



Universidad de Valladolid



**ESCUELA DE INGENIERÍAS
INDUSTRIALES**

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

ESCUELA DE INGENIERIAS INDUSTRIALES

Grado en Ingeniería de Organización Industrial

**Plan de proyecto para la realización de un
campamento de verano. Aplicación de la
guía del PMBOK 6ª Edición.**

Autor:

Vieites Puente, Ana María

Tutora:

**Carpio Pacheco, Deiyalí Angélica
Departamento de Organización de
Empresas y Comercialización e
Investigación de Mercados**

Valladolid, marzo de 2024

Plan de proyecto: Campamento de verano.

RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado, consiste en la elaboración de un plan de proyecto para la realización de un campamento de verano de un Grupo Scout. La iniciativa surge ante la necesidad de mejorar aspectos (desorganización, falta de comunicación, retrasos, diferencia de opiniones, estrés, etc.), profesionalizar los métodos y la estructura organizativa, en lo que respecta a los campamentos de verano que realiza el mencionado grupo. Asimismo, simplificar la labor de los voluntarios del movimiento y atraer a nuevos participantes.

Para ello, se llevó a cabo un breve estudio sobre metodologías y estándares de Dirección de Proyectos, siendo seleccionado el estándar PMBOK, como guía de referencia. A partir de sus procesos y herramientas, se desarrollaron en profundidad las fases de inicio y planificación del proyecto, con el objetivo de aplicarlos tanto en este evento en particular como en otros similares, sirviendo, así como una guía de referencia.

PALABRAS CLAVE

Dirección de Proyectos, PMBOK, Plan de proyecto, campamento de verano, scout, actividades.

ABSTRACT

This Thesis involves creating a project plan for a Scout Group's summer camp. The idea is to address various issues in the current camp organization, such as disorganization, lack of communication, delays, differences of opinion, and stress. The aim is to professionalize the methods and organizational structure of the group's summer camps, making it simpler for volunteers and attracting new participants.

To achieve this, I conducted a brief study on project management methodologies and standards, selecting the PMBOK guide as a reference. Using its processes and tools, I investigated the initiation and planning phases of the project, with the intention of applying them not only to this specific event but also to similar ones, serving as a reference guide.

KEYWORDS

Project Management, PMBOK, Project Baseline, summer camp, scout, activities

Plan de proyecto: Campamento de verano.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	7
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	7
ÍNDICE DE TABLAS	8
1. INTRODUCCIÓN	11
1.1. JUSTIFICACIÓN.....	13
1.2. OBJETIVOS	13
1.3. ESTRUCTURA	14
2. CONTEXTO.....	15
2.1. HISTORIA.....	17
2.1.1. BASES DEL ESCULTISMO.....	19
2.1.2. SCOUTS EN ESPAÑA.....	20
2.1.3. ORGANIZACIÓN DEL GRUPO SCOUT	21
2.2. CAMPAMENTO DE VERANO	23
2.3. ENUNCIADO DEL TRABAJO	26
3. METODOLOGÍA	29
3.1. DEFINICIÓN DE PROYECTO Y DIRECCIÓN DE PROYECTO.....	31
3.2. METODOLOGÍAS Y ESTÁNDARES PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS	32
3.2.1. PMBOK 6ª EDICIÓN	32
3.2.2. NORMA ISO 21500	35
3.2.3. ICB 4.1	37
3.2.4. PRINCE2.....	39
3.3. COMPARACIÓN DE METODOLOGÍAS	41
3.4. METODOLOGÍA SELECCIONADA: PMBOK 6ª EDICIÓN	43
3.4.1. GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO	44
3.4.2. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO	46
3.4.3. GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO.....	48
3.4.4. GESTIÓN DE LOS COSTES DEL PROYECTO.....	50
3.4.5. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO.....	52
3.4.6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO	53

3.4.7.	GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO	55
3.4.8.	GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO	56
3.4.9.	GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO.....	60
3.4.10.	GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO	61
4.	PLAN DE PROYECTO	65
4.1.	ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	67
4.2.	PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO.....	71
4.2.1.	PLAN PARA LA GESTIÓN DE LOS INTETERESADOS.....	71
4.2.2.	PLAN PARA LA GESTIÓN DEL ALCANCE	76
4.2.3.	PLAN PARA LA GESTIÓN DEL CRONOGRAMA.....	92
4.2.4.	PLAN PARA LA GESTIÓN LOS COSTES	98
4.2.5.	PLAN PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	105
4.2.6.	PLAN PARA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS	111
4.2.7.	PLAN PARA LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES.....	120
4.2.8.	PLAN PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS.....	124
4.2.9.	PLAN PARA LA GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES	130
5.	CONCLUSIONES.....	135
6.	BIBLIOGRAFÍA	139
7.	ANEXOS	145
	ANEXO 1: SOLICITUD DE CAMBIO	147
	ANEXO 2: PROGRAMACIÓN GENERAL PROPUESTA	148
	ANEXO 3: PLANTILLA FICHA INFORMATIVA DE ACTIVIDADES	149
	ANEXO 4: ENUNCIADO DE TRABAJO PARA LAS ADQUISICIONES	150

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Baden Powell. Fuente: (Beaumont, 1957).....	17
Ilustración 2. Agnes Baden-Powell y las "Girl Guides". Fuente: (Sánchez, 2023)	18
Ilustración 3. Ley Scout. Fuente: MSC.....	19
Ilustración 4. Simbología Flor de Lis. Fuente: MSC.....	20
Ilustración 5. Logotipos ASDE y MSC. Fuente: (FEE, 2020).....	21
Ilustración 6. Grupos Scouts Católicos de Valladolid. Fuente: Scouts Valladolid.	21
Ilustración 7. Grupos de procesos según ciclo de vida del proyecto. Fuente: (García, 2022-2023).....	33
Ilustración 8. Niveles de competencia certificación IPMA. Fuente: (EUschool, 2018).....	37
Ilustración 9. Puntos clave según metodología PRINCE2. Fuente: (AXELOS, s.f.).	40
Ilustración 10. Matriz Poder-Interés o Matriz de Gardner Fuente: (Uixera, s.f.)	62
Ilustración 11. EDT. Fuente: Elaboración propia.	81
Ilustración 12. Diagrama de Gantt del proyecto. Fuente: Elaboración propia.	96
Ilustración 13. Organigrama. Fuente: Elaboración propia.	111

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Representación Línea Base de Costes. Fuente: Elaboración propia.	103
Gráfico 2. Representación Línea Base de Costes frente a Financiación acumulada. Fuente: Elaboración propia.	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Horario general campamento.....	23
Tabla 2. Horario diario.....	24
Tabla 3. Metodologías y estándares de Dirección de Proyecto.....	32
Tabla 4. Procesos PMBOK.....	34
Tabla 5. Procesos que conforman la Dirección y Gestión de Proyectos según la norma UNE-ISO 21500:2013.....	36
Tabla 6. Competencias según ICB, divididas por áreas.....	38
Tabla 7. Relación apartados de Teoría y Salidas del Plan de Proyecto (ALCANCE).	47
Tabla 8. Relación apartados de Teoría y Salidas del Plan de Proyecto (CRONOGRAMA).	50
Tabla 9. Relación apartados de Teoría y Salidas del Plan de Proyecto (COSTES).	52
Tabla 10. Relación apartados de Teoría y Salidas del Plan de Proyecto (CALIDAD).	53
Tabla 11. Relación apartados de Teoría y Salidas del Plan de Proyecto (RECURSOS).	55
Tabla 12. Leyenda Matriz de Probabilidad e Impacto.....	58
Tabla 13. Matriz de Probabilidad e Impacto.....	58
Tabla 14. Relación apartados de Teoría y Salidas del Plan de Proyecto (RIESGOS).	60
Tabla 15. Relación apartados de Teoría y Salidas del Plan de Proyecto (ADQUISICIONES).	61
Tabla 16. Relación apartados de Teoría y Salidas del Plan de Proyecto (INTERESADOS).	63
Tabla 17. Registro de los interesados.....	71
Tabla 18. Matriz de Poder-Interés o Matriz de Gardner.....	73
Tabla 19. Plan de Gestión de los Interesados.....	74
Tabla 20. Diccionario de la EDT (paquete 10. Gestión).	82
Tabla 21. Diccionario de la EDT (paquete 20. Inscripciones).	83
Tabla 22. Diccionario de la EDT (paquete 30. Comunicación).	84
Tabla 23. Diccionario de la EDT (paquete 40. Administraciones Públicas).	85
Tabla 24. Diccionario de la EDT (paquete 50. Proveedores de servicios).	86
Tabla 25. Diccionario de la EDT (paquete 60. Compras).	87
Tabla 26. Diccionario de la EDT (paquete 70. Actividades).	88
Tabla 27. Diccionario de la EDT (paquete 80. Campamento).	89
Tabla 28. Diccionario de la EDT (paquete 90. Cierre).	91
Tabla 29. Definición de las actividades.....	92
Tabla 30. Estimación de los costes.....	98
Tabla 31. Reparto de costes semanales.....	102

Tabla 32. Relación costes y financiación semanales.....	104
Tabla 33. Requisitos de calidad.....	105
Tabla 34. Hoja de Verificación (paquete 10. Gestión).	107
Tabla 35. Hoja de Verificación (paquete 20. Inscripciones).	107
Tabla 36. Hoja de Verificación (paquete 30. Comunicación).	107
Tabla 37. Hoja de Verificación (paquete 40. Administraciones Públicas). ...	108
Tabla 38. Hoja de Verificación (paquete 50. Proveedores de servicios).	108
Tabla 39. Hoja de Verificación (paquete 60. Compras).	108
Tabla 40. Hoja de Verificación (paquete 70. Actividades).	109
Tabla 41. Hoja de Verificación (paquete 80. Campamento).....	109
Tabla 42. Hoja de Verificación (paquete 90. Cierre).	110
Tabla 43. Definición del equipo de proyecto.....	111
Tabla 44. Registro de los Recursos.	113
Tabla 45. Leyenda significado codificación Matriz RACI.....	116
Tabla 46. Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI).	116
Tabla 47. Plan para la Gestión de las comunicaciones.	120
Tabla 48. Registro de los Riesgos.....	124
Tabla 49. Análisis Cualitativo de los Riesgos.....	126
Tabla 50. Respuestas a los Riesgos identificados.	128
Tabla 51. Listado de las Adquisiciones.	130
Tabla 52. Enunciado de las Adquisiciones.....	131
Tabla 53. Criterios de selección de los proveedores.....	134

Plan de proyecto: Campamento de verano.

1. INTRODUCCIÓN

Plan de proyecto: Campamento de verano.

En el presente Trabajo de Fin de Grado, se desarrollará un plan de proyecto para la planificación de un campamento de verano. Para ello se aplicará la 6ª edición del estándar para la Dirección de Proyectos PMBOK.

1.1. JUSTIFICACIÓN

Desde hace algunos años mi vida se encuentra ligada al escultismo¹, ya que formo parte de uno de los grupos scouts católicos de la ciudad de Valladolid. Durante el curso escolar, se realizan reuniones prácticamente todas las semanas, los sábados y algunas actividades singulares, tal como la celebración del día de San Jorge (patrón de los scouts), pero sin duda el momento preferido para todos, mayores y pequeños, es el campamento de verano.

La planificación de los campamentos se realiza mediante la división de los monitores en comisiones independientes, que rinden cuentas al jefe del grupo, encargado de unir todo el trabajo. El cometido de las comisiones puede ser tan dispar que abarcan desde la elaboración de actividades y juegos, hasta tesorería, quienes son los encargados de la realización de presupuestos, todas ellas trabajan de forma paralela y sin comunicación, lo que genera retrasos y diferencias de opiniones. Este modo de trabajar tan arcaico genera estrés a los voluntarios, debido a que es muy ineficiente y no permite una correcta distribución de trabajo, tiempo y recursos.

Más adelante explicaré en profundidad la forma de trabajar tan peculiar que tienen los scouts, pero, año tras año la planificación del campamento de verano supone nervios y estrés para todos los que formamos parte del “kraal”². Este acontecimiento afecta a nuestras vidas personales de manera muy notoria, de ahí nace la necesidad de poder establecer estándares y pautas a seguir que faciliten dicho proceso.

1.2. OBJETIVOS

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es desarrollar un plan de proyecto para la realización de un campamento de verano, considerando las diversas metodologías y herramientas de dirección de proyectos.

¹ Movimiento internacional que pretende participar de la educación de nuestros jóvenes mediante la enseñanza no formal, basada en las actividades en grupo y la vida al aire libre.

² Grupo de voluntarios mayores de edad que se encargan de la educación en valores scouts.

Como objetivos específicos tendríamos:

- Analizar las distintas metodologías de dirección de proyectos y seleccionar aquella que resulte más adecuada a este tipo de evento.
- Establecer las pautas a seguir para facilitar la planificación del campamento, así como el aprovechamiento del trabajo, tiempo de los organizadores y de los recursos disponibles.
- Desarrollar un plan de proyecto aplicable y adaptable, que sirva como referencia futura para la planificación de este tipo de eventos.

1.3. ESTRUCTURA

A continuación, se muestra la estructura del Trabajo de Fin de Grado (TFG):

- **Capítulo 1. Introducción:** se presenta la justificación del trabajo, los objetivos y su estructura.
- **Capítulo 2. Contexto:** se explica detalladamente el Movimiento Scout, su procedencia, las distintas actividades que poseen los campamentos y como se desarrollan.
- **Capítulo 3. Metodologías:** este capítulo está dividido en dos partes, en la primera parte se hace referencia a las distintas metodologías que se utilizan para la Dirección de Proyectos. Se justifica la elección del PMBOK como guía a utilizar en este trabajo. Y en la segunda parte, se explica en profundidad la metodología seleccionada.
- **Capítulo 4. Plan de Proyecto:** se desarrolla el plan de proyecto, según la metodología seleccionada.
- **Capítulo 5. Conclusiones:** se exponen las conclusiones extraídas de la realización de este trabajo.
- **Bibliografía:** se muestran las fuentes bibliográficas consultadas en la realización de este trabajo.

2.CONTEXTO

Plan de proyecto: Campamento de verano.

A continuación, se presenta el marco contextual del trabajo, se muestra qué es el movimiento scout, su historia, la situación actual y el enunciado del trabajo.

2.1. HISTORIA

El origen del escultismo se remonta a hace más de un siglo, de la mano de Lord Robert Stephenson Smith Baden Powell, militar británico y conocido por la mayoría como Baden Powell (Beaumont, 1957). Desde pequeño se vio atraído por los cuentos de aventuras y por la naturaleza y tuvo una actitud de valor y responsabilidad, ya que reconocía sus acciones y asumía las consecuencias de estas, esto se ve muy reflejado en la metodología que sigue el movimiento scout.

Su etapa en el ejército británico comenzó cuando tenía 19 años, fue bastante diversa, realizó labores en Rusia y en Alemania como parte del servicio de inteligencia, fue enviado a Sudáfrica a causa de problemas con la tribu de los Zulús, dirigió una tropa de hombres que habían sido denominados como intachables, etc. Todos estos destinos lo formaron como persona y moldearon su forma de ser, lo que hoy en día se refleja en los valores del escultismo, pero sin duda su hazaña más recordada es la que llevó a cabo durante la Segunda Guerra de los Boers (Sánchez, 2023).



Ilustración 1. Baden Powell. Fuente: (Beaumont, 1957)

Durante la Segunda Guerra de los Boers, Baden Powell y sus fuerzas protegieron la ciudad de Mafeking (Sudáfrica) en un bloqueo que duró seis meses. A lo largo de este periodo estudió las necesidades del pueblo y decidió usar a los jóvenes, deseosos de luchar, para cubrir las tareas más básicas, como fueron la mensajería, vigilar al enemigo, cuidar los puentes y las líneas telegráficas o curar a los heridos. Para que se diferenciaron del resto, estos jóvenes vestían uniformes caquis acompañados de una pañoleta y una banda, siendo este, para muchos, el origen del escultismo.

Tras su regreso a Inglaterra del asedio de Mafeking, en 1906, Baden Powell comenzó a recopilar todo lo aprendido en el ejército y decidió explotar las capacidades vistas en los jóvenes en tiempos de distensión. Esto lo llevó a escribir el libro “Escultismo para muchachos”, manual de instrucción en buena

ciudadanía y donde se designa a San Jorge como patrón del movimiento scout. Este libro constituye las bases del escultismo.

Al año siguiente, en agosto de 1907, Baden Powell decide realizar el primer campamento scout en la isla de Brownsea, para 20 jóvenes de diversas clases sociales, de entre 11 y 18 años, buscando así llevar su libro a la práctica. Cabe destacar que, inicialmente, el movimiento estaba dirigido sólo para hombres, hasta que en 1910 su hermana, Agnes Baden-Powell, fundó las "Girl Guides".



Ilustración 2. Agnes Baden-Powell y las "Girl Guides". Fuente: (Sánchez, 2023)

Con el paso de los años el movimiento scout siguió creciendo, aumentando el rango de edad al que iba dirigido y los países participantes del mismo. En la actualidad, según la Organización Mundial del Movimiento Scout (OMMS), hay 57 millones de scouts extendidos en gran parte de los países del mundo (Perfil de Comunicaciones y Movimiento Scout, 21), siendo Sudán del Sur el último país en unirse a este movimiento. Cada 22 de febrero los scouts del mundo celebran el Día del Pensamiento, que conmemora el nacimiento de Robert Baden Powell y Olave Baden Powell, su mujer, que son los considerados padres del escultismo actual.

2.1.1. BASES DEL ESCULTISMO

El libro “Escultismo para muchachos” y el primer campamento scout en la Isla de Brownsea tuvieron un gran éxito, lo provocó que el trabajo de Baden Powell continuara, llegando a escribir 32 libros. Aunque en los primeros libros se puede apreciar una clara influencia de su etapa militar, poco a poco evolucionarán a la filosofía de la formación en valores a través de una educación no formal.

El objetivo principal de Baden Powell era fraguar el carácter de los jóvenes para transformarlos en adultos comprometidos con la sociedad y defensores de sus valores (Revès, 2022). Esta misión la podemos ver simplificada en lo que se conoce como la Ley Scout, a continuación, se muestra la última versión:



Ilustración 3. Ley Scout. Fuente: MSC

Por otro lado, Baden Powell instauró la Promesa, un compromiso en el que el scout se responsabiliza de forma voluntaria y libre. Con la Promesa el scout expone que va a ejecutar los valores scouts, así como los principios del escultismo en su vida y los pilares de este. El texto con el que se comprometen los scouts ha sufrido modificaciones para adaptarse así a las distintas épocas y culturas, siendo el que propone MSC que dice así “*Prometo por mi honor, y con la ayuda de Dios, hacer cuando de mí dependa para: amar a Dios y ser un buen ciudadano, ayudar al prójimo en cualquier circunstancia y vivir de acuerdo con la Ley Scout*” (Movimiento Scout Católico, 2016).

También es importante mencionar que muchos de los scouts llevan una flor de lis en la manga derecha de su camisa, como símbolo de haber realizado la Promesa (Movimiento Scout Católico, 2016). Aunque la flor de lis no es sólo una marca de haber cumplido algo, es uno de los símbolos que representan a los scouts (Ilustración 4), tomada por Baden Powell de los antiguos mapas donde señalaba al norte, para así recordarnos que nunca perdamos el sentido

de la vida. Otros símbolos representativos del escultismo son el saludo scout o el lema “Siempre Listos”.



Ilustración 4. Simbología Flor de Lis. Fuente: MSC

Finalmente, el ideal de Baden Powell era formar el carácter de los jóvenes sin olvidar la importancia de la naturaleza, la gratitud a Dios, la alegría de vivir y la vocación de servir a los demás. Esto se suele resumir en buscar la felicidad haciendo felices a los demás y dejando el mundo en mejores condiciones de como lo encontramos.

2.1.2. SCOUTS EN ESPAÑA

La Organización Mundial del Movimiento Scout (OMMS) es la estructura internacional, independiente, no partidista y sin ánimo de lucro que respalda a los scouts. Tiene la misión de promover la unión y las bases del escultismo en los todos los países en los que se está presente, algunos de ellos muy diversos entre sí (Movimiento Scout Mundial, s.f.). Esta estructura se encarga de la organización mundial, así como de la realización de eventos internacionales (como el campamento Jamboree) o de la gestión de los Centros Scouts Internacionales.

En este país, la Región Europea de la OMMS reconoce como organización nacional a la Federación de Escultismo en España (FEE) que está dividida en la Federación de Scouts-Exploradores de España (ASDE), que es la vertiente laica del movimiento, y el Movimiento Scout Católico (MSC) formado por más de 27.000 personas, que es en la que se centra este trabajo (Ilustración 5).



Ilustración 5. Logotipos ASDE y MSC. Fuente: (FEE, 2020)

MSC como miembro de la iglesia se divide en Asociaciones Interdiocesanas, que vienen a corresponder en el ámbito territorial, normalmente, al de una Comunidad Autónoma. Las Asociaciones Interdiocesanas a su vez, se dividen en Delegaciones Diocesanas, que se corresponden a cada una de las Diócesis eclesiásticas en las que está presente el Movimiento Scout Católico (MSC, 2022).

En la ciudad de Valladolid, los grupos scouts asociados al Movimiento Católico, forman parte de Scouts Valladolid MSC (SVa) (ver Ilustración 6) y esta a su vez de Scouts Castilla y León – MSC (SCyL).



Ilustración 6. Grupos Scouts Católicos de Valladolid. Fuente: Scouts Valladolid.

2.1.3. ORGANIZACIÓN DEL GRUPO SCOUT

Como se ha explicado anteriormente, el grupo scout es el rango más bajo, dentro de las entidades a las que se pertenece dentro del mundo del escultismo. El grupo como tal siempre ha de seguir los ideales de Baden Powell y los estatutos de los distintos órganos superiores, así como los ideales que caracterizan a MSC.

El Grupo Scout, al igual que el resto de las organizaciones no tiene ánimo de lucro y está formado por los scouts propiamente dichos, tanto educadores como educandos. También ha de estar relacionado activamente con las familias de los miembros, así como con el resto de los grupos scouts de su comunidad y otras organizaciones con las que colabora o de las que forma parte.

Los individuos que forman parte del grupo scout se dividen en 6 subgrupos, en función de si pertenecen a la parte de educadores o educandos y de la edad. El primer subgrupo, compuesto por los educadores, son jóvenes mayores de edad, voluntarios que ejercen el papel de monitores, responsables últimos de la aplicación del método scout, así como del desarrollo de todas las actividades que se llevan a cabo. Los educandos por su parte se dividen en 5 subgrupos. No todos los grupos scouts han de tener todos los sectores de edades, pero los documentados en la actualidad son:

- **Castores:** educandos de entre 6 y 8 años.
- **Lobatos:** educandos de entre 9 y 11 años.
- **Exploradores:** educandos de entre 12 y 14 años.
- **Pioneros:** educandos de entre 15 y 17 años.
- **Rutas:** educandos de entre 18 y 21 años.

Los educandos que pertenecen al subgrupo Rutas realizan actividades distintas al campamento de verano.

La disposición interna del grupo scout se puede comentar de dos formas distintas, siguiendo la estructuración pedagógica y la de gestión. En ambas organizaciones los educadores son coordinados y representados por los jefes de grupo, suelen ser 1 o 2 de los propios monitores. Comenzando por la estructuración pedagógica, los educadores del grupo forman el “kraal” y este a su vez se divide en “kraletes”, que están conformados por el grupo de monitores que se encarga de un grupo de edad concreto. Cada “kralete” otorga a uno de sus miembros el cargo de coordinador, siendo este el contacto directo con los jefes de grupo. Los coordinadores de cada rama, junto con los jefes de grupo forman el equipo de dirección de la estructura pedagógica.

La estructuración de gestión, se divide en la Junta Directiva y el resto del “kraal”. El equipo directivo la conforman la jefatura del grupo, junto con secretaría y tesorería mientras el resto de los miembros del grupo tienen cargos secundarios como intendencia, animación, fe, país o formación, entre otros. Los encargados de ser la imagen del grupo hacia los stakeholders del mismo son, el equipo directivo, mayoritariamente los jefes de grupo, pero las decisiones influyentes son tomadas en consenso por todo el “kraal”.

2.2. CAMPAMENTO DE VERANO

En la actualidad, la planificación del campamento de verano del grupo scout sigue la misma estructura que ha estado en uso desde su fundación, en comisiones independientes. Esta forma de organización se transmite de monitores experimentados a los recién llegados, lo que permite la transferencia de conocimientos y tradiciones.

Aproximadamente tres o cuatro meses antes de la celebración del campamento, el “kraal” se reúne en una acampada de planificación que abarca un fin de semana completo. Durante este período, se dedican a desarrollar el programa que se llevará a cabo en los meses siguientes. Por lo general, la fecha y el lugar del campamento de verano suelen ser decididos previamente por los jefes de grupo. Sin embargo, en ese fin de semana de reunión, se toman el resto de las decisiones.

En primer lugar, se elabora el horario general del campamento (Tabla 1) y el horario diario (Tabla 2), a menudo, se reutilizan los horarios del año anterior con pequeñas modificaciones.

Tabla 1. Horario general campamento.

	M 16	X 17	J 18	V 19	S 20	D 21	L 22	M 23	X 24	J 25	V 26	S 27	D 28				
Rama	Asumir la que se avocina		L	T	P	L	T	P	L	T	P	L	T				
8:00		Despertar monitores															
8:30		Despertar acampados			D	Super	S	S	S	Despertar acampados							
9:00		Desayuno			D	viv	u	D	Desayuno								
9:15		Revista			R	enc	R	R	Revista								
10:15		Gran Grupo			R	ia	Gg	Gg	Gran Grupo								
10:30					g												
11:00		Talleres	rama	Sup	S	r	v	r	Día de Familias	QS	Ramas	Excursión	Ramas	Desfile	Orientación	BUS	
12:15		Snack		er	v	i	v	s	v	Snack		Snack		v	e	n	
12:30		Talleres	rama							er	v	i	v				er
14:00		Comida		i	n	c	i	a	v	Comida		Comida		Comida		v	
15:00		Tiempo libre								comid	T. Libre	Tiempo Libre	Tiempo Libre				
16:00		Normas	Monitor	a	c	i	a	v	e	Monitor con patrullas	Monitor con patrullas	Monitor con patrullas	Monitor con patrullas	v	e	n	
16:30		Piscina	Pisci							M. patrullas	Piscina	Piscina	Piscina				
18:00		Merienda y duchas		m	y	d	r	a	v	M y duchas	Merienda y duchas	Merienda y duchas	Merienda y duchas	v	e	n	
18:45		Ambientación	Compromiso ramas							ramas	Talleres	Juegos	Preparar velada				Ramas
20:45		A la fresca		e	n	a	v	e	r	A la fresca					v	e	n
21:00		Cena								cena	CENA						
22:00		Ambientación ramas	Ramas	rama	rama	Preparar mercado	Velada conjunta	Velada conjunta	Ramas	Ramas	Ramas	Compromiso	Orquesta	v	e	n	
23:30		Buenas noches		bn	Buenas noches												
23:50	Kraal		k	KRAAL													

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Horario diario.

08:00	DESPERTAR DE MONITORES.
08:30	DESPERTAR DE ACAMPADOS: Se pone música y se levantan, van al baño y se asean.
09:00	DESAYUNO: Cuando más o menos han terminado todos, se pueden marchar todos menos los encargados de recoger las mesas, y se dirigen a lavarse los dientes y prepararse para el gran grupo.
10:30	REVISTA: Los monitores encargados pasan por las tiendas viendo si están limpias y ordenadas y si los niños están aseados.
10:45	GRAN GRUPO: Cada día se hace una pequeña introducción de lo que va a ser el día. Posteriormente se reza y se canta el himno del campamento.
11:15	ACTIVIDAD 1: Juego de por la mañana o talleres, deporte, minijuegos, misa...
12:30	SNACK.
12:45	ACTIVIDAD 2: Juego de por la mañana o talleres, deporte, minijuegos, misa...
14:00	COMIDA.
15:00	TIEMPO LIBRE.
16:30	MONITOR CON SUS PATRULLAS: Es el rato del día en el que el monitor pasa un rato con sus chavales, puede ser para comentar algo concreto o general o para jugar.
17:00	PISCINA.
18:15	MERIENDA Y DUCHAS.
19:00	ACTIVIDAD 3: Juego de por la tarde o talleres, deporte, minijuegos, misa...
21:00	CENA.
22:00	ASEO Y ARREGLO TIENDAS PARA DORMIR.
22:15	VELADA O JUEGO NOCTURNO: Juego de por la noche, o velada...
23:30	BUENAS NOCHES: Reflexión final del día.
23:50	A DORMIR: Cuando se acaba la reflexión se van todos a dormir y el monitor se pasa a dar las buenas noches y a comentar le día.
00:00	REUNIÓN KRAAL: evaluación del día y preparación día siguiente.

Fuente. Elaboración propia.

Segundo, una vez estructurado el campamento y que se han establecido los horarios, se decide el tema que ambientará el campamento.

Tercero, se procede a la designación de las comisiones y sus monitores. El número de monitores en cada comisión varía en función de la importancia y la carga de trabajo, generalmente oscilan entre 2 y 6 monitores. Las comisiones de trabajo son las siguientes:

- **Menú:** compra de alimentos y realización del menú.
- **Intendencia:** gestión del material y menaje de cocina.
- **Tesorería:** cargo propio elegido anualmente.
- **Ambientación:** desarrollan en profundidad la temática del campamento, así como la realización de algunas actividades conjuntas.
- **Uniformidad:** rigen las normas de uso del uniforme scout y de la camiseta del campamento.
- **Olimpiadas y escondite inglés:** preparación y organización de estas actividades lúdicas.
- **Día de familias y excursión:** se encargan de gestionar estos días especiales.
- **Supervivencia:** diseñan las rutas y eligen los lugares de pernocta.
- **Fe:** gestionan las actividades espirituales.
- **Orientación:** planifican el día dedicado a aprender sobre este ámbito.
- **Fiesta:** gestionan el desarrollo de la fiesta que se realiza la última noche.
- **Qs:** actividad realizada por los educandos mayores del grupo.
- **Normas, protocolos, documentación y turnos.**
- **Compromiso:** desarrollan la velada del mismo nombre, en la cual los educandos se comprometen con su rama y sus funciones como scouts.
- **Autobuses y furgoneta:** gestionan los trasportes de personas y material.

Simultáneamente, cada "kraalete" trabaja de manera independiente para desarrollar las actividades específicas de cada rama, que son las actividades realizadas por cada subgrupo de edad por separado. Aunque es cierto que los monitores mantienen una comunicación entre ellos y muchos de ellos participan en varias comisiones, además de involucrarse en la ejecución de actividades con su "kraalete", no existen canales de comunicación preestablecidos que abarquen a todos los monitores en conjunto.

Por consiguiente, esta organización de trabajo genera inconsistencia en las decisiones, así como incongruencia en las mismas, lo que provoca la repetición de diversos trabajos de forma reiterativa. Así mismo, la falta de orden a la hora del desarrollo de las comisiones de trabajo genera ineficiencias, por ejemplo, que se realice el presupuesto previo al contacto con las empresas de transporte, provocando que en la mayoría de los casos el presupuesto no se adapte a la realidad y deba realizarse de nuevo.

2.3. ENUNCIADO DEL TRABAJO

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es la elaboración de un plan de proyecto para desarrollar el campamento de verano para el Grupo Scout al que se considera el cliente. En este apartado se detallan y se explican los requisitos básicos de este campamento, así como las características necesarias que exige el cliente. Este apartado es la base del plan de proyecto de dicho campamento, que se muestra en el capítulo 4.

El Grupo Scout desea planificar su campamento de verano, momento más esperado del año y el fin de la Ronda Solar³. Este campamento contará con la participación de la mayoría de los educandos inscritos en el grupo, divididos en tres grupos de edad (lobatos, exploradores y pioneros), y los voluntarios, que la mayoría forman parte del “kraal”.

Este evento transcurrirá en la segunda quincena de julio de 2024, siendo el día de partida el lunes 15 y el de regreso el domingo 28, con el fin de tener la mayor asistencia posible, son las fechas habituales de los campamentos del grupo y las familias que llevan muchos años con hijos en el mismo, ya se han organizado en base a estas fechas. Como innovación, este año se realizará en instalaciones mixtas, es decir habrá infraestructura de cocina y aseos, pero todo el menaje y material ha de ser aportado por el propio grupo, por lo que se destinará una partida de dinero para ello. La realización del campamento se desarrollará en unas instalaciones del ayuntamiento de Cillamayor, un pueblo en la provincia de Palencia.

A continuación, se especifican las actividades indispensables, a nivel scout o por tradición, con las que ha de contar el campamento:

- **Supervivencias.** Se trata de una actividad scout en la que se realizan varias marchas y posteriormente se ponen en prácticas las técnicas de vivac previamente aprendidas, ya que se pernocta al aire libre. Es importante señalar que, aunque todos comienzan la actividad el jueves 18 de julio, los lobatos desarrollan esta actividad durante dos días, mientras que el resto de los educandos permanecen un día adicional.
- **Día 21 de julio, Día de familias.** La actividad se llevará a cabo el domingo, que es el punto intermedio del campamento. Durante este día, se invita a los padres a visitar las instalaciones y pasar tiempo con sus hijos, participando en actividades y juegos conjuntos.

³ Denominación del curso escolar para los scouts.

- **Día 23 de julio, Olimpiadas.** Se trata de diversos juegos en los que compiten por familias, grupos formados con niños de todas las edades.
- **Día 24 de julio, Orientación.** Uno de los pilares del movimiento es la vida en naturaleza, por ello se dedica un día entero a aprender y poner en práctica técnicas de orientación mediante distintas actividades y juegos.
- **Día 25 de julio, celebración de Santiago Apóstol.** Los scouts celebran el día de Santiago el Mayor, que es el patrón de los exploradores.
- **Día 26 de julio, Compromiso.** Es una velada especial y solemne, en la cual cada scout se compromete con su rama y adquiere unos deberes propios e intransferibles.
- **Día 27 de julio, Excursión, evaluación y fiesta.** El día antes de regresar a casa, se realizará una excursión didáctica en los alrededores del campamento. Posteriormente se desarrollará una actividad en la que los niños evaluarán el campamento, lo que les ha gustado y lo que no, y esta misma noche se desarrollará una fiesta.
- **Autogestión, Qs y escondite inglés.** Se trata de juegos que se realizan todos los años y que el cliente quiere mantener. No tienen un día estipulado, pero sí la duración: la autogestión dura una mañana entera, el Qs es una actividad de tarde y la velada posterior y el escondite inglés simplemente una actividad de tarde.

El presupuesto con el que se contará para la realización del campamento será de 25.200€, aproximadamente. Inicialmente habrá disponibles 6.000€, aportados por el Grupo Scout, que decide invertir una parte de sus recursos propios en el campamento debido a la necesidad de compra de menaje. Las siguientes aportaciones económicas coincidirán con el pago de las dos cuotas del campamento, se estima recibir 12.000€ en la semana 6 del proyecto y otros 7.200€ en la semana 12. De este presupuesto el 10% será reservado para posibles contingencias que puedan ocurrir durante el desarrollo del plan de proyecto o incluso durante la realización del campamento propiamente dicho. Se ha de tener en cuenta que el presupuesto podrá variar en función del número de educandos inscritos, ya que se estiman 60 participantes, la mayoría de los censados por el grupo, y 15 voluntarios, que no pagan esas cuotas.

Plan de proyecto: Campamento de verano.

3.METODOLOGÍA

Plan de proyecto: Campamento de verano.

La complejidad de orientar los proyectos hacia la consecución de sus objetivos ha generado el desarrollo de metodologías específicas y concretas en dirección de proyectos. En este capítulo, se llevará a cabo un breve análisis y explicación de las características claves de las metodologías más utilizadas en la actualidad, para posteriormente efectuar una comparación entre ellas y, finalmente, seleccionar la que mejor se adecue a las necesidades de este proyecto, tal como debería realizar el director del proyecto al inicio del mismo. Es importante destacar que se centrará la atención en las llamadas metodologías tradicionales, ya que las metodologías ágiles están destinadas a proyectos de carácter más ágil y flexible y con requisitos desconocidos o cambiantes, que no es esta situación, ya que el cliente nos muestra unas directrices claras (Asana, 2023). El análisis de la metodología seleccionada se desarrollará de manera más detallada en el último apartado de este capítulo.

3.1. DEFINICIÓN DE PROYECTO Y DIRECCIÓN DE PROYECTO

Se define proyecto como *“un producto exclusivo, original y único. Se produce una vez, y los sistemas y las herramientas que se utilizaron para producirlo se vuelven a utilizar para algo más, en muchos casos, para llevar a cabo otros proyectos”* (Wallace, 2014).

Por otro lado, el PMBOK define un proyecto como *“un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”* (Project Management Institute, 2017).

Ambas definiciones encajan con la motivación de este Trabajo de Fin de Grado, el desarrollo de la planificación de un campamento de verano, que pueda llegar a estandarizarse para otros eventos similares.

Otro término importante en esta área es la dirección de proyectos, que se puede definir como *“la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo”* (Project Management Institute, 2017).

La gestión de proyectos es un área que está estrechamente relacionada con el éxito del proyecto, ha sido definida por varias instituciones, por ejemplo, la Asociación para la Gestión de Proyectos (Wallace, 2014) dice lo siguiente:

La gestión de proyecto se enfoca en controlar la introducción del cambio deseado. Esto implica:

- *Comprender las necesidades de los grupos de interés.*
- *Planificar qué se necesita hacer, cuándo, por quién y bajo qué estándares.*

- Crear y motivar al equipo.
- Coordinar el trabajo de diferentes personas.
- Monitorear el trabajo que se realiza.
- Gestionar cualquier cambio del plan.
- Alcanzar resultados satisfactorios.

Siendo todas estas áreas necesarias para la buena definición de un proyecto, se tendrán en cuenta en el desarrollo de este Trabajo de Fin de Grado.

3.2. METODOLOGÍAS Y ESTÁNDARES PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

En este apartado se muestran metodologías relacionadas al desarrollo de planes de proyectos (Tabla 3), una vez definidas se seleccionará la que más se adapta al plan de proyecto a desarrollar.

Tabla 3. Metodologías y estándares de Dirección de Proyecto.

METODOLOGÍAS/ESTÁNDARES	ORGANIZACIONES
PMBOK 6ª Ed. “Project Management Body of Knowledge”	PMI “Project Management Institute”
ISO 21500	ISO “International Organization for Standardization”
ICB 4.1 “Individual Competence Baseline”	IPMA “Internacional Project Management Association”
PRINCE2 “Projects IN Controlled Environments”	AXELOS

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1. PMBOK 6ª EDICIÓN

A mediados del siglo XX, los directores de proyectos se embarcaron en la misión de obtener el conocimiento de la dirección de proyectos como una profesión establecida, siendo un punto clave el contenido de los fundamentos de esta. Posteriormente, serían este conjunto de conocimientos los denominados Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK). Siendo el Project Management Institute (PMI), el creador de los diagramas y glosarios a usar como base de trabajo (Project Management Institute, 2017). Es importante

mencionar que, aunque el PMBOK recoja los fundamentos de la Dirección de Proyectos, es el director de este el encargado de seleccionar qué partes de la guía se ajustan a su proyecto.

El PMI es la principal entidad profesional en la gestión de proyectos, siendo una organización internacional sin ánimo de lucro. Además de elaborar las diferentes ediciones del PMBOK, así como otros estándares, esta organización es una de las encargadas de certificar a los profesionales de la Dirección de Proyectos, asegurando que posean las habilidades necesarias para desempeñar con éxito su papel en la administración de proyectos (Project Management Institute, s.f.). Siendo la más importante y reconocida en el mundo la PMP®.

El ciclo de vida de un proyecto (Ilustración 7), es la unión de todas las fases que atraviesa dicho proyecto desde que nace hasta que se consigue la consecución de los objetivos planteados por el cliente. Este ciclo se gestiona mediante una serie de actividades que se denominan **procesos** de la dirección de proyectos, siendo el foco principal de la organización del PMBOK. Cada uno de estos procesos tiene una o más entradas, que se transforman en una o más salidas mediante el uso de herramientas y técnicas. Las salidas son entregables o resultados que se convierten en entradas para otros procesos. Los procesos de la dirección de proyectos se relacionan entre sí de forma lógica por las salidas que generan y pueden incluir actividades que se solapan y que se desarrollan a lo largo de todo el proyecto.

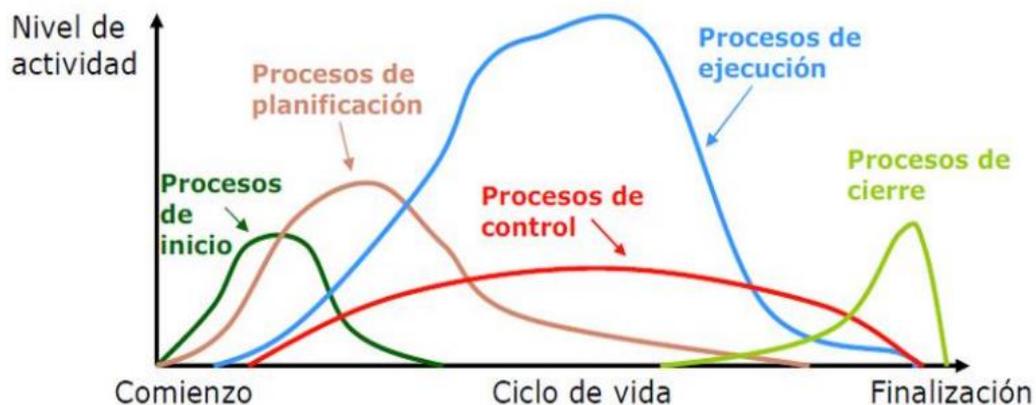


Ilustración 7. Grupos de procesos según ciclo de vida del proyecto. Fuente: (García, 2022-2023)

El PMBOK plantea 49 procesos, 5 grupos de procesos y 10 áreas de conocimientos con una interrelación claramente marcada (Tabla 4). Se divide en grupos de procesos por el objetivo que persiguen y en Áreas de Conocimiento, según las disciplinas que todo profesional de la dirección de proyectos debe comprender y aplicar de manera adecuada en sus proyectos.

Tabla 4. Procesos PMBOK.

CONOCIMIENTO	Inicio	Planificación	Ejecución	Monitorización y control	Cierre
Gestión de la integración del proyecto	Desarrollar el Acta de Constitución del proyecto	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	Cerrar proyecto o fase
			Gestionar el conocimiento del proyecto	Realizar el control integrado de cambios	
Gestión del alcance del proyecto		Planificar la gestión del alcance		Validar el alcance	
		Recopilar requisitos		Controlar el alcance	
		Definir el alcance			
		Crear la EDT			
Gestión del cronograma del proyecto		Planificar la gestión del cronograma		Controlar el cronograma	
		Definir las actividades			
		Secuenciar las actividades			
		Estimar la duración de las actividades			
		Desarrollar el cronograma			
Gestión de los costes del proyecto		Planificar la gestión de costes		Controlar los costes	
		Estimar los costes			
		Determinar el presupuesto			
Gestión de la calidad del proyecto		Planificar la gestión de calidad	Gestionar la calidad	Controlar la calidad	
Gestión de los recursos del proyecto		Planificar la gestión de recursos	Adquirir recursos	Controlar los recursos	
		Estimar los recursos de las actividades	Desarrollar el equipo		
			Dirigir el equipo		
Gestión de las comunicaciones del proyecto		Planificar la gestión de las comunicaciones	Gestionar las comunicaciones	Monitorear las comunicaciones	
Gestión de los riesgos del proyecto		Planificar la gestión de riesgos	Implementar la respuesta a los riesgos	Monitorear los riesgos	
		Identificar los riesgos			
		Realizar análisis cualitativo de riesgos			
		Realizar análisis cuantitativo de riesgos			
		Planificar la respuesta a los riesgos			
Gestión de las adquisiciones del proyecto		Planificar la gestión de adquisiciones	Efectuar las adquisiciones	Controlar las adquisiciones	
Gestión de los interesados del proyecto	Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados	

Fuente: Elaboración propia a partir de (Project Management Institute, 2017)

3.2.2. NORMA ISO 21500

La Organización Internacional de Normalización (ISO), es una organización no gubernamental (ISO, s.f.) responsable de fomentar el establecimiento de normas internacionales, de voluntario cumplimiento, en los ámbitos de fabricación, comercio y comunicación para todas las industrias, exceptuando las ramas industriales eléctrica y electrónica. Su función principal es la búsqueda de la estandarización de las normas de productos y seguridad para todo tipo de organizaciones a nivel internacional (Cervilla, 2012).

La organización ISO tiene su Secretaría Central en Suiza, pero está formada por distintos institutos de normas nacionales establecidos en 163 países, siendo AENOR la representación española (Cervilla, 2012). Es importante mencionar que AENOR posee un gran prestigio a nivel internacional, por lo que cada vez hay más normas que son desarrolladas en este país. Por la finalidad de este documento, se destaca la adaptación llevada a cabo por AENOR de la norma ISO 21500 y que denominó UNE-ISO 21500:2013. *Directrices para la Dirección y Gestión de Proyectos*, que será a la que se hará referencia a partir de este punto (AENOR Dirección de Desarrollo).

La norma nace de varias necesidades, entre la que se destaca la globalización de los mercados, para ello se comienza con el establecimiento de un lenguaje universal. No se trata de algo innovador, sino que se han cogido diversos documentos o guías de partida y recoge sus aspectos destacables. En esta norma la gestión de proyectos se desarrolla a través de **procesos**, donde podemos ver una influencia clara del PMBOK.

Este estándar recoge y describe todo lo que se cree que forma parte de las buenas prácticas en gestión y dirección de proyectos. Esto le permite contribuir al despliegue de los proyectos, al cumplimiento de plazos y costes y a la mejora de su calidad, ayudando así al rendimiento económico de los impulsores del proyecto. Debido a los objetivos que busca esta norma podemos observar que no solo se dirige a los directores de proyecto, encargados de seleccionar los procesos a aplicar, sino también a los patrocinadores de este y a los encargados de redactar normas futuras sobre este campo.

La norma UNE-ISO 21500 recoge la existencia de 39 procesos que se pueden clasificar de dos formas, según grupos de procesos y según grupos de materias, sin tener en cuenta el área de aplicación de estos (AENOR Dirección de Desarrollo).

A continuación, se muestra la Tabla 5 donde se interrelacionan ambas clasificaciones a través de los procesos que conforman todos los grupos, así como los distintos subapartados de ambas clasificaciones. Hay que mencionar que, más adelante se comentarán las diferencias que posee con la guía

PMBOK, pero se puede observar a simple vista que las similitudes son abundantes.

Tabla 5. Procesos que conforman la Dirección y Gestión de Proyectos según la norma UNE-ISO 21500:2013.

Grupos de materia	Grupos de proceso				
	Inicio	Planificación	Implementación	Control	Cierre
Integración	4.3.2 Desarrollar el acta de constitución del proyecto	4.3.3 Desarrollar los planes de proyecto	4.3.4 Dirigir el trabajo del proyecto	4.3.5 Controlar el trabajo del proyecto 4.3.6 Controlar los cambios	4.3.7 Cerrar la fase del proyecto o el proyecto 4.3.8 Recopilar las lecciones aprendidas
Parte interesada	4.3.9 Identificar las partes interesadas		4.3.10 Gestionar las partes interesadas		
Alcance		4.3.11 Definir el alcance 4.3.12 Crear la estructura de desglose de trabajo 4.3.13 Definir las actividades		4.3.14 Controlar el alcance	
Recurso	4.3.15 Establecer el equipo de proyecto	4.3.16 Estimar los recursos 4.3.17 Definir la organización del proyecto	4.3.18 Desarrollar el equipo de proyecto	4.3.19 Controlar los recursos 4.3.20 Gestionar el equipo de proyecto	
Tiempo		4.3.21 Secuenciar las actividades 4.3.22 Estimar la duración de las actividades 4.3.23 Desarrollar el cronograma		4.3.24 Controlar el cronograma	
Costo		4.3.25 Estimar los costos 4.3.26 Desarrollar el presupuesto		4.3.27 Controlar los costos	
Riesgo		4.3.28 Identificar los riesgos 4.3.29 Evaluar los riesgos	4.3.30 Tratar los riesgos	4.3.31 Controlar los riesgos	
Calidad		4.3.32 Planificar la calidad	4.3.33 Realizar el aseguramiento de la calidad	4.3.34 Realizar el control de la calidad	
Adquisiciones		4.3.35 Planificar las adquisiciones	4.3.36 Seleccionar los proveedores	4.3.37 Administrar los contratos	
Comunicación		4.3.38 Planificar las comunicaciones	4.3.39 Distribuir la información	4.3.40 Gestionar las comunicaciones	

Fuente: (AENOR Dirección de Desarrollo).

3.2.3. ICB 4.1

La IPMA “*Internacional Project Management Association*”, es una organización fundada en 1965 en Suiza para la dirección de proyectos, está compuesta por asociaciones de todos los continentes, siendo AEIPRO la asociación sin ánimo de lucro que representa a España. A través de IPMA los profesionales, de todo el mundo y de todas las culturas, de la disciplina de la dirección de proyectos pueden establecer contacto, así como relacionarse y fomentar el crecimiento de la profesión (AEIPRO, s.f.).

Una de las actividades principales de IPMA es la certificación de las competencias de los profesionales del sector. Esta acreditación es muy amplia, ya que, a parte de los aspectos técnicos de la dirección de proyectos, también incluye las habilidades personales de los profesionales, así como su capacidad para relacionar el proyecto con el entorno de este (EUschool, 2018). Esta certificación abarca lo cuatro niveles de competencia que se muestran a continuación en la Ilustración 8.



Ilustración 8. Niveles de competencia certificación IPMA. Fuente: (EUschool, 2018).

El ICB “*Individual Competence Baseline*” es el estándar global creado por IPMA para garantizar que todas las asociaciones miembros aplican unas bases comunes. Los objetivos que persigue IPMA con este documento son “*enriquecer y mejorar la competencia de un individuo en la dirección de proyectos, programas y carteras de proyectos y proporcionar un inventario de las competencias, que, si se alcanzan, representan el dominio completo de esos ámbitos de dirección. (...) Reconocemos que los proyectos empiezan y acaban con las personas y que el desempeño competente es esencial para todo proyecto exitoso*” (International Project Management Association (IPMA), 2015) .

Como se ha repetido reiteradamente, este estándar está enfocado a las **competencias** que deben poseer los profesionales del sector para alcanzar el éxito del proyecto, lo que lo hace distinto al resto. Antes de seguir, es importante saber que es la competencia, según se refleja en el ICB es “*la*

aplicación del conocimiento, las destrezas y las habilidades para lograr los resultados deseados”.

Este documento no es una guía exacta sobre como dirigir proyectos, sino que recoge un total de 29 competencias que deberían tener los distintos profesionales del sector de la dirección de proyectos. Estas competencias se agrupan en tres ámbitos, como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6. Competencias según ICB, divididas por áreas.

SIMBOLO ⁴	DESCRIPCIÓN	ELEMENTOS
 <p>Perspectiva</p>	Hacen referencia a las técnicas, herramientas y métodos que permiten a los individuos interactuar con su entorno.	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia. - Gobernanza, estructuras y procesos. - Cumplimiento, estándares y regulaciones. - Cultura y valores.
 <p>Personas</p>	Son las competencias personales e interpersonales, están relacionadas con el comportamiento del individuo.	<ul style="list-style-type: none"> - Autorreflexión y autogestión. - Integridad personales y fiabilidad. - Comunicación personal. - Relaciones y participación. - Liderazgo. - Trabajo en equipo. - Conflictos y crisis. - Ingenio. - Negociación. - Orientación a resultados.
 <p>Práctica</p>	Representa las competencias técnicas.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño del proyecto, programa o cartera de proyectos. - Requisitos, objetivos y beneficios. - Alcance. - Tiempo. - Organización e información. - Calidad. - Finanzas. - Recursos. - Aprovechamiento y alianzas. - Planificación y control. - Riesgo y oportunidad. - Partes interesadas. - Cambio y transformación. - Selección y equilibrio.

Fuente: Elaboración propia a partir de (International Project Management Association (IPMA), 2015).

⁴ La simbología hace referencia al “Ojo de la Competencia de IPMA” que relaciona al ser humano como parte fundamental de la consecución del éxito de un proyecto.

3.2.4. PRINCE2

La metodología PRINCE fue desarrollada por el *Central Computer and Telecommunications Agency* (CCTA) de Reino Unido, en 1989. Nació con el fin de convertirse en el estándar a emplear en el desarrollo de todos los proyectos de sistemas de información gubernamentales de dicho país. Esta Agencia, que posteriormente pasó a llamarse *Office of Government Commerce* (OGC) siguió avanzado en el desarrollo de la metodología PRINCE y gracias a la ayuda de expertos en el sector de la gestión de proyecto creó en 1996 la conocida actualmente como el estándar PRINCE2, adaptándola ya no solo a proyectos TIC sino a todo tipo de entornos (Ramírez, s.f.).

En la actualidad, la metodología PRINCE2 es de dominio público y pertenece a una joint venture, AXELOS, que está formada por la agencia OGC del gobierno británico y una empresa privada (AXELOS, s.f.). Hoy en día esta metodología se utiliza internacionalmente, ya no solo en el gobierno británico, llegando a ser una herramienta de grandes organizaciones, como la ONU.

PRINCE2 hace referencia a *PROjects IN Controlled Enviroments*, es decir, es una metodología de gestión de proyectos que se enfoca en entornos controlados. Este estándar destaca por su flexibilidad, adaptabilidad y por controlar todos los procesos del proyecto desde su inicio hasta su finalización. Todas las partes implicadas en el proyecto han de tener claro la planificación y la estructura antes de comenzar cada fase de este, ya que está claramente enfocado al cliente (PRINCE2, s.f.).

En la Ilustración 9 se observan los 3 elementos cuya combinación dan lugar a la metodología PRINCE2 (González, 2021):

- **Los siete procesos** (son las actividades esenciales del proyecto, cada una de ellas acompañadas de una lista que comprobación que permita hacer un seguimiento y alcanzar el resultado).
 1. Puesta en marcha.
 2. Dirección del proyecto.
 3. Inicio del proyecto.
 4. Control de una fase.
 5. Gestión de la entrega de productos.
 6. Gestión de los límites de las fases.
 7. Cierre del proyecto.

- **Los siete temas** (hacen referencia a los aspectos fundamentales que se deben controlar durante todo el desarrollo del proyecto).
 1. *Bussiness case*, justifica la razón de la existencia del proyecto y lo que aporta al cliente.
 2. La organización, se definen claramente los roles y las funciones de todos los miembros del equipo.

3. La gestión de la calidad realiza un seguimiento del cumplimiento de plazos y requisitos del cliente.
 4. La planificación, se estructuran todas las fases, de manera escalonada, buscando la consecución de los objetivos planteados.
 5. La gestión de riesgos implica identificar, analizar, controlar y evaluar el impacto de todos los eventos que tengan efectos sobre aspectos del proyecto, durante el desarrollo de este.
 6. La gestión del cambio consiste en desarrollar correctamente las modificaciones que se, puedan desarrollar, así como la comunicación de estas.
 7. El control del progreso realiza seguimiento, supervisando el avance del proyecto y la consecución de los objetivos planteados.
- **Los siete principios** (son los puntos que debe cumplir un proyecto para que se pueda aplicar la metodología PRINCE2 en su desarrollo).
1. Justificación comercial continua, trata de que el proyecto tenga una razón de existencia durante todo su ciclo de vida.
 2. Experiencia adquirida, representa el uso de los conceptos aprendidos en proyectos anteriores, así como en los diferentes pasos que se den en el proyecto actual.
 3. Definición de funciones y responsabilidades, permite que todos los implicados en el proyecto conozcan sus cometidos y los del resto, fomentando así la consecución de los objetivos que unen a todo el equipo.
 4. Gestión de proyectos, gestiona el proyecto siguiendo las fases establecidas y prestando especial atención a los puntos de control.
 5. Gestión por excepción, controla en todo momento que las decisiones sean tomadas en el nivel de gestión pertinente.
 6. Enfoque, debe estar centrado en todo momento en la entrega del producto final.
 7. Adaptabilidad del método al contexto en el que se desarrolla, ya sea al proyecto o al entorno de este.



Ilustración 9. Puntos clave según metodología PRINCE2. Fuente: (AXELOS, s.f.).

3.3. COMPARACIÓN DE METODOLOGÍAS

Una vez presentadas las metodologías más utilizadas en el ámbito de la dirección de proyectos, en este apartado, se procede a comparar sus puntos claves. Para ello se van a dividir en pros y contras, en relación con las necesidades que posee el proyecto que se va a desarrollar en el capítulo 4.

- **ISO 21500:**

- ✓ Posee una estructura basada en procesos.
- ✓ Otorga al director del proyecto la libertad de seleccionar y aplicar los procesos que considera que se ajustan al proyecto.
- ✓ Es recomendable para proyectos de duración larga y de complejidad.
- ✗ No planifica, ni implementa la respuesta a los riesgos que puedan aparecer.
- ✗ No planifica, ni controla el involucramiento de los stakeholders.
- ✗ No indica los instrumentos que se han de utilizar en cada proceso.

- **ICB:**

- ✓ Existe la certificación IPMA.
- ✓ Está enfocada en las competencias de los profesionales del sector de la dirección de proyectos.
- ✗ No muestra interrelación entre las áreas de conocimiento.
- ✗ Profundiza mucho en la inteligencia emocional.

- **PRINCE2:**

- ✓ Tiene en cuenta lo que ocurre después del cierre del proyecto.
- ✓ Revisa constantemente el cumplimiento de la consecución de los objetivos.
- ✓ Posee una estructuración siguiendo fases escalonadas.
- ✗ No tiene en cuenta la gestión de adquisiciones.
- ✗ Es una metodología rígida, ya que obliga a la consecución de todos los pasos que propone.
- ✗ Trata los riesgos del proyecto de forma superficial.

- **PMBOK:**

- ✓ Posee un claro prestigio a nivel internacional.
- ✓ Su estructura está basada en procesos, divididos en grupos de procesos y áreas de conocimiento, con una interrelación marcada.
- ✓ Plantea una gran cantidad de procesos, los cuales detalla en profundidad, pero siempre otorgando la libertad de selección, al director del proyecto, de utilizar los que se estimen oportunos.
- ✓ Se puede aplicar para proyectos de cualquier sector.
- ✓ Disminuye la incertidumbre, en la medida de lo posible, ya que presta especial atención a los grupos de procesos de planificación, previos a la ejecución.
- ✓ El grupo de procesos de monitoreo y control posee procesos en todas las áreas de conocimiento.
- ✓ Aporta herramientas útiles para el desarrollo del proyecto.
- ✓ Trata en profundidad los posibles riesgos que puedan ocurrir durante el desarrollo del proyecto.
- ✓ Una vez identificados los stakeholders del proyecto también planifica y monitoriza su involucramiento, así como gestiona su participación en el proyecto.

Una vez comparadas las metodologías, se decide utilizar el **PMBOK** como herramienta para el desarrollo del plan de proyecto del campamento de verano, debido a su adecuación en relación con los objetivos del proyecto.

El principal motivo para su elección es la estructura secuencial que permitirá el cumplimiento de plazos, uno de los objetivos de este trabajo. Por otro lado, otro aliciente es la disminución de la incertidumbre, lo cual permite un mayor ajuste presupuestario y una mayor tranquilidad de la mayoría de los interesados, como pueden ser las familias de los acampados, al tratarse de un campamento enfocado a menores de edad. Además, el hecho de que aporte herramientas para el desarrollo del proyecto permite que dentro del equipo de gestión se encuentren personas con poca experiencia de planificación.

3.4. METODOLOGÍA SELECCIONADA: PMBOK 6ª EDICIÓN

Según lo expuesto anteriormente, la metodología seleccionada para el desarrollo del proyecto es la presentada en la Guía del PMBOK 6ª edición (Project Management Institute, 2017), la cual se tomará como referencia.

En este apartado se profundizará en las distintas Áreas de Conocimiento que muestra el PMBOK, mediante la explicación de los distintos procesos que se han seleccionado como soporte para el desarrollo del Plan de Proyecto del campamento.

Antes de comenzar con el desarrollo de los procesos que conforman las distintas Áreas de Conocimiento, es importante hacer una breve explicación de los cinco Grupos de Procesos. Como se ha mencionado en el 3.2.1 PMBOK 6ª EDICIÓN, estos son otra forma de clasificación de los 49 procesos que reconoce este manual, y que en relación con el ciclo de vida del proyecto tienen mayor o menor peso en función del punto en el que se encuentre. Los cinco Grupos de Procesos son:

- **Grupo de Procesos de Inicio:** definen un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente.
- **Grupo de Procesos de Planificación:** requeridos para definir el alcance del proyecto, marcar los objetivos y la forma de alcanzarlos.
- **Grupo de Procesos de Ejecución:** desarrollan el trabajo que se ha planificado en el plan para la dirección de proyectos, con el fin de alcanzar los objetivos y satisfacer las necesidades que el cliente ha marcado en el proyecto.
- **Grupo de Procesos de Monitoreo y Control:** permiten realizar un seguimiento del avance y de la eficiencia del proyecto, pudiendo así identificar las áreas con necesidad de cambios y desarrollarlos.
- **Grupo de Procesos de Cierre:** autorizan la realización del cierre formal del proyecto, fase o contrato.

Una vez que se han explicado los cinco grupos de procesos y dado que este trabajo se centrará en la elaboración del plan de proyecto, a continuación, se explican las 10 áreas de conocimiento en profundidad, enfocándose en los procesos de Inicio y Planificación, quedando fuera del alcance de este trabajo los procesos de Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre. En resumen, a continuación, se va a proceder a una breve explicación de cada área de conocimiento y de los procesos de los grupos de inicio y planificación que conforman a cada una de ellas, que son los que se desarrollarán en el capítulo 4.

3.4.1. GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO

La gestión de la integración del proyecto involucra los procesos y actividades que sirven para identificar, fijar y coordinar los procesos de dirección del proyecto.

En el contexto en el que se desarrolla este trabajo, el grupo de integración incluye acciones que se han de aplicar durante todo el proyecto, desde el inicio hasta el final, estas características son unificación, consolidación, comunicación e interrelación. En todo momento la responsabilidad última del proyecto es del director de proyectos, aunque otras áreas como los riesgos pueden ser gestionadas por el personal especializado, el área de la gestión de la integración es competencia natural del director del proyecto.

Los procesos que conforman la Gestión de la Integración del Proyecto son:

- Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto.
- Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.
- Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto.
- Gestionar el Conocimiento del Proyecto.
- Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto.
- Realizar el Control Integrado de Cambios.
- Cerrar el Proyecto o Fase.

A continuación, se explican los procesos pertenecientes a los grupos de inicio y planificación.

3.4.1.1. *Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto*

El desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto es el proceso de la realización del documento que autoriza formalmente la existencia del proyecto y que se desarrolla solo una vez o en puntos predefinidos del proyecto. Mediante este proceso se crea un vínculo directo entre el proyecto y la organización, mostrando el compromiso de esta, y que otorga al director del proyecto la potestad de asignar al proyecto los recursos de la organización.

El inicio formal del proyecto está ligado con la aprobación del acta de constitución, de la mano de una entidad externa, como puede ser una oficina de dirección de proyectos (PMO). El iniciador del proyecto ha de encontrarse en un nivel adecuado para comprometer los recursos y obtener la financiación para el proyecto.

El acta de constitución es un documento que contiene información de alto nivel sobre el proyecto y el producto, servicio o resultado que satisface el plan del proyecto y ha de estar firmada por el promotor y el director del proyecto. Los

puntos que ha de contener el acta de constitución se escogerán entre los siguientes que propone el PMBOK:

- El propósito del proyecto.
- Los objetivos medibles.
- Los requisitos de alto nivel.
- Descripción de alto nivel del proyecto.
- Entregables clave y límites.
- El riesgo general del proyecto.
- Resumen del cronograma de hitos.
- Recursos financieros preaprobados.
- Los interesados clave.
- Los requisitos de aprobación del proyecto.
- Los criterios de salida del proyecto.

Las entradas de este proceso son el caso de negocio y el plan de gestión de beneficios, ambos aportan información de los objetivos del proyecto y como este contribuirá a la organización. La salida es el Acta de Constitución del Proyecto, como tal, el cual se puede ver en el apartado 4.1 del Plan de Proyecto.

3.4.1.2. Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto

Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto es el proceso de definir, preparar y coordinar los componentes y unirlos en un plan integral para la dirección del proyecto. Se ha de prestar especial atención a que los planes tengan interrelación y coherencia entre ellos.

El Plan para la Dirección del Proyecto se puede actualizar tantas veces como sea necesario, lo que provoca que según avanza el proyecto la información es más precisa, pero una vez definidas las líneas base, solo se podrá modificar mediante el proceso llamado: Realizar el Control Integrado de Cambios.

El Acta de Constitución, explicada en el anterior apartado, junto con los factores ambientales de la empresa y, en algunos casos, las salidas de otros procesos, que se detallarán más adelante, son la base de partida para la realización del Plan de Proyecto. Mientras que, la salida que genera este proceso es el Plan para la Dirección del Proyecto, como tal, que se puede observar en el capítulo 4.2 del Plan de Proyecto.

3.4.2. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

El plan para la gestión del alcance del proyecto está formado por los procesos requeridos para que el proyecto pueda llegar a término con éxito, incluyendo todo el trabajo necesario y solo el trabajo necesario.

Los procesos que conforman el área de Gestión del Alcance del Proyecto son:

- Planificar la Gestión del Alcance.
- Recopilar Requisitos.
- Definir el Alcance.
- Crear la EDT/WBS.
- Validar el Alcance.
- Controlar el Alcance.

A continuación, se explican, en profundidad, los procesos pertenecientes al grupo de planificación.

3.4.2.1. *Planificar la Gestión del Alcance*

El proceso de Planificar la Gestión del Alcance proporciona una base de trabajo para la gestión del alcance del proyecto a lo largo de su desarrollo.

3.4.2.2. *Recopilar Requisitos*

El proceso de recopilar los Requisitos es el proceso mediante el cual se conocen, registran y gestionan las necesidades y los requisitos de todos los stakeholders, para alcanzar los objetivos que se han marcado del proyecto.

3.4.2.3. *Definir el Alcance*

El proceso de Definir el Alcance es en el que se describen los límites del producto, resultado o servicio y los criterios de aceptación, esto se realiza mediante el desarrollo detallado de una descripción del proyecto y del producto que se va a obtener. En conclusión, en este proceso se detalla todo el trabajo necesario, y solo el trabajo necesario, que se ha de realizar para el desarrollo de los entregables del proyecto.

Los entregables del proyecto son cualquier producto o resultado que sea único y verificable creado durante el desarrollo del proyecto y que son necesario para completar un proceso, una fase o el proyecto en sí.

En el desarrollo de la definición del alcance, se tratarán los siguientes puntos, con la profundidad que se considere oportuna:

- Descripción del alcance del proyecto.
- Entregables y restricciones del proyecto.
- Hipótesis y exclusiones del proyecto.
- Criterios de aceptación.

3.4.2.4. Crear la EDT/WBS

El acrónimo EDT hace referencia a Estructura de Desglose del Trabajo, es una descomposición jerárquica del alcance del trabajo, que se crea con el objetivo de proporcionar un marco de referencia de los entregables del proyecto. Esto se realiza mediante la división de los entregables y el trabajo que conllevan en unidades de trabajo más pequeñas, y por lo tanto más fáciles de manejar, que es lo que se conoce como paquetes de trabajo. Los paquetes de trabajo también se pueden dividir, dando lugar a subpaquetes de trabajo, cuando ya no se obtienen más divisiones aparecen las actividades del proyecto, esta estrategia se denomina “top-down”.

Para desarrollar este proceso de trabajo se realizará la EDT con todo el trabajo del proyecto dividido hasta donde se estime necesario. Una vez se ha determinado, en el nivel más bajo (las actividades) se incluirá la información adicional que se estime oportuna, creando así el Diccionario de la EDT, podría incluir, entre otros:

- El código identificador del paquete.
- La organización responsable.
- La descripción del trabajo.
- Los hitos del cronograma.
- Los recursos necesarios.

Una vez que se han explicado los distintos procesos de planificación que conforman el área de gestión del alcance del proyecto, en la Tabla 7 se presentan las salidas que generan, es decir, lo que se desarrollará en el capítulo 4.

Tabla 7. Relación apartados de Teoría y Salidas del Plan de Proyecto (ALCANCE).

TEORIA	SALIDAS/APLICACIÓN
3.4.2 GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO	4.2.2. PLAN PARA LA GESTIÓN DEL ALCANCE
3.4.2.2. Recopilar Requisitos	Registro de Requisitos
3.4.2.3. Definir el Alcance	Enunciado del Alcance del proyecto
3.4.2.4. Crear la EDT/WBS	EDT Diccionario de la EDT

Fuente: *Elaboración propia.*

3.4.3. GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO

La gestión del cronograma del proyecto engloba los procesos necesarios para que la finalización del proyecto cumpla los plazos establecidos.

Los procesos que incluye el área de gestión del cronograma del proyecto, es decir, del tiempo son:

- Planificar la Gestión del Cronograma.
- Definir las Actividades.
- Secuenciar las Actividades.
- Estimar la Duración de las Actividades.
- Desarrollar el Cronograma.
- Controlar el Cronograma.

A continuación, se procede a la explicación detallada de los procesos pertenecientes al grupo de planificación.

3.4.3.1. *Planificar la Gestión del Cronograma*

El proceso de Planificar la Gestión del Cronograma proporciona una guía para gestionar el cronograma del proyecto durante la planificación, el desarrollo, la ejecución y el control de este, estableciendo las políticas, el procedimiento y la documentación que sean necesarios.

3.4.3.2. *Definir las Actividades*

El proceso de Definir las Actividades del proyecto es muy útil, ya que una vez se han descompuesto los paquetes de trabajo en las actividades que se han de seguir durante el desarrollo del cronograma del proyecto, se obtiene una línea base para estimar, programar, ejecutar y controlar la duración, en tiempo, del proyecto. Tener los paquetes de trabajo desagregados en actividades, es decir en las acciones concretas necesarias para la realización del trabajo, permite desarrollar la programación del proyecto, así como ejecutarlo y controlarlo correctamente.

3.4.3.3. *Secuenciar las Actividades*

El proceso de Secuenciar las Actividades del proyecto se basa en la identificación de las relaciones existentes entre las actividades que conforman el proyecto. Se ha de tener en cuenta una secuencia lógica, con el fin de que el

desarrollo del proyecto se realice de la manera más eficiente posible, teniendo en cuenta que sea viable y realista.

A excepción de la primera y la última actividad, todas y cada una de ellas han de estar conectadas, al menos, con otras dos actividades, siendo una de ellas predecesora y otra sucesora. Teniendo en cuenta que entre algunas actividades podría ser necesario incluir adelantos o retrasos, la secuenciación de las actividades se realizará mediante el uso de las siguientes relaciones lógicas:

- De Fin a Comienzo.
- De Fin a Fin.
- De Comienzo a Comienzo.
- De Comienzo a Fin.

3.4.3.4. Estimar la Duración de las Actividades

El proceso de Estimar la Duración de las Actividades consiste en fijar la cantidad de tiempo que se necesita para terminar cada actividad, para ello se estiman los periodos de trabajo que se necesitan para terminar cada una de ellas.

Teniendo en cuenta que las actividades pueden ser de duración fija o de duración variable, en función de si su duración es independiente o no de los recursos asignados, la duración de las actividades se puede estimar siguiendo distintos métodos, como pueden ser:

- Estimación análoga.
- Estimación paramétrica.
- Estimación basada en tres valores (el más probable, el optimista y el pesimista).
- Análisis de reserva

3.4.3.5. Desarrollar el Cronograma

El proceso de Desarrollar el Cronograma es realmente importante ya se genera un modelo de organización con fechas para el desarrollo de las actividades, teniendo en cuenta las relaciones y la duración de las actividades, así como los recursos y las restricciones.

Uno de los objetivos del cronograma es poder conocer a través de él el grado de avance del proyecto, esto se realiza con la línea base del cronograma y, para que esta acción sea más sencilla, el cronograma se representa gráficamente, algunos de los métodos más usados son:

- Método de la ruta crítica.

- Método PERT.
- Método ROY.
- Diagrama de Gantt.
- Nivelación de recursos.

Habiendo explicado los procesos del grupo de planificación que conforman la gestión del cronograma, en la Tabla 8 se presentan las salidas, es decir, lo que se desarrollará en el capítulo 4.

Tabla 8. Relación apartados de Teoría y Salidas del Plan de Proyecto (CRONOGRAMA).

TEORIA	SALIDAS/APLICACIÓN
3.4.3 GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO	4.2.3. PLAN PARA LA GESTIÓN DEL CRONOGRAMA
3.4.3.4. Estimar la Duración de las Actividades	Definición de las Actividades
3.4.3.5. Desarrollar el Cronograma	Línea base del Cronograma Cronograma

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4. GESTIÓN DE LOS COSTES DEL PROYECTO

La gestión de los costos del proyecto está compuesta por todos los procesos que ayudan a completar el proyecto cumpliendo el presupuesto aprobado, es decir, los procesos que permiten planificar y gestionar los costes, presupuestar, financiar y obtener financiamiento.

Los procesos que conforman el área de Gestión de los costes son:

- Planificar la Gestión de los Costos
- Estimar los Costos
- Determinar el Presupuesto
- Controlar los Costos

Debajo de estas líneas se encuentra una explicación detallada de los procesos que pertenecen al grupo de planificación.

3.4.4.1. Planificar la Gestión de los Costos

El proceso de Planificar la Gestión de los Costos es una guía sobre la forma en que se gestionarán los costes del proyecto, es decir, se decide como se van a estimar, presupuestar y gestionar los costes que pueda acarrear el mismo.

3.4.4.2. *Estimar los Costos*

El proceso de Estimar los Costos del proyecto permite conocer los recursos monetarios necesarios para el desarrollo de todo el proyecto, esto se lleva a cabo a través de la estimación del coste de los recursos necesarios para la realización de las distintas actividades de este. Se habla de estimación ya que se realizado una evaluación cuantitativa de los costes probables basándose en la información que se tiene disponible en un determinado momento del desarrollo del proyecto. Es por ello por lo que este proceso se desarrolla periódicamente a lo largo de todo el proyecto, para poder ir reflejando lo nuevos detalles que se puedan conocer.

Para desarrollar una estimación de costes existen diversas técnicas, entre las que se deberá elegir la técnica que mejor se adapte al proyecto. Al igual que en la estimación de la duración de las actividades, existen diversos métodos, entre los que destacan los siguientes:

- Estimación por analogía.
- Bottom up o estimación ascendente.
- Estimación paramétrica.
- Estimación por tres valores.
- Métodos heurísticos.

3.4.4.3. *Determinar el Presupuesto*

El proceso de Determinar el Presupuesto consiste en realizar la línea base de costos, que está formada por la suma de los costes estimados de todas las actividades o de los paquetes de trabajo. Teniendo en cuenta que el presupuesto del proyecto es la suma de todos los recursos monetarios que se pueden usar para desarrollarlo, la línea base de costes permite conocer la planificación temporal de los gastos del proyecto.

Para determinar el coste total del proyecto, es decir qué necesidad de financiación posee para que se pueda desarrollar con éxito, se ha de tener en consideración la creación de reservas para contingencias, es decir, para invertir en riesgos que ya están identificados. Por otro lado, también es interesante tener una reserva de gestión para acontecimientos no planificados.

Este proceso permite al equipo de dirección del proyecto conocer su viabilidad económica, para ello se ha de tener en cuenta que la línea de financiación se ha de encontrar siempre por encima de la línea base de costes.

Una vez explicados los procesos del grupo de planificación relacionados con la gestión de los costes, en la Tabla 9 se presentan las salidas, es decir, la relación con el plan de proyecto a desarrollar en el capítulo 4.

Tabla 9. Relación apartados de Teoría y Salidas del Plan de Proyecto (COSTES).

TEORIA	SALIDAS/APLICACIÓN
3.4.4. GESTIÓN DE LOS COSTES DEL PROYECTO	4.2.4. PLAN PARA LA GESTIÓN DE LOS COSTES
3.4.4.2. Estimar los Costos	Estimación de los Costes
3.4.4.3. Determinar el Presupuesto	Línea base de Costes Financiación

Fuente: Elaboración propia.

3.4.5. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO

La gestión de la calidad del proyecto comprende los procesos que ayudan a satisfacer las necesidades de los interesados mediante la incorporación de la política de calidad de la organización en la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto. Estos procesos permiten conocer el nivel de cumplimiento de los requisitos, es decir, en este apartado se va a determinar cómo garantizar su cumplimiento.

El área de conocimiento de gestión de la calidad está formada por los siguientes procesos:

- Planificar la Gestión de la Calidad.
- Gestionar la Calidad.
- Controlar la Calidad.

A continuación, se explica el proceso que pertenece al grupo de planificación.

3.4.5.1. Planificar la Gestión de la Calidad

El proceso de Planificar la Gestión de la Calidad es una guía sobre cómo gestionar y verificar la calidad durante el desarrollo del proyecto, para su realización se han de identificar los estándares de calidad a cumplir y se ha de desarrollar la forma de demostrar el cumplimiento de estos.

La calidad se ha de plantear respecto a un elemento concreto y para definir los requisitos de calidad se han de seguir los siguientes pasos:

1. Identificar los requisitos.

2. Definir una métrica de calidad para cada requisito, una forma de “medir” la calidad.
3. Documentar el cumplimiento de los requisitos.

Una vez realizados los pasos anteriores, se desarrolla una Hoja de Verificación que permite comprobar si se han dado los pasos necesarios.

Las entradas principales de este proceso son la EDT y las actividades que conforman el proyecto. Y las salidas que se desarrollarán, en el capítulo 4, son las que se muestran en la Tabla 10.

Tabla 10. Relación apartados de Teoría y Salidas del Plan de Proyecto (CALIDAD).

TEORIA	SALIDAS/APLICACIÓN
3.4.5. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO	4.2.5. PLAN PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD
3.4.5.1. Planificar la Gestión de la Calidad	Requisitos de Calidad Hoja de verificación

Fuente: Elaboración propia.

3.4.6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO

La gestión de los recursos del proyecto está formada por los procesos que permiten identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para el proyecto, esto permite garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios en el lugar y el momento adecuados.

Los procesos que conforman el área de gestión de los recursos son:

- Planificar la Gestión de Recursos.
- Estimar los Recursos en las Actividades.
- Adquirir Recursos.
- Desarrollar el Equipo.
- Dirigir al Equipo.
- Controlar los Recursos.

A continuación, se procede a explicar los procesos pertenecientes al grupo de planificación.

3.4.6.1. Planificar la Gestión de Recursos

El proceso de Planificar la Gestión de los Recursos establece la base y el trabajo necesarios para gestionar los recursos, físicos y del equipo, necesarios para el desarrollo del proyecto, en función de la complejidad y el tiempo de este. Esto

se realiza mediante la definición del modo de estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos. Gracias a este proceso se puede asegurar la existencia de recursos disponibles para el proyecto, entendiendo por recursos del proyecto las instalaciones, los servicios, los suministros, los equipos e incluso los miembros del equipo, es decir hay recursos que se pueden obtener de los activos internos de la organización y recursos que se han de obtener fuera.

Antes de comenzar a estimar los recursos necesarios para el desarrollo de cada actividad, es importante conocer el organigrama del equipo y sus habilidades. El primer paso para el desarrollo de este proceso es la definición del equipo de proyecto, incluyendo sus competencias y habilidades para que, una vez se han determinado los recursos necesarios para cada actividad, se puedan asignar las responsabilidades de cada miembro del equipo en función de sus habilidades.

Para representar la relación entre las actividades y los miembros del equipo, así como el rol de estos, se realizará una Matriz de Asignación de Responsabilidades, siendo una de las herramientas más utilizadas la matriz **RACI**. El rol o responsabilidad de cada miembro del equipo será uno o más, de entre los siguientes:

- *Responsible (R)*: es el ejecutor de la tarea.
- *Accountable (A)*: es la persona responsable última de la tarea.
- *Consult (C)*: es la persona a la que se le consulta sobre la tarea y que aporta su opinión.
- *Inform (I)*: es la persona a la que se debe informar sobre la tarea, de la cual no se obtiene respuesta.

3.4.6.2. Estimar los Recursos de las Actividades

El proceso de Estimar los Recursos de las Actividades es aquel en el que se identifica el recurso del equipo y el tipo y la cantidad de recursos físicos necesarios para completar las distintas actividades del proyecto.

Una vez explicados los procesos pertenecientes al grupo de planificación, en la Tabla 11 se presentan las salidas que se desarrollarán en el capítulo 4.

Tabla 11. Relación apartados de Teoría y Salidas del Plan de Proyecto (RECURSOS).

TEORIA	SALIDAS/APLICACIÓN
3.4.6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO	4.2.6. PLAN PARA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS
3.4.6.1. Planificar la Gestión de Recursos	Organigrama y definición del equipo del proyecto Matriz de Asignación de Responsabilidades
3.4.6.2. Estimar los Recursos de las Actividades	Registro de Recursos

Fuente: Elaboración propia.

3.4.7. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

La gestión de las comunicaciones del proyecto está formada por los procesos necesarios para garantizar que el intercambio de información sea correcto y eficaz, asegurando que el flujo de información durante el desarrollo del proyecto sea oportuno y adecuado.

Los procesos que conforman el área de Gestión de las Comunicaciones son:

- Planificar la Gestión de las Comunicaciones.
- Gestionar las Comunicaciones.
- Monitorear las Comunicaciones.

Igual que en las áreas de conocimiento anteriores, a continuación, se va a explicar el proceso correspondiente al grupo de planificación.

3.4.7.1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones

El proceso de Planificar la Gestión de las Comunicaciones, que se realiza en varias ocasiones, según sea necesario, durante el desarrollo del proyecto, es clave para involucrar a los stakeholders de manera eficaz y eficiente mediante la transmisión de información relevante y oportuna durante el proyecto. Para desarrollar este proceso se parte de las necesidades de información de cada interesado o grupo sobre los activos o necesidades proyecto, para realizar un plan apropiado para el intercambio de información. Además, se ha de generar documentación sobre los distintos métodos de almacenamiento, recuperación y disposición final de la información transmitida durante el desarrollo del proyecto.

Se ha de tener en cuenta que la información se puede transmitir de forma oral y escrita y que el intercambio de información puede seguir un proceso meramente informativo o un proceso interactivo.

Para el desarrollo de este proceso se comenzará determinando las necesidades de información que posee cada uno de los interesados o grupo. A continuación, se procederá a seleccionar qué información se quiere recoger, lo que se puede realizar contestando a diversas preguntas, como las siguientes:

- ¿Quién va a comunicar la información?
- ¿Quién es el receptor o destinatario de la información?
- ¿Qué se va a comunicar?
- ¿Con qué objetivo y por qué se comunica esa información?
- ¿Qué método se va a utilizar?
- ¿Cuándo se va a hacer?

La salida que genera este proceso de Planificar la Gestión de las Comunicaciones es el Plan para la Gestión de las Comunicaciones y se desarrollará en el apartado con el mismo nombre en el capítulo 4.

3.4.8. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO

La gestión de los riesgos del proyecto implica los procesos necesarios para realizar la planificación, gestión, identificación y monitoreo de los riesgos de un proyecto, así como la planificación y la implementación de la respuesta a los mismo por parte del equipo del proyecto.

Para definir un riesgo se han de conocer la causa que lo ha provocado, el acontecimiento en sí y el impacto que este tiene sobre el proyecto. El concepto de riesgo hace referencia a un acontecimiento que tenga un efecto sobre el proyecto, es decir, puede tratarse de una amenaza si el efecto es negativo o de una oportunidad si el efecto es positivo, pero siempre han de ser controlados. En todo momento del desarrollo del proyecto el objetivo ha de ser fomentar las oportunidades, aumentando la probabilidad de que ocurran, y por el contrario disminuir la probabilidad de que se presente una amenaza para el proyecto, o en su defecto, el impacto que pueda suponer para el proyecto.

Los procesos que conforman el área de Gestión de los Riesgos son:

- Planifica la Gestión de los Riesgos.
- Identificar los Riesgos.
- Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos.
- Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos.

- Planificar la Respuesta a los Riesgos.
- Implementar la Respuesta a los Riesgos.
- Monitorear los Riesgos.

A continuación, se detallan los procesos correspondientes al grupo de planificación.

3.4.8.1. Planificar la Gestión de los Riesgos

El proceso de Planificar la Gestión de los Riesgos sirve para asegurar que el nivel, el tipo y la visibilidad de la gestión de los riesgos es proporcional a los propios riesgos en si y a la importancia que tienen para el proyecto y los stakeholders de este. Es importante que se comience a desarrollar este proceso tan pronto como se crea el proyecto, aunque se complete más adelante, aún en un periodo temprano de este, y luego haya que volver a revisarlo.

3.4.8.2. Identificar los Riesgos

El proceso de Identificar los Riesgos es un proceso iterativo en el cual se documenta la información de los riesgos existentes para el proyecto y las fuentes generales de riesgo de este. Además, se han de documentar las características de estos y la información que aportan, como apoyo al equipo del proyecto, para la correcta respuesta a los riesgos identificados.

Para el desarrollo de la identificación de los riesgos se parte del Registro de Interesados y de la información existente de proyectos anteriores para poder recoger, además de los riesgos identificados, la causa y la consecuencia de estos.

3.4.8.3. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos

El proceso iterativo de Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos es aquel en el que se clasifican los riesgos del proyecto evaluando la probabilidad de que ocurran y el impacto que tengan sobre el proyecto, entre otros, para poder concentrar los esfuerzos en los riesgos con mayor prioridad, es decir con más probabilidad de ocurrir y que provoquen mayor impacto.

Para el desarrollo de este proyecto se parte de la salida del proceso de Identificar los Riesgos, es decir, del Registro de Riesgos y se procede a la identificación de la importancia de cada uno de ellos, de forma cualitativa. Para realizar este proceso se sigue la leyenda que se muestra en la Tabla 12, que

permite relacionar la probabilidad y el impacto en la Matriz de Probabilidad e Impacto (Tabla 13).

Tabla 12. Leyenda Matriz de Probabilidad e Impacto.

PROBABILIDAD	IMPACTO
Muy baja	Muy bajo
Baja	Bajo
Media	Medio
Alta	Alto
Muy alta	Muy alto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Matriz de Probabilidad e Impacto.

PROBABILIDAD	MA	0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
	A	0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
	M	0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
	B	0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
	MB	0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
				0,05	0,10	0,20	0,40	0,80	0,80	0,40	0,20	0,10
			MB	B	M	A	MA	MA	A	M	B	MB
AMENAZAS (impacto negativo)							OPORTUNIDADES (impacto positivo)					
Riesgos de interés prioritario												
Riesgos importantes												
Riesgos secundarios												

Fuente: Elaboración propia.

3.4.8.4. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos

El proceso de Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos no es un proceso necesario para todos los proyectos, se trata de analizar numéricamente el efecto combinado de los riesgos identificados en los procesos anteriores en relación con otras fuentes de incertidumbre de los objetivos generales del proyecto.

3.4.8.5. Planificar la Respuesta a los Riesgos

El proceso de Planificar la Respuesta a los Riesgos es aquel en el que se decide como afrontar los riesgos individuales del proyecto y el general, para lo que se

desarrollan estrategias que pueden acarrear la asignación de recursos o incluso incorporar nuevas actividades.

Para desarrollar las estrategias que permiten abordar los riesgos, se ha de tener en cuenta si su impacto es positivo o negativo, es decir, si se quieren fomentar o reducir.

Por un lado, están los riesgos con impacto negativo, es decir, las amenazas, que se han de abordar siguiendo una de las siguientes estrategias, en función de su importancia:

- **EVITAR:** se trata de eliminar la probabilidad de que el riesgo ocurra, lo que acarrearía una modificación en el Plan de Proyecto.
- **TRANSFERIR:** no se modifica la probabilidad de que el riesgo ocurra, ni el impacto de este, simplemente se transfiere la responsabilidad de la amenaza a un tercero, como puede ser una póliza de seguros.
- **MITIGAR:** se trata de disminuir la probabilidad de que ocurra la amenaza y el impacto de esta.
- **ACEPTAR:** consiste en no hacer nada con la amenaza, se suele aplicar a riesgos poco importantes o cuando no se posee una estrategia de acción.

Por otro lado, están los riesgos cuyo impacto es positivo, es decir, que son una oportunidad para el proyecto, en este caso la respuesta estará basada en una de las siguientes estrategias:

- **EXPLOTAR:** se trata de convertir la oportunidad en realidad, es decir, convertir la probabilidad de que ocurra en un hecho, lo cual modificaría el Plan de Proyecto.
- **COMPARTIR:** se traslada la propiedad de la oportunidad a un tercero, que se cree que podría aprovecharla mejor.
- **MEJORAR:** se refiere a aumentar la probabilidad de que ocurra el riesgo y su impacto positivo.
- **IGNORAR:** consiste en no hacer nada con la oportunidad, se suele aplicar si no merece la pena el impacto positivo que acarrea.

Una vez se han explicado los distintos procesos de planificación asociados al grupo de Gestión de Riesgos en la Tabla 14 se muestran las salidas, que serán desarrolladas en el capítulo 4.

Tabla 14. Relación apartados de Teoría y Salidas del Plan de Proyecto (RIESGOS).

TEORIA	SALIDAS/APLICACIÓN
3.4.8. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO	4.2.8. PLAN PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS
3.4.8.2. Identificar los Riesgos	Registro de los Riesgos
3.4.8.3. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos	Análisis Cualitativo de los Riesgos
3.4.8.5. Planificar la Respuesta a los Riesgos	Respuestas a los Riesgos

Fuente: Elaboración propia.

3.4.9. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO

La gestión de las adquisiciones del proyecto son procesos que permiten la adquisición o compra de resultados, productos o incluso servicios fuera del equipo de trabajo del proyecto.

Los procesos que conforman el área de Gestión de las Adquisiciones son:

- Planificar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.
- Efectuar las Adquisiciones.
- Controlar las Adquisiciones.

A continuación, se explica el proceso asociado con el grupo de planificación.

3.4.9.1. Planificar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto

El proceso de Planificar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto es aquel en el que el equipo del proyecto determina si se han de adquirir bienes y servicios fuera del equipo de proyecto. En caso de que se decida adquirir también se ha de especificar el enfoque y los posibles proveedores, es decir, se ha de concretar qué se va a adquirir y cuando y como se van a realizar las adquisiciones, realizando también el contrato necesario.

Este proceso comienza con la mera decisión de si el producto o servicio ha de ser subcontratado o si no, por lo que sería desarrollado por el equipo de proyecto. A continuación, se especifica claramente qué es lo que se va a adquirir, para establecer un contacto con posibles proveedores para, posteriormente, establecer los criterios de selección que permitan seleccionar el más adecuado.

Las salidas que genera este proceso se desarrollarán en el capítulo 4 y son las que se muestran a continuación, en la Tabla 15.

Tabla 15. Relación apartados de Teoría y Salidas del Plan de Proyecto (ADQUISICIONES).

TEORIA	SALIDAS/APLICACIÓN
3.4.9. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO	4.2.9. PLAN PARA LA GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES
3.4.9.1. Planificar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto	Lista de adquisiciones Enunciado de adquisiciones Criterios de selección de proveedores

Fuente: Elaboración propia.

3.4.10. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

La Gestión de los Interesados del proyecto requiere todos los procesos que permiten identificar a las personas, organizaciones o grupos, es decir, los interesados o stakeholders que pueden influir o verse afectados por el proyecto. También incluye los procesos que permiten analizar las expectativas y el impacto de los stakeholders sobre el proyecto, con el fin de desarrollar estrategias que permitan controlar que realicen una participación eficaz en la toma de decisiones y en la ejecución de este (PMBOK. 6ª Ed. 2017).

Esta área gestiona a todos los interesados del proyecto y gestiona su satisfacción, siendo este uno de los objetivos que poseen la mayoría de los proyectos. Dada la importancia del área de gestión de los interesados se recomienda que la identificación de los stakeholders se desarrolle simultáneamente a la realización del Acta de Constitución del Proyecto o, en su defecto, inmediatamente después de esta.

Los procesos que conforman el área de Gestión de los Interesados del Proyecto son:

- Identificar a los Interesados.
- Planificar el Involucramiento de los Interesados.
- Gestionar el Involucramiento de los Interesados.
- Monitorear el Involucramiento de los Interesados.

A continuación, se explican los procesos correspondientes a los grupos de inicio y planificación.

3.4.10.1. Identificar a los Interesados

El proceso de Identificar a los Interesados del proyecto, también llamados stakeholders, es uno de los procesos del grupo de inicio y se realizará según sea necesario a lo largo del proyecto. Este proceso se basa en identificar a los stakeholders y estudiar y recoger sus necesidades e inquietudes en el proyecto, así como su impacto e influencia sobre este, ayudando al equipo de proyecto a definir la forma de involucrarlos en el éxito del proyecto.

3.4.10.2. Planificar el Involucramiento de los Interesados

El proceso de Planificar el Involucramiento de los Interesados es un proceso del grupo de planificación que consiste en desarrollar un método para involucrar a los interesados del proyecto e interactuar con ellos eficazmente, teniendo en cuenta sus inquietudes y necesidades sobre el proyecto, así como su postura con respecto a este. Lo que se pretende con este proceso es fomentar el apoyo de los stakeholders que secundan el proyecto y minimizar el impacto negativo de los que están en su contra.

El equipo de proyecto será el encargado de desarrollar la estrategia a seguir con cada uno de los stakeholders. Para desarrollar esta estrategia se parte del Registro de Interesados y de sus expectativas y de la Matriz Poder-Interés (Ilustración 10), que se muestra debajo de estas líneas, así como de la postura actual que presentan los stakeholders y la postura deseada.



Ilustración 10. Matriz Poder-Interés o Matriz de Gardner Fuente: (Uixera, s.f.)

Una vez que se han explicado los procesos de inicio y planificación del área de Gestión de Interesados del Proyecto, como se ha dicho anteriormente, estos procesos son los primeros en realizarse del Plan de Proyecto, es decir, se desarrollan inmediatamente después de la realización del Acta de Constitución. Las salidas que generan estos procesos se desarrollarán en el capítulo 4, son las recogidas en la Tabla 16.

Tabla 16. Relación apartados de Teoría y Salidas del Plan de Proyecto (INTERESADOS).

TEORIA	SALIDAS/APLICACIÓN
3.4.10. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO	4.2.1. PLAN PARA LA GESTIÓN DE LOS INTETERESADOS
3.4.10.1. Identificar a los Interesados	Registro de los Interesados
3.4.10.2. Planificar el Involucramiento de los Interesados	Plan de Gestión de los Interesados

Fuente: Elaboración propia.

Plan de proyecto: Campamento de verano.

4. PLAN DE PROYECTO

Plan de proyecto: Campamento de verano.

En este capítulo se desarrollará el Plan de Proyecto, según los procesos explicados en el capítulo anterior siguiendo la metodología del PMBOK 6ª EDICIÓN (Project Management Institute, 2017).

4.1. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

En este apartado se desarrolla el Acta de Constitución del Proyecto, que es el documento que autoriza formalmente la existencia del proyecto, ya que recoge la información de alto nivel.

Identificador del Proyecto	
Título del Proyecto:	Campamento de Verano del Grupo Scout.
Cliente	Grupo Scout.
Fecha de inicio:	26 de febrero del 2024.
Fecha de finalización:	4 agosto del 2024.
Principal fuente de financiación:	Cuotas de los educandos.
Director del Proyecto:	Ana María Vieites Puente.
Fecha ejecución campamento verano:	15/07/2024 al 28/07/2024.

Descripción del Proyecto
<p>Planificación y desarrollo del Campamento de Verano del Grupo Scout, que se llevará a cabo entre los días 15 y 28 del mes de julio de 2024 en las instalaciones del ayuntamiento de Cillamayor, en Palencia.</p> <p>Se desarrollará en una finca con instalaciones mixtas, es decir, una finca que simplemente posee un edificio habilitado para cocinar (con fuegos, espacio de almacenaje de comida, nevera y congelador) y otro con aseos y duchas, siendo el Grupo Scout el encargado del menaje de cocina y de las tiendas de campaña.</p> <p>El campamento constará de diferentes actividades, siendo las gestionadas por el equipo de proyecto: las Supervivencias, el Día de familias, las Olimpiadas, la Orientación, la celebración de Santiago Apóstol, el Compromiso, la Excursión, la evaluación y la fiesta y la Autogestión, el Qs y el escondite inglés. Además, planificará también los traslados de los educandos y de los educadores y los regalos (camiseta del campamento para todos los asistentes).</p>

Objetivos del Proyecto

El objetivo principal de este proyecto es desarrollar una planificación del campamento de verano del Grupo Scout para el verano 2024 y que a su vez sirva como base para campamentos futuros, llegando a establecerse como una forma de trabajo.

Cumplir los plazos establecidos y ajustarse al presupuesto existente, ya que se financiará el campamento y a mayores se realizará una inversión en material de acampada y menaje de cocina.

Por último, se busca promover el escultismo en edades tempranas, la vida en naturaleza y en comunidad, así como la importancia de la educación en valores, el desarrollo de diversas habilidades sociales y de gestión que pueden ser aplicables en la vida cotidiana. Fomentando una visión positiva del escultismo de la sociedad, atrayendo así a nuevos educandos y voluntarios al Grupo Scout.

Requisitos de aprobación del Proyecto

- El proyecto debe ser económica y operacionalmente viable.
- Un mínimo de 50 educandos inscritos.
- Un mínimo de 8 educadores inscritos.

Entregables clave del Proyecto

- Inscripción de educandos y educadores.
- Contrato con las instalaciones.
- Listas y cantidades de material de acampada y menaje de cocina necesarios.
- Listas y cantidades de alimentos, material didáctico y de limpieza necesarios.
- Definición y cantidad de regalos necesarios.
- Contrato de transporte de educandos y/o alquiler de vehículo.
- Diseño del campamento (en qué estará ambientado).
- Reunión con las familias de los educandos.

Riesgos generales del Proyecto

- No conseguir la participación esperada.
- No conseguir voluntarios (educadores y/o staff) suficientes.
- Las distintas compras excedan los presupuestos asignados inicialmente.
- Que los educandos se den de baja en momentos próximos al campamento, variando así el presupuesto estimado.
- Compras de material, comida, productos de limpieza o regalos insuficientes.
- Que tengan lugar accidentes durante el campamento, en los que se vean involucrados educandos.
- Desarrollo de fenómenos meteorológicos adversos durante el desarrollo del campamento.

Resumen del Cronograma de Hitos

- Inicio planificación del campamento de verano.
- Apertura y cierre de inscripciones.
- Recepción de la primera cuota de los educandos.
- Recepción de la segunda cuota de los educandos.
- Oficialización de las distintas contrataciones y compras.
- Establecimiento de las actividades.
- Traslado a las instalaciones donde se desarrollará el campamento de educandos, educadores y todo el material.
- Desarrollo del campamento de verano.
- Vuelta a Valladolid de los educandos y educadores, así como del material y excedentes.
- Evaluación del campamento.

Recursos Financieros

El presupuesto estimado disponible será de un total de 25.200€ desglosado de la siguiente forma:

- Inicialmente el Grupo Scout aportará 6.000€.
- En la semana 6 de planificación del proyecto se recibirán 12.000€ del pago de la primera cuota.
- En la semana 12 de planificación se recibirán 7.200€, correspondientes a al restante de las cuotas de los inscritos.

En función de los educandos inscritos las aportaciones económicas procedentes de las cuotas podrán variar.

Stakeholders de alto nivel del Proyecto

- Educandos y sus familias.
- Voluntarios (educadores y staff).
- Grupo Scout.
- Organizaciones tales como Scouts Valladolid y el Movimiento Scout Católico, de los cuales depende el Grupo Scout.
- Proveedores.
- Habitantes de Cillamayor, pueblo donde se va a desarrollar el campamento.
- Ayuntamiento de Cillamayor.

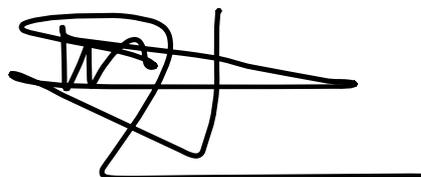
Equipo de Proyecto

- Director del Proyecto.
- Jefe del Grupo Scout.
- Tesorero.
- Secretario-administrativo.
- 2 Personas de apoyo del Grupo Scout

Firmas



Promotor del Proyecto



Director del Proyecto

4.2. PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO

En este apartado se desarrolla el Plan de Proyecto propiamente dicho, siendo cada una de las secciones las Áreas de Conocimiento desarrolladas en el capítulo 3.4 METODOLOGÍA SELECCIONADA: PMBOK 6ª EDICIÓN.

Para poder llevar a cabo algún cambio en los siguientes documentos, se ha de rellenar la Solicitud de cambio recogida en el Anexo 1, del proceso, Realizar el Control Integrado de Cambios, explicado en el apartado 3.4.1.2.

4.2.1. PLAN PARA LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

4.2.1.1. Registro de los Interesados

Tabla 17. Registro de los interesados.

REGISTRO DE LOS INTERESADOS			
Stakeholders	Clasificación		Inquietudes y Necesidades
	Interno o Externo	Postura actual	
Grupo Scout	Interno	A favor	Que se cumplan los objetivos del campamento, los niños disfruten y no ocurra ningún imprevisto durante la realización del campamento.
Educandos	Externo	A favor	Disfrutar de la experiencia del campamento y pasárselo bien con sus amigos.
Familias de los educandos	Externo	A favor	Que no ocurra ningún imprevisto durante el campamento, que sus hijos disfruten y conocer las actividades que están desarrollando a través de redes sociales.
Educadores	Interno	A favor	Disfrutar del campamento y gestionar el menor número de imprevistos de último momento.
Staff	Interno	A favor	Tener pautadas sus labores y disfrutar de tiempo de descanso.
Scouts de Valladolid - MSC	Interno	A favor	Que el campamento se lleve a cabo según lo planificado y no haya imprevistos que les afecten o empañen su imagen.
Equipo de proyecto	Interno	A favor	Que el campamento se lleve a cabo según lo planificado y la satisfacción del cliente les repercuta favorablemente.

Proveedores	Externos	Neutro	Cobrar lo pautado y no tener que desplazarse al campamento más de lo necesario.
Habitantes de Cillamayor	Externo	En contra	Que el pueblo no se vea saturado por un gran número de niños y adultos que dificulten su día a día.
Ayuntamiento de Cillamayor	Externo	Neutro	Cobrar el alquiler de las instalaciones en el tiempo estipulado y que no haya quejas derivadas del desarrollo de este.
Sacerdote del Grupo Scout	Interno	A favor	Que se desarrolle el campamento siguiendo los valores de Fe del escultismo y que la eucaristía del Día de familias se desarrolle correctamente.
Centro de Salud Barruelo (el más cercano)	Externo	En contra	No tener que tratar un número desmesurado de incidencias, muy por encima de sus servicios habituales (ni en gravedad, ni en número).
Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado de la zona	Externo	En contra	Que no aumenten sus servicios desmesuradamente debido al desarrollo del campamento.
Cuidador de las instalaciones	Externo	Neutro	Que no suponga un trabajo extra para él y que descuiden las instalaciones.
Pequeños negocios de la zona	Externo	A favor	No ser capaces de atender la alta demanda en franjas horarias concretas.
Otro grupo con el que se compartan las instalaciones	Externo	En contra	Que los educandos de ambos grupos tengan conflictos entre ellos y coincidir en horarios de duchas o comidas, lo que supondría una gestión a mayores.
Colegio que acoge las bases y respalda al Grupo Scout	Interno	A favor	Que el campamento se desarrolle con éxito proporcionándole buena publicidad.
Administraciones Públicas	Externo	Neutro	Tener un trabajo superior al ordinario.
Grupos ecologistas	Externo	En contra	Que las salidas de las instalaciones y las rutas se desarrollen de forma organizada, cuidando en todo momento la fauna y flora local.
Otros grupos scouts	Externo	Neutro	No ver sus actividades interrumpidas por las del campamento y no perder educandos o staff de sus propias actividades por este campamento.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.1.2. Plan de Gestión de los Interesados

A partir del Registro de Interesados (Tabla 17), se ha realizado la Matriz Poder-Interés (Tabla 18) con los stakeholders del proyecto, utilizando como referencia la Ilustración 10.

Tabla 18. Matriz de Poder-Interés o Matriz de Gardner.

PODER	Alto	Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado de la zona Cuidador instalaciones Otro grupo con el que se compartan las instalaciones	Colegio que acoge las bases y respalda al Grupo Scout Familias de los educandos Ayuntamiento Cillamayor Grupo Scout Equipo de proyecto Educadores Staff
	Bajo	Centro de Salud Barruelo (el más cercano) AAPP Proveedores Otros grupos scouts	Grupos ecologistas Pequeños negocios de la zona Sacerdote del Grupo Scout Habitantes Cillamayor Scouts de Valladolid – MSC Educandos
		Bajo	Alto
		INTERÉS	

Fuente: Elaboración propia.

Partiendo de la información del registro de interesados y de la matriz poder-interés (Tabla 18) se desarrolló el plan de involucramiento de los interesados, en el cual se muestran las estrategias de gestión a seguir con cada stakeholder (Tabla 19), prestando especial atención a fomentar el involucramiento de los promotores del proyecto. Con la Tabla 19 se genera la salida del proceso de planificación 3.4.10.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados.

Tabla 19. Plan de Gestión de los Interesados.

PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS			
Stakeholders ⁵	Clasificación		Estrategias de Gestión de los Interesados
	Postura actual	Postura deseada	
Grupo Scout	A favor	A favor	Hacerlos partícipes durante toda la planificación de las decisiones tomadas y disminuir la incertidumbre, teniendo siempre presente el cumplimiento de los objetivos del campamento.
Educandos	A favor	A favor	Tener en cuenta sus necesidades, crear tiempos libres y actividades lúdicas buscando siempre su disfrute.
Familias de los educandos	A favor	A favor	Informar durante la planificación y el desarrollo del campamento, disminuir la incertidumbre y prestar especial atención al Día de familias.
Educadores	A favor	A favor	Tener en cuenta su experiencia para así poder adelantarse a imprevistos que puedan ocurrir, disminuyendo al mínimo las gestiones de última hora.
Staff	A favor	A favor	Realizar una lista de tareas con el Grupo Scout, así como de horarios y turnos, que se le comunicará con suficiente antelación.
Scouts de Valladolid – MSC	A favor	A favor	Informar sobre las decisiones que les competan y tener presente en todo momento los valores de la asociación.
Equipo de proyecto	A favor	A favor	Administrar el proyecto conforme a sus principios y otorgarle el reconocimiento adecuado.
Proveedores	Neutro	A favor	Establecer claramente las fechas de pago y entrega del material o prestación del servicio.
Habitantes de Cillamayor	En contra	Neutro	Desarrollar actividades de limpieza y servicio al pueblo, así como controlar las interacciones de los educandos con los habitantes.
Ayuntamiento de Cillamayor	Neutro	A favor	Establecer claramente las fechas de pago e informar de las actividades que puedan afectar al pueblo.

⁵ Marcados en negrita los stakeholders con alto poder e interés

Sacerdote del Grupo Scout	A favor	A favor	Tener en cuenta los valores de fe y darle la importancia necesaria a la eucaristía del Día de familias, controlando las actitudes de los educandos, de los responsables y de las familias.
Centro de Salud Barruelo (el más cercano)	En contra	Neutro	Prestar especial atención a los educandos en todo momento, evitando conductas peligrosas. Decidir que incidencias necesitan de verdad acudir al centro de salud teniendo en cuenta especialmente la opinión de los educadores con formación sanitaria, y en caso de mucha gravedad acudir directamente al hospital más cercano.
Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado de la zona	En contra	Neutro	Informar de las actividades a realizar fuera del campamento, teniendo en cuenta su opinión y gestionando lo mayor posible sin su presencia.
Cuidador de las instalaciones	Neutro	A favor	Prestar especial atención al cuidado de las instalaciones y ofrecer ayuda en el desarrollo de sus actividades.
Pequeños negocios de la zona	A favor	A favor	Controlar quién y en qué momento acude a los negocios de la zona, intentado evitar en la medida de lo posible las horas punta.
Otro grupo con el que se compartan las instalaciones	En contra	A favor	Establecer una comunicación asertiva, hacer actividades conjuntas, en la medida de lo posible, fomentar la buena relación entre todos los educandos.
Colegio que acoge las bases y respalda al Grupo Scout	A favor	A favor	Mantener informado en todo momento sobre la planificación y el desarrollo del campamento, teniendo en cuenta su opinión.
Administraciones Públicas	Neutro	Neutro	Comenzar el desarrollo de los trabajos administrativos con suficiente tiempo, sin que suponga un desajuste en su trabajo ordinario.
Grupos ecologistas	En contra	A favor	Mantener informados sobre las actividades al aire libre y controlar el cuidado de la flora y fauna local. Realizar una actividad específica sobre este tema para fomentar las buenas actitudes de los educandos.
Otros grupos scouts	Neutro	A favor	Establecer una comunicación directa con ellos, conocer sus actividades e intentar no interferir en las mismas, hacerlos partícipes de las actividades del campamento.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. PLAN PARA LA GESTIÓN DEL ALCANCE

4.2.2.1. Registro de Requisitos

A partir de las necesidades de los stakeholders recogidas en la Tabla 17 y de las necesidades del Grupo Scout, se presentan los Requisitos del Proyecto.

Requisitos del Proyecto

- Cumplir el cronograma de hitos y el presupuesto establecido, teniendo en cuenta que este último está supeditado al número de educandos inscritos.
- Cumplir los objetivos de aprendizaje del campamento.
- Desarrollar con éxito las actividades indispensables con las que ha de contar el campamento, según los requerimientos del cliente y tener presente los valores del escultismo.
- Asegurar la calidad de los bienes adquiridos.
- Establecer los canales de información necesarios con los promotores del proyecto, teniendo en cuenta su opinión.
- Reducir la incertidumbre y las gestiones de último momento al mínimo posible.
- Pagar a los proveedores en el plazo acordado planificando correctamente sus servicios o entregas.
- Controlar las interacciones de voluntarios, educandos y familias con el entorno del lugar donde se desarrolla el campamento.
- Establecer buenas relaciones con otros grupos scouts con los que pueda estar en contacto o a los que pueda influir el campamento.
- Que los educandos disfruten del campamento, siendo este un entorno seguro para ellos y que se adscriban al Grupo Scout para la siguiente Ronda Solar.
- Que los voluntarios desarrollen sus tareas, disfrutando, sin presiones, con un buen ambiente de trabajo y con ganas de seguir participando en la vida de los educandos.
- Frecuentar más las Redes Sociales tanto como medio de comunicación con las familias como una fuente de publicidad para el Grupo Scout.

4.2.2.2. Enunciado del Alcance del Proyecto

Descripción del alcance del proyecto

Este proyecto consiste en la realización de un Campamento de Verano del Grupo Scout, se trata de un evento de gran envergadura y tradición que tendrá lugar en una finca municipal en Cillamayor, Palencia, entre el 15 y el 28 de julio de 2024. Contará con la participación de 15 voluntarios, que se encargarán del desarrollo del campamento, y de 60 inscritos del Grupo Scout que pagarán una cuota de

320€, de los cuales 200€ serán abonados la primera semana de abril y el resto en la tercera semana de mayo. Este evento requiere de una planificación exhaustiva, minimizar la incertidumbre, garantizar la participación y seguridad de todos (educandos y voluntarios involucrados); la satisfacción del cliente y del resto de los promotores del proyecto.

Una de las primeras consideraciones del proyecto se enfoca en evaluar y optimizar las instalaciones proporcionadas por el ayuntamiento. Esto implica no solo determinar su capacidad y características, sino también establecer protocolos de logística que aseguren un flujo eficiente de materiales y alimentos durante todo el desarrollo del campamento, así como los lugares de realización de las actividades.

Adicionalmente, la gestión de recursos se ha convertido en un pilar fundamental del proyecto. Esto conlleva realizar un inventario de todos los recursos necesarios, desde el material de camping y el menaje de cocina hasta el material didáctico, el cual se comparará con las existencias del Grupo Scout, para así conocer qué es lo que hay que comprar. Todo ello, complementado con un plan estratégico para la adquisición de alimentos y productos de limpieza, considerando meticulosamente posibles alergias e intolerancias.

Otro de los puntos clave a tener en cuenta durante todo el proyecto es gestionar la documentación y la comunicación con las familias de los educandos y el colegio que acoge las bases del Grupo Scout. Se van a establecer canales de comunicación efectivos a través de las redes sociales, para mantener a las familias informadas sobre el desarrollo del campamento y se va a gestionar toda la documentación requerida por el Ayuntamiento y la Evaluación de Riesgos, garantizando así el cumplimiento de todas las normativas y requisitos legales.

En cuanto a las actividades, previamente se ha diseñado un programa detallado que abarca toda la programación del campamento, teniendo en cuenta todas las actividades solicitadas por el cliente: las Supervivencias, el Día de familias, las Olimpiadas, la Orientación, la celebración de Santiago Apóstol, el Compromiso, la Excursión, la evaluación y la fiesta y la Autogestión, el Qs y el escondite inglés. Se ha de tener en cuenta que, además de las actividades fijadas por el cliente y las actividades generales, están las llamadas Actividades de Rama, son periodos de tiempo en los que cada grupo de edad trabaja por separado, y que son competencia de los respectivos "kraaletes". Este programa, aunque estructurado, se presenta con flexibilidad para adaptarse a posibles cambios o imprevistos que puedan surgir, garantizando así una experiencia enriquecedora para todos los participantes.

Otro aspecto crucial del proyecto es la incorporación de voluntarios que colaboren como staff. Estos voluntarios desempeñarán roles específicos, complementando la labor de los educadores del grupo y contribuyendo al correcto funcionamiento y ambiente del campamento. Sus funciones básicas serán las de cocina y limpieza

de esta, así como las de supervisión de los educandos durante sus turnos de limpieza.

Además, otros factores que se han de gestionar será la contratación de proveedores. Entre los proveedores destacan el Ayuntamiento de Cillamayor, dueño de las instalaciones donde se va a desarrollar el campamento, la empresa de autobuses, responsable de los traslados y la empresa de alquiler de furgonetas para el movimiento del material.

En cuanto a seguridad, se prepararán cuatro botiquines, uno para tener en las instalaciones y otros tres que se puedan llevar cada uno de los grupos durante las supervivencias. También es importante la realización de la camiseta del campamento, con el logo de este, que facilitará el control de los educandos en las salidas.

Por último, se ha de presentar el proyecto como una propuesta integral y efectiva para la planificación y organización del Campamento de Verano del Grupo Scout, enfocada en garantizar una experiencia segura, enriquecedora y memorable para todos los participantes, alineada con los estándares de calidad y tradición que caracterizan al grupo y a los scouts.

Entregables del proyecto

- Presupuesto y confirmaciones de pagos.
- Listas de control.
- Formularios de inscripción.
- Información de los asistentes.
- Publicaciones en redes sociales.
- Documentación varia de la Reunión de familias.
- Firma contratos con los proveedores e información de los servicios.
- Documentación solicitada por las AAPP, protocolos de actuación y Evaluación de Riesgos.
- Camisetas con el logotipo del campamento.
- Listas y cantidades de adquisiciones.
- Facturas de las distintas adquisiciones.
- Proyecto ambientación campamento y fichas de las actividades.
- Confirmación asistencia del Sacerdote del Grupo Scout al Día de Familias.
- Menús y documento explicativo.
- Libros del campamento.
- Documentos relacionados con el cierre formal del campamento.

Restricciones del proyecto

- No se podrá interrumpir en ningún momento la circulación de vehículos por las carreteras nacionales próximas a las instalaciones.
- No se permitirá la participación de un voluntario que no posea en vigor el Certificado de Delitos de Naturaleza Sexual o el Curso de Entorno Seguro Básico.
- La hora de salida y llegada al colegio será la acordada con las familias de los educandos.
- Las actividades que se desarrollen durante el campamento han de respetar en todo momento el entorno de las instalaciones.
- Todos los responsables han de conocer a la perfección las alergias, intolerancias y enfermedades de los educandos.

Hipótesis del proyecto

- El Grupo Scout proporcionará al equipo de proyecto toda la información necesaria, así como información de campamentos de años anteriores.
- El correcto funcionamiento de las instalaciones de cocina y de los aseos y duchas durante el desarrollo del campamento.
- Control en todo momento los accesos a las instalaciones, evitando la salida de algún educando o la entrada de personas externas.
- Existencia en el entorno de las instalaciones de distintas rutas con diversas dificultades.
- Acceso gratuito a la piscina más cercana.
- Conservación del horario de día utilizado en años anteriores (Tabla 2).
- Antes de empezar a trabajar el equipo de proyecto, el director tendrá una reunión con el Grupo Scout en la cual realizarán una programación general (Anexo 2).

Criterios de aceptación del proyecto

- El coste del campamento no podrá superar el presupuesto establecido.
- No se podrá exceder la fecha de entrega del plan de proyecto acordada con el cliente.
- No se llevará a cabo el campamento en caso de haber menos de 50 educandos inscritos o 8 educadores.
- De no recibirse las cuotas de los inscritos en los plazos establecidos, no se continuará con la planificación del campamento.

Exclusiones del proyecto

- El Grupo Scout será el encargado de publicitar la asistencia.
- Control de la ropa, elementos de higiene personal y accesorios de camping de los educandos.
- Creación de las actividades de los distintos grupos de edad (las desarrollará el “kraalete” correspondiente y tendrá una fecha para entregarlos, son las actividades denominadas “Ramas” en Anexo 2).
- El transporte de las familias, el Día de Familias, es competencia de estas. Las familias llevarán la comida para ellos y también para los educandos.

4.2.2.3. EDT

En la Ilustración 11 se presenta la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT o WBS) del proyecto. Se ha desagregado en paquetes y subpaquetes para facilitar la gestión del trabajo.

Se han considerado siete paquetes de trabajo, además de los paquetes de Gestión y Cierre. Para diferenciarlos, se ha utilizado un código de colores y un código numérico que va de, 10 en 10 y se mantiene el valor de su predecesor, en caso de tenerlo.

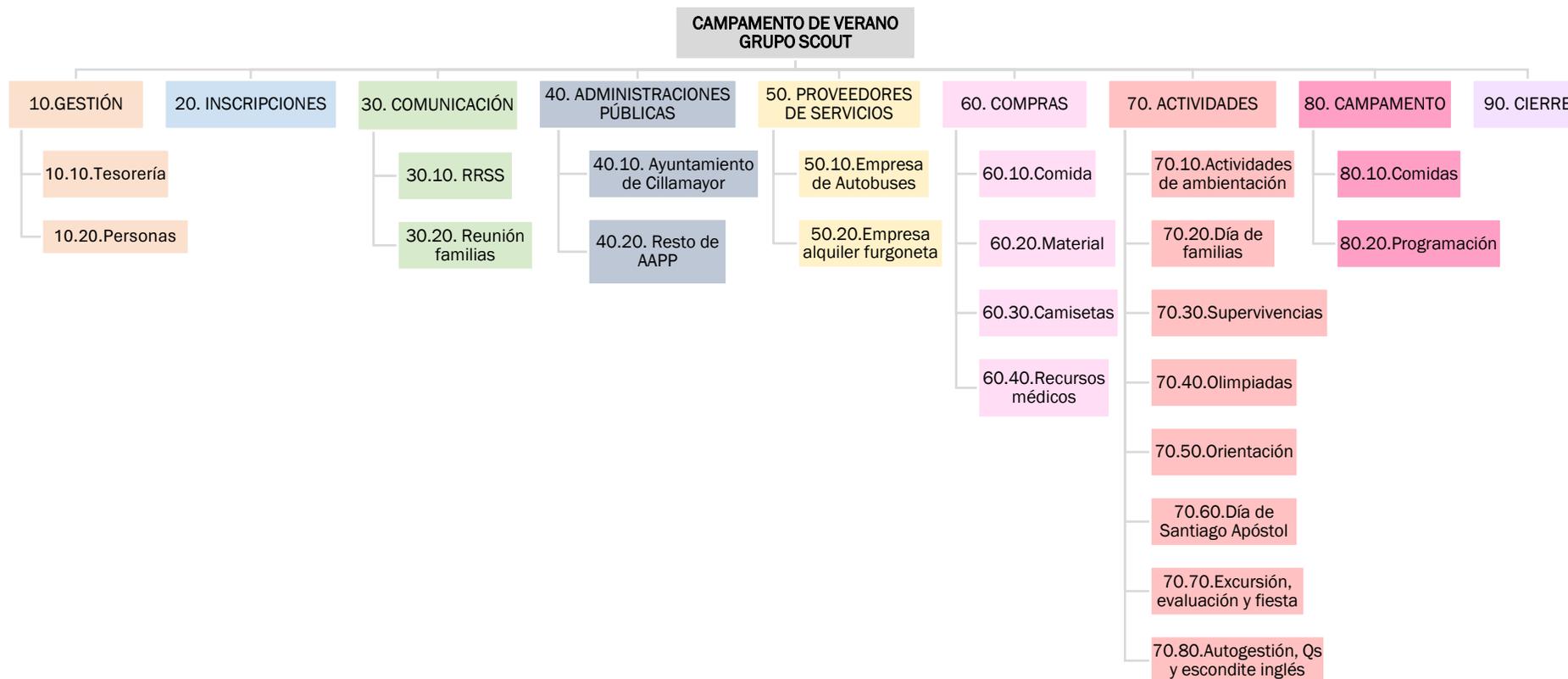


Ilustración 11. EDT. Fuente: Elaboración propia.

4.2.2.4. Diccionario de la EDT

El diccionario de la EDT proporciona la información necesaria y útil de los paquetes o subpaquetes de trabajo. A continuación, se muestra el diccionario de la EDT de cada uno de los paquetes de trabajo mostrados en la Ilustración 11.

Tabla 20. Diccionario de la EDT (paquete 10. Gestión).

CÓDIGO	10.00
NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO	GESTIÓN
DESCRIPCIÓN	<p>Engloba todo lo referente a la documentación. Por un lado, está lo referente a la Tesorería, es decir, lo relativo a la gestión del dinero, empezando por el control de los pagos de las cuotas de los inscritos. Además, se encargará de la realización de los pagos a los proveedores, así como de la realización del presupuesto del campamento y el ajuste de este.</p> <p>Por otro lado, se encargará de lo relacionado con las personas, es decir, la recogida y gestión de la documentación necesaria de los educandos y de los voluntarios. Entre ellas la documentación genérica, DNI y Tarjeta Sanitaria. Y la específica, las distintas autorizaciones que han de firmar los tutores de los educandos, los documentos de manipulación de alimentos para el staff o el Certificado de Delitos de Naturaleza Sexual y el Curso de Entorno Seguro Básico para todos los voluntarios.</p>
RESPONSABLE	Director del Proyecto
EJECUTOR	Tesorero y Jefe del Grupo Scout
ENTREGABLES	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuestos. - Confirmación de todos los pagos de los inscritos. - Excel que confirme los documentos entregados por cada persona.
HITOS DEL CRONOGRAMA	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega del Plan de Proyecto. - Entrega del presupuesto final del campamento.
ACTIVIDADES	<p>Gestionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tesorería. - Personas.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> - Personas: Director de proyecto y los dos ejecutores (Tesorero y Jefe del Grupo Scout). - Equipos para Procesos de Información: 2 ordenadores.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21. Diccionario de la EDT (paquete 20. Inscripciones).

CÓDIGO	20.00
NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO	INSCRIPCIONES
DESCRIPCIÓN	<p>Abarca todo el trabajo de creación y envío de los formularios de inscripción a las personas indicadas, desarrollará los siguientes formularios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulario inscripción educandos. - Formulario inscripción educadores. - Formulario inscripción staff. - Formulario inscripción asistentes al Día de familias. <p>Debido al acceso que tiene a los formularios el ejecutor de este paquete de trabajo será el encargado del desarrollo y envío de las listas de participantes generadas a partir de estos formularios. Además, se encargará también de la comunicación con los inscritos en los distintos formularios para la recopilación de información necesaria.</p> <p>Por otro lado, se encargará también de la recogida y desarrollo del informe de alérgenos e intolerancias de todas personas del campamento.</p>
RESPONSABLE	Secretario-administrativo
EJECUTOR	Secretario-administrativo
ENTREGABLES	<ul style="list-style-type: none"> - Formularios de inscripción. - Listas de inscritos y voluntarios. - Lista de asistentes al Día de familias. - Información de los asistentes. - Informe de alérgenos e intolerancias.
HITOS DEL CRONOGRAMA	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de la Lista de inscritos y voluntarios al Grupo Scout. - Entrega del informe de alérgenos e intolerancias.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar formularios. - Elaborar listas. - Recopilar información de los asistentes. - Desarrollar informe de alérgenos e intolerancias.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> - Personas: el secretario-administrativo. - Equipos para Procesos de Información: 1 ordenador y 1 teléfono móvil de contacto.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Diccionario de la EDT (paquete 30. Comunicación).

CÓDIGO	30.00
NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO	COMUNICACIÓN
DESCRIPCIÓN	<p>Tiene como objetivo fortalecer la comunicación y fomentar la participación de todos los stakeholders. Por un lado, se encargará de la gestión de las redes sociales, es decir, se responsabilizará de mantener y actualizar las plataformas digitales del Grupo Scout en sus publicaciones del campamento. Se utilizarán distintas estrategias, una para informar e involucrar a las familias en la planificación y el desarrollo del campamento y otra para fomentar el entusiasmo de los educandos.</p> <p>Por otro lado, también serán los encargados de la planificación de la reunión con las familias que se llevará a cabo dos semanas antes del inicio del campamento. Además, serán los encargados de informar a las familias de la existencia de esta y de recoger todas las consultas de los asistentes y, de no saber la respuesta, ponerse en contacto con la persona que ha de darle respuesta. Asimismo, desarrollarán un resumen de la reunión para enviar a los que no pudieron asistir.</p>
RESPONSABLE	Jefe del Grupo Scout
EJECUTOR	Las 2 personas de apoyo del Grupo Scout
ENTREGABLES	<ul style="list-style-type: none"> - Publicaciones en redes sociales (4 antes del campamento y diarias durante el desarrollo de este). - Circular informativa Reunión familias. - Orden del día de la reunión. - Resumen Reunión familias. - Acta Reunión familias.
HITOS DEL CRONOGRAMA	<ul style="list-style-type: none"> - Primera publicación sobre el campamento en las redes sociales. - Envío circular informativa Reunión familias. - Entrega Acta de la reunión al Grupo Scout.
ACTIVIDADES	<p>Gestionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales (RRSS). - Reunión familias.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> - Personas: el Jefe y 2 personas de apoyo, del Grupo Scout. - Equipos para Procesos de Información: 1 ordenador y un proyector. - Lugar acondicionado para el desarrollo de la reunión.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23. Diccionario de la EDT (paquete 40. Administraciones Públicas).

CÓDIGO	40.00
NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO	ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
DESCRIPCIÓN	<p>Se centra en la coordinación y gestión de las interacciones con el Ayuntamiento de Cillamayor, la Junta de CyL, el Centro de Salud más cercano y los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado.</p> <p>Se encarga de la interacción con el Ayuntamiento y la Junta, buscando garantizar el cumplimiento de las normativas y requisitos municipales establecidos por este. Además, el Ayuntamiento es el gestor de las instalaciones en las que se llevará a cabo el campamento, por lo que también se encargarán de esto. Además, se ocupa de establecer los contactos y protocolos que solicite el centro de salud, asegurando su conocimiento sobre las actividades del campamento, así como la atención médica y el establecimiento de la forma de actuación en una situación de emergencia. También asume la coordinación con los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado, facilitando la colaboración en temas de seguridad, logística de ciertas actividades y cumplimiento de las regulaciones.</p> <p>Por último, se responsabiliza de la entrega de la Evaluación de Riesgos, documento que indica la planificación de cada actividad, a los estamentos necesarios que se desarrollará en el apartado 4.2.8.</p>
RESPONSABLE	Director del Proyecto
EJECUTOR	Jefe del Grupo Scout
ENTREGABLES	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato con el Ayuntamiento como propietario de las instalaciones. - Documentos solicitados por las distintas administraciones. - Protocolos de actuación. - Evaluación de Riesgos.
HITOS DEL CRONOGRAMA	<ul style="list-style-type: none"> - Finalización entrega de los documentos a las distintas administraciones. - Entrega de la Evaluación de Riesgos.
ACTIVIDADES	<p>Gestionar las interacciones con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ayuntamiento de Cillamayor. - Resto de AAPP.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> - Personas: Director de proyecto y Jefe del Grupo Scout. - Equipos para Procesos de Información: 2 ordenadores.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24. Diccionario de la EDT (paquete 50. Proveedores de servicios).

CÓDIGO	50.00
NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO	PROVEEDORES DE SERVICIOS
DESCRIPCIÓN	<p>Se dedica a establecer una relación de colaboración y coordinación con los proveedores externos. Concretamente se encarga, por una parte, de coordinar la relación y las gestiones con la empresa de autobuses, asegurando la seguridad del transporte, así como la disponibilidad y la eficiencia de los viajes que se van a realizar, desde Valladolid al campamento, de vuelta a Valladolid y el recorrido a realizar el día de la excursión.</p> <p>Por otra parte, se encarga de la relación con la empresa a la que se le va a alquilar la furgoneta, que estará a la disposición del Grupo Scout durante el desarrollo del campamento y los días de montaje para cubrir las necesidades de este.</p>
RESPONSABLE	Jefe del Grupo Scout
EJECUTOR	Secretario-administrativo
ENTREGABLES	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos con las empresas proveedores de servicios. - Documento detallado de los servicios (con lugares y horas) del autobús.
HITOS DEL CRONOGRAMA	<ul style="list-style-type: none"> - Firma de los contratos con los proveedores de servicios. - Entrega hoja detallada de los servicios para la empresa de autobuses.
ACTIVIDADES	<p>Buscar, contratar y controlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresa de Autobuses. - Empresa alquiler furgoneta.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> - Personas: el Jefe del Grupo Scout y el secretario-administrativo. - Equipos para Procesos de Información: 1 ordenador y 1 teléfono móvil de contacto.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25. Diccionario de la EDT (paquete 60. Compras).

CÓDIGO	60.00
NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO	COMPRAS
DESCRIPCIÓN	<p>Se encarga de la adquisición y gestión oportuna de los materiales y productos necesarios para el correcto desarrollo del campamento. Además, se encargará de su gestión, control y cuidado en el traslado al lugar de desarrollo del campamento.</p> <p>Primeramente, se encargará de la recepción del menú, elaborado en el subpaquete 80.10. Comidas, a partir del cual elabora una lista de alimentos con cantidades necesarias para llevar a cabo menú (teniendo en cuenta la lista de asistentes) y se responsabilizará de su adquisición. Así mismo, se comprometerá a realizar una estimación del material de limpieza necesario y de su compra.</p> <p>Por otro lado, se ocupará de recoger las necesidades de material de acampada y didáctico y menaje de cocina. Las necesidades serán comparadas, primero, con las existencias del Grupo Scout y se deberá asegurar el correcto estado de estos recursos y de su embalaje para el traslado. El resto de los materiales y menaje necesario se ha de encargar de adquirirlos y prepararlos para el traslado.</p> <p>Además, los responsables de este paquete de trabajo se encargarán del diseño del logotipo del campamento, para la producción de camisetas con él. Estas camisetas, serán repartidas a todos los educandos y voluntarios y proporcionarán una forma de identificación durante las salidas, así como un recuerdo tangible del campamento.</p> <p>Por último, también asumirá la responsabilidad de comprar y gestionar los recursos médicos básicos y necesarios durante el desarrollo del campamento, es decir, se responsabilizará de los cuatro botiquines.</p>
RESPONSABLE	Jefe del Grupo Scout
EJECUTOR	2 Personas de apoyo del Grupo Scout
ENTREGABLES	<ul style="list-style-type: none"> - Camisetas con el logotipo del campamento. - Lista y cantidad de alimentos. - Lista material de limpieza.

	<ul style="list-style-type: none"> - Listas de material de acampada y didáctico y menaje de cocina necesario. - Listas de material de acampada y didáctico y menaje de cocina aportado por el Grupo Scout. - Inventarios de cada uno de los botiquines. - Facturas de las compras.
HITOS DEL CRONOGRAMA	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega del logotipo del campamento. - Compra del material necesario. - Selección del material que aporta el Grupo Scout.
ACTIVIDADES	<p>Comprar y gestionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comida. - Material. - Camisetas. - Recursos médicos.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> - Personas: el Jefe y 2 personas de apoyo, del Grupo Scout. - Equipos para Procesos de Información: 1 ordenador. - Lugar de almacenaje de material.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26. Diccionario de la EDT (paquete 70. Actividades).

ÓDIGO	70.00
NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO	ACTIVIDADES
DESCRIPCIÓN	<p>Se centra en crear, planificar y coordinar el desarrollo tanto de las actividades generales como de las actividades concretas solicitadas por el cliente. Una vez hecho esto ha de rellenar una ficha sobre cada una de las actividades (ANEXO 3: PLANTILLA FICHA INFORMATIVA DE ACTIVIDADES), para que se pueda desarrollar correctamente sin la necesidad de estar el creador presente. En ella se deberá anotar el nombre de la actividad, fecha y momento de realización, los objetivos que persigue su realización y una descripción detallada, el material y las personas necesarias para su desarrollo y las características del lugar de ejecución de esta.</p> <p>Las actividades generales, también llamadas actividades de ambientación, poseen un marco simbólico, el de la ambientación del campamento. Por ello, este paquete de trabajo también será el encargado de seleccionar la ambientación del campamento, que ha de transmitir al subpaquete</p>

	<p>60.30. Camisetas (Tabla 22) para el diseño del logotipo y la camiseta del campamento.</p> <p>Por último, será el encargado del contacto y la confirmación de asistencia del Sacerdote al Día de familias para la realización de la eucaristía, así como su satisfacción con el resto de las actividades del campamento y los valores que promulgan estas.</p>
RESPONSABLE	Jefe del Grupo Scout
EJECUTOR	2 personas de apoyo del Grupo Scout
ENTREGABLES	<ul style="list-style-type: none"> - Documento explicando la ambientación del campamento. - Fichas de las actividades finalizadas con todos los campos completos. - Confirmación de asistencia del Sacerdote al Día de familias.
HITOS DEL CRONOGRAMA	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de las fichas de todas las actividades. - Entrega lista de material didáctico necesario.
ACTIVIDADES	<p>Gestionar las actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actividades de ambientación. - Día de familias. - Supervivencias. - Olimpiadas. - Orientación. - Día de Santiago Apóstol. - Excursión, evaluación y fiesta. - Autogestión, Qs y escondite inglés.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> - Personas: el Jefe y 2 personas de apoyo, del Grupo Scout. - Equipos para Procesos de Información: 3 ordenadores y 1 teléfono móvil de contacto.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27. Diccionario de la EDT (paquete 80. Campamento).

CÓDIGO	80.00
NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO	CAMPAMENTO
DESCRIPCIÓN	<p>Se dedica a la planificación y programación de tareas esenciales del proyecto. Primero, se encargará de la elaboración del menú, teniendo en cuenta todos los días del campamento y cinco comidas diarias. Se ha de asegurar que el menú elaborado esté basado en una dieta equilibrada y que sea sencillo para su elaboración por parte del staff. Además, se han de tener en cuenta los alérgenos e intolerancias, por lo que es probable que</p>

	<p>haga falta hacer menús personalizados, a mayores del menú genérico.</p> <p>En segundo lugar, se encargará de la programación de los turnos de los voluntarios, buscando así una distribución eficiente del trabajo y colocando también tiempos libres. Una vez realizados los turnos, se encargará de la realización del Libro del campamento, del cual se entregará una copia a cada educador. Este libro recogerá toda la información necesaria del campamento, desde las fichas de actividades, los turnos, el menú y las normas, hasta la lista de todos los asistentes al campamento, con sus números de contacto o los números de emergencia de la zona. Por otro lado, realizará otro Libro para los familiares de los educandos, que recogerá la información que estos necesiten conocer, como los horarios o el teléfono de contacto. Por último, partiendo de los menús se ha de desarrollar un documento con la información de cada uno, indicando los ingredientes, con las cantidades detalladas y el modo de preparación.</p>
RESPONSABLE	Director del Proyecto
EJECUTOR	Jefe y 1 persona de apoyo, del Grupo Scout
ENTREGABLES	<ul style="list-style-type: none"> - Hoja con los menús. - Libro del campamento. - Libro para los familiares. - Documento de los menús.
HITOS DEL CRONOGRAMA	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de los menús finales. - Entrega del Libro del campamento a los educadores. - Entrega del Libro para los familiares. - Entrega del documento de los menús al staff. - Inicio del campamento. - Fin del campamento.
ACTIVIDADES	<p>Gestionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comidas. - Programación.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> - Personas: Director del Proyecto y el Jefe y 1 persona de apoyo, del Grupo Scout. - Equipos para Procesos de Información: 2 ordenadores y 1 teléfono móvil de contacto.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28. Diccionario de la EDT (paquete 90. Cierre).

CÓDIGO	90.00
NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO	CIERRE
DESCRIPCIÓN	<p>Se dedicará a garantizar un cierre exitoso del campamento de verano y los compromisos relacionados con este.</p> <p>Por un lado, se asegurará de que todos los pagos a los proveedores de servicios hayan sido realizados y que no quede ningún tema monetario pendiente, relacionado con atenciones médicas o demás temas importantes y se confirmará el cumplimiento del presupuesto. Por otro lado, se encargará de coordinar la reunión de evaluación del campamento, en donde se comentará y hablará sobre las evaluaciones hechas por los educandos y todos los voluntarios realizarán una evaluación y una autoevaluación, lo que permitirá la identificación de áreas de mejora y obtener lecciones aprendidas para próximos campamentos. Además, se realizará un registro de incidencias.</p> <p>Por último, esta reunión terminará con la celebración del campamento, por parte de los voluntarios, en la cual se conmemorará el esfuerzo realizado, no sólo el éxito. Cada voluntario llevará algo de comer y de beber y esta fiesta será el cierre formal del proyecto.</p>
RESPONSABLE	Director del Proyecto
EJECUTOR	Secretario-administrativo
ENTREGABLES	<ul style="list-style-type: none"> - Confirmación cumplimiento presupuesto y de inexistencia de pagos pendientes. - Acta reunión de evaluación. - Registro de incidencias. - Convocatoria celebración trabajo realizado en el campamento.
HITOS DEL CRONOGRAMA	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión de evaluación. - Celebración del campamento.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar las actividades de cierre.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> - Personas: Director del Proyecto y secretario-administrativo. - Equipos para Procesos de Información: 1 ordenador. - Lugar para celebrar la fiesta.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3. PLAN PARA LA GESTIÓN DEL CRONOGRAMA

4.2.3.1. Definición de las Actividades

A partir de los paquetes de trabajo de la Ilustración 11, se presentan las actividades del proyecto en la Tabla 29. Se realizó la estimación de dos datos importantes: las actividades que les preceden a cada una y la duración necesaria para el correcto desarrollo.

Tabla 29. Definición de las actividades.

DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES				
Paquete de trabajo	Código actividad	Actividades	Predecesoras	Duración
10. GESTIÓN				
10.10. Tesorería	10.10.10	Controlar pagos cuotas inscritos.	20.00.20	6 semanas
	10.10.20	Realizar pagos a los proveedores.	50.00; 60.00 y 40.10.10	2 semanas
	10.10.30	Realizar y ajustar el presupuesto del campamento.	10.10.20 y 20.00.20	2 semanas
10.20. Personas	10.20.10	Recoger y gestionar documentación de los asistentes.	20.00.10	23 semanas
20. INSCRIPCIONES	20.00.10	Elaborar formularios.		1 semana
	20.00.20	Elaborar listas.	20.00.10	1 semana
	20.00.30	Recopilar información de los asistentes.	20.00.10	2 semanas
	20.00.40	Desarrollar informe de alérgenos e intolerancias.	20.00.30	1 semana
30. COMUNICACIÓN				
30.10. RRSS	30.10.10	Mantener y actualizar las plataformas digitales del Grupo Scout.	70.10.10	16 semanas
30.20. Reunión familias	30.20.10	Planificar la reunión de familias.	20.00.20	2 semanas
	30.20.20	Informar a las familias de la reunión y desarrollarla.	30.20.10	1 semana

	30.20.30	Tomar acta y transmitir las dudas de las familias.	30.20.20	0,5 semanas
	30.20.40	Realizar un resumen de la reunión para los no asistentes.	30.20.30	0,5 semanas
40. ADMINISTRACIONES PÚBLICAS				
40.10. Ayuntamiento de Cillamayor	40.10.10	Gestionar la relación con el Ayuntamiento como propietario de las instalaciones en las que se desarrolla el campamento.		4 semanas
	40.10.20	Garantizar la entrega de documentación y el cumplimiento de normas y requisitos municipales.		4 semanas
40.20. Resto de AAPP	40.20.10	Establecer protocolos y actuaciones con las administraciones.	40.10.20 y 70.00	4 semanas
	40.20.20	Entregar la Evaluación de Riesgos.	70.00	1 semana
50. PROVEEDORES DE SERVICIOS				
50.10. Empresa de Autobuses	50.10.10	Establecer y coordinar la relación.	40.10.10	3 semanas
	50.10.20	Gestionar y planificar los viajes.	50.10.10	1 semana
50.20. Empresa alquiler furgoneta	50.20.10	Establecer y coordinar la relación.	40.10.10	3 semanas
60. COMPRAS				
60.10. Comida	60.10.10	Elaborar lista de alimentos con cantidades.	20.00 y 80.10	2 semanas
	60.10.20	Comprar los alimentos.	60.10.10	0,5 semanas
	60.10.30	Estimar el material de limpieza necesario.	60.10.10	1 semana
	60.10.40	Comprar el material de limpieza.	60.10.30	0,5 semanas
60.20. Material	60.20.10	Elaborar lista de material de acampada necesario.	20.00	2 semanas
	60.20.20	Elaborar lista de material didáctico necesario.	20.00 y 70.00	2 semanas
	60.20.30	Elaborar lista de menaje de cocina necesario.	20.00 y 60.10	2 semanas
	60.20.40	Seleccionar y preparar el material de acampada del Grupo Scout.	60.20.10	1 semana
	60.20.50	Seleccionar y preparar el material de didáctico del Grupo Scout.	60.20.20	1 semana

	60.20.60	Seleccionar y preparar el menaje de cocina del Grupo Scout.	60.20.30	1 semana
	60.20.70	Comprar el material de acampada restante.	60.20.40	1 semana
	60.20.80	Comprar el material didáctico restante.	60.20.50	1 semana
	60.20.90	Comprar el menaje de cocina restante.	60.20.60	1 semana
60.30. Camisetas	60.30.10	Diseñar el logotipo del campamento.	70.10.10	1 semana
	60.30.20	Hacer las camisetas con el logotipo del campamento.	60.30.10	3 semanas
60.40. Recursos médicos	60.40.10	Adquirir botiquines.	70.30.10	1 semana
	60.40.20	Elaborar inventarios de lo que hay en cada uno de ellos.	60.40.10	1 semana
70. ACTIVIDADES				
70.10. Actividades de ambientación	70.10.10	Seleccionar la ambientación del campamento.		1 semana
	70.10.20	Elaborar las fichas de las actividades generales.	70.10.10	5 semanas
70.20. Día de familias	70.20.10	Confirmar asistencia del Sacerdote.		2 semanas
	70.20.20	Elaborar las fichas de las actividades que se van a realizar.	20.00 y 70.20.10	3 semanas
70.30. Supervivencias	70.30.10	Elaborar fichas de las tres supervivencias.		4 semanas
70.40. Olimpiadas	70.40.10	Elaborar ficha de la actividad.		3 semanas
70.50. Orientación	70.50.10	Elaborar ficha de la actividad.		3 semanas
70.60. Día de Santiago Apóstol	70.60.10	Elaborar ficha de la actividad.		3 semanas
70.70. Excursión, evaluación y fiesta	70.70.10	Elaborar ficha de la actividad.		3 semanas
70.80. Autogestión, Qs y escondite inglés	70.80.10	Elaborar fichas de las actividades.		2 semanas
80. CAMPAMENTO				
80.10. Comidas	80.10.10	Elaborar menú genérico.	20.00.40	2 semanas
	80.10.20	Elaborar menús especiales (para los alérgicos).	80.10.10	2 semanas

80.20. Programación	80.20.10	Realizar el cuadrante de turnos de los voluntarios.	20.00.20	1 semana
	80.20.20	Elaborar documento con la información de los menús.	80.10	1 semana
	80.20.30	Desarrollar el Libro del campamento.	20.00; 50.10.20; 70.00 y 80.20.20	2 semanas
	80.20.40	Desarrollar Libro para las familias.	50.10.20; 70.00 y 80.10	2 semanas
	80.20.50	<i>Ejecución.</i>	<i>empieza el 15/07/24 y acaba el 28/07/24</i>	
90. CIERRE	90.00.10	Ejecutar las actividades de cierre.	80.20.50	1 semana

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3.2. Cronograma

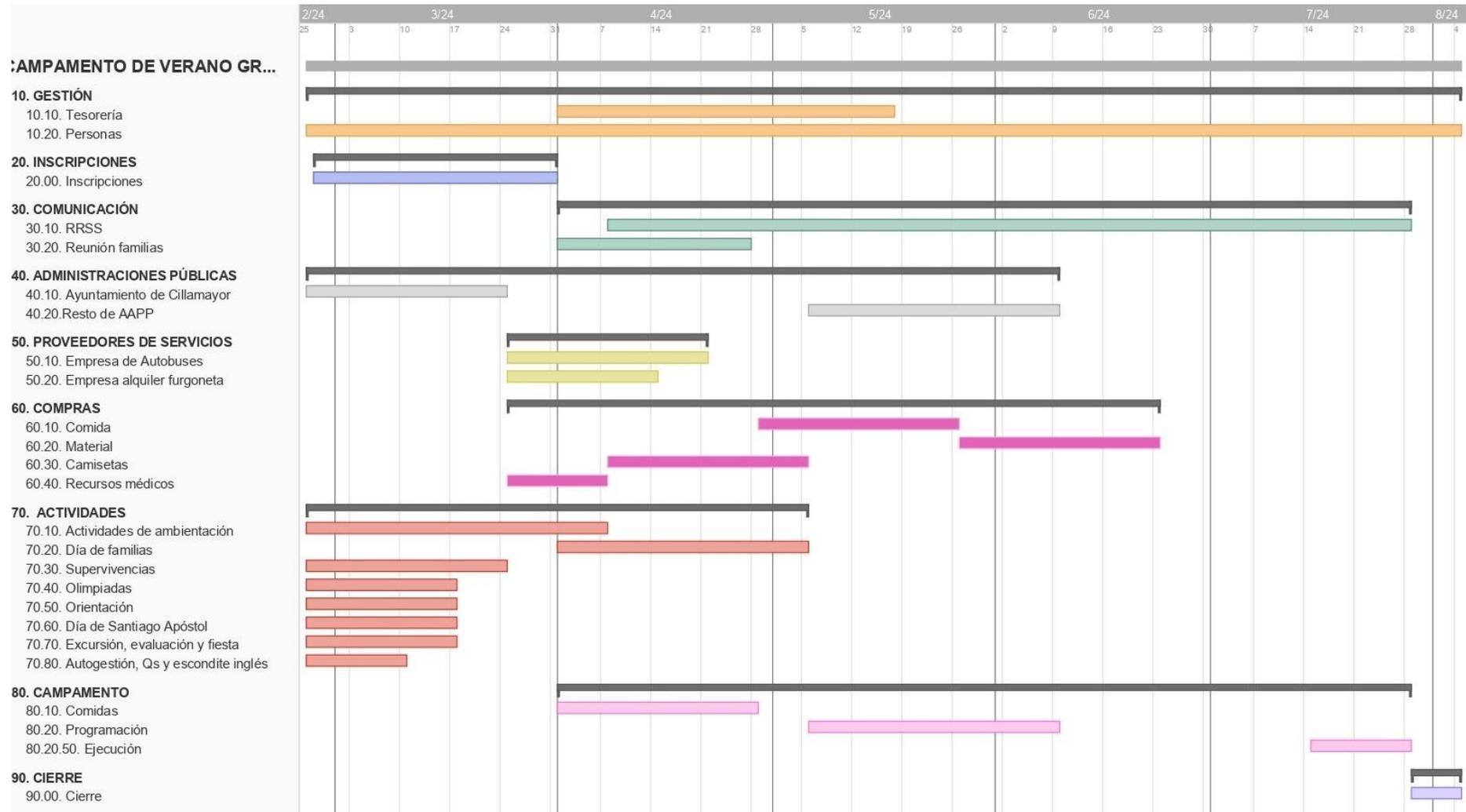


Ilustración 12. Diagrama de Gantt del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

Para graficar el cronograma de actividades del proyecto, se ha decidido emplear el Diagrama de Gantt (Ilustración 12). En él se muestran las duraciones estimadas en la Tabla 29 para cada uno de los paquetes de trabajo de la EDT (Ilustración 11).

Siendo la fecha de inicio del plan de proyecto el 26 de febrero de 2024, la duración del proyecto es de 17 semanas, con un margen de 3 semanas hasta la ejecución del proyecto y una última semana para el desarrollo de las actividades de cierre. Llegando al cierre del proyecto el día 4 de agosto de 2024, tras 23 semanas. Se ha de tener en cuenta que el cliente solicita una semana de margen entre la entrega del plan de proyecto y la ejecución, pero se ha decidido dejar tres semanas: una semana solicitada por el cliente, en la que se hace la entrega del plan de proyecto, que también servirá para facilitar la desconexión y el descanso de todos los miembros del equipo del proyecto; y dos semanas para iniciar la logística previa a la ejecución del campamento y así tener mayor margen para posibles contingencias.

4.2.4. PLAN PARA LA GESTIÓN LOS COSTES

4.2.4.1. Estimación de los Costes

En la Tabla 30 se presenta una estimación de los costes de todos los paquetes de trabajo con las actividades correspondientes. Para ello se utilizaron los siguientes métodos de estimación:

- **Estimación por analogía**, la estimación se realiza a partir de la información de campamentos de años anteriores (Project Management Institute, 2017).
- **Bottom up o estimación ascendente**, se obtiene el coste total del proyecto a partir de la estimación de los paquetes de trabajo y las actividades correspondientes (Project Management Institute, 2017).

Tabla 30. Estimación de los costes.

ESTIMACIÓN DE LOS COSTES				
Paquete de trabajo	Código actividad	Actividades	Estimación coste	COSTE TOTAL
10. GESTIÓN				2.020 €
10.10. Tesorería	10.10.10	Controlar pagos cuotas inscritos.	10 €	
	10.10.20	Realizar pagos a los proveedores.		
	10.10.30	Realizar y ajustar el presupuesto del campamento.		
10.20. Personas	10.20.10	Recoger y gestionar documentación de los asistentes.	10 €	
	10.20.20	<i>Desarrollo del Plan de Proyecto.</i>	<i>2.000 €</i>	
20. INSCRIPCIONES	20.00.10	Elaborar formularios.	20 €	20 €
	20.00.20	Elaborar listas.		
	20.00.30	Recopilar información de los asistentes.		
	20.00.40	Desarrollar informe de alérgenos e intolerancias.		
30. COMUNICACIÓN				100 €

30.10. RRSS	30.10.10	Mantener y actualizar las plataformas digitales del Grupo Scout.	50 €	
30.20. Reunión familias	30.20.10	Planificar la reunión de familias.	50 €	
	30.20.20	Informar a las familias de la reunión y desarrollarla.		
	30.20.30	Tomar acta y transmitir las dudas de las familias.		
	30.20.40	Realizar un resumen de la reunión para los no asistentes.		
40. ADMINISTRACIONES PÚBLICAS				
40.10. Ayuntamiento de Cillamayor	40.10.10	Gestionar la relación con el Ayuntamiento como propietario de las instalaciones en las que se desarrolla el campamento.	2.000 €	2.100 €
	40.10.20	Garantizar la entrega de documentación y el cumplimiento de normas y requisitos municipales.		
40.20. Resto de AAPP	40.20.10	Establecer protocolos y actuaciones con las administraciones.	100 €	
	40.20.20	Entregar la Evaluación de Riesgos.		
50. PROVEEDORES DE SERVICIOS				
50.10. Empresa de Autobuses	50.10.10	Establecer y coordinar la relación.	1.550 €	3.050 €
	50.10.20	Gestionar y planificar los viajes.		
50.20. Empresa alquiler furgoneta	50.20.10	Establecer y coordinar la relación.	1.500 €	
60. COMPRAS				
60.10. Comida	60.10.10	Elaborar lista de alimentos con cantidades.	7.000 €	14.700 €
	60.10.20	Comprar los alimentos.		
	60.10.30	Estimar el material de limpieza necesario.		
	60.10.40	Comprar el material de limpieza.		
60.20. Material	60.20.10	Elaborar lista de material de acampada necesario.	6.700 €	
	60.20.20	Elaborar lista de material didáctico necesario.		

	60.20.30	Elaborar lista de menaje de cocina necesario.		
	60.20.40	Seleccionar y preparar el material de acampada del Grupo Scout.		
	60.20.50	Seleccionar y preparar el material de didáctico del Grupo Scout.		
	60.20.60	Seleccionar y preparar el menaje de cocina del Grupo Scout.		
	60.20.70	Comprar el material de acampada restante.		
	60.20.80	Comprar el material didáctico restante.		
	60.20.90	Comprar el menaje de cocina restante.		
60.30. Camisetas	60.30.10	Diseñar el logotipo del campamento.	800 €	
	60.30.20	Hacer las camisetas con el logotipo del campamento.		
60.40. Recursos médicos	60.40.10	Adquirir botiquines.	200 €	
	60.40.20	Elaborar inventarios de lo que hay en cada uno de ellos.		
70. ACTIVIDADES				
70.10. Actividades de ambientación	70.10.10	Seleccionar la ambientación del campamento.	20 €	
	70.10.20	Elaborar las fichas de las actividades generales.		
70.20. Día de familias	70.20.10	Confirmar asistencia del Sacerdote.	20 €	
	70.20.20	Elaborar las fichas de las actividades que se van a realizar.		
70.30. Supervivencias	70.30.10	Elaborar fichas de las tres supervivencias.	20 €	
70.40. Olimpiadas	70.40.10	Elaborar ficha de la actividad.	20 €	
70.50. Orientación	70.50.10	Elaborar ficha de la actividad.	20 €	
70.60. Día de Santiago Apóstol	70.60.10	Elaborar ficha de la actividad.	20 €	
70.70. Excursión, evaluación y fiesta	70.70.10	Elaborar ficha de la actividad.	20 €	
70.80. Autogestión, Qs y escondite inglés	70.80.10	Elaborar fichas de las actividades.	20 €	
			160 €	

80. CAMPAMENTO				
80.10. Comidas	80.10.10	Elaborar menú genérico.	50 €	
	80.10.20	Elaborar menús especiales (para los alérgicos).		
80.20. Programación	80.20.10	Realizar el cuadrante de turnos de los voluntarios.	50 €	
	80.20.20	Elaborar documento con la información de los menús.		
	80.20.30	Desarrollar el Libro del campamento.		
	80.20.40	Desarrollar Libro para las familias.		
	80.20.50	<i>Ejecución.</i>		
90. CIERRE	90.00.10	Ejecutar las actividades de cierre.	250 €	
			TOTAL	22.500 €

Fuente: Elaboración propia.

4.2.4.2. Línea Base de Costes

Una vez estimados los costes de cada uno de los paquetes, mostrados en la Tabla 30, y con ayuda del Cronograma (Ilustración 12) se ha decidido elaborar la Tabla 31, que muestra un reparto lineal de los costes en las semanas de desarrollo de cada paquete, sin embargo, esto no significa que el uso monetario se realice justo esa semana, si no que quedaría como un remanente para el momento en el que se decida usar, que en muchos casos podría ser la última semana de desarrollo del paquete.

Tabla 31. Reparto de costes semanales.

Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23		
Paquetes de trabajo	10	87,8 €	87,8 €	87,8 €	87,8 €	87,8 €	87,8 €	87,8 €	87,8 €	87,8 €	87,8 €	87,8 €	87,8 €	87,8 €	87,8 €	87,8 €	87,8 €	87,8 €	87,8 €	87,8 €	87,8 €	87,8 €	87,8 €	87,8 €	
	20	4,0 €	4,0 €	4,0 €	4,0 €	4,0 €																			
	30						5,6 €	5,6 €	5,6 €	5,6 €	5,6 €	5,6 €	5,6 €	5,6 €	5,6 €	5,6 €	5,6 €	5,6 €	5,6 €	5,6 €	5,6 €	5,6 €	5,6 €	5,6 €	
	40	140,0 €	140,0 €	140,0 €	140,0 €	140,0 €	140,0 €	140,0 €	140,0 €	140,0 €	140,0 €	140,0 €	140,0 €	140,0 €	140,0 €	140,0 €									
	50					762,5 €	762,5 €	762,5 €	762,5 €																
	60					1.130,8 €	1.130,8 €	1.130,8 €	1.130,8 €	1.130,8 €	1.130,8 €	1.130,8 €	1.130,8 €	1.130,8 €	1.130,8 €	1.130,8 €	1.130,8 €	1.130,8 €	1.130,8 €	1.130,8 €	1.130,8 €	1.130,8 €	1.130,8 €	1.130,8 €	1.130,8 €
	70	16,0 €	16,0 €	16,0 €	16,0 €	16,0 €	16,0 €	16,0 €	16,0 €	16,0 €	16,0 €														
	80						5,9 €	5,9 €	5,9 €	5,9 €	5,9 €	5,9 €	5,9 €	5,9 €	5,9 €	5,9 €	5,9 €	5,9 €	5,9 €	5,9 €	5,9 €	5,9 €	5,9 €	5,9 €	5,9 €
	90																								250,0 €
Coste Semanal	247,8 €	247,8 €	247,8 €	247,8 €	2.141,1 €	2.148,5 €	2.148,5 €	2.148,5 €	2.148,5 €	1.386,0 €	1.386,0 €	1.370,0 €	1.370,0 €	1.370,0 €	1.370,0 €	1.230,0 €	1.230,0 €	99,3 €	99,3 €	99,3 €	99,3 €	99,3 €	99,3 €	337,8 €	
Coste Acumulado	247,8 €	495,7 €	743,5 €	991,3 €	3.132,4 €	5.280,9 €	7.429,5 €	9.578,0 €	10.964,0 €	12.350,1 €	13.720,1 €	15.090,1 €	16.460,2 €	17.830,2 €	19.200,2 €	20.430,3 €	21.660,3 €	21.759,6 €	21.858,8 €	21.958,1 €	22.057,4 €	22.156,6 €	22.494,4 €		

Fuente: Elaboración propia.

En la última fila de la Tabla 31 se puede observar el Coste Acumulado del proyecto, el cual permitirá la elaboración de la Línea Base de Costes reflejada en el Gráfico 1.



Gráfico 1. Representación Línea Base de Costes. Fuente: Elaboración propia.

Según los cálculos de la Tabla 31 el coste total del proyecto es de 22.494,4 € lo que se aproxima a los 22.500 € estimados en la Tabla 30.

4.2.4.3. Financiación

Una vez obtenida la estimación del coste total del proyecto se ha de comprobar que, teniendo en cuenta la financiación fijada por el cliente, se posee una reserva para contingencias y que aun así es económicamente rentable, quedando de la siguiente manera:

- **Financiación total:** 25.200€
- **Coste total estimado:** 22.500€
- **Reserva para contingencias:** 2.700€ > 10%

Por lo tanto, en números finales se cumple la viabilidad del proyecto con una reserva para contingencias ligeramente mayor al 10%, según lo estipulado inicialmente, lo cual es beneficioso. A continuación, se realiza la comprobación de la viabilidad económica semanal Tabla 32, teniendo en cuenta los tres periodos de recepción de financiación: al inicio y en las semanas 6 y 12 de desarrollo del plan de proyecto.

Plan de proyecto: Campamento de verano.

Tabla 32. Relación costes y financiación semanales.

Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
Coste semanal	247,8 €	247,8 €	247,8 €	247,8 €	2.141,1 €	2.148,5 €	2.148,5 €	2.148,5 €	1.386,0 €	1.386,0 €	1.370,0 €	1.370,0 €	1.370,0 €	1.370,0 €	1.370,0 €	1.230,0 €	1.230,0 €	99,3 €	99,3 €	99,3 €	99,3 €	99,3 €	99,3 €	337,8 €
Coste Acumulado	247,8 €	495,7 €	743,5 €	991,3 €	3.132,4 €	5.280,9 €	7.429,5 €	9.578,0 €	10.964,0 €	12.350,1 €	13.720,1 €	15.090,1 €	16.460,2 €	17.830,2 €	19.200,2 €	20.430,3 €	21.660,3 €	21.759,6 €	21.858,8 €	21.958,1 €	22.057,4 €	22.156,6 €	22.494,4 €	
Financiación	6.000,0 €					12.000,0 €						7.200,0 €												
Financiación Acumulada	6.000,0 €	6.000,0 €	6.000,0 €	6.000,0 €	6.000,0 €	18.000,0 €	18.000,0 €	18.000,0 €	18.000,0 €	18.000,0 €	18.000,0 €	25.200,0 €	25.200,0 €	25.200,0 €	25.200,0 €	25.200,0 €	25.200,0 €	25.200,0 €	25.200,0 €	25.200,0 €	25.200,0 €	25.200,0 €	25.200,0 €	25.200,0 €

Fuente: Elaboración propia.

Tomando como base la Tabla 32, se ha decidido representar en un gráfico la línea base de costes y la financiación acumulada, para corroborar de manera visual la viabilidad económica semanalmente.

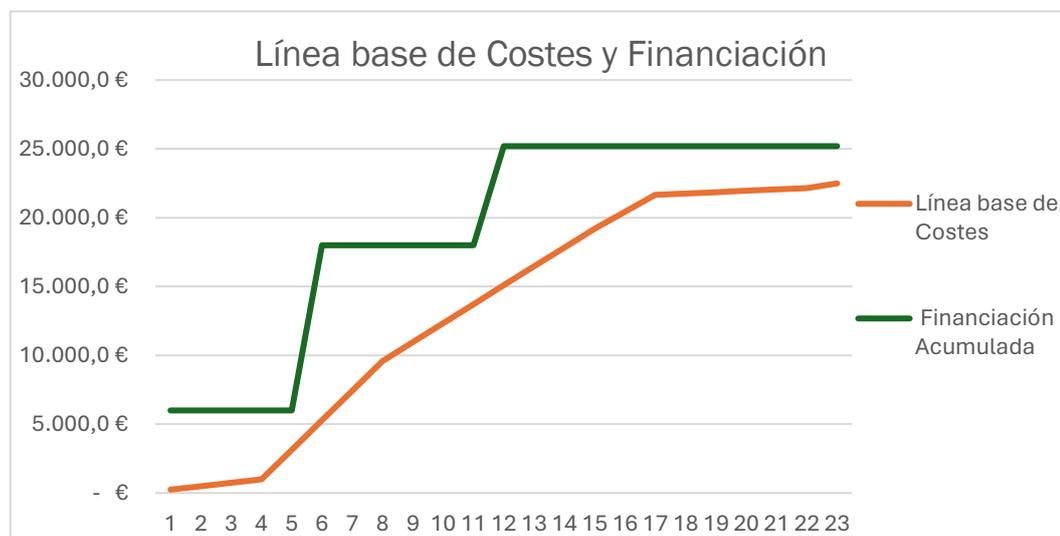


Gráfico 2. Representación Línea Base de Costes frente a Financiación acumulada. Fuente: Elaboración propia.

En el Gráfico 2, se observa que durante todo el desarrollo del proyecto los valores de la línea que representa la financiación acumulada se encuentran por encima de la Línea base de Costes, lo que garantiza que el proyecto es viable económicamente durante todas las semanas y no solo en valores totales.

4.2.5. PLAN PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.2.5.1. Requisitos de Calidad

En la Tabla 33, se presentan los requisitos y métricas de calidad para cada actividad, agrupadas por paquetes y subpaquetes de trabajo.

Tabla 33. Requisitos de calidad.

REQUISITOS DE CALIDAD					
Paquete de trabajo	Código actividad	Actividades	Requisitos	Métrica de Calidad	Requisitos de Calidad
10. GESTIÓN					
10.10. Tesorería	10.10.30	Realizar y ajustar el presupuesto del campamento.	Presupuesto adaptado a la financiación.	Suma total del presupuesto.	≤ 22.500€
30. COMUNICACIÓN					
30.10. RRSS	30.10.10	Mantener y actualizar las plataformas digitales del Grupo Scout.	Publicaciones en cantidad y calidad.	Número de publicaciones e impacto.	> 2 publicaciones semanales antes del campamento. > 1 publicación diaria durante el campamento. > 500 personas de impacto por publicación.
30.20. Reunión familias	30.20.30	Tomar acta y transmitir las dudas de las familias.	Resolver la mayor parte de las dudas.	Número de dudas resueltas respecto del total.	> 90%

40. ADMINISTRACIONES PÚBLICAS					
40.10. Ayuntamiento de Cillamayor	40.10.10	Gestionar la relación con el Ayuntamiento como propietario de las instalaciones en las que se desarrolla el campamento.	Conseguir el apoyo necesario por parte del Ayuntamiento.	Número de peticiones aceptadas respecto del total.	> 85%
60. COMPRAS					
60.30. Camisetas	60.30.10	Diseñar el logotipo del campamento.	Que refleje la esencia del campamento.	Personas del equipo de proyecto que lo aprueben.	Mínimo 4 de 6
70. ACTIVIDADES					
70.10. Actividades de ambientación	70.10.10	Seleccionar la ambientación del campamento.	Que sea atractiva y con contenido relevante a nivel educativo.	Personas del equipo de proyecto la aprueben.	Mínimo 4 de 6
80. CAMPAMENTO					
80.10. Comidas	80.10.20	Elaborar menús especiales (para los alérgicos).	Recoger todas especificaciones.	Número de menús necesarios para recoger todas las peculiaridades.	Máximo de 2
80.20. Programación	80.20.10	Realizar el cuadrante de turnos de los voluntarios.	Satisfacción de los voluntarios.	Tiempo libre diario.	> 30 min
	80.20.50	<i>Ejecución.</i>	<i>Evaluación de satisfacción de los educandos.</i>	<i>Media total de satisfacción en la encuesta.</i>	<i>≥ 4 puntos sobre 5</i>
90. CIERRE	90.00.10	Ejecutar las actividades de cierre.	Evaluación de satisfacción de los voluntarios.	Media total de satisfacción en la encuesta.	≥ 4 puntos sobre 5

Fuente: Elaboración propia.

4.2.5.2. Hoja de Verificación

A continuación, se presentan las hojas de verificación que serán utilizadas para garantizar que el trabajo se realice según lo planificado. También están incluidas aquellas actividades en las que no es lógico o viable hacerlo mediante los requisitos de calidad como en la Tabla 33.

Tabla 34. Hoja de Verificación (paquete 10. Gestión).

HOJA VERIFICACIÓN: GESTIÓN	SI	NO
¿Todos los inscritos han realizado los pagos de las cuotas?		
¿Se han realizado todos los pagos a los proveedores?		
¿Se ha recogido la documentación de todos los asistentes?		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35. Hoja de Verificación (paquete 20. Inscripciones).

HOJA VERIFICACIÓN: INSCRIPCIONES	SI	NO
¿Se han realizado todos los formularios?		
¿Se han realizado todas las listas de los asistentes al campamento?		
¿Se ha recopilado toda la información necesaria de los asistentes?		
¿Se ha desarrollado el informe de alérgenos e intolerancias?		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36. Hoja de Verificación (paquete 30. Comunicación).

HOJA VERIFICACIÓN: COMUNICACIÓN	SI	NO
¿Se ha planificado la reunión de familias?		
¿Se ha informado a las familias de los inscritos de la reunión de familias?		
¿Se ha desarrollado la reunión de familias?		
¿Se ha tomado acta de la reunión de familias?		
¿Se ha realizado un resumen de la reunión de familias?		
¿Se ha enviado el resumen de la reunión a las familias?		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37. Hoja de Verificación (paquete 40. Administraciones Públicas).

HOJA VERIFICACIÓN: ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	SI	NO
¿Se ha entregado la documentación solicitada por el Ayuntamiento?		
¿Se cumplen las normas y los requisitos municipales?		
¿Se han establecido protocolos y actuaciones en común con el Centro de Salud?		
¿Se han establecido protocolos y actuaciones en común con los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado?		
¿Se ha entregado la Evaluación de Riesgos?		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38. Hoja de Verificación (paquete 50. Proveedores de servicios).

HOJA VERIFICACIÓN: PROVEEDORES DE SERVICIOS	SI	NO
¿Se han planificado los viajes a realizar en autobús?		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39. Hoja de Verificación (paquete 60. Compras).

HOJA VERIFICACIÓN: COMPRAS	SI	NO
¿Se ha elaborado la lista que indica los alimentos y las cantidades de cada uno a comprar?		
¿Se han comprado los alimentos necesarios?		
¿Se ha determinado el material de limpieza necesario?		
¿Se ha comprado el material de limpieza necesario?		
¿Se ha realizado la lista de material de acampada necesario para el desarrollo del campamento?		
¿Se ha realizado la lista de material didáctico necesario para el desarrollo de las actividades?		
¿Se ha realizado la lista de menaje de cocina necesario para preparar los distintos platos de los menús?		
¿Se ha seleccionado el material de acampada que va a aportar el Grupo Scout?		
¿Se ha preparado el material de acampada que va a aportar el Grupo Scout?		
¿Se ha seleccionado el material didáctico que va a aportar el Grupo Scout?		
¿Se ha preparado el material didáctico que va a aportar el Grupo Scout?		
¿Se ha seleccionado el menaje de cocina que va a aportar el Grupo Scout?		

¿Se ha preparado el menaje de cocina que va a aportar el Grupo Scout?		
¿Se ha comprado el material de acampada necesario?		
¿Se ha comprado el material didáctico necesario?		
¿Se ha comprado el menaje de cocina necesario?		
¿Se han hecho las camisetas del campamento?		
¿Se han comprado los botiquines?		
¿Se ha realizado el inventario de lo que hay en cada uno de los botiquines?		

Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 40. Hoja de Verificación (paquete 70. Actividades).

HOJA VERIFICACIÓN: ACTIVIDADES	SI	NO
¿Se han elaborado las fichas de las actividades generales?		
¿Se ha confirmado la asistencia del Sacerdote al Día de familias?		
¿Se han elaborado las fichas de las actividades que se van a hacer el Día de familias?		
¿Se han elaborado las fichas de las tres supervivencias?		
¿Se ha elaborado la ficha de las Olimpiadas?		
¿Se han elaborado la ficha de las actividades destinadas a aprender sobre Orientación?		
¿Se ha elaborado la ficha que recoge las actividades que se van a hacer el Día de Santiago Apóstol?		
¿Se ha elaborado la ficha de día que se va a realizar la Excursión, la evaluación y la fiesta?		
¿Se ha elaborado la ficha de la Autogestión?		
¿Se ha elaborado la ficha del Qs?		
¿Se ha elaborado la ficha del Escondite Inglés?		

Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 41. Hoja de Verificación (paquete 80. Campamento).

HOJA VERIFICACIÓN: CAMPAMENTO	SI	NO
¿Se ha elaborado el menú genérico?		
¿Se ha elaborado el documento con la información de los menús?		
¿Se ha desarrollado el Libro del campamento?		
¿Se ha desarrollado el Libro para las familias?		

Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 42. Hoja de Verificación (paquete 90. Cierre).

HOJA VERIFICACIÓN: CIERRE	SI	NO
¿Se ha confirmado que no hay ningún pago pendiente?		
¿Se ha realizado la reunión de evaluación del campamento?		
¿Se ha realizado el Registro de Incidencias?		
¿Se ha realizado la celebración del campamento?		

Fuente: Elaboración propia.

4.2.6. PLAN PARA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS

4.2.6.1. Organigrama y definición del equipo del proyecto

En este apartado se define la estructura organizativa del equipo de proyecto, así como las funciones que ha tener cada uno de ellos. Bien es cierto que, para obtener una mayor eficacia en el proyecto, lo más adecuado sería seguir una estructura orientada a proyectos, pero ya que el equipo de trabajo nace exclusivamente para este proyecto se ha decidido seguir una estructura matricial fuerte.

Según esta estructura todos los miembros del equipo dependen directamente del Director del Proyecto y, a su vez, del Jefe del Grupo Scout, el cual también depende del anterior. Esto se debe a que, dentro de la dedicación completa de todos los participantes del equipo, según esta estructura el Jefe del Grupo Scout tiene un nivel de independencia y autoridad menor que el Director del Proyecto, pero mayor que el resto de los miembros del equipo, lo cual se ha reflejado en la Ilustración 13.

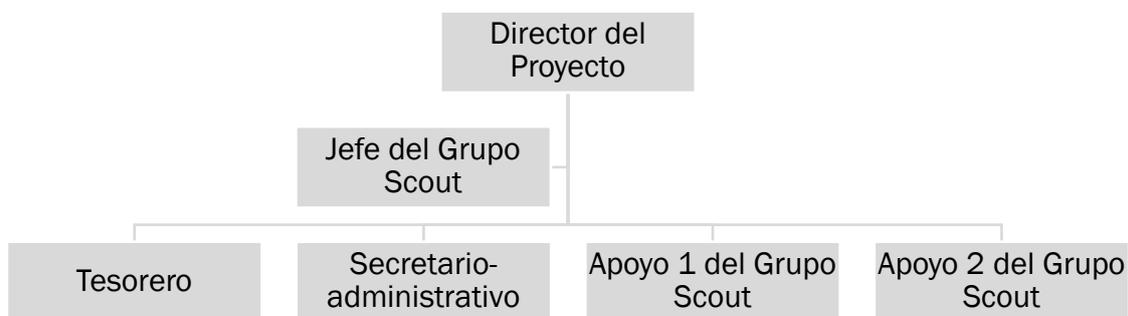


Ilustración 13. Organigrama. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta la definición del perfil y las responsabilidades de los miembros del equipo del proyecto (Tabla 43).

Tabla 43. Definición del equipo de proyecto.

Definición del Equipo de Proyecto	
Director del Proyecto	Supervisar diariamente el trabajo realizado por equipo y mantenerlos alineados en la consecución de los objetivos del proyecto. Controlar la línea base del cronograma. Delegar algunas de sus competencias en el Jefe del Grupo Scout, debido a su gran conocimiento en la materia del campamento.
Jefe del Grupo Scout	Es de destacar que esta persona ha de ser portadora del título oficial de Coordinador de Tiempo Libre , otorgado por la Junta de Castilla y León. Se encargará de brindar apoyo organizativo al Director del Proyecto y de supervisar los paquetes de trabajo que estén a

	su cargo. Además, será el cargado de ejecutar los paquetes de trabajo de carácter organizativo o burocrático, ya que es el responsable último, a nivel legal, del campamento.
Tesorero	Estará especializado y dedicado a la cuestión financiera, sirviendo de apoyo siempre que sea necesario al resto de miembros del equipo.
Secretario – Administrativo	Servirá de refuerzo para los paquetes de trabajo ejecutados por el resto de los miembros del equipo, además tendrá un papel crucial en la creación y gestión de las inscripciones del campamento.
Apoyo 1 del Grupo Scout	Persona perteneciente al Grupo Scout y poseedora del título oficial de Monitor de Tiempo Libre , cuya función principal será, ejecutar los paquetes de trabajo con alta necesidad de conocimiento del mundo del escultismo y de familiarización con los campamentos scouts, adicionalmente, brindar apoyo al resto de miembros del equipo.
Apoyo 2 del Grupo Scout	Persona perteneciente al Grupo Scout y poseedora del título oficial de Monitor de Tiempo Libre , cuya función principal será, ejecutar los paquetes de trabajo con alta necesidad de conocimiento del mundo del escultismo y de familiarización con los campamentos scouts, adicionalmente, brindar apoyo al resto de miembros del equipo.

Fuente: *Elaboración propia.*

4.2.6.2. Registro de Recursos

En este apartado se presenta el Registro de los Recursos necesarios para el desarrollo de las distintas actividades, realizado a partir del apartado 4.2.2.4 Diccionario de la EDT, ya que no todos son imprescindibles en todas las actividades (Tabla 44). Asimismo, el equipo de proyecto contará con las siguientes herramientas de trabajo: 6 ordenadores, cada uno asignado a un miembro del equipo y con los programas de software necesarios para el trabajo a realizar; 2 teléfonos móviles a disposición de todos, pero asignados, uno al Secretario-administrativo y el otro a las personas procedentes del Grupo Scout; también tendrán a su disposición, un proyector, lugares acondicionados para las distintas reuniones a celebrar y otro espacio para el almacenaje del material.

Por último, también se indican las actividades que serán subcontratadas.

Tabla 44. Registro de los Recursos.

REGISTRO DE RECURSOS				
Paquete de trabajo	Código actividad	Actividades	Recursos	¿Subcontratación?
10. GESTIÓN				
10.10. Tesorería	10.10.10	Controlar pagos cuotas inscritos.	2 personas	
	10.10.20	Realizar pagos a los proveedores.	2 personas	
	10.10.30	Realizar y ajustar el presupuesto del campamento.	2 personas	
10.20. Personas	10.20.10	Recoger y gestionar documentación de los asistentes.	2 personas	
20. INSCRIPCIONES	20.00.10	Elaborar formularios.	1 persona	
	20.00.20	Elaborar listas.	1 persona	
	20.00.30	Recopilar información de los asistentes.	1 persona	
	20.00.40	Desarrollar informe de alérgenos e intolerancias.	1 persona	
30. COMUNICACIÓN				
30.10. RRSS	30.10.10	Mantener y actualizar las plataformas digitales del Grupo Scout.	2 personas	
30.20. Reunión familias	30.20.10	Planificar la reunión de familias.	3 personas	
	30.20.20	Informar a las familias de la reunión y desarrollarla.	3 personas	
	30.20.30	Tomar acta y transmitir las dudas de las familias.	2 personas	
	30.20.40	Realizar un resumen de la reunión para los no asistentes.	2 personas	
40. ADMINISTRACIONES PÚBLICAS				
40.10. Ayuntamiento de Cillamayor	40.10.10	Gestionar la relación con el Ayuntamiento como propietario de las instalaciones en las que se desarrolla el campamento.	2 personas	
	40.10.20	Garantizar la entrega de documentación y el cumplimiento de normas y requisitos municipales.	2 personas	

40.20. Resto de AAPP	40.20.10	Establecer protocolos y actuaciones con las administraciones.	2 personas	
	40.20.20	Entregar la Evaluación de Riesgos.	2 personas	
50. PROVEEDORES DE SERVICIOS				
50.10. Empresa de Autobuses	50.10.10	Establecer y coordinar la relación.	2 personas	X
	50.10.20	Gestionar y planificar los viajes.	2 personas	X
50.20. Empresa alquiler furgoneta	50.20.10	Establecer y coordinar la relación.	2 personas	X
60. COMPRAS				
60.10. Comida	60.10.10	Elaborar lista de alimentos con cantidades.	3 personas	
	60.10.20	Comprar los alimentos.	3 personas	X
	60.10.30	Estimar el material de limpieza necesario.	2 personas	
	60.10.40	Comprar el material de limpieza.	2 personas	X
60.20. Material	60.20.10	Elaborar lista de material de acampada necesario.	3 personas	
	60.20.20	Elaborar lista de material didáctico necesario.	2 personas	
	60.20.30	Elaborar lista de menaje de cocina necesario.	2 personas	
	60.20.40	Seleccionar y preparar el material de acampada del Grupo Scout.	2 personas	
	60.20.50	Seleccionar y preparar el material de didáctico del Grupo Scout.	2 personas	
	60.20.60	Seleccionar y preparar el menaje de cocina del Grupo Scout.	2 personas	
	60.20.70	Comprar el material de acampada restante.	3 personas	X
	60.20.80	Comprar el material didáctico restante.	3 personas	X
60.30. Camisetas	60.30.10	Diseñar el logotipo del campamento.	2 personas	
	60.30.20	Hacer las camisetas con el logotipo del campamento .	2 personas	X
60.40. Recursos médicos	60.40.10	Adquirir botiquines.	2 personas	X
	60.40.20	Elaborar inventarios de lo que hay en cada uno de ellos.	2 personas	

70. ACTIVIDADES				
70.10. Actividades de ambientación	70.10.10	Seleccionar la ambientación del campamento.	3 personas	
	70.10.20	Elaborar las fichas de las actividades generales.	3 personas	
70.20. Día de familias	70.20.10	Confirmar asistencia del Sacerdote.	2 personas	
	70.20.20	Elaborar las fichas de las actividades que se van a realizar.	2 personas	
70.30. Supervivencias	70.30.10	Elaborar fichas de las tres supervivencias.	2 personas	
70.40. Olimpiadas	70.40.10	Elaborar ficha de la actividad.	2 personas	
70.50. Orientación	70.50.10	Elaborar ficha de la actividad.	2 personas	
70.60. Día de Santiago Apóstol	70.60.10	Elaborar ficha de la actividad.	2 personas	
70.70. Excursión, evaluación y fiesta	70.70.10	Elaborar ficha de la actividad.	3 personas	
70.80. Autogestión, Qs y escondite inglés	70.80.10	Elaborar fichas de las actividades.	2 personas	
80. CAMPAMENTO				
80.10. Comidas	80.10.10	Elaborar menú genérico.	2 personas	
	80.10.20	Elaborar menús especiales (para los alérgicos).	2 personas	
80.20. Programación	80.20.10	Realizar el cuadrante de turnos de los voluntarios.	2 personas	
	80.20.20	Elaborar documento con la información de los menús.	2 personas	
	80.20.30	Desarrollar el Libro del campamento.	2 personas	
	80.20.40	Desarrollar Libro para las familias.	2 personas	
	80.20.50	<i>Ejecución.</i>		
90. CIERRE	90.00.10	Ejecutar las actividades de cierre.	2 personas	

Fuente: Elaboración propia.

4.2.6.3. Matriz de Asignación de Responsabilidades

A partir del registro de los recursos, se presenta la Matriz de Asignación de Responsabilidades, en ella se establece el rol de cada miembro del equipo en cada una de las actividades. Para ello, se aplicó la matriz RACI (Tabla 46), siguiendo la codificación de la Tabla 45. En cuanto a las actividades subcontratadas, tienen asignado un Ejecutor, que será el encargado de establecer la relación con la empresa subcontratada, así como ser su persona de referencia dentro del equipo, pero el Ejecutor final será la otra entidad.

Tabla 45. Leyenda significado codificación Matriz RACI.

R	Responsible	Ejecutor
A	Accountable	Responsable
C	Consult	Consultado
I	Inform	Informado

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 46. Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI).

MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES								
Paquete de trabajo	Código actividad	Actividades	Director del Proyecto	Jefe del Grupo Scout	Tesorero	Secretario – Administrativo	Apoyos del Grupo Scout	
							1	2
10. GESTIÓN								
10.10. Tesorería	10.10.10	Controlar pagos cuotas inscritos.	A	I	R			
	10.10.20	Realizar pagos a los proveedores.	A	C	R			

	10.10.30	Realizar y ajustar el presupuesto del campamento.	A	C	R	I		
10.20. Personas	10.20.10	Recoger y gestionar documentación de los asistentes.	A	R		C		
20. INSCRIPCIONES	20.00.10	Elaborar formularios.		I		A, R		
	20.00.20	Elaborar listas.		I		A, R	I	I
	20.00.30	Recopilar información de los asistentes.		I		A, R	I	I
	20.00.40	Desarrollar informe de alérgenos e intolerancias.		C		A, R	I	I
30. COMUNICACIÓN								
30.10. RRSS	30.10.10	Mantener y actualizar las plataformas digitales del Grupo Scout.	I	A		C	R	
30.20. Reunión familias	30.20.10	Planificar la reunión de familias.		A		C	R	R
	30.20.20	Informar a las familias de la reunión y desarrollarla.	I	A	I	I	R	R
	30.20.30	Tomar acta y transmitir las dudas de las familias.	C	A	C	C	R	
	30.20.40	Realizar un resumen de la reunión para los no asistentes.		A		I		R
40. ADMINISTRACIONES PÚBLICAS								
40.10. Ayuntamiento de Cillamayor	40.10.10	Gestionar la relación con el Ayuntamiento como propietario de las instalaciones en las que se desarrolla el campamento.	A	R		C		
	40.10.20	Garantizar la entrega de documentación y el cumplimiento de normas y requisitos municipales.	A	R		I	I	I
40.20. Resto de AAPP	40.20.10	Establecer protocolos y actuaciones con las administraciones.	A	R		C	I	I
	40.20.20	Entregar la Evaluación de Riesgos.	A	R		I	C	C
50. PROVEEDORES DE SERVICIOS								
50.10. Empresa de Autobuses	50.10.10	Establecer y coordinar la relación.	I	A	I	R		
	50.10.20	Gestionar y planificar los viajes.		A		R	C	C
50.20. Empresa alquiler furgoneta	50.20.10	Establecer y coordinar la relación.	I	A	I	R		

60. COMPRAS								
60.10. Comida	60.10.10	Elaborar lista de alimentos con cantidades.		A	I		R	R
	60.10.20	Comprar los alimentos.	I	A	C		R	R
	60.10.30	Estimar el material de limpieza necesario.		A	I		C	R
	60.10.40	Comprar el material de limpieza.	I	A	C		C	R
60.20. Material	60.20.10	Elaborar lista de material de acampada necesario.		A	I		R	R
	60.20.20	Elaborar lista de material didáctico necesario.		A	I		C	R
	60.20.30	Elaborar lista de menaje de cocina necesario.		A	I		R	C
	60.20.40	Seleccionar y preparar el material de acampada del Grupo Scout.		A		I	R	C
	60.20.50	Seleccionar y preparar el material de didáctico del Grupo Scout.		A		I	C	R
	60.20.60	Seleccionar y preparar el menaje de cocina del Grupo Scout.		A		I	R	C
	60.20.70	Comprar el material de acampada restante.	I	A	C		R	R
	60.20.80	Comprar el material didáctico restante.	I	A	C		R	R
60.30. Camisetas	60.30.10	Diseñar el logotipo del campamento.	I	A			R	C
	60.30.20	Hacer las camisetas con el logotipo del campamento.	I	A	C	I	C	R
60.40. Recursos médicos	60.40.10	Adquirir botiquines.	I	A	C		R	C
	60.40.20	Elaborar inventarios de lo que hay en cada uno de ellos.		A		I	R	C
70. ACTIVIDADES								
70.10. Actividades de ambientación	70.10.10	Seleccionar la ambientación del campamento.		A			R	R
	70.10.20	Elaborar las fichas de las actividades generales.		A	I		R	R
70.20. Día de familias	70.20.10	Confirmar asistencia del Sacerdote.	I	A	I	I	R	C
	70.20.20	Elaborar las fichas de las actividades que se van a realizar.		A	I	C	R	C
70.30. Supervivencias	70.30.10	Elaborar fichas de las tres supervivencias.		A	I		C	R
70.40. Olimpiadas	70.40.10	Elaborar ficha de la actividad.		A	I		R	C

70.50. Orientación	70.50.10	Elaborar ficha de la actividad.		A	I		R	C
70.60. Día de Santiago Apóstol	70.60.10	Elaborar ficha de la actividad.		A	I		C	R
70.70. Excursión, evaluación y fiesta	70.70.10	Elaborar ficha de la actividad.		A	I	C	R	R
70.80. Autogestión, Qs y escondite inglés	70.80.10	Elaborar fichas de las actividades.		A	I		C	R
80. CAMPAMENTO								
80.10. Comidas	80.10.10	Elaborar menú genérico.	A	C	C			R
	80.10.20	Elaborar menús especiales (para los alérgicos).	A	C	C			R
80.20. Programación	80.20.10	Realizar el cuadrante de turnos de los voluntarios.	A	R		C	C	C
	80.20.20	Elaborar documento con la información de los menús.	A	I		I		R
	80.20.30	Desarrollar el Libro del campamento.	A	R	I	I	C	C
	80.20.40	Desarrollar Libro para las familias.	A	C	I	I		R
90. CIERRE	90.00.10	Ejecutar las actividades de cierre.	A	C	I	R	I	I

Fuente: Elaboración propia.

4.2.7. PLAN PARA LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

En la Tabla 47, se recoge el Plan para la Gestión de las Comunicaciones, con la finalidad de tener un flujo de información efectivo entre los miembros del equipo y los stakeholders con necesidades de información. Dentro de la planificación se incluyen: el motivo, las partes involucradas (emisor y receptor de información, ya sea interno o externo), el método de comunicación, el responsable y la frecuencia. El objetivo es definir cada comunicación de manera precisa, para evitar que dé lugar a confusiones.

Tabla 47. Plan para la Gestión de las comunicaciones.

PLAN PARA LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES					
¿Qué se va a comunicar?	¿Porqué?	¿Entre quienes?	Método preferible	Responsable	¿Cuándo y con qué frecuencia?
Acta de Constitución	Determinar las bases para el desarrollo del Plan de Proyecto.	Director del Proyecto y el Jefe del Grupo Scout.	Soporte documental	Director del Proyecto	Al inicio del Plan de Proyecto, tras haber sido firmado por el Director y el Promotor de este.
EDT	Definir el alcance del proyecto.	Director del Proyecto y todo el equipo.	Soporte documental	Director del Proyecto	Cuando se desarrolle y cada vez que se actualice.
Cronograma	Transmitir la secuenciación de actividades y la programación temporal.	Jefe del Grupo Scout y el cliente (Grupo Scout).	Soporte documental	Director del Proyecto	Cuando se establezca y cada vez que sufra cambios significativos para el cliente.
Presupuestos	Exponer el coste total del campamento y las cuotas a pagar por los inscritos.	Tesorero y el equipo.	Soporte documental	Tesorero	Una vez establecidos el coste total y las cuotas y en caso de haber un aumento desmesurado de gastos frente a lo programado.

Pago de las cuotas	Confirmar el pago de las cuotas por parte de todos los inscritos.	Tesorero y el Jefe del Grupo Scout.	Email	Director del Proyecto	Una vez se ha confirmado el pago de todas las cuotas.
Pagos a los proveedores	Informar a los proveedores del estado de los pagos.	Tesorero y proveedores.	Email	Director del Proyecto	Mensualmente.
Miembros del equipo de proyecto	Conocer los perfiles de cada uno de los miembros, así como sus responsabilidades.	Director del Proyecto y todo el equipo.	Reunión presencial	Director del Proyecto	Cuando se forma el equipo y de haber cambios en el mismo.
Listas de los asistentes	Notificar los asistentes (inscritos, voluntarios, sacerdote y familias).	Secretario-administrativo y el Grupo Scout.	Soporte documental	Secretario-administrativo	Después de haber finalizado la planificación del Plan de Proyecto pero antes de la ejecución, y en caso de sufrir modificaciones.
Informe de los asistentes	Dar a conocer la información clave de los asistentes (patologías médicas, alergias, intolerancias, etc.).	Secretario-administrativo y el Grupo Scout.	Soporte documental	Secretario-administrativo	Después de haber finalizado la planificación del Plan de Proyecto pero antes de la ejecución.
Convocatoria reunión familias	Informar de la reunión y de los puntos a tratar.	Apoyos del Grupo Scout y el resto del equipo y las familias de los inscritos.	Email	Jefe del Grupo Scout	Dos semanas antes de la reunión de familias.
Conclusiones reunión familias	Transmitir un resumen de la reunión a las familias (pensando en los no asistentes) y el acta de la reunión al equipo.	Apoyos del Grupo Scout y el resto del equipo y las familias de los inscritos.	Soporte documental	Jefe del Grupo Scout	Alrededor de un mes después de la reunión de familias.

Informes de seguimiento	Reportar el estado del proyecto respecto a la línea base de coste y el estado de las adquisiciones.	Apoyos del Grupo Scout y el resto del equipo y el cliente.	Soporte documental y Reunión presencial	Jefe del Grupo Scout	Semanalmente con el equipo y dos semanas antes del inicio del campamento también con el cliente.
Firma de contratos	Conocer las condiciones de los contratos por todas las partes.	Secretario-administrativo y el Jefe del Grupo Scout y el resto del equipo y los proveedores.	Soporte documental y Reunión presencial	Director del Proyecto	Mensualmente.
Protocolos, licencias y permisos	Confirmar la cumplimentación de los documentos necesarios y la satisfacción de ambas partes.	Jefe del Grupo Scout a Secretario-administrativo y los apoyos y las AAPP.	Soporte documental y Reunión presencial	Director del Proyecto	Quincenalmente.
Evaluación de Riesgos	Comunicar la realización y entrega de la Evaluación de Riesgos (esto implica que ya no se pueden editar las actividades a realizar durante el campamento).	Jefe del Grupo Scout y el equipo y el cliente (Grupo Scout).	Soporte documental	Jefe del Grupo Scout	Cuando sea solicitado por la Junta de Castilla y León.
Menús	Exponer los distintos menús, así como los ingredientes corroborando su adecuación.	Un apoyo del Grupo Scout y el Tesorero y el cliente.	Soporte documental	Director del Proyecto	Una vez se han elaborado los menús y tras posibles modificaciones.

Libro del campamento	Trasmitir la información del campamento (fecha inicio, ambientación, actividades, horarios de los autobuses, etc.).	Jefe del Grupo Scout y el equipo de proyecto y el cliente (Grupo Scout).	Soporte documental	Director del Proyecto	En una única ocasión, una semana antes del inicio del campamento.
Libro para los familiares	Dar a conocer la información clave del campamento (tal como los horarios de los autobuses, los números de teléfono de contacto, etc.).	Apoyo del Grupo Scout y el equipo de proyecto y el cliente (Grupo Scout).	Soporte documental	Director del Proyecto	En una única ocasión, una semana antes del inicio del campamento.
Evaluaciones	Informar de las evaluaciones del campamento.	Secretario-administrativo y equipo de proyecto y el cliente (Grupo Scout).	Soporte documental y Reunión presencial	Director del Proyecto	En una única ocasión, hasta una semana después del fin del campamento.
Registro de incidencias	Recoger las incidencias ocurridas durante el campamento.	Secretario-administrativo y equipo de proyecto y el cliente (Grupo Scout).	Soporte documental y Reunión presencial	Director del Proyecto	En una única ocasión, una semana después del fin del campamento.
Informe cierre del proyecto	Informar de las lecciones aprendidas, así como liquidar la contabilidad y celebrar el trabajo realizado.	Secretario-administrativo y equipo de proyecto y el cliente (Grupo Scout).	Soporte documental y Reunión presencial	Director del Proyecto	En una única ocasión después de realizar las actividades de cierre.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.8. PLAN PARA LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS

4.2.8.1. Registro de los Riesgos

En la Tabla 48, se presentan los riesgos analizados para este proyecto, identificados como amenazas u oportunidades. Para definir los riesgos se ha estudiado la causa que los genera y la consecuencia que provocan, además de asignársele un título que permita identificarlos de manera más sencilla.

Tabla 48. Registro de los Riesgos.

REGISTRO DE LOS RIESGOS				
Categoría	Título	Causa	Riesgo identificado	Consecuencia
AMENAZA	CLIMA	Días sucesivos con problemas meteorológicos adversos que afecten significativamente al desarrollo del campamento.	No llegar a desarrollar actividades establecidas en el planning.	Insatisfacción de los stakeholders principales y posible desalojo de las instalaciones.
AMENAZA	LESIÓN	Actuación imprudente por parte de los asistentes al campamento o falta de control de los educadores.	Uno de los asistentes se lesione o haya un accidente.	Tener que acudir a urgencias con el accidentado, movilizándolo a personas que dejan de lado sus labores, o que la persona tenga que regresar a su casa.
AMENAZA	INSTALACIONES	Ser el primer año que el Grupo Scout acude a instalaciones mixtas.	Se realice mal montaje o uso de las instalaciones.	Causar daños significativos en el material recién adquirido u ocasionar perjuicios en las instalaciones.
AMENAZA	ALIMENTACIÓN	Ingerir comida o bebida en mal estado debido a la falta de medidas sanitarias o de refrigeración.	Uno o varios asistentes sufran una intoxicación.	Descontento por parte de las familias de los inscritos o incluso sanciones legales.

AMENAZA	FALTA VOLUNTARIOS	No tener voluntarios suficientes para el correcto desarrollo del campamento.	El proyecto no salga adelante debido a la falta de recursos humanos.	Insatisfacción del cliente y de los stakeholders involucrados.
AMENAZA	FALTA ASISTENTES	Haber pocos inscritos en el campamento.	El proyecto no se pueda desarrollar.	Insatisfacción del cliente y de los stakeholders involucrados.
AMENAZA	RRSS	Implementar una campaña efectiva y atractiva en redes sociales.	Haya una afluencia en el número de inscritos superior al estimado.	Informar a algunos asistentes de la imposibilidad de asistir al campamento debido a la limitación de los recursos disponibles.
AMENAZA	MATERIAL	Recibir las adquisiciones con retrasos temporales.	No se pueda completar el alcance del proyecto.	Insatisfacción de los stakeholders y desprestigio del equipo de proyecto y del cliente.
AMENAZA	FAMILIAS	Familias que presentan desafíos y plantean obstáculos al desarrollo del proyecto como interesados principales.	Generen molestias tanto al cliente como al resto de las familias, ambos interesados clave del proyecto.	Insatisfacción por parte de interesados clave y obstaculización del desarrollo del proyecto.
OPORTUNIDAD	DESCUENTO	Haber presupuestado al alza y tener exceso de capital monetario.	Se ofrezca un descuento a las familias con más de un inscrito (hermanos).	La satisfacción por parte de las familias involucradas en el Grupo Scout y con varios educandos inscritos.
OPORTUNIDAD	BENEFICIO ECONÓMICO	Durante todo el plan de proyecto del campamento se han consumido menos recursos de los estimados.	Obtener beneficio económico.	El Grupo Scout recupere una parte de su inversión como base para la ronda siguiente.
AMENAZA	ACTIVIDADES ⁶	Contratiempos en el desarrollo de las actividades.	Supongan problemas a nivel legal.	Inspección y posible paralización del campamento.

Fuente: Elaboración propia.

⁶ De la evaluación de este riesgo se obtiene el informe de Evaluación de Riesgos de las actividades, documento solicitado por la Junta de Castilla y León.

4.2.8.2. Análisis Cualitativo de los Riesgos

Una vez identificados los riesgos (Tabla 48) y con la ayuda de la Matriz de Probabilidad e impacto (Tabla 13), explicada en el apartado 3.4.8.3, se ha realizado el Análisis Cualitativo de los Riesgos (Tabla 49), en el cual se obtiene la importancia del riesgo en función de la probabilidad de que ocurra y del impacto que tendría si esto pasara. Una vez obtenida la importancia, se han clasificado en función de si son de interés prioritario, importantes y secundarios, lo que facilitará el trabajo de selección de la estrategia a seguir en cada uno de ellos.

Tabla 49. Análisis Cualitativo de los Riesgos.

ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS							
Título	Riesgo identificado	Probabilidad		Impacto		Importancia	Escenario
CLIMA	No llegar a desarrollar actividades establecidas en el planning.	Baja	0,3	Medio	0,2	0,06	Riesgo secundario
LESIÓN	Uno de los asistentes se lesione o haya un accidente.	Baja	0,3	Bajo	0,1	0,03	Riesgo secundario
INSTALACIONES	Se realice mal montaje o uso de las instalaciones.	Muy baja	0,1	Muy alto	0,8	0,08	Riesgo importante
ALIMENTACIÓN	Uno o varios asistentes sufran una intoxicación.	Muy baja	0,1	Alto	0,4	0,04	Riesgo secundario
FALTA VOLUNTARIOS	El proyecto no salga adelante debido a la falta de recursos humanos.	Alta	0,7	Muy alto	0,8	0,56	Riesgo de interés prioritario
FALTA ASISTENTES	El proyecto no se pueda desarrollar.	Media	0,5	Muy alto	0,8	0,40	Riesgo de interés prioritario

RRSS	Haya una afluencia en el número de inscritos superior al estimado.	Baja	0,3	Bajo	0,1	0,03	Riesgo secundario
MATERIAL	No se pueda completar el alcance del proyecto.	Baja	0,3	Muy alto	0,8	0,24	Riesgo de interés prioritario
FAMILIAS	Generen molestias tanto al cliente como al resto de las familias, ambos interesados clave del proyecto.	Muy alta	0,9	Bajo	0,1	0,09	Riesgo importante
DESCUENTO	Se ofrezca un descuento a las familias con más de un inscrito (hermanos).	Baja	0,3	Muy bajo	0,1	0,02	Riesgo secundario
BENEFICIO ECONÓMICO	Obtener beneficio económico.	Baja	0,3	Alto	0,4	0,12	Riesgo importante
ACTIVIDADES	Supongan problemas a nivel legal.	Baja	0,3	Muy alto	0,8	0,24	Riesgo de interés prioritario

Fuente: Elaboración propia.

4.2.8.3. Respuestas a los Riesgos

Partiendo de la Tabla 49, se ha seleccionado la estrategia y la respuesta a seguir para cada riesgo concreto, recogidas en la Tabla 50. Se ha de tener en cuenta que, aunque la respuesta está pensada para cada riesgo, las estrategias se seleccionan entre varias establecidas, explicadas en el capítulo anterior en el apartado 3.4.8.5, son:

- Para las amenazas: evitar, transferir, mitigar y aceptar.
- Para las oportunidades: explotar, compartir, mejorar e ignorar.

Tabla 50. Respuestas a los Riesgos identificados.

RESPUESTA A LOS RIESGOS IDENTIFICADOS				
Título	Riesgo identificado	Escenario	Estrategia	Respuesta
CLIMA	No llegar a desarrollar actividades establecidas en el planning.	Riesgo secundario	ACEPTAR	
LESIÓN	Uno de los asistentes se lesione o haya un accidente.	Riesgo secundario	MITIGAR	Aceptar sólo voluntarios que sepan cómo actuar en caso de que ocurra alguno de estos escenarios y que tengan un alto conocimiento del material existente en los botiquines.
INSTALACIONES	Se realice mal montaje o uso de las instalaciones.	Riesgo importante	MITIGAR	Aceptar a voluntarios capacitados y con conocimiento sobre el montaje y correcto uso de las instalaciones.

ALIMENTACIÓN	Uno o varios asistentes sufran una intoxicación.	Riesgo secundario	MITIGAR	Gestionar adecuadamente los alimentos y sus conservaciones, prestando especial atención a la cadena de frío.
FALTA VOLUNTARIOS	El proyecto no salga adelante debido a la falta de recursos humanos.	Riesgo de interés prioritario	EVITAR	Estar en contacto con una empresa de contratación de monitores, los cuales tengan la formación y los conocimientos necesarios.
FALTA ASISTENTES	El proyecto no se pueda desarrollar.	Riesgo de interés prioritario	EVITAR	Ejecutar una nueva estrategia de publicitación del campamento y, de ser necesario, también fuera del Grupo Scout, como medida excepcional.
RRSS	Haya una afluencia en el número de inscritos superior al estimado.	Riesgo secundario	TRANSFERIR	Se les menciona la posibilidad de participar en el campamento de otro Grupo Scout de la asociación de Scouts Valladolid.
MATERIAL	No se pueda completar el alcance del proyecto.	Riesgo de interés prioritario	EVITAR	Estar en contacto con un proveedor sustitutivo.
FAMILIAS	Generen molestias tanto al cliente como al resto de las familias, ambos interesados clave del proyecto.	Riesgo importante	MITIGAR	Ser cercanos y estar disponibles en todo momento para ayudar a resolver las dudas de las familias, buscando ser su primer y único punto de apoyo.
DESCUENTO	Se ofrezca un descuento a las familias con más de un inscrito (hermanos).	Riesgo secundario	IGNORAR	
BENEFICIO ECONÓMICO	Obtener beneficio económico.	Riesgo importante	EXPLOTAR	Desarrollar el presupuesto ajustado lo máximo posible al Plan de Proyecto y estudiando todos los acuerdos, a nivel económico, en profundidad.
ACTIVIDADES	Supongan problemas a nivel legal.	Riesgo de interés prioritario	MITIGAR	Consultar a un experto en Riesgos Laborales y Protocolos de Evacuación.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.9. PLAN PARA LA GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES

4.2.9.1. Lista de adquisiciones

Anteriormente, se han seleccionado los recursos asignados a cada actividad y aquellas actividades que necesitan subcontratación (Tabla 44), es decir, asignar su ejecución, ya sea un servicio o la adquisición de un producto, a un tercero más capacitado. A continuación, en la Tabla 51, se presentan las actividades que serán subcontratadas y el motivo.

Tabla 51. Listado de las Adquisiciones.

LISTADO DE LAS ADQUISICIONES			
Paquete de trabajo	Código actividad	Actividades	Motivo
50. PROVEEDORES DE SERVICIOS			
50.10. Empresa de Autobuses	50.10.10	Establecer y coordinar la relación.	Necesidad de prestación de servicio de transporte de los inscritos desde Valladolid hasta el lugar de realización del campamento y vuelta y en la excursión.
	50.10.20	Gestionar y planificar los viajes.	Apoyo para planificar los viajes y las horas de salida haciendo uso de la experiencia de la empresa que realiza el servicio.
50.20. Empresa alquiler furgoneta	50.20.10	Establecer y coordinar la relación.	Necesidad de vehículo con capacidad suficiente para el traslado de material porque ni el equipo de proyecto ni el Grupo Scout poseen uno.
60. COMPRAS			
60.10. Comida	60.10.20	Comprar los alimentos.	Adquisición y recepción de los alimentos necesarios para el desarrollo del menú.
	60.10.40	Comprar el material de limpieza.	Adquisición y recepción de los materiales de limpieza necesarios para preservar el correcto estado de las instalaciones.
60.20. Material	60.20.70	Comprar el material de acampada restante.	Adquisición y recepción del material de acampada necesario para el correcto desarrollo del campamento.

	60.20.80	Comprar el material didáctico restante.	Adquisición y recepción del material didáctico necesario para el correcto desarrollo de las actividades.
	60.20.90	Comprar el menaje de cocina restante.	Adquisición y recepción del menaje de cocina necesario para la elaboración del menú.
60.30. Camisetas	60.30.20	Hacer las camisetas con el logotipo del campamento.	Adquisición de las camisetas por falta de medios para su estampación dentro del equipo ni del Grupo Scout.
60.40. Recursos médicos	60.40.10	Adquirir botiquines.	Adquisición y recepción de los botiquines necesarios para actuar en caso de emergencia, asegurando la salud de los inscritos.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.9.2. Enunciado de adquisiciones

En este apartado, se determinan qué servicios han de ser cubiertos por cada uno de los proveedores asignados a las actividades. En la Tabla 52 se recoge la descripción del servicio prestado, lo cual clarifica y simplifica su trabajo, y el código interno asignado a cada adquisición por el equipo de proyecto, para su diferenciación. Además, para cada una de las adquisiciones se ha de cumplimentar el Anexo 4 que recoge toda la información relativa a cada una de ellas.

Tabla 52. Enunciado de las Adquisiciones.

ENUNCIADO DE LAS ADQUISICIONES		
Código interno	Adquisición	Descripción
50.10	Autobuses	La entidad asume la responsabilidad de: <ul style="list-style-type: none"> - Establecer los horarios de salida, tanto desde Valladolid, como de las instalaciones del campamento el día de la excursión y el día de regreso. - Realizar el traslado de los inscritos, del staff y de los responsables asignados.
50.20	Furgoneta	La entidad asume la responsabilidad de: <ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar una furgoneta grande de 4 puertas desde el día 10 de julio hasta final de mes. - Proporcionar asistencia durante el periodo de alquiler de la furgoneta.

		<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar una furgoneta de repuesto en caso de ser necesario.
60.10.20	Alimentos	<p>La entidad asume la responsabilidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveer al Grupo Scout de los alimentos necesarios expuestos en la lista de ingredientes, ajustándose al presupuesto y asegurando su calidad y correcto estado. - Entregar los alimentos en el lugar y en la fecha acordados.
60.10.40	Material de limpieza	<p>La entidad asume la responsabilidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveer al Grupo Scout del material de limpieza necesarios para preservar el correcto estado de las instalaciones durante el campamento y una vez finalizado este, ajustándose al presupuesto y asegurando la calidad y eficacia de desinfección de los productos. - Entregar los productos en el lugar y en la fecha acordados. - Reabastecer al Grupo Scout, en menos de 48 horas, en caso de no haber sido suficientes.
60.20.70	Material de acampada	<p>La entidad asume la responsabilidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveer al Grupo Scout del material de acampada necesarios, ajustándose al presupuesto y asegurando su calidad y correcto estado. - Informar a los voluntarios de la información necesaria para el montaje, uso y posterior almacenado del material. - Facilitar asistencia al Grupo Scout en caso de deterioro injustificado del material. - Entregar el material en la base del Grupo Scout, una semana antes del inicio del campamento con el fin de la familiarización y prueba de este por parte de los voluntarios.
60.20.80	Material didáctico	<p>La entidad asume la responsabilidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveer al Grupo Scout del material necesario para el desarrollo de las actividades, expuesto en las fichas de las actividades, ajustándose al presupuesto y asegurando su calidad y correcto estado. - Entregar el material en la base del Grupo Scout, una semana antes del inicio del campamento para su colocación y clasificación, facilitando así el trabajo posterior.
60.20.90	Menaje de cocina	<p>La entidad asume la responsabilidad de:</p>

Plan de proyecto: Campamento de verano.

		<ul style="list-style-type: none"> - Proveer al Grupo Scout del menaje de cocina solicitados, ajustándose al presupuesto y asegurando su calidad y correcto estado. - Informar a los voluntarios de la información necesaria para el correcto uso y posterior almacenado de los utensilios. - Facilitar asistencia o un material sustitutivo al Grupo Scout en caso de deterioro injustificado durante sus primeros usos.
60.30.20	Camisetas	<p>La entidad asume la responsabilidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adquirir el número solicitado de camisetas del color pactado ajustándose al presupuesto y asegurando su calidad. - Estampar correctamente el logotipo del campamento en cada una de las camisetas. - Entregar las camisetas en la base del Grupo Scout, cinco días antes del inicio del campamento para su reparto a los inscritos.
60.40.10	Botiquines	<p>La entidad asume la responsabilidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adquirir los cuatro botiquines con los suministros básicos para la atención durante el campamento. - Informar a los voluntarios de lo que contienen los botiquines, así como una breve explicación de cómo y para que se usan, en caso de ser necesario. - Entregarlos en la base del Grupo Scout, cinco días antes del inicio del campamento.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.9.3. Criterios de selección de proveedores

Una vez especificados los servicios a cubrir por cada proveedor, se han establecido una serie de criterios que permitirán seleccionar el mejor en cada caso, (Tabla 53). Los criterios tienen un peso asignado, que permiten diferenciar los de mayor importancia.

Tabla 53. Criterios de selección de los proveedores.

CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES				
Criterio	Peso	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Viabilidad económica	3			
Reputación y experiencia	2			
Capacidad	3			
Localización	1			
Servicio postventa	2			
Adaptabilidad a cambios	1			
Sostenibilidad ambiental	2			
Calidad	3			
Modalidades de transacción	1			
Plazos de respuesta	3			
Comunicación	3			
Procedencia de los productos	2			
Seguridad	2			
TOTAL				
Peso: 1= poco importante; 2= importante; 3= muy importante				

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que la Tabla 53 tiene carácter genérico y que, en cada adquisición, el responsable ha de seleccionar los criterios a tener en cuenta. Por regla general, en los casos de prestación de servicios (Autobús y Furgoneta) no se tendrá en cuenta el criterio “Procedencia de los productos” y en el caso de adquisiciones no se tendrá en cuenta el criterio “Seguridad”.

Una vez seleccionado el proveedor, se procederá a la elaboración del contrato entre ambas partes. Para facilitar la labor del equipo de proyecto, se ha decidido que los contratos serán de precio fijo.

5. CONCLUSIONES

Plan de proyecto: Campamento de verano.

Una vez desarrollado el presente trabajo, se corrobora el cumplimiento del objetivo principal y de los objetivos específicos. Primero, se observa la aplicabilidad de las metodologías de dirección de proyectos, en particular el PMBOK, no solo en entornos profesionales, sino también a la vida diaria, poniendo el ejemplo del mundo del escultismo, una afición no profesionalizada. Además, se reconoce que no todo trabajo sin metodología está mal. En este caso la manera de trabajar por comisiones no era del todo adecuada, debido, fundamentalmente a la falta de relación entre ellas y de priorización de las más importantes, tales como, la gestión del cronograma o de los costes, pero se identifica que la estructura de desglose de trabajo (EDT) no difiere tanto de estas comisiones.

Por otro lado, se ha aprendido que aparte de las áreas de conocimiento claves, todas son importantes. Sin ir más allá, la gestión de las comunicaciones cobra especial importancia en este evento en el cual la satisfacción de los stakeholders es esencial. Un punto crucial para su disfrute pasa por la continua comunicación con ellos, especialmente con las familias de los inscritos al campamento. Por último, se corrobora que los recursos humanos, los que más sufrían cuando se trabajaba sin una metodología de dirección de proyectos, son los más importantes.

Asimismo, partiendo de las lecciones aprendidas, se proponen líneas futuras de actuación. Por un lado, se plantea profesionalizar el mundo del escultismo, formando a los educadores voluntarios y utilizando sus habilidades, es decir, haciendo que todos los miembros del equipo de proyecto sean del Grupo Scout y en años posteriores no necesiten un equipo externo. Por otro lado, se propone realizar un plan de mejora reduciendo las cuotas de los inscritos, así como invirtiendo una parte del presupuesto en convertir el campamento en una actividad sostenible, aunque bien es cierto que por el entorno natural se plantea quedarse en instalaciones mixtas y no acudir a una finca sin estas comodidades. Por último, se plantea la posibilidad de aplicar la metodología del PMBOK a toda la Ronda Solar del Grupo Scout, es decir, a todas las actividades que se realicen durante el curso escolar, ya sea actividades de día, actividades de fin de semana o encuentros con otros Grupos Scout.

En conclusión, la realización de este Plan de Proyecto no solo ha alcanzado los objetivos propuestos, sino que ha proporcionado valiosas lecciones aprendidas y ha delineado unas líneas futuras de trabajo que facilitan la labor de los voluntarios del escultismo, prolongan su servicio en el tiempo y contribuyen a aumentar su atractivo para nuevos colaboradores.

Plan de proyecto: Campamento de verano.

6. BIBLIOGRAFÍA

Plan de proyecto: Campamento de verano.

- AEIPRO. (s.f.). *AEIPRO*. Recuperado el 23 de octubre de 2023, de <https://www.aepro.com/es/socios/quienes-somos.html>
- AENOR Dirección de Desarrollo. (s.f.). *Dirección y Gestión de Proyectos Norma UNE-ISO 21500:2013*. . Recuperado el 23 de octubre de 2023, de <https://docplayer.es/1053590-Direccion-y-gestion-de-proyectos-norma-une-iso-21500-2013-aenor-direccion-de-desarrollo.html>
- Asana. (14 de mayo de 2023). *Las 12 metodologías más populares para la gestión de proyectos*. Recuperado el 16 de octubre de 2023, de <https://asana.com/es/resources/project-management-methodologies>
- AXELOS. (s.f.). *Acerca de Axelos*. Recuperado el 23 de OCTUBRE de 2023, de <https://www.axelos.com/about-axelos>
- Beaumont, M. d. (1957). *Impeesa "El lobo que nunca duerme"*. MacMillan & Co.
- Cervilla, M. J. (17 de octubre de 2012). *INESEM Business School*. Recuperado el 23 de octubre de 2023, de <https://www.inesem.es/revistadigital/gestion-empresarial/iso-y-aenor/>
- EUSchool. (19 de noviembre de 2018). *Certificación IPMA Project Management – Dirección de Proyectos*. Recuperado el 23 de octubre de 2023, de <https://www.euschool.es/certificacion-ipma-proyectos/>
- FEE. (17 de diciembre de 2020). *Estatutos de la Federación Escultismo España*. Recuperado el 8 de octubre de 2023, de <https://scoutsfee.es/wp-content/uploads/2022/10/Estatutos-FEE-aprobados-17122020.pdf>
- García, D. J. (2022-2023). *Transparencias de la asignatura Dirección de Proyectos. Ingeniería de Organización Industrial*. Valladolid: Escuela de Ingenierías Industriales. Universidad de Valladolid.
- González, O. (27 de septiembre de 2021). *Prince2: la metodología de gestión de proyectos para trabajar como la realeza*. Recuperado el 2023 de octubre de 2023, de <https://www.appvizer.es/revista/organizacion-planificacion/gestion-proyectos/prince2>
- International Project Management Association (IPMA). (2015). *Base para la Competencia Individual en Dirección de Proyectos, Programas y Carteras de Proyectos. Versión 4.0*. International Project Management Association (IPMA).

- ISO. (s.f.). *ISO: Normas globales para bienes y servicios de confianza*. Recuperado el 23 de octubre de 2023, de <https://www.iso.org/home.html>
- Movimiento Scout Católico. (Enero de 2016). *Scouts. MSC*. Recuperado el 6 de octubre de 2023, de <https://scouts.es/la-promesa-scout/>
- Movimiento Scout Mundial. (s.f.). *Scouts*. Recuperado el 7 de octubre de 2023, de <https://scout.es/quienes-somos-movimientoscoutmundial/>
- MSC. (3 de mayo de 2022). *Estatutos Movimiento Scout Católico*. Recuperado el 7 de octubre de 2023, de <https://www.fsc-clm.org/wp-content/uploads/2023/03/Scouts-MSC-20220429-NUEVOS-ESTATUTOS-SCOUTS-MSC.pdf>
- Perfil de Comunicaciones y Movimiento Scout. (2023 de diciembre de 21). *Scouts*. Recuperado el 9 de febrero de 2024, de <https://scout.org/news/2023-world-scouting-review>
- PRINCE2. (s.f.). *PRINCE2 Methodology*. Recuperado el 23 de octubre de 2023, de <https://www.prince2.com/eur/prince2-methodology>
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyecto. Guía del PMBOK. 6ª Edición*. Newtown Square, Pennsylvania: PMI.
- Project Management Institute. (s.f.). *Director de Gestión de Proyectos (PMP)®*. Recuperado el 17 de octubre de 2023, de <https://www.pmi.org/certifications/project-management-pmp>
- Ramírez, J. L. (s.f.). *Introduciendo a PRINCE2®*. Recuperado el 23 de octubre de 2023, de https://www.liderdeproyecto.com/articulos/introduciendo_a_prince2.html
- Revès, J. (1 de julio de 2022). *Revista Centinela*. Recuperado el 6 de octubre de 2023, de <https://revistacentinela.es/boy-scouts-el-legado-de-baden-powell/>
- Sánchez, P. (16 de agosto de 2023). *National Geographic*. Recuperado el 2 de octubre de 2023, de https://historia.nationalgeographic.com.es/a/origenes-movimiento-scout-guerra-anglo-boer-a-fraternidad-universal_19988
- Uixera, L. (s.f.). *PMI Levante. Capítulo Valencia. La gestión de los interesados en un proyecto*. Recuperado el 1 de noviembre de 2023, de <https://pmi-levante.org/gestion-interesados/>

Plan de proyecto: Campamento de verano.

Wallace, D. W. (2014). *Gestión de Proyectos* . Edimburgo: Edinburgh Business School.

Plan de proyecto: Campamento de verano.

7. ANEXOS

Plan de proyecto: Campamento de verano.

ANEXO 1: SOLICITUD DE CAMBIO

Fecha:		
Versión actual:		
Datos de la solicitud de cambio		
Número de la solicitud:		
Solicitante del cambio:		
Área de Conocimiento afectada por el cambio (marcar con una X):		
<input type="checkbox"/>	Interesados	<input type="checkbox"/> Recursos
<input type="checkbox"/>	Alcance	<input type="checkbox"/> Comunicaciones
<input type="checkbox"/>	Cronograma	<input type="checkbox"/> Riesgos
<input type="checkbox"/>	Costes	<input type="checkbox"/> Adquisiciones
<input type="checkbox"/>	Calidad	<input type="checkbox"/>
Causa del cambio:		
Justificación y descripción de la solicitud de cambio:		
Consecuencias del cambio:		
Sobre los recursos (humanos y materiales):		
Sobre los interesados:		
Sobre la documentación:		
Riesgos añadidos:		
Comunicaciones necesarias:		
Aprobación de la solicitud de cambio (marcar una):		
POSITIVA		NEGATIVA
Firma aprobación:		
SOLICITANTE		PERSONA AUTORIZADA
FIRMA		FIRMA
Nombre:		Nombre:
Cargo:		Cargo:

ANEXO 2: PROGRAMACIÓN GENERAL PROPUESTA

	L15	M16	X17	J18	V19	S20	D21	L22	M23	X24	J25	V26	S27	D28	
8:00	BUS	Despertar voluntarios													
8:30		Despertar acampados													
9:00		Desayuno													
10:30		Revista													
10:45		Gran Grupo													
11:15		Ramas	Autogestión												
12:30	Explicación normas	Snack													
12:45	Ambientación	Ramas	Autogestión												
14:00	Comida														
15:00	Tiempo libre														
16:30	Monitor con sus patrullas														
17:00	Piscina														
18:15	Merienda + duchas														
19:00	Ramas	Ramas													
21:00	Cena														
22:00	Aseo y arreglo tiendas para dormir														
22:15	Ramas	Ramas	Ramas												
23:30	Buenas noches														
23:50	A DORMIR														
0:00	Reunión kraal														

7

⁷ La terminología empleada está explicada en la Tabla 2, exceptuando el término Batida que hace referencia a que los inscritos recorren las instalaciones recogiendo la basura y las Actividades de Ramas que se desarrollarán en los distintos grupos de edad y serán realizadas por sus educadores. Las ramas de edad se representan por colores: Lobatos amarillo, Exploradores azul y Pioneros rojo.

ANEXO 3: PLANTILLA FICHA INFORMATIVA DE ACTIVIDADES

Nombre de la actividad:	
Día y hora en que se desarrolla:	
Persona que la ha elaborado:	
Objetivos de la actividad:	
Descripción de la actividad:	
Material necesario:	
Personas necesarias:	
Características del lugar de desarrollo de la actividad:	

ANEXO 4: ENUNCIADO DE TRABAJO PARA LAS ADQUISICIONES

Código interno:	
Denominación:	
Responsable y Ejecutor:	

Descripción breve del trabajo a realizar:

Proveedores posibles:	
Precio objetivo:	
Precio máximo establecido (presupuestado):	
Proveedor seleccionado:	

Parámetros de aprobación:

Comentarios: