los trabajos previstos para la semana (verde, realizado; naranja, realizado, pero con alguna falla en los requisitos; rojo, en proceso, con retraso; las actividades no realizadas pero que aún no han entrado en retraso se mostrarán de color blanco).

El **informe de seguimiento** que se enviará a los interesados (equipo de proyecto interno y responsable fundación) estará formado por el conjunto que forman estos dos elementos y la representación de este avance (naranja oscuro) en nuestro diagrama de Gantt (ver Gráfico 3).

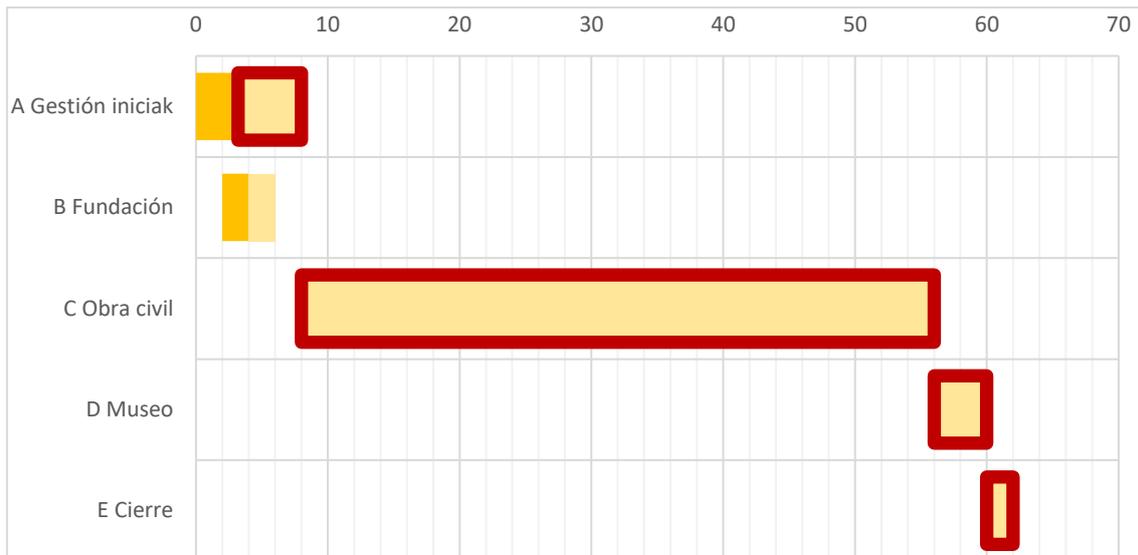


Gráfico 3: Gantt de seguimiento. Fuente: elaboración propia

## C02 - PLANIFICAR LAS RESPUESTAS A LAS DESVIACIONES

En una primera revisión no se encuentran locales adecuados para fijar la sede dentro del presupuesto, así que deberemos planificar la respuesta a esta desviación. En una pequeña comunicación y mediante la **solicitud de cambio** anexada a este documento, el auxiliar que ha realizado este descubrimiento solicita al director del proyecto de manera oficial, un cambio en los requisitos de calidad de las actividades. Se mostrará un ejemplo de su uso en el apartado D01.



## C03 - INICIAR EL CICLO SEMANAL



Primero **debemos repasar el trabajo relativo a la próxima semana**, con especial atención en el alquiler de nuestra sede social, que ha sido asignado al auxiliar. Después de elaborar una lista de posibles candidatos, seleccionamos una empresa de alquiler a través de un portal en línea. Una vez decidida la adquisición es muy importante documentarla, así como todas las que realicemos a lo largo del proyecto, ya sea compra de materiales, subcontrataciones o contratación de servicios. Para ello vamos a utilizar las herramientas que en este sentido nos provee el PMBOK para realizar una descripción detallada de las adquisiciones [28], una **plantilla del enunciado** del trabajo adquirir. El resultado se puede ver en la Tabla 14. Esta plantilla se utilizará a lo largo de todo el proyecto, siendo fácilmente accesible en el apartado anexos (punto 7.2)

Enunciado del trabajo para las adquisiciones	
Responsable de la adquisición: Auxiliar	Denominación: Sede Social
Trabajo a realizar: Alquiler de un local que sirva de sede social para la fundación.	
Proveedor: Idealista.com	Notas: -100m2 -Cercano a la catedral -A pie de calle -Zona de fácil aparcamiento
Precio objetivo: 500€	
Precio mercado: 600€	
Criterios de aceptación: Cumplir características	

Tabla 14: Enunciado de la adquisición del local. Fuente: elaboración propia

Tras esta definición de lo que queremos adquirir, hacemos una pequeña selección de locales candidatos según los criterios que consideramos más importantes, descritos en el apartado de notas de este enunciado. Finalmente, escogemos el local que posee las mejores características dentro de los requisitos elegidos y cumpla con los criterios de aceptación.

Tras la definición del trabajo, nos centramos en **revisar los riesgos** asociados a esta próxima semana y todos aquellos problemas existentes que puedan verse amplificados. Después de analizar el estado del proyecto, hemos llegado a la conclusión de que todavía no hemos llevado a cabo ninguna acción en relación con la **propuesta de la obra civil**, tal como se estableció en el apartado B05. Por este retraso en el trabajo previsto, se crea un nuevo riesgo en nuestro registro, el Documento 8.

RIESGO: personal

CAUSA: El auxiliar no es capaz de sacar adelante todo el trabajo.

EFEECTO: El trabajo no se realiza en los plazos acordados.

IMPACTO: Se producen retrasos y problemas de calidad.

RESPUESTA: Se debe buscar un administrativo a tiempo parcial que se encarga de todos los temas burocráticos y de papeleo de la fundación para dejar al auxiliar libre para ser la mano derecha del PM.

RESPONSABLE: Director del proyecto

ABIERTO/CERRADO: Abierto

*Documento 8: Riesgo "Personal". Fuente: elaboración propia*

El riesgo se neutraliza (pasa a estado **cerrado**) al realizar la contratación de un administrativo a media jornada. Estas modificaciones deberán ser actualizados en la documentación del proyecto, destacando la gestión de este cambio en el subapartado D01 - GESTIONAR LOS RIESGOS, LOS PROBLEMAS Y LAS SOLICITUDES DE CAMBIO.



#### CO4 - REALIZAR UNA COMUNICACIÓN PRECISA

En nuestra primera reunión con el administrador, se lleva a cabo una exposición detallada del estado actual del proyecto. El objetivo principal es poner al administrador al tanto de todos los aspectos relevantes antes de que comience a trabajar con nosotros. Durante la reunión, se presentan los informes realizados hasta el momento donde se identifican los desafíos y se establecen los objetivos a alcanzar. Además, se brinda al administrador la oportunidad de plantear preguntas y aclarar cualquier duda que pudiera tener. Esta reunión es crucial para garantizar una comprensión adecuada del conjunto y una base sólida para la colaboración conjunta en el proyecto.

## D - GESTIÓN DIARIA



### D01 - GESTIONAR LOS RIESGOS, LOS PROBLEMAS Y LAS SOLICITUDES DE CAMBIO

Como ejemplo de esa gestión de cambios, simulamos la solicitud de un cambio aplicando la plantilla creada en el apartado A07 - TENER LA REVISIÓN POR PARES DEL INICIO DEL PROYECTO y disponible en anexos (punto 7.1) a la necesidad de contratación del apartado C03 - INICIAR EL CICLO SEMANAL.

A continuación, se adjunta este documento redactado por el auxiliar del proyecto y aprobado tanto por el director del proyecto como el patrocinador, cerrando de esta manera el **cambio** de manera **oficial**.

## Solicitud de cambio

**Fecha:** 09/05

### Datos de la solicitud de cambio

N.º de solicitud de cambio	1
Solicitante del cambio	Auxiliar

### Categoría de cambio

Marcar todas las que apliquen:

<input type="checkbox"/> Alcance	<input checked="" type="checkbox"/> Cronograma	<input checked="" type="checkbox"/> Costos	<input checked="" type="checkbox"/> Calidad	<input checked="" type="checkbox"/> Recursos
<input type="checkbox"/> Procedimientos	<input type="checkbox"/> Documentación	<input type="checkbox"/> Otro		

### Causa / origen del cambio

<input type="checkbox"/> Solicitud de cliente	<input type="checkbox"/> Reparación de defecto	<input type="checkbox"/> Acción correctiva
<input checked="" type="checkbox"/> Acción preventiva	<input type="checkbox"/> Actualización / Modificación de documento	
<input type="checkbox"/> Otros		

### Descripción de la propuesta de cambio

Se propone la contratación de un administrativo.
--

### Impacto del cambio en la línea base

<b>Alcance:</b>
<b>Cronograma:</b> Se consigue evitar el retraso que se estaba acumulando
<b>Costo:</b> Aumenta el coste en salarios del proyecto
<b>Calidad:</b> Al disponer de más tiempo, el trabajo del auxiliar ganará en creatividad y en respeto por los principios de la dirección de proyectos

## Implicaciones de recursos (materiales y capital humano)

Se añade una nueva persona al equipo

## Implicaciones para los interesados

## Implicaciones en la documentación del proyecto

Modificaciones del organigrama, de la lista de interesados y de la descripción del alcance, además se cierra así uno de los riesgos identificados.

## Aprobación

Por parte del director del proyecto y del patrocinador al resultar en un cambio en el organigrama de la entidad

## Firma aprobación

Nombre	Rol / Cargo	Firma
Sergio Trigueros	Director del proyecto	
Heliodoro Gallego	Patrocinador	



## D02 - ACEPTAR LOS ENTREGABLES TERMINADOS

Aceptaremos el contrato de adquisición del local y la subcontratación de la empresa de financiación cuando el auxiliar haya terminado estos trabajos. Por su importancia, los contratos deben ser firmados por el patrocinador, por lo que debemos ponernos en contacto con él y explicarle el trabajo que hemos realizado para que acepte estos entregables.

Para representar la finalización de unas tareas determinadas, lo hacemos en forma de entregables terminados y aprobados por el director, los menos importantes o por el patrocinador si son más críticos (tal y como nos habla estándar de este apartado). Esta aceptación puede venir en forma de un correo emitido al patrocinador, como el que se muestra en el Documento 10.

**Asunto: Aprobación alquiler sede social**

Buenos días, Heliodoro,

Te escribo para ponerte en conocimiento de nuestros avances en la búsqueda de una sede social para la fundación, si aún no has visto su enunciado de adquisición tienes aquí su [enlace](#) en Google drive

El local elegido se puede encontrar en este otro enlace:

<https://www.idealista.com/inmueble/87047798/>

El nuevo administrador, que espero conozcas pronto, ha revisado el contrato con la inmobiliaria y asegura está correcto, te adjunto el documento para tu aprobación y firma,

Cordialmente, el director

*Documento 10: Correo electrónico "Aprobación alquiler". Fuente: elaboración propia*

## E - CIERRE MENSUAL



### EO1 - EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

Es vital evaluar la satisfacción del equipo interno durante esta etapa de despegue del proyecto y para esta tarea utilizaremos la metodología del Employee Satisfaction Index (ESI) [43].

Esta herramienta, basada en una encuesta de satisfacción, arroja resultados numéricos fácilmente escalables y comparables. Para evaluar su actitud, los empleados deben responder a las siguientes preguntas con un número del 1 al 10.

¿Cuál es tu grado de satisfacción con tu trabajo actual?

¿En qué medida tu trabajo actual cumple con tus expectativas?

¿Cómo de cerca está tu trabajo actual con tu trabajo ideal?

A continuación se utiliza la siguiente fórmula para calcular un resultado numérico:

$$ESI = (\text{Valor medio de la pregunta} \div 3) \times 100$$

Cuanto mayor sea ese resultado, mayor será la satisfacción de nuestros empleados. Los resultados pueden ser fácilmente recopilables en una hoja de cálculo (en este caso el **Registro de salud**) y con ellos se pueden realizar gráficas que nos muestren de manera visual las variaciones en la satisfacción media de estos implicados.

En la Figura 31 podemos observar una simulación de lo obtenido en varios ciclos de recogida de información, con estas representaciones podemos comprender el estado anímico y emocional de nuestros trabajadores con respecto a su trabajo diario.

Preguntas	Trabajador 1	Trabajador 2	Trabajador 3
¿Cuál es tu grado de satisfacción con tu trabajo actual?	9	6	3
¿En qué medida tu trabajo actual cumple con tus expectativas?	7	8	4
¿Cómo de cerca está tu trabajo actual con tu trabajo ideal?	5	7	6
<b>VALOR MEDIO</b>	7	7	4,333333333
<b>ESI</b>	233,3333333	233,3333333	144,4444444

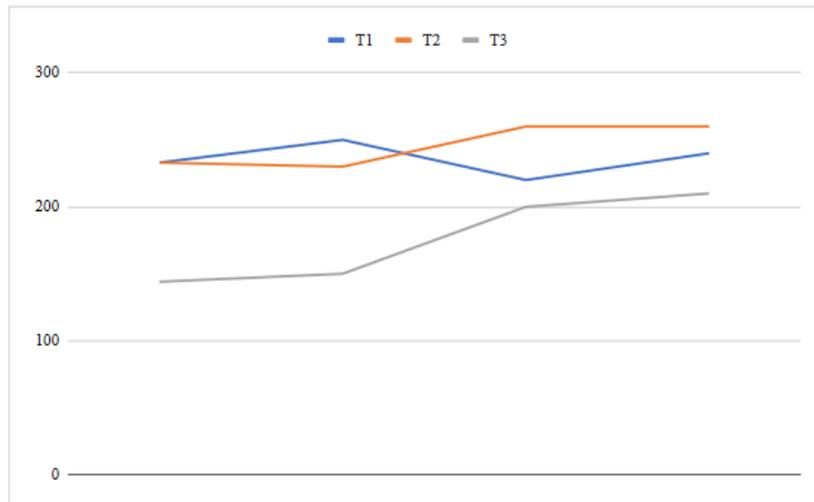


Figura 31: Metodología ESI. Fuente: elaboración propia



## E02 - RECOPILAR LAS LECCIONES Y PLANIFICAR LAS MEJORAS



Recopilando los errores y aciertos cometidos, seremos capaces de crear modelos de proyectos basados en la mejora continua, optimizando estos planes en el futuro. Con este fin realizaremos un taller en el que los integrantes del equipo puedan dar respuesta a preguntas como:

¿Qué salió bien?

¿Qué salió mal?

¿Qué se puede mejorar?

Con la información obtenida, crearemos unas **notas de conocimiento**, píldoras de información que se almacenan y recogen las lecciones aprendidas de un proyecto [44]. Podrían tener la estructura dispuesta en el Documento 11.

## NOTA DE CONOCIMIENTO 1

### **RESUMEN:** Presupuestos simulados

**DESCUBRIMIENTOS:** Es difícil establecer un presupuesto realmente ajustado sin realizar antes un estudio básico del mercado.

**RECOMENDACIONES:** Realizar antes de cada una de nuestras adquisiciones un estudio básico que nos permita emitir ofertas basadas en los datos y no

*Documento 12: Nota de conocimiento "Presupuestos simulados". Fuente: elaboración propia*

Estos registros serán guardados entre la documentación del proyecto, dentro del **registro de seguimiento**, siendo así de fácil acceso a todo el equipo de trabajo en cualquier momento y lugar.

## E03 - REALIZAR UNA COMUNICACIÓN PRECISA

Tras esta última subetapa mensual, llega el momento de comunicar al equipo la satisfacción por todos los logros obtenidos. Para ello, y con libertad que el estándar ofrece, se propone convocar a todos los integrantes del equipo a una videollamada donde se compartan los objetivos cumplidos con relación a los propuestos en la comunicación emitida a principio de mes (recogida en el apartado B05 del plan de proyecto). Podríamos emplear la herramienta Meet<sup>3</sup>, parte del mismo ecosistema de Google utilizado en el almacenamiento y creación de los documentos.

---

<sup>3</sup> <https://meet.google.com>

## F - CIERRE DEL PROYECTO

Tras 16 meses de trabajo ininterrumpido, Ahora es momento de cerrar oficialmente el proyecto, para ello simularemos los últimos ciclos de la metodología P3.express.



### F01 - ENTREGAR EL PRODUCTO

Con esta actividad buscamos la aprobación final del patrocinador a todo el trabajo realizado, a todos los entregables y a toda la documentación creada. Para ello, el patrocinador, ya con toda la información disponible, deberá dejar constancia de su aprobación al proyecto en su momento final. Podemos ver una simulación de esta comunicación en el Documento 14.

**Asunto: Aprobación formal de la entrega del museo**

Buenos días, Heliodoro,

Te escribo para solicitar la aprobación formal y final de todo el alcance del proyecto, para ello te envío el último informe de seguimiento (disponible en anexos, punto 7.8) donde se muestra que todo el trabajo ya ha finalizado. Además, te adjunto la factura del servicio de organización del museo, que ya nos ha llegado.

Cordialmente, el director

*Documento 14: Correo electrónico "Aprobación final". Fuente: elaboración propia*



### F02 - EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

Seguiremos el ejemplo de los meses anteriores, pero esta vez contaremos además con la valoración del patrocinador y el director. Esta evaluación se realizará siguiendo las métricas de la herramienta ESI, ya explicada en el punto E01 - EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS, de este plan de proyecto.

## F03 - TENER LA REVISIÓN POR PARES DEL GRUPO DE ACTIVIDAD DE CIERRE

A través de nuestro registro de salud, emitimos una última revisión por pares. Esta podría ser realizada por el responsable de la organización museística que contratamos. Este profesional, experto en la gestión cultural de un museo, puede ayudarnos a ver desde una perspectiva diferente, el trabajo que todavía puede estar incompleto o es incoherente. Para ello se valdrá de todo lo visto durante su trabajo con nosotros y de su experiencia en otros museos para realizar este análisis, simulado en la Tabla 15.

Ítem	Puntuación
¿Se ha aprobado y entregado el producto?	8
En el caso de las actividades restantes, ¿están claramente enumeradas y aprobadas?	4
¿Se ha evaluado y registrado la satisfacción del cliente?	No hay clientes externos

Tabla 15: Registro de seguimiento. Fuente: elaboración propia

Como se destaca de esta valoración, falta una pequeña definición de las actividades que nos faltan por realizar para la correcta apertura del museo. Entre estas acciones, cuestiones a definir por la Fundación una vez entregado el proyecto, podríamos encontrar:

-La definición del director del museo para su etapa en activo. El equipo de gestión de este proyecto deberá estar dispuesta a servirle de apoyo en los primeros meses de funcionamiento.

-La fiesta inauguración, que deberá contar con todos los interesados y donde se cerrará de manera definitiva la concepción del museo.

## F04 - ARCHIVAR LOS DOCUMENTOS DEL PROYECTO

El trabajo de gestión del equipo, resolución de problemas y definición del proyecto que nos queda por realizar seguirá generando una gran cantidad de documentación y esta deberá ser tratada mediante la metodología que hemos ido creando a lo largo de estos ciclos. Esa documentación, correctamente procesada, se almacenará en nuestra nube digital para su empleo en este cierre y en todos los proyectos futuros que requieran de lo aprendido o realizado.

### ARCHIVOS DIGITALES PROCESADOS HASTA EL MOMENTO

Al acceder a esta nube digital podemos encontrar todos los archivos guardados y procesados a lo largo de estas semanas de trabajo. La información ha sido dividida en tres carpetas principales (ver Figura 32), la referente al plan estratégico, la referente al plan de proyecto y la que contiene la documentación principal de la fundación:



Figura 32: Carpetas nube digital. Fuente: elaboración propia

**FUNDACION.** Documentos relevantes referidos a la constitución y organigrama de esta.

**PLAN ESTRATEGICO.** Posee varios documentos y carpetas en su interior (ver Figura 33): Una carpeta de imágenes recopiladas durante la elaboración de este, una carpeta con los documentos referenciados que hemos utilizado y, por último, la versión definitiva de este plan estratégico, la misma que se puede encontrar en este trabajo.



Figura 33: Carpeta plan estratégico. Fuente: elaboración propia

**PLAN DE PROYECTO.** La carpeta del plan de proyecto almacena toda la información referente a este bloque de trabajo. Aquí podemos encontrar:

-Una carpeta con todas las descripciones del proyecto realizadas a lo largo de la vida del proyecto, y que es solo visible para el director (disponibles en anexos, puntos 7.4,7.5,7.6 y 7.7)

-Una carpeta con todas las plantillas generadas, que serán de gran utilidad al servir de modelo para la recopilación de la información del proyecto (disponibles en anexos).

-A continuación, el documento que guarda la **versión más actualizada de la descripción del proyecto**. Esta se verá modificada en multitud de ocasiones para adaptarse a los cambios y actualizaciones que el proyecto sufra a lo largo de su vida y está disponible para la visualización de todo el equipo. Este archivo solo puede ser editado por el director.

-Por último, las hojas de cálculo donde se registran los riesgos, las revisiones por pares y las lecciones aprendidas que se van generando. Estos archivos, compartidos por todo el equipo, constituyen un pilar fundamental en la labor de gestión, pues son el más claro registro del trabajo realizado, por realizar y del que debe centrar la atención diaria de los gestores del proyecto.

## F05 - ¡CELEBRAR!

Solo queda celebrar el final del proyecto y de este bloque de contenidos.



## F06 - REALIZAR UNA COMUNICACIÓN PRECISA

Debemos comunicar al mundo que nuestro proyecto ha terminado y en particular hacer partícipes de esta noticia a todos aquellos stakeholders participantes. Con esta motivación, generaremos una **nota de prensa** que se distribuirá a todos los medios de comunicación (ver Documento 16). Además, en la fiesta de **inauguración**, el director del proyecto preparará un discurso para, delante del equipo de dirección, los trabajadores, y las autoridades, dar por finalizado este plan y dejar constancia de todos los logros obtenidos. Este acto concluirá con el recibimiento de un pequeño obsequio de recuerdo y agradecimiento a los partícipes.

SALA DE PRENSA

### **Nota de prensa – APERTURA DEL MUSEO DE SEMANA SANTA DE PALENCIA**

El museo palentino de la Semana Santa abrirá sus puertas el próximo 4 de octubre, coincidiendo con la festividad católica de San Francisco de Asís. En él se exponen varios elementos únicos y principales de esta festividad en la ciudad. Podrán observarse los pasos, los trajes y las insignias de las cofradías locales y aprender todo sobre esta gran celebración. La organización que lo dirige, la Fundación Museo Semana Santa Palencia, está compuesta por entidades público-privadas y esta capitaneada por el exalcalde Heliodoro Gallego.

*Documento 16: Nota de prensa "Apertura". Fuente: elaboración propia*

## G - GESTIÓN DESPUÉS DEL PROYECTO

Con el último ciclo completado (el apartado ), podemos asegurar que el trabajo de planificación del proyecto ha terminado. Solo faltaría por mostrar la gestión después del proyecto, pero este apartado escapa a las funciones y objetivos de este trabajo. Es, en definitiva y como explica el estándar, *“un ciclo de actividades con una duración de 3 a 6 meses que comienza una vez **concluido el proyecto** y que continua por un período de 1 a 5 años”* [30].

## 5. CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS

Como colofón a este Trabajo Fin de Grado, deseamos comentar algunas de las conclusiones derivadas del estudio y, al mismo tiempo, exponer detalles sobre las futuras líneas de investigación que se abren en base a las contribuciones obtenidas.

## 5.1. CONCLUSIONES

A través de la combinación de un análisis estratégico y la elaboración de un plan de proyecto, hemos logrado demostrar la viabilidad económica y de gestión, de la implantación de un museo de Semana Santa en Palencia. Este proyecto de emprendimiento, con un indispensable apoyo por parte de las entidades culturales de la ciudad, representaría un impulso significativo a esta celebración religiosa y, en consecuencia, al sector turístico de la ciudad.

Por otro parte, hemos evidenciado la capacidad de elaborar un plan integral de proyecto utilizando una metodología de reciente concepción, como es el p3.express, complementándola con herramientas del PMBOK cuando lo hemos considerado necesario.

En resumen, hemos demostrado la versatilidad que los estudios de Organización Industrial brindan al estudiante en la resolución de problemas de muy distinto índole. Este grado permite al alumno desempeñar roles variados, desde ser un ingeniero técnico especializado, hasta ser un gestor de recursos, un líder de equipos e, incluso, un director en el ámbito de una organización cultural como la que hemos desarrollado.

Finalmente, debemos resaltar la utilidad y facilidad de gestionar la documentación de un proyecto en un entorno global y digital interconectado, donde personas de cualquier parte del mundo pueden acceder a nuestra información con tan solo una conexión a Internet.

## 5.2. CONTRIBUCIONES DEL TRABAJO

Como contribuciones de nuestro estudio al campo de la dirección de proyectos, hemos de destacar:

La elaboración en nuestra lengua de un proceso de gestión de proyectos basado en la metodología P3 Express, demostrando su relevancia como herramienta fundamental en el arsenal de cualquier profesional de gestión de proyectos actualizado.

La solidez que brinda el enfoque iterativo del p3.express, caracterizado por ciclos de trabajo, al desarrollo de un proceso, posibilitando una revisión continua del mismo,

facilitando la detección de errores, su corrección y la adaptación del proyecto en sus diferentes etapas de desarrollo.

La importancia de llevar a cabo un estudio básico exhaustivo, como un plan estratégico inicial, antes de elaborar un plan de proyecto completo. Esto nos brinda la oportunidad de realizar una evaluación preliminar de la viabilidad del proyecto, conocer sus características principales y determinar la necesidad de aplicar una herramienta de gestión específica.

### 5.3. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

En resumen, hemos demostrado la versatilidad de P3express, que permite seleccionar los procesos y métodos que deseamos aplicar en el desarrollo de una idea. Además, hemos evidenciado la utilidad de combinar herramientas de análisis y de gestión, y cómo estas se complementan entre sí. A partir de estas ideas fundamentales, se abre la oportunidad de explorar nuevas combinaciones y sinergias para aprovechar al máximo las metodologías que ya conocemos.

Finalmente, es crucial resaltar que este trabajo se ha centrado únicamente en la planificación del proyecto, quedando pendientes la prueba y validación de todas estas acciones en la realidad. Este proceso, de gran envergadura, permitiría concretar en la práctica el museo de Semana Santa de la ciudad de Palencia.



## 6. BIBLIOGRAFÍA

## BIBLIOGRAFÍA

- [1] P. Gimeno, ««La Semana Santa no solo es el tararú, tiene más señas de identidad, es para vivirla y sentirla»,» *El Norte de Castilla*, 2 Abril 2022.
- [2] R. S. Mantero, *Las cofradías de Sevilla en la modernidad*, Sevilla: Universidad de Sevilla, 1990.
- [3] J. N. L. y. L. G. Martín, *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*, Thomson Reuters, 2016.
- [4] A. F. Doval, *Apuntes de la asignatura de Dirección Estratégica*, Universidad de Valladolid, 2022.
- [5] Ayuntamiento de Palencia, «Plan de Impulso al Turismo de la ciudad de Palencia 2020-2023,» 2020.
- [6] Diputación Palencia, «DIRECTRICES PARA LA PROMOCIÓN TURÍSTICA DE LA PROVINCIA DE PALENCIA 2022 – 2025,» 2022.
- [7] M. Elies, «El 90% de españoles no confía en los partidos políticos,» *La Vanguardia*, 27 Abril 2021.
- [8] PWC, «¿En qué hay que transformar la Administración Pública española?,» 2012.
- [9] World Travel & Tourism Council (WTTC), «Impactos económicos del turismo en España,» 2018.
- [10] Agencia ICAL, «Castilla y León se convierte en el cuarto destino turístico preferido de los españoles en el tercer trimestre con 4,5 millones de viajes,» *Diario de Castilla y León*, 22 12 2022.
- [11] Gobierno de España, «PLAN DE RECUPERACIÓN, TRANSFORMACION Y RESILIENCIA,» 2021.
- [12] La Moncloa, «Gobierno y CCAA acuerdan una inversión de 478 millones de euros de fondos europeos para proyectos de sostenibilidad turística,» de *Conferencia Sectorial Extraordinaria de Turismo*, Madrid, 2023.
- [13] L. H. y. G. L. E. Denisse López, «Carpe Diem: ¿por qué la inflación no ha logrado frenar el gasto en ocio?,» *El País*, 14 Febrero 2021.
- [14] BBVA, «Ecoturismo o turismo ecológico: una alternativa que contribuye con el planeta,» 2020.
- [15] Comisión Europea, «La Comisión presenta su plan para una movilidad ecológica, inteligente y asequible,» de *Una transformación fundamental del transporte*, Bruselas, 2020.

- [16] U. Izquierdo, «España, líder en número de reservas a través de Airbnb, Booking, Expedia y TripAdvisor en Europa: descubre cuáles son las ciudades más populares,» *Business Insider*, 29 junio 2021.
- [17] Fundación Ferrer i Guàrdia, «Laicidad en cifras,» 2018.
- [18] A. J. G. Rueda, *Manual Atalaya de apoyo a la gestión cultural*, Universidad de Cádiz, 2015.
- [19] J. J. Terán, «Nuevos museos,» *Diario Palentino*, 8 junio 2022.
- [20] Radio Palencia, «La Catedral de Palencia se transformará para contar sus siete siglos de historia y de arte en la muestra «Renacer», entre junio y diciembre,» *Cadena Ser*, 16 abril 2022.
- [21] J. L. R. Gonzalez, *La procesión va por dentro*, Palencia, 2018.
- [22] ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL, «Wikilibro EOI,» 2020. [En línea]. Available: [https://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_gesti%C3%B3n\\_del\\_valor\\_en\\_turismo\\_en\\_Turismo](https://www.eoi.es/wiki/index.php/La_gesti%C3%B3n_del_valor_en_turismo_en_Turismo).
- [23] Consejería de Cultura, Turismo y Deporte, «Proteger el patrimonio, potenciar la cultura en el ámbito rural y convertir a Castilla y León en referente turístico y deportivo, claves del presupuesto de la Consejería de Cultura, Turismo y Deporte,» de *Comunicación de la Junta de Castilla y León*, Valladolid, 2022.
- [24] Diputación de Palencia, «La Diputación contará en 2023 con un presupuesto de 88,41 millones, un 9,66% más que este año,» de *Pleno de la Diputación de Palencia*, 2022.
- [25] M. L. P. M. J. L. M. LUIS PALMA MARTOS, LUIS PALMA MARTOS a, MARÍA LUISA PALMA MARTOS a, JOSÉ LUIS MARTÍN, Universidad de Sevilla, 2014.
- [26] A. P. Miguel, «El Monasterio de San Juan ve finalizada su segunda fase de reforma y queda pendiente de una tercera por valor de otros dos millones,» *Burgosconecta.es*, 6 julio 2020.
- [27] Diócesis de Palencia, «Renacer" ... más de 67.000 visitas y un futuro ilusionante,» de *Iglesia diocesana*, 2023.
- [28] Project Management Institute, «www.pmi-mad.org,» 10 Abril 2018. [En línea]. Available: <https://pmi-mad.org/quienes-somos/capitulo-de-madrid-espana-del-pmi>.
- [29] Project Management Institute, *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*, Newtown Square, Pennsylvania, 2017 .
- [30] International Project Management Association (IPMA), *IPMA "Individual Competence Baseline" Version 4.0*, 2015.
- [31] P3.express, «p3.express.es,» 2021. [En línea]. Available: <https://p3.express/es/manual/v2/>.
- [32] Bombarely, «bombarelyedificacion.wordpress.com,» 4 diciembre 2011. [En línea]. Available: <https://bombarelyedificacion.wordpress.com/2011/12/04/calculo-estimado-del-numero-de-trabajadores-de-una-obra/>.

- [33] Junta de Castilla y León, «Programa FEDER 2021-2027 de Castilla y León,» 2022.
- [34] PwC España, «www.pwc.es,» [En línea]. Available: <https://www.pwc.es/es/fondos-europeos-next-generation/oficina-pwc-de-fondos-europeos.html>.
- [35] Diócesis de Palencia, «Estatuto de la Santa Iglesia Catedral de Palencia,» 12 julio 2019. [En línea]. Available: <https://www.diocesispalencia.org/index.php/component/content/article/9-uncategorised/936-estatuto-de-la-santa-iglesia-catedral-de-palencia?Itemid=437>.
- [36] Europa Press, «Alejandro Nuevo, nuevo director del Museo Nacional de Escultura de Valladolid,» *Europa Press, Castilla y León*, 26 abril 2022.
- [37] Asociación Española de Fundaciones, *Modelo de Estatutos*, 2002.
- [38] LinkedIn News, «LinkedIn,» 10 octubre 2022. [En línea]. Available: <https://www.linkedin.com/pulse/what-employee-satisfaction-index-get-ahead-by-linkedin-news/>.
- [39] Banco Interamericano de Desarrollo, «Notas de Lecciones Aprendidas,» de *Sector de Conocimiento y Aprendizaje*, 2008.

## 7. ANEXOS

## 7.1. SOLICITUD DE CAMBIO

Fecha:

### Datos de la solicitud de cambio

Nº de solicitud de cambio	
Solicitante del cambio	

### Categoría de cambio

Marcar todas las que apliquen:

<input type="checkbox"/> Alcance	<input type="checkbox"/> Cronograma	<input type="checkbox"/> Costos	<input type="checkbox"/> Calidad	<input type="checkbox"/> Recursos
<input type="checkbox"/> Procedimientos	<input type="checkbox"/> Documentación	<input type="checkbox"/> Otro		

### Causa / origen del cambio

<input type="checkbox"/> Solicitud de cliente	<input type="checkbox"/> Reparación de defecto	<input type="checkbox"/> Acción correctiva
<input type="checkbox"/> Acción preventiva	<input type="checkbox"/> Actualización / Modificación de documento	
<input type="checkbox"/> Otros		

### Descripción de la propuesta de cambio

--

### Impacto del cambio en la línea base

<b>Alcance:</b>
<b>Cronograma:</b>
<b>Costo:</b>
<b>Calidad:</b>

Implicaciones de recursos (materiales y capital humano)

--

Implicaciones para los interesados

--

Implicaciones en la documentación del proyecto

--

Aprobación

--

Firma aprobación

Nombre	Rol / Cargo	Firma

## 7.2. ENUNCIADO DE LAS ADQUISICIONES

Enunciado del trabajo para las adquisiciones	
Responsable de la adquisición:	Denominación:
Trabajo a realizar:	
Proveedor:	Notas:
Precio objetivo:	
Precio mercado:	
Criterios de aceptación:	

### 7.3. DICCIONARIO DE LA EDT

Código	
Nombre	
Responsable	
Ejecutor	
Entregable	
Hitos	
Actividades	

## 7.4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO V1

Creación de un museo de Semana Santa en la ciudad de Palencia

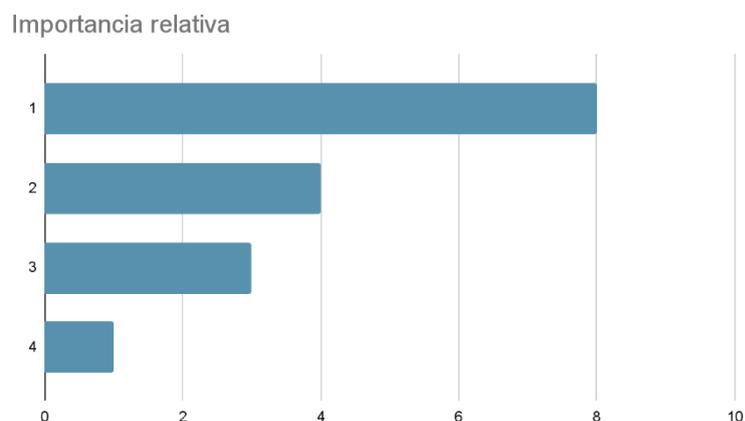
Propósito y beneficios esperados

1-Dar a conocer la Semana Santa de Palencia

2-Ser un imán turístico

3-Tener un espacio abierto a artistas locales

4-Ganar dinero



Coste y duración esperados

-Duración aun por estimar

-Coste alrededor de los 2 millones de euros.

Requisitos y calidad esperados

-Aún por definir, partiremos de los objetivos estratégicos del plan de proyecto.

Stakeholders

1. Hermandad de cofradías
2. Cofradías
3. Hermanos de esas cofradías
4. Personal del museo
5. Artistas locales
6. Habitantes de la ciudad
7. Turistas
8. Medios de comunicación
9. Administraciones públicas
10. Académicos e historiadores

## 7.5. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO V2

Creación de un museo de Semana Santa en la ciudad de Palencia

Propósito y beneficios esperados

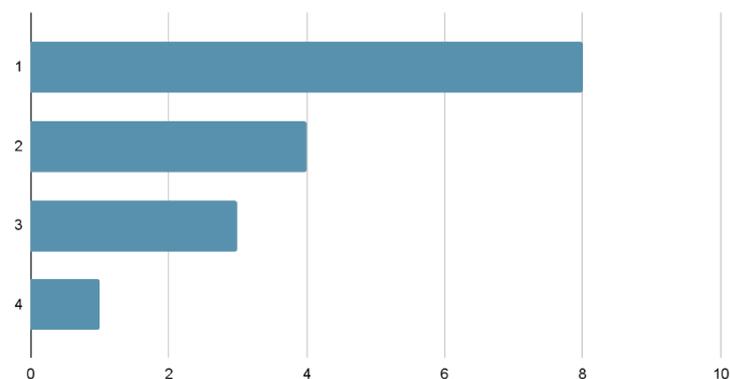
1-Dar a conocer la Semana Santa de Palencia

2-Ser un imán turístico

3-Tener un espacio abierto a artistas locales

4-Ganar dinero

Importancia relativa



Coste y duración esperados

-Duración esperada de 64 semanas.

-Coste esperado de **1.928.500€**.

Requisitos y calidad esperados

-Se localizará en el claustro de la catedral de San Antolín.

-Se creará una fundación que se encargará de su gestión.

-Se financiará mediante aportaciones privadas y públicas y el apoyo de los fondos FEDER de la UE.

-Se subcontratará un arquitecto y un gestor/consultor financiero.

Stakeholders

1. Hermandad de cofradías
2. Cofradías
3. Hermanos de esas cofradías
4. Personal del museo
5. Artistas locales
6. Habitantes de la ciudad
7. Turistas
8. Medios de comunicación
9. Administraciones públicas
10. Académicos e historiadores

## 7.6. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO V2.1

Creación de un museo de Semana Santa en la ciudad de Palencia

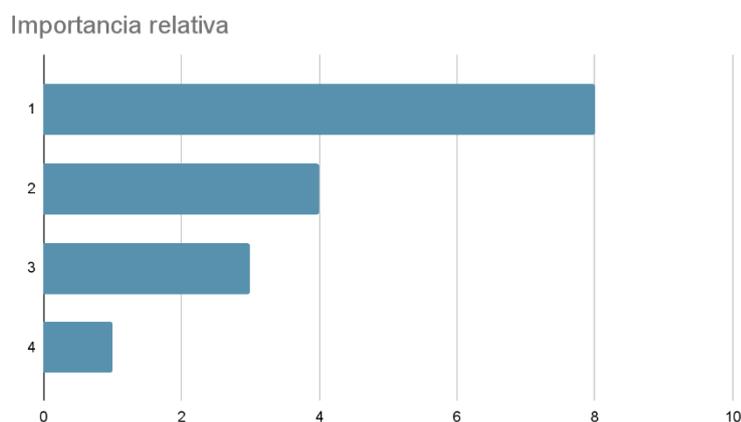
### Propósito y beneficios esperados

1-Dar a conocer la Semana Santa de Palencia

2-Ser un imán turístico

3-Tener un espacio abierto a artistas locales

4-Ganar dinero



### Coste y duración esperados

-Duración esperada de 64 semanas.

-Coste esperado de **1.928.500€**.

### Requisitos y calidad esperados

-Se localizará en el claustro de la catedral de San Antolín.

-Se creará una fundación que se encargará de su gestión.

-Se financiará mediante aportaciones privadas y públicas y el apoyo de los fondos FEDER de la UE.

-Se subcontratará un arquitecto y un gestor/consultor financiero.

### Stakeholders

1. Hermandad de cofradías
2. Cofradías
3. Hermanos de esas cofradías
4. Personal del museo
5. Artistas locales
6. Habitantes de la ciudad
7. Turistas
8. Medios de comunicación
9. Administraciones públicas
10. Académicos e historiadores
11. Cabildo catedralicio y deán de la catedral
12. Servicio cultural Diputación
13. Abogado (tema legal)

## 7.7. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO V3

Creación de un museo de Semana Santa en la ciudad de Palencia

### Propósito y beneficios esperados

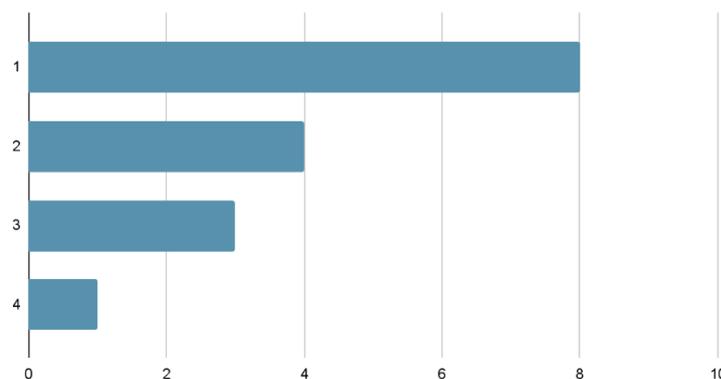
1-Dar a conocer la Semana Santa de Palencia

2-Ser un imán turístico

3-Tener un espacio abierto a artistas locales

4-Ganar dinero

Importancia relativa



### Coste y duración esperados

-Duración esperada de 64 semanas.

-Coste esperado de **1.928.500€**.

### Requisitos y calidad esperados

-Se localizará en el claustro de la catedral de San Antolín.

-Se creará una fundación que se encargará de su gestión (FUMUSESA)

-Se financiará mediante aportaciones privadas y públicas y el apoyo de los fondos FEDER de la UE.

-Su presidente será el señor Heliodoro Gallego.

-Se subcontratará un estudio de arquitectura y una empresa gestora de la financiación.

-Un abogado se encargará de los temas legales.

### Stakeholders

1. Hermandad de cofradías
2. Cofradías
3. Hermanos de esas cofradías
4. Personal del museo
5. Artistas locales
6. Habitantes de la ciudad
7. Turistas
8. Medios de comunicación
9. Administraciones públicas
10. académicos e historiadores
11. Cabildo catedralicio y deán de la catedral
12. Servicio cultural Diputación
13. Abogado (tema legal)
14. Estudio arquitectura
15. Auxiliar del equipo

## 7.8. INFORME DE SEGUIMIENTO FINAL

### Requisitos de calidad

ACTIVIDAD	REQUISITO	METRICA DE CALIDAD	REQUISITOS DE CALIDAD
Comunicación apertura	Contacto con los principales stakeholders y comunicación a la ciudadanía	-Invitaciones enviadas -Presencia medios	Al menos 50 invitados confirmados y presencia en la prensa de la ciudad
...			
Pago empresa museística	Aprobación del final de subcontrata por parte del patrocinador	-Pago en el plazo acordado	-Pago en menos de 90 días

### Lista de verificación

ASPECTOS A CONTROLAR	FECHA ESPERADA	FECHA DE REALIZACIÓN	COMENTARIOS
Comunicación apertura	8/05/2025	7/05/2025	
...			
Pago empresa museística	11/05/2025	11/05/2025	El pago ya ha sido solicitado al banco, habrá que esperar la confirmación de su recepción por parte de la empresa

### Gantt de seguimiento

