



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial

Diseño, Desarrollo y Seguimiento del Plan de Dirección de Proyecto para la organización del "International Project Management Championship" (iPMC'2023) a realizarse en la ciudad de Valencia, España

Trabajo Fin de Máster

Máster Universitario en Dirección y Gestión de Proyectos

AUTOR/A: Morales González, Juan Pablo

Tutor/a: Bastante Ceca, María José

Cotutor/a: Lo Iacono Ferreira, Vanesa Gladys

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA - UPV

Máster Universitario en Dirección y Gestión de Proyectos

Juan Pablo Morales González

Trabajo Final de Máster

Diseño, Desarrollo y Seguimiento del Plan de Dirección de Proyecto para la organización del "International Project Management Championship" (iPMC'2023) a realizarse en la ciudad de Valencia, España

Tutora: María José Bastante Ceca

Cotutora: Vanesa Lo Iacono Ferreira

Valencia, julio de 2023



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ESCUELA TÉCNICA
SUPERIOR INGENIEROS
INDUSTRIALES VALENCIA

Cerca de dos años después y muchos kilómetros transcurridos, solo me queda agradecer a los que siempre están y siempre estarán: a mis padres y a mi hermana a quienes he sentido a mi lado cada día desde el momento del adiós y a aquellos que durante la travesía emprendida ya no están conmigo, pero que ayudaron a forjar al ser humano que hoy escribe este documento.

Por otra parte, no puedo dejar de mencionar a los amigos que esperan mi regreso, a los que me recibieron y motivaron a venir y también a las excelentes amistades que el máster y la vida en sí, me permitieron forjar durante esta travesía.

Por último, a Valencia que me recibió con los brazos abiertos como si fuera un hijo más.

SML

Tabla de contenido

Resumen.....	9
Abstract	10
1. Introducción	11
1.1 Planteamiento del Problema	12
1.2 Objetivo del TFM.....	12
1.3 Justificación.....	13
1.4 Estructura del documento.....	13
1.5 Descripción de la alineación del TFM con los ODS.....	14
2. Marco Teórico en la dirección y Gestión de proyectos.....	16
2.1. Definición	16
2.2. Actualidad de la Dirección de Proyectos.....	16
2.2.1 Project Management Institute (PMI)	16
2.2.2 International Project Management Assosiation (IPMA)	18
2.2.3 Project Management Methodology (PM ²).....	20
2.2.4 Association for Project Management (APM).....	20
2.3. Planes de Dirección de Proyecto.....	21
2.3.1 Plan de Gestión de la Integración del Proyecto	21
2.3.2 Plan de Gestión del Alcance del Proyecto.....	21
2.3.3 Plan de Gestión del Cronograma del Proyecto	21
2.3.4 Plan de Gestión de los Costos del Proyecto	22
2.3.5 Plan de Gestión de la Calidad del Proyecto.....	22
2.3.6 Plan de Gestión de los Recursos del Proyecto	22
2.3.7 Plan de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.....	23
2.3.8 Plan de Gestión de los Riesgos del Proyecto.....	23
2.3.9 Plan de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.....	23
2.3.10 Plan de Gestión de los Interesados del Proyecto.....	24
3. CASO DE ESTUDIO: PLAN DIRECTOR PARA LA ORGANIZACIÓN DEL IPMC.....	25
3.1. Descripción del Proyecto.....	25
3.2. Antecedentes	25
3.3. Fases del Campeonato	26
4. Planes de gestión del proyecto	28

4.1.	Introducción	28
4.2.	ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO.....	28
4.3.	PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE.....	31
4.3.1.	Planificar la Gestión del Alcance	31
4.3.2.	Recopilar Requisitos	32
4.3.3.	Crear la EDT/WBS.....	34
4.3.4.	Validar el Alcance	37
4.3.5.	Controlar el Alcance	38
4.4.	PLAN DE GESTIÓN DE CRONOGRAMA	38
4.4.1.	Planificar la Gestión del Cronograma.....	38
4.4.2.	Definir las Actividades	39
4.4.3.	Estimar la duración de las Actividades.....	41
4.4.4.	Desarrollar el Cronograma	43
4.4.5.	Controlar el Cronograma.....	48
4.5.	PLAN DE GESTIÓN DE COSTES.....	48
4.5.1.	Planificar la Gestión de los Costos.....	49
4.5.2.	Estimar los Costos	51
4.5.3.	Determinar el Presupuesto	60
4.5.4.	Controlar los Costos	61
4.6.	PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS	62
4.6.1.	Planificar la Gestión de Recursos	62
4.6.2.	Estimar los Recursos de las Actividades.....	63
4.6.3.	Adquirir Recursos	67
4.6.4.	Desarrollar el Equipo	68
4.6.5.	Dirigir el Equipo	69
4.6.6.	Controlar los Recursos.....	69
4.7.	PLAN DE GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS (STAKEHOLDERS)	70
4.7.1.	Identificar a los Interesados	70
4.7.2.	Planificar el Involucramiento de los Interesados	71
4.7.3.	Gestionar la Participación de los Interesados	74
4.7.4.	Monitorear el involucramiento de los Interesados.....	75
4.8.	PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES	76
4.8.1.	Planificar la Gestión de las Comunicaciones.....	76

4.8.2.	Gestionar las Comunicaciones	82
1.1.1.	Monitorear las Comunicaciones.....	85
1.2.	PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS	85
1.2.1.	Planificar la Gestión de los Riesgos	85
1.2.2.	Identificar los Riesgos.....	87
1.2.3.	Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos.....	94
1.2.4.	Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos	99
1.2.5.	Planificar la Respuesta a los Riesgos	105
1.2.6.	Implementar la Respuesta a los Riesgos	107
1.2.7.	Monitorear los Riesgos.....	107
5.	Conclusiones.....	109
6.	Bibliografía	113

Índice de Tablas

Tabla 1. Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	14
Tabla 2. Antecedentes iPMC	25
Tabla 3. Acta de Constitución del Proyecto	28
Tabla 4. Estructura de Descomposición de Trabajo EDT.....	35
Tabla 5. Acta de Aceptación de Entregables	37
Tabla 6. Estimación duraciones Etapa I.....	41
Tabla 7. Estimación duraciones Etapa II.....	42
Tabla 8. Control de Cronograma	48
Tabla 9. Estimación Costes Alojamiento Zona Centro Valencia	52
Tabla 10. Estimación Costes Alojamiento Zona Ciudad de las Artes Valencia	53
Tabla 11. Estimación Costes Alojamiento Zona Avenida del Puerto.....	53
Tabla 12. Comparativo Coste Estimado Alojamiento por Zona	54
Tabla 13. Estimación Coste Locaciones (solo espacio).....	57
Tabla 14. Estimación Coste Locaciones (Incluye Catering)	57
Tabla 15. Estimación Coste Catering y Alimentación	59
Tabla 16. Estimación Costes Logísticos y Administrativos	59
Tabla 17. Estimación Costes Actividades Culturales	60
Tabla 18. Estimación Costes Fiesta Clausura.....	60
Tabla 19. Presupuesto Costes Asumidos por las Delegaciones	60
Tabla 20. Presupuesto Costes Opción 1 (Locación y Catering independientes)	61
Tabla 21. Presupuesto Costes Opción 2 (Locación y Catering Integrados)	61
Tabla 22. Estimación Recursos de las Actividades Etapa I	63
Tabla 23. Estimación Recursos de las Actividades Etapa II	65
Tabla 24. Identificación de Partes Interesadas	70
Tabla 25. Evaluación Interesados Matriz Poder/Interés	71
Tabla 26. Evaluación Interesados Matriz Poder/Influencia	72
Tabla 27. Evaluación Interesados Matriz Impacto/Influencia.....	73
Tabla 28. Matriz RACI (Roles y Responsabilidades)	77
Tabla 29. Matriz de Gestión de las Comunicaciones.....	82
Tabla 30. Ponderación Probabilidad Ocurrencia Evento	85
Tabla 31. Ponderación Impacto Ocurrencia Evento.....	86

Tabla 32. Matriz de Probabilidad e Impacto	86
Tabla 33. Identificación de Amenazas.....	88
Tabla 34. Identificación de Oportunidades.....	92
Tabla 35. Análisis Cualitativo Amenazas	94
Tabla 36. Análisis Cualitativo Oportunidades	98
Tabla 37. Análisis Cuantitativo Amenazas.....	99
Tabla 38. Análisis Cuantitativo Oportunidades.....	103
Tabla 39. Respuesta a los Riesgos Críticos	105
Tabla 40. Respuesta a las Oportunidades más Favorables	106

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. ODS 4 Educación de Calidad.....	15
Ilustración 2. ODS 5: Igualdad de Género	15
Ilustración 3. ODS 17: Alianzas para lograr los Objetivos	15
Ilustración 4. Gantt Etapa I. Página 1	44
Ilustración 5. Gantt Etapa I. Página 2	45
Ilustración 6. Gantt Etapa I. Página 3	46
Ilustración 7. Gantt Etapa II. Página 1	47
Ilustración 8. Comparativo Estimado Alojamiento por Zona	54
Ilustración 9. Relaciones entre Partes Interesadas	71
Ilustración 10. Matriz Poder/Interés	72
Ilustración 11. Matriz Poder/Influencia	73
Ilustración 12. Matriz Impacto/Influencia.....	74
Ilustración 13. Actuaciones Matriz de Probabilidad e Impacto	87
Ilustración 14. Estructura de Descomposición de Riesgos.....	87

RESUMEN

El presente Trabajo Fin de Máster (TFM), tiene como objetivo el diseño, desarrollo y seguimiento del Plan de Dirección del proyecto consistente en la organización y realización del proyecto denominado Campeonato Internacional de Dirección de Proyectos (International Project Management Championship - iPMC'2023) realizando un comparativo final entre el planteamiento teórico y el resultado real que se obtuvo tras el desarrollo en la ciudad de Valencia, España, en junio de 2023.

A lo largo del documento se seguirá la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (guía del PMBoK) incorporando los procesos agrupados en las áreas de conocimiento necesarios para la elaboración del Acta de Constitución del Proyecto, así como el Plan de Gestión de Alcance, el Plan de Gestión de Cronograma, el Plan de Gestión de Costes, el Plan de Gestión de Recursos, el Plan de Gestión de las Comunicaciones, el Plan de Gestión de Riesgos y el Plan de Gestión de Partes Interesadas.

Lo anterior, obedece a la complejidad intrínseca de este tipo de proyectos en los cuales el director de proyecto deberá coordinar y gestionar (entre otros) a los representantes de cada delegación que acuden de 13 nacionalidades distintas, sortear barreras de idioma y la unificación de las comunicaciones en un idioma común como lo es el inglés, el corto margen de respuesta que se tiene en las actividades críticas del proyecto para tomar decisiones y medidas correctivas, la necesidad de obtener financiación adicional a la brindada por los promotores para lograr resultados superlativos y que satisfagan las necesidades de todas las partes interesadas y la calidad esperada por la dirección y la dificultad de identificar y aprovechar información útil por la variabilidad del proyecto tras cada edición realizada, por lo que se dará una breve explicación y contextualización de la importancia de la implementación de planes de dirección de proyectos en este tipo concreto de eventos y se detallarán los aspectos más importantes del IPMC.

Finalmente, se presentarán las conclusiones evidenciadas a lo largo del proyecto y las lecciones aprendidas haciendo un comparativo para las fases de planeación y ejecución teórica planteada contra la planeación y ejecución real del proyecto, permitiendo así a los organizadores del proyecto en años venideros, tener un punto de partida y una guía de buenas prácticas para culminar este proyecto a satisfacción.

Palabras Clave: Proyecto; Gestión de proyectos; Gestión; IPMC; Plan Director; Plan de gestión

ABSTRACT

This Master's Final Project (TFM), aims to design, development and monitoring of the Project Management Plan for the organization and realization of the project called International Project Management Championship (iPMC'2023) making a final comparison between the theoretical approach and the real result that was obtained after the development in the city of Valencia, Spain, in June 2023.

Throughout the document, the Fundamentals Guide for Project Management (PMBok guide) will be followed, incorporating the processes grouped into the knowledge areas required for the elaboration of the Project Constitution Act, as well as the Scope Management Plan, the Schedule Management Plan, the Cost Management Plan, the Resource Management Plan, the Communications Management Plan, the Risk Management Plan and the Stakeholder Management Plan.

This is due to the intrinsic complexity of this type of project in which the project manager must coordinate and manage (among others) the representatives of each delegation that come from 13 different nationalities, overcome language barriers and unify the communications in a common language such as English, the short response time in critical project activities to make decisions and corrective actions, the need to obtain additional financing to the one provided by the promoters to achieve superlative results and that satisfy the needs of all interested parties and the quality expected by the management and the difficulty of identifying and taking advantage of useful information due to the variability of the project after each edition carried out, for which a brief explanation and contextualization of the importance of the implementation will be given of project management plans in this specific type of event and the most important aspects of the IPMC will be detailed.

Finally, the conclusions evidenced throughout the project and the lessons learned will be presented, making a comparison for the theoretical planning and execution phases raised against the actual planning and execution of the project, thus allowing the project organizers in future years to have a starting point and a guide to good practices to complete this project satisfactorily.

Keywords: Project; Project management; Management; IPMC; Master plan; Management plan;

1. INTRODUCCIÓN

Un proyecto es una iniciativa temporal que busca alcanzar un objetivo específico mediante la planificación, ejecución y control de actividades interrelacionadas. Se diferencia de las operaciones diarias por su naturaleza única y limitada en el tiempo, ya que tiene un inicio y un final claramente definidos. Los proyectos involucran la creación de productos, servicios o resultados únicos, y requieren una gestión efectiva para garantizar el cumplimiento de los requisitos, la optimización de los recursos y la satisfacción de los interesados involucrados.

Para su adecuada planificación, seguimiento y control es necesario establecer un plan director debido a varias razones fundamentales, entre las cuales se destacan:

- Orientación y claridad: El plan director establece la visión, los objetivos y los resultados esperados del proyecto. Proporciona una guía clara y una dirección estratégica para todos los involucrados, asegurando que todos estén alineados y trabajen hacia un objetivo común.
- Organización y estructura: El plan director define la estructura organizativa del proyecto, incluyendo los roles y responsabilidades de los miembros del equipo. Establece una estructura de gobernanza que ayuda a coordinar las actividades y garantizar que se realicen en el momento adecuado y por las personas adecuadas.
- Gestión de riesgos y desafíos: El plan director identifica los posibles riesgos y desafíos que podrían surgir durante el desarrollo del proyecto. Al anticipar estos problemas, se pueden establecer estrategias de mitigación y planes de contingencia para abordarlos de manera proactiva y minimizar su impacto en el proyecto.
- Establecimiento de hitos y plazos: El plan director define hitos y plazos clave para el proyecto. Esto ayuda a establecer un marco temporal realista y a asegurar que se cumplan los plazos establecidos. Además, proporciona una forma de medir el progreso del proyecto y realizar ajustes en caso necesario.
- Asignación de recursos: El plan director identifica los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto, como presupuesto, personal, equipo, tiempo, etc. Permite una asignación efectiva de los recursos disponibles, garantizando que se utilicen de manera óptima para lograr los objetivos del proyecto.
- Seguimiento y control: El plan director sirve como referencia para el seguimiento y control del progreso del proyecto. Permite evaluar el avance en relación con los hitos y plazos establecidos, así como realizar ajustes y correcciones cuando sea necesario. Proporciona una base para la toma de decisiones informadas y oportunas durante la ejecución del proyecto.

En resumen, un plan director es esencial para el desarrollo de un proyecto, ya que proporciona orientación, estructura, coordinación y control. Ayuda a garantizar que el proyecto se realice de manera eficiente, dentro del presupuesto y con éxito en términos de logro de los objetivos establecidos.

Ahora bien, si se emprende un proyecto como el que compete a este Trabajo Final de Máster (de ahora en adelante TFM) en el cual se desarrollará un evento de índole internacional, sin una correcta planeación, desarrollo y seguimiento de un Plan de Gestión puede conducir al fracaso (variando completamente en magnitud y repercusión) del proyecto por razones en las que se destaca:

- Problemas de organización: Los proyectos pueden enfrentar dificultades en la planificación y coordinación de los eventos finales. Esto puede incluir retrasos en la preparación de las instalaciones, problemas logísticos, falta de comunicación efectiva entre los organizadores y los participantes, entre otros.
- Falta de participación: Si los campeonatos académicos internacionales no logran atraer suficiente participación de estudiantes o instituciones académicas relevantes, se consideraría un fracaso en términos de alcance y relevancia. Esto puede deberse a una promoción inadecuada, falta de interés en el tema del campeonato o a la competencia de otros eventos similares.
- Evaluación inadecuada: Si los criterios de evaluación utilizados en los campeonatos académicos internacionales no son justos, transparentes o adecuados, se puede considerar que el proyecto ha fracasado en proporcionar una evaluación justa y precisa de los participantes. Esto puede conducir a la pérdida de confianza y credibilidad en el proyecto.

1.1 Planteamiento del Problema

Anualmente, la International Project Management Association (en adelante IPMA), organiza un campeonato de dirección de proyectos, cuyo vencedor tiene el derecho a organizarlo el año siguiente. Por ser España el país campeón vigente del International Project Management Championship (en adelante iPMC) en la ciudad de Berlín, Alemania, le corresponde a la asociación española de Project Management adscrita a IPMA, denominada la Asociación Española de Dirección e Ingeniería de Proyectos (de ahora en adelante AEIPRO), realizar el mismo evento en la ciudad de Valencia, España, garantizando la asistencia y condiciones óptimas para el desarrollo de la etapa final del campeonato.

Lo anterior, obedece a la complejidad intrínseca de este tipo de proyectos en los cuales el director de proyecto deberá, entre otras cosas:

- Coordinar y gestionar (entre otros) a los representantes de cada delegación que acuden de 13 nacionalidades distintas.
- Sortear barreras de idioma y la unificación de las comunicaciones en un idioma común como lo es el inglés.
- El corto margen de respuesta que se tiene en las actividades críticas del proyecto para tomar decisiones y medidas correctivas.
- La necesidad de obtener financiación adicional a la brindada por los promotores para lograr resultados superlativos y que satisfagan las necesidades de todas las partes interesadas y la calidad esperada por la dirección.
- La dificultad de identificar y aprovechar información útil por la variabilidad del proyecto tras cada edición realizada.

1.2 Objetivo del TFM

Motivo de lo anterior, el presente Trabajo Final de Máster (de ahora en adelante TFM) tiene como finalidad la elaboración del plan director para la organización del Campeonato Internacional de Dirección de Proyectos (International Project Management Championship-iPMC'2023) cuya final tendrá lugar en la ciudad de Valencia, España, en junio de 2023. Todo esto

teniendo en cuenta la importancia de la implementación de planes de dirección de proyectos en este tipo concreto de eventos y se detallarán los aspectos más importantes del IPMC.

1.3 Justificación

- Justificación Académica: la principal justificación para la elaboración del Trabajo Final de Máster consiste obtener la totalidad de los créditos necesarios para obtener el título y obtener el grado del Máster Universitarios en Dirección y Gestión de Proyectos impartido por la Universitat Politècnica De València - UPV.
- Justificación económica: relativo al aspecto financiero y económico del proyecto, al desarrollar e implementar un óptimo Plan Director se buscará obtener una disminución en costos de insumos, actividades y recursos humanos involucrados en su desarrollo permitiendo así, aprovechar de mejor manera el presupuesto con el que se cuenta ampliando en la mayor medida posible el alcance de las actividades a realizar.
- Justificación técnica: técnicamente hablando, el Plan Director que se expondrá en el presente documento permitirá a través de todos sus planes de gestión, facilitar y coordinar a la mayor precisión posible, toda interacción física, humana, logística, de recursos, tiempos aumentando a niveles esperados de calidad y disminuyendo o solventando de la mejor manera los riesgos percibidos y con algún grado de incidencia.

1.4 Estructura del documento

El presente documento, el cual consiste en el Diseño, Desarrollo y Seguimiento del Plan de Dirección de Proyecto para el International Project Management Championship (iPMC) 2023 - IPMA a realizarse en la ciudad de Valencia, España, se desarrollará a través de cuatro (4) grandes capítulos iniciando con un marco teórico en el cual se definirá el concepto de la Dirección de Proyectos y su importancia, nombrando así las principales entidades en Dirección de Proyectos entre las cuales se destacan y se tratarán a lo largo del documento el PMI e IPMA, indicando sus diferentes posturas frente a la implementación de un plan eficaz de gestión de proyectos, explicando ¿qué es? y su importancia.

Seguido de esto, se realizará una introducción conceptual al proyecto que nos atañe, permitiendo al lector comprender los orígenes y antecedentes del proyecto, sus hitos clave, fases, estructura y las actividades que lo componen.

Una vez entendido a cabalidad el proyecto en cuestión, se indicarán los Planes de Gestión diseñados durante el trabajo entre los cuales evidenciamos:

- Alcance, determinando los límites del proyecto y el objetivo a desarrollar.
- Costes, que relacionará el valor monetario necesario.
- Cronograma, el cual establecerá los plazos y fechas en los que se deben cumplir las diferentes actividades estipuladas.
- Riesgos, que determinará y evaluará las amenazas presentes a lo largo del proyecto y planteará las medidas más pertinentes para evitar o mitigar su ocurrencia.
- Comunicaciones, estableciendo claramente el flujo de información al interior y exterior del proyecto.
- Partes Interesadas, contemplando todo individuo, grupo, cliente, proveedor o cualquiera que pueda verse afectada positiva o negativamente con el proyecto.

- Recursos, que establecerá relaciones y obligaciones del equipo de trabajo del proyecto;

Por último, se presentará una serie de conclusiones en las cuales se evidenciará un análisis crítico del estado inicial de proyecto, su concepción, ejecución y resultados finales, incluyendo por supuesto las lecciones aprendidas en cada una de sus fases.

1.5 Descripción de la alineación del TFM con los ODS

El presente proyecto se encuentra alineado directamente con tres de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenibles adoptados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) a través de los cuales se busca erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos, teniendo como premisa que es un deber de todas las personas, entidades (públicas o privadas), gobiernos y demás miembros activos de la sociedad. A continuación, se indicará el Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) realizándose posteriormente una descripción de la alineación del TFM con los ODS con un grado de relación más alto.

Tabla 1. Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS)	Alto	Medio	Bajo	No Procede
ODS 1. Fin de la pobreza.			X	
ODS 2. Hambre cero.				X
ODS 3. Salud y bienestar.			X	
ODS 4. Educación de calidad.	X			
ODS 5. Igualdad de género.	X			
ODS 6. Agua limpia y saneamiento.				X
ODS 7. Energía asequible y no contaminante.				X
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.		X		
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.		X		
ODS 10. Reducción de las desigualdades.		X		
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.			X	
ODS 12. Producción y consumo responsables.			X	
ODS 13. Acción por el clima.			X	
ODS 14. Vida submarina.				X
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres.				X
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.			X	

Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS)	Alto	Medio	Bajo	No Procede
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos.	X			

Al ser un proyecto que surge del ámbito educativo pues son las universidades de las diferentes naciones adscritas a IPMA quienes crean los equipos y se inscriben voluntariamente, el objetivo 4 correspondiente a garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos, es pilar inamovible de este proyecto generando oportunidades para los estudiantes de educación superior y continuada.

Ilustración 1. ODS 4 Educación de Calidad



Tomada de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>, 2023

A su vez, se evidencia que los equipos están conformados por miembros de diversos géneros sin sesgo, discriminación o represalias por lo que el objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Este proyecto, permite adicionalmente mostrar la capacidad y la igualdad de los diferentes géneros a asumir el rol de directores de proyectos teniendo poder de decisión y de argumentación.

Ilustración 2. ODS 5: Igualdad de Género



Tomada de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>, 2023

Por último, al ser un proyecto el cual integra diferentes nacionalidades las cuales son acogidas bajo la organización del país anfitrión y todos comparten la finalidad de integrar los conocimientos adquiridos en sus diferentes países, el ODS 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible. A través de este proyecto y la integración de diferentes perspectivas, conocimientos y experiencias a través de la cooperación internacional se logran obtener programas que fomenten el desarrollo.

Ilustración 3. ODS 17: Alianzas para lograr los Objetivos



Tomada de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>, 2023

2. MARCO TEÓRICO EN LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS

2.1. Definición

La Dirección de Proyectos es el conjunto de prácticas, habilidades y técnicas utilizadas para planificar, organizar, ejecutar y controlar todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de un proyecto de manera exitosa. Esta disciplina tiene como fundamento la aplicación de conocimientos, herramientas y recursos para gestionar de manera efectiva los recursos humanos, financieros y materiales involucrados en un proyecto.

La dirección de proyectos implica la identificación clara de metas y requisitos, la elaboración de un plan detallado, la asignación de responsabilidades, el seguimiento del progreso, la gestión de riesgos y cambios, y la resolución de problemas a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. También implica la comunicación y coordinación constante con los interesados y el equipo de trabajo para asegurar que se cumplan los plazos, los costos y la calidad esperada.

La dirección de proyectos es esencial en una amplia gama de industrias y sectores, desde la construcción y la ingeniería hasta la tecnología, la salud, la investigación y el desarrollo de productos, proporcionando una estructura y un enfoque sistemático para garantizar que los proyectos culminen con éxito, cumpliendo con los objetivos establecidos y satisfaciendo las necesidades de los clientes y las partes interesadas.

2.2. Actualidad de la Dirección de Proyectos

A día de hoy y en lo concerniente al TFM desarrollado, las dos entidades con mayor influencia y autoridad en la Dirección de Proyectos a nivel internacional son el Project Management Institute (PMI) y la International Project Management Association (IPMA) cada cual con su respectiva guía o libro de referencia en la que establece los parámetros a considerar para la adecuada gestión de proyectos. A su vez, se expondrán otras entidades certificadoras y reguladoras de la dirección y gestión de proyectos como lo son la Project Management Methodology (PM²) y la Association for Project Management (APM), para identificar las diferentes alternativas y variables con las que puede optar el director de proyectos para establecer los parámetros de su gestión.

Estos organismos internacionales cuentan con sus propias certificaciones en las cuales se evalúa el conocimiento técnico y la experiencia de los candidatos a ser reconocidos como Project Managers. A continuación, se relacionarán conceptos y principios básicos para PMI e IPMA tomando como referencia el Project Management Book of Knowledge versión 6 (de ahora en adelante PMBoK), el IPMA Individual Competence Baseline versión 4 (de ahora en adelante ICB4).

2.2.1 Project Management Institute (PMI)

El Project Management Institute (PMI) es la organización de Dirección de Proyectos más importante a nivel mundial, contando con más de 500.000 miembros distribuidos en 200 países. Según este Instituto la Dirección de Proyectos se define como: "la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto. La dirección de proyectos permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente." (PMBOK (6ª Edición), 2017, pág. 10).

El Project Management Body of Knowledge Sexta Edición define los procesos, directrices, terminologías y prácticas recomendables para lograr una exitosa gestión de proyectos. Esta segmentación se realiza a través de una matriz conformada por 10 áreas del conocimiento y cinco (5) grupos de procesos conteniendo entre ellos 49 procesos.

Grupos de Procesos de la Dirección de proyectos:

1. Grupo de Procesos de Inicio
2. Grupo de Procesos de Planificación
3. Grupo de Procesos de Ejecución
4. Grupo de Procesos de Monitoreo y Control
5. Grupo de Procesos de Cierre

Áreas del conocimiento (cuya numeración inicia en 4) con sus procesos asociados:

4. Gestión de la integración del Proyecto
 - 4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto (Inicio)
 - 4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto (Planificación)
 - 4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto (Ejecución)
 - 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto (Ejecución)
 - 4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto (Monitoreo y Control)
 - 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios (Monitoreo y Control)
 - 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase (Cierre)
5. Gestión del Alcance del Proyecto
 - 5.1 Planificar la Gestión del Alcance (Planificación)
 - 5.2 Recopilar Requisitos (Planificación)
 - 5.3 Definir el Alcance (Planificación)
 - 5.4 Crear la EDT/WBS (Planificación)
 - 5.5 Validar el Alcance (Monitoreo y Control)
 - 5.6 Controlar el Alcance (Monitoreo y Control)
6. Gestión del Cronograma del Proyecto
 - 6.1 Planificar la Gestión del Cronograma (Planificación)
 - 6.2 Definir las Actividades (Planificación)
 - 6.3 Secuenciar las Actividades (Planificación)
 - 6.4 Estimar la duración de las Actividades (Planificación)
 - 6.5 Desarrollar el Cronograma (Planificación)
 - 6.6 Controlar el Cronograma (Monitoreo y Control)
7. Gestión de los Costos del Proyecto
 - 7.1 Planificar la Gestión de los Costos (Planificación)
 - 7.2 Estimar los Costos (Planificación)
 - 7.3 Determinar el Presupuesto (Planificación)
 - 7.4 Controlar los Costos (Monitoreo y Control)
8. Gestión de la Calidad del Proyecto
 - 8.1 Planificar la Gestión de la Calidad (Planificación)
 - 8.2 Gestionar la Calidad (Ejecución)
 - 8.3 Controlar la Calidad (Monitoreo y Control)
9. Gestión de los Recursos del Proyecto

- 9.1 Planificar la Gestión de Recursos (Planificación)
- 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades (Planificación)
- 9.3 Adquirir Recursos (Ejecución)
- 9.4 Desarrollar el Equipo (Ejecución)
- 9.5 Dirigir el Equipo (Ejecución)
- 9.6 Controlar los Recursos (Monitoreo y Control)
- 10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
 - 10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones (Planificación)
 - 10.2 Gestionar las Comunicaciones (Ejecución)
 - 10.3 Monitorear las Comunicaciones (Monitoreo y Control)
- 11. Gestión de los Riesgos del Proyecto
 - 11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos (Planificación)
 - 11.2 Identificar los Riesgos (Planificación)
 - 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos (Planificación)
 - 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos (Planificación)
 - 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos (Planificación)
 - 11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos (Ejecución)
 - 11.7 Monitorear los Riesgos (Monitoreo y Control)
- 12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto
 - 12.1 Planificar la Gestión de Adquisiciones (Planificación)
 - 12.2 Efectuar las Adquisiciones (Ejecución)
 - 12.3 Controlar las Adquisiciones (Monitoreo y Control)
- 13. Gestión de los Interesados del Proyecto
 - 13.1 Identificar a los Interesados (Inicio)
 - 13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados (Planificación)
 - 13.3 Gestionar la Participación de los Interesados (Ejecución)
 - 13.4 Monitorear el involucramiento de los Interesados (Monitoreo y Control)

Este Instituto, emite diferentes certificaciones orientadas a la Dirección de Proyectos según la experiencia que tiene el candidato en este campo y el nivel de educación del mismo. Entre ellas se destacan:

- 1 Técnico Certificado en Dirección de Proyectos (CAPM)
- 2 Profesional en Dirección de Proyectos (PMP)
- 3 Profesional en Dirección de Programas (PgMP)

2.2.2 International Project Management Assosiation (IPMA)

La International Project Management Assosiation (IPMA) es una asociación con más de 50 años de fundación contando actualmente con más de 55 asociaciones adscritas a nivel mundial. Para la Asociación la Dirección de Proyectos: “se ocupa de la aplicación a los proyectos de métodos, herramientas, técnicas y competencias, para lograr determinados objetivos. Se ejecuta a través de procesos e incluye la integración de las diferentes fases del ciclo de vida del proyecto.” (Bases para la Competencia Individual en Dirección de Proyectos, Programas y Carteras de Proyectos (Versión 4.0), 2018, pág. 36)

El IPMA ICB4 Individual Competence Baseline (Bases para la Competencia Individual en Dirección de Proyectos, Programas y Carteras de Proyectos en español) Versión 4, plantea las

competencias del director de proyectos en términos de dominios distribuidos en tres áreas de competencia.

Competencia de Perspectiva

- 1 Estrategia
- 2 Gobernanza, estructuras y procesos
- 3 Cumplimiento, estándares y regulaciones
- 4 Poder e interés
- 5 Cultura y valores

Competencias de personas

- 1 Autorreflexión y autogestión
- 2 Integridad personal y fiabilidad
- 3 Comunicación personal
- 4 Relaciones y participación
- 5 Liderazgo
- 6 Trabajo en equipo
- 7 Conflicto y crisis
- 8 Ingenio
- 9 Negociación
- 10 Orientación a Resultados

Competencia de Práctica

- 1 Diseño de proyecto, programa o cartera de proyectos
- 2 Requisitos, objetivos y beneficios
- 3 Alcance
- 4 Tiempo
- 5 Organización e Información
- 6 Calidad
- 7 Finanzas
- 8 Recursos
- 9 Aprovisionamiento y alianzas
- 10 Planificación y control
- 11 Riesgos y oportunidades
- 12 Partes interesadas
- 13 Cambio y transformación
- 14 Selección y equilibrio

Esta asociación emite la certificación a través de un examen (y una entrevista según el nivel requerido) en cuatro (4) niveles para aquellos que quieran ser reconocidos como Project Managers dividida en 4 niveles

- 1 IPMA Nivel A: Capacidad para dirigir proyectos complejos y portafolios
- 2 IPMA Nivel B: Capacidad para dirigir proyectos complejos. (Experiencia mínima de 5 años)
- 3 IPMA Nivel C: Capacidad para dirigir proyectos de cierta complejidad (Experiencia mínima de 3 años)

4 IPMA Nivel D: Capacidad para aplicar los conocimientos de la dirección de proyectos

2.2.3 Project Management Methodology (PM²)

La PM² (Project Management Methodology) es una metodología de gestión de proyectos desarrollada por la Comisión Europea (CE) para estandarizar y mejorar las prácticas de gestión de proyectos en el ámbito de la Unión Europea (UE). La metodología PM² tiene como fin mejorar la eficiencia y la efectividad en la implementación de proyectos en el ámbito de la Unión Europea. Su objetivo es proporcionar un marco flexible y escalable que se adapte a diferentes proyectos y promueva las mejores prácticas de gestión de proyectos en la región.

Dentro de la PM² se busca que tanto los directores de proyecto como los responsables de negocio cuenten con las siguientes competencias principales:

Competencias personales

- 1 Autorreflexión y autogestión
- 2 Integridad personal y fiabilidad
- 3 Comunicación personal
- 4 Relaciones e interacción
- 5 Liderazgo
- 6 Trabajo en equipo
- 7 Gestión de conflictos y crisis
- 8 Ingenio
- 9 Negociación
- 10 Orientación y resultados

Competencias contextuales

- 1 Estrategia
- 2 Gobernanza, estructuras y procesos
- 3 Cumplimiento, estándares y regulaciones
- 4 Poder e interés
- 5 Cambio y transformación
- 6 Cultura y valores

2.2.4 Association for Project Management (APM)

La Association for Project Management (APM) es la asociación profesional líder en el Reino Unido dedicada al Project Management. APM ofrece una variedad de certificaciones, incluyendo la Certificación APM Project Management Qualification (PMQ), la cual brinda recursos y eventos para el desarrollo profesional.

El modelo de la dirección de proyectos que adopta la APM está englobado en el Contexto de la Administración de Proyectos, la Planificación de la estrategia y esta a su vez contiene o se subdivide en los rubros de Ejecución, Técnicas, Negocio Comercial, Organización de Gobierno y Personas, subdividiéndose a su vez en 52 componentes.

2.3. Planes de Dirección de Proyecto

Para el presente trabajo se optó por seguir la metodología de Dirección de Proyectos del PMI por lo que se procederá a realizar una explicación en mayor detalle de los diferentes Planes de Gestión establecidos en el PMBoK, para que al lector le sea claro aquello que encontrará en el documento. Por lo anterior, es fundamental empezar con la base de la dirección de proyectos la cual es la definición de la Dirección de Proyecto para la PMI la cual establece que: “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto. La dirección de proyectos permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente.” (PMBOK (6ª Edición), 2017, pág. 10).

Si bien a continuación se expondrá de manera detallada cada uno de los Planes de Gestión establecidos en el PMBoK, según el alcance de este TFM se realizará el Plan Director de Alcance, Cronograma, Costos, Recursos, Comunicaciones, Riesgos e Interesados, lo que no implica que la no realización de los Planes de Gestión restantes no permita u aporte considerable a los objetivos deseados.

2.3.1 Plan de Gestión de la Integración del Proyecto

La Gestión de la Integración del Proyecto abarca todas las actividades y procesos necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar de manera efectiva los distintos elementos de dirección del proyecto en los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos. Dentro del ámbito de la dirección de proyectos, la integración implica características como la unificación, la consolidación, la comunicación y la interrelación. Estas acciones deben llevarse a cabo desde el inicio hasta la finalización del proyecto. La Gestión de la Integración del Proyecto implica la toma de decisiones en áreas como:

- Asignar recursos
- Equilibrar demandas
- Examinar enfoques alternativos
- Adaptar procesos
- Gestionar las áreas involucradas en el proyecto

2.3.2 Plan de Gestión del Alcance del Proyecto

La Gestión del Alcance del Proyecto abarca todas las actividades necesarias para asegurar que el proyecto contemple todo el trabajo necesario, y solamente el trabajo necesario, para lograr su exitosa finalización. La gestión del alcance del proyecto se centra principalmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.

2.3.3 Plan de Gestión del Cronograma del Proyecto

La Gestión del Cronograma del Proyecto engloba todas las actividades necesarias para asegurar que el proyecto se complete dentro de los plazos establecidos. Esta gestión del cronograma implica la planificación, seguimiento y control de todas las tareas y actividades del proyecto, con el objetivo principal de garantizar que se cumplan los tiempos establecidos. Además, implica la identificación de las dependencias entre las distintas tareas, la asignación de recursos de manera eficiente y la elaboración de un cronograma realista y factible. De esta manera, la gestión del

cronograma del proyecto es fundamental para asegurar que todas las actividades se lleven a cabo en el momento adecuado, permitiendo así una ejecución eficiente y exitosa del proyecto dentro de los plazos previstos.

2.3.4 Plan de Gestión de los Costos del Proyecto

La Gestión de los Costos del Proyecto abarca una serie de procesos esenciales para planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de manera que el proyecto se lleve a cabo dentro del presupuesto aprobado. Estos procesos son fundamentales para garantizar que los recursos financieros se utilicen de manera eficiente y efectiva, y para evitar desviaciones significativas en los costos previstos. La Gestión de los Costos implica la elaboración de estimaciones precisas, la asignación adecuada de presupuestos, la búsqueda de fuentes de financiamiento cuando sea necesario, así como la implementación de estrategias de control y seguimiento para asegurar que los costos se mantengan bajo control a lo largo de todo el proyecto. De esta manera, la Gestión de los Costos del Proyecto desempeña un papel crítico en el logro de los objetivos financieros y en la finalización exitosa del proyecto dentro de los límites presupuestarios establecidos.

2.3.5 Plan de Gestión de la Calidad del Proyecto

La Gestión de la Calidad del Proyecto abarca una serie de procesos que se enfocan en integrar la política de calidad de la organización en la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad tanto del proyecto como del producto final. El objetivo principal es asegurar la satisfacción de los objetivos de todas las partes interesadas involucradas. Además, la Gestión de la Calidad del Proyecto también se alinea con las actividades de mejora continua de los procesos implementados por la organización ejecutora.

Dentro de estos procesos se incluyen la definición de los estándares de calidad, la elaboración de planes de calidad detallados, la implementación de controles para monitorear y asegurar el cumplimiento de los requisitos de calidad, así como la realización de auditorías y revisiones periódicas para identificar oportunidades de mejora.

La Gestión de la Calidad del Proyecto es fundamental para garantizar que los resultados cumplan con los estándares y expectativas establecidos, promoviendo la excelencia y la entrega de un producto final de alta calidad. Asimismo, permite establecer un ciclo de mejora continua que contribuye al crecimiento y éxito de la organización ejecutora.

2.3.6 Plan de Gestión de los Recursos del Proyecto

La Gestión de los Recursos del Proyecto engloba una serie de procesos que permiten identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para completar el proyecto de manera exitosa. Estos procesos desempeñan un papel fundamental al asegurar que los recursos adecuados estén disponibles para el director del proyecto y el equipo en el momento y lugar oportunos.

Mediante la Gestión de los Recursos, se establece un enfoque estratégico para identificar las necesidades de recursos del proyecto, ya sean humanos, materiales o financieros. Además, implica la adquisición de dichos recursos, asegurando su disponibilidad y asignación adecuada según las necesidades del proyecto. La gestión continua de los recursos a lo largo del proyecto permite un uso eficiente y efectivo de los mismos, optimizando el rendimiento y minimizando los riesgos asociados a su gestión.

2.3.7 Plan de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto abarca una serie de procesos esenciales para garantizar que las necesidades de información del proyecto y sus partes interesadas sean satisfechas a través del desarrollo de objetos y la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio de información efectivo. Esta gestión se divide en dos partes fundamentales.

En la primera parte, se desarrolla una estrategia para asegurar que la comunicación sea eficaz y satisfaga las necesidades de las partes interesadas. Esto implica identificar a quiénes va dirigida la comunicación, qué información es relevante para cada uno y qué canales y formatos serán utilizados para transmitir dicha información de manera clara y comprensible.

En la segunda parte, se llevan a cabo las actividades necesarias para implementar la estrategia de comunicación establecida. Esto incluye la generación de informes, la realización de reuniones, la utilización de herramientas de comunicación, entre otros. El objetivo es asegurar que la información fluya de manera efectiva entre los miembros del equipo del proyecto y las partes interesadas relevantes, fomentando la transparencia, la colaboración y la toma de decisiones informadas.

2.3.8 Plan de Gestión de los Riesgos del Proyecto

La Gestión de los Riesgos del Proyecto abarca una serie de procesos necesarios para llevar a cabo una gestión efectiva de los riesgos. Estos procesos incluyen la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta, la implementación de respuesta y el monitoreo de los riesgos del proyecto. El objetivo principal de la gestión de riesgos es aumentar la probabilidad y/o el impacto de los riesgos positivos, también conocidos como oportunidades, y disminuir la probabilidad y/o el impacto de los riesgos negativos, también conocidos como amenazas.

La identificación de los riesgos consiste en identificar y documentar los posibles eventos o situaciones que podrían afectar el logro de los objetivos del proyecto. El análisis de riesgos implica evaluar la probabilidad de ocurrencia y el impacto de cada riesgo identificado. La planificación de respuesta se centra en desarrollar estrategias y acciones para abordar los riesgos de manera efectiva. La implementación de respuesta implica llevar a cabo las medidas de mitigación y prevención definidas en la planificación. Por último, el monitoreo de los riesgos implica supervisar y evaluar continuamente los riesgos a lo largo del proyecto, ajustando las acciones de respuesta según sea necesario.

La gestión de los riesgos del proyecto tiene como objetivo optimizar las posibilidades de éxito al abordar tanto los riesgos negativos como los riesgos positivos de manera proactiva. Al identificar y gestionar los riesgos de manera efectiva, se pueden minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades, lo que contribuye a la finalización exitosa del proyecto.

2.3.9 Plan de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto abarca los procesos esenciales para obtener productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto. Esta gestión implica la planificación, desarrollo y administración de acuerdos como contratos, órdenes de compra, memorandos de acuerdo o acuerdos de nivel de servicio internos. El personal autorizado para

adquirir los bienes y servicios requeridos puede incluir miembros del equipo del proyecto, la gerencia o el departamento de compras de la organización, según corresponda. Busca en todo momento asegurar una adquisición eficiente y efectiva de productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto. Al establecer y gestionar adecuadamente los acuerdos y contratos, se garantiza la obtención de los recursos requeridos para el proyecto de manera adecuada y en línea con los objetivos establecidos.

2.3.10 Plan de Gestión de los Interesados del Proyecto

La Gestión de los Interesados del Proyecto abarca los procesos esenciales para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden tener un impacto en el proyecto o ser afectados por él. Esta gestión implica analizar las expectativas de los interesados y evaluar su impacto en el proyecto, así como desarrollar estrategias de gestión adecuadas para fomentar la participación efectiva de los interesados en las decisiones y la ejecución del proyecto.

Los procesos de Gestión de los Interesados respaldan el trabajo del equipo del proyecto al analizar las expectativas de los interesados, evaluar el grado en que se ven afectados o pueden afectar al proyecto, y desarrollar estrategias para involucrarlos de manera efectiva. Esto implica comprender las necesidades y preocupaciones de los interesados, establecer canales de comunicación adecuados, y trabajar en conjunto para alcanzar los objetivos del proyecto.

La gestión de los interesados busca establecer una relación positiva y colaborativa con aquellos que tienen un interés en el proyecto, fomentando su participación activa y brindándoles la oportunidad de influir en las decisiones clave. Esto contribuye a minimizar los conflictos, optimizar la colaboración y obtener el apoyo necesario para el éxito del proyecto.

3. CASO DE ESTUDIO: PLAN DIRECTOR PARA LA ORGANIZACIÓN DEL IPMC

3.1. Descripción del Proyecto

El proyecto que atañe al presente TFM consiste al caso de estudio de la elaboración del Plan de Dirección del International Project Management Championship (iPMC) el cual se desarrollará en la ciudad de Valencia, España el sábado 04 de junio de 2023. El proyecto se limita a la etapa final de este evento en la cual equipos de diferentes países asistirán por dos días a la ciudad anfitriona y competirán por alzarse con el título de campeones, por lo que deberá planificarse todo aquello que pueda requerir su realización. Es importante indicar que dicho proyecto, el cual se realiza con una periodicidad anual, presenta una variación significativa de año a año pues la locación en la que se realizará la determina la nacionalidad del equipo campeón del año anterior.

Este campeonato contó con la asistencia de miembros de 11 nacionalidades (Alemania, España, Finlandia, Italia, Lituania, Países Bajos, Polonia, Portugal, República Checa, Rusia, Serbia) de manera presencial y una nacionalidad adicional de manera virtual (Irán), además de miembros de la comitiva general del IPMA Young Crew, por lo que una buena planificación y disposición de los tiempos, recursos, espacios y costos para desarrollar el campeonato de la manera más eficiente y óptima posible es vital para el éxito del proyecto. Para esto, se procederá a seguir la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos del PMBoK concretamente para las áreas del conocimiento de Alcance, Cronograma, Costes, Recursos, Comunicaciones, Riesgos y Partes Interesadas.

3.2. Antecedentes

Desde el año 2015 IPMA a través de su sección del Young Crew se planteó la posibilidad de organizar un evento de índole internacional en el cual participaran estudiantes jóvenes que se encontraran cursando grados o posgrados relacionados con la dirección y gestión de proyectos. A partir de esto, se procedió a organizar la primera edición del International Project Management Championship en la ciudad de Vilna, Lituania a la cual asistieron representante de 6 diferentes nacionalidades. Este evento se viene realizando anualmente sin interrupción desde este año, contando cada vez más con presencia de diferentes delegaciones asociadas a IPMA. A continuación, se presenta un resumen de las ediciones anteriores especificando su locación y los países que lograron el podio (según la información disponible).

Tabla 2. Antecedentes iPMC

Año	Edición	Locación	Países Participantes	Campeón	Subcampeón	Tercer Lugar
2022	VIII	Berlín, Alemania	13	España	Países Bajos	Italia
2021	VII	Online (Belgrado, Serbia)	11	Alemania		
2020	VI	Online (Vilna, Lituania)	8	Serbia		
2019	V	Nuremberg, Alemania	10	Lituania	Alemania	España
2018	IV	Belgrado, Serbia	9	Alemania	Serbia	Croacia
2017	III	Brijuni, Croacia	6	Serbia	España	Italia
2016	II	Riga, Letonia	7	Lituania		
2015	I	Vilna, Lituania	6	Finlandia	Serbia	

Elaboración propia, 2023

Durante el año 2023 el iPMC celebrará su novena edición en la ciudad de Valencia, España lo anterior, motivado a que en la octava edición el país campeón y por ende el siguiente organizador, fue España.

3.3. Fases del Campeonato

El proyecto iPMC consta de una competencia de Project Management dividida en tres fases. Los participantes de cada delegación adscrita a IPMA y que deseen ser parte de esta competición deben superar una ronda de calificación local, seguida de superar una final nacional para así optar por el título internacional. Si bien se procederá a describir cada una de las etapas, el TFM se orienta a la tercera y última fase que hace referencia a la final internacional.

Etapa 1: Inscripción y clasificación a la final nacional

En esta, la etapa inicial del campeonato, las diferentes universidades que cuenten con programas de grado o posgrado alusivo a la Dirección y Gestión de Proyectos pueden inscribir equipos conformados por 3 a 4 miembros (los cuales no pueden ser mayores de los 32 años) contando así con un docente que haga las veces de tutor y acompañante de este equipo. Para lo anterior, cada delegación según lo disponga establece un plazo máximo de inscripción y un sistema para elegir a los miembros que asisten a las finales nacionales.

En el caso de referencia, se toma como ejemplo la delegación española de IPMA denominada la Asociación Española de Dirección e Ingeniería de Proyectos (AEIPRO), la cual subdivide su fase clasificatoria en dos pruebas: la primera consiste en responder un cuestionario tipo test (cuatro opciones solo una respuesta válida) de 100 preguntas en 100 minutos el cual genera una calificación y tiene una ponderación en la decisión final establecida por AEIPRO. Seguido de esto, se procede a desarrollar un ejercicio práctico que varía de año a año buscando generalmente un razonamiento crítico y aplicación de conocimientos básicos e intermedios de la gerencia de proyectos. Una vez concluidas estas etapas se eligen a los 6 equipos que asistirán a la final nacional española que suele desarrollarse en Madrid, procurando que al menos acuda un representante de las diferentes ciudades y Comunidades Autónomas adscritas.

Etapa 2: final nacional y clasificación a la final nacional

Durante esta etapa y según la cantidad de equipos inscritos por cada país, se procede a desarrollar la actividad que determine cuál será el equipo (universidad) que represente a la delegación en la final internacional.

Nuevamente, tomando como ejemplo a la delegación española, el evento se viene realizando los últimos años en la Universidad Politécnica de Madrid, ya que es un sitio céntrico para todas las universidades participantes, las cuales suelen asistir de ciudades como Cádiz, Sevilla, Zaragoza, Extremadura y Valencia, aunque varía la participación de año a año. Para definir al campeón nacional, desde AEIPRO y específicamente el Young Crew elabora un ejercicio práctico en el que se busca alcanzar óptimos de presupuesto, tiempo y alcance, en un contexto actualizado y tratando de simular la toma de decisiones y dilemas que suele tener un Director de Proyectos en su día a día.

Etapa 3: final internacional

En esta etapa las delegaciones miembro conformadas generalmente por el equipo (3-4 personas) y el tutor del grupo, además de una comitiva de IPMA y del Young Crew, acuden a la

ciudad donde se realizará el campeonato. Los equipos suelen llegar el viernes anterior a la realización del ejercicio práctico, por lo que en esa primera noche se realiza un pequeño evento de bienvenida y de integración de los equipos.

El sábado, en horas de la mañana, se reunirán todos los equipos y se realizará el ejercicio que en los últimos años se desarrolló a través de un software de simulación de las decisiones que debe tomar un director de Proyecto para un proyecto de alta complejidad y que presenta falencias en todos los aspectos por errores tomados al inicio de este. Los parámetros de evaluación de esta actividad consisten en obtener un cumplimiento igual o superior al 100% en el control de riesgos, costes, calidad, plazo y bienestar del equipo de trabajo. Concluido esto, cada equipo elabora y realiza una presentación al jurado evaluador quienes dictaminan a los campeones de iPMC y, por consiguiente, a la sede que acogerá el evento el siguiente año.

El TFM en cuestión, abarcará la denominada Etapa 3 elaborando un plan de gestión que consista en la organización y celebración de la final internacional. Para lograrlo, en el capítulo siguiente se muestran los diferentes planes de gestión que se identificaron como fundamentales para desarrollar un óptimo y satisfactorio proyecto.

4. PLANES DE GESTIÓN DEL PROYECTO

4.1. Introducción

Como se mencionó anteriormente, para el presente TFM se seguirá la metodología sugerida en el PMBoK sexta edición, pues es el que mayor adaptación tiene al proyecto objeto de investigación. El presente trabajo contempla las etapas de planificación y gestión de los diferentes planes de gestión y propondrá herramientas para realizar el seguimiento y control de estos según lo requiera cada etapa del proyecto.

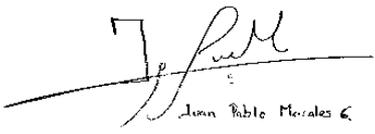
4.2. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Lo primero para la elaboración de los diversos planes de gestión que nos atañen consiste en la elaboración y suscripción del Acta de Constitución del Proyecto mediante el cual el patrocinador del proyecto, que para este caso concreto serían AEIPRO e IPMA, le transfiere y autoriza le da total autoridad al director del proyecto para disponer de los recursos de la organización buscando el cumplimiento de los objetivos planteados.

Tabla 3. Acta de Constitución del Proyecto

Propósito del proyecto	Organización del Campeonato Internacional de Dirección de Proyectos (International Project Management Championship- iPMC'2023) cuya final tendrá lugar en la ciudad de Valencia, España en junio de 2023, con la participación de miembros de 12 países de manera presencial y 1 país de manera virtual, con el objetivo de promover el intercambio académico y cultural, facilitar la competencia académica, fomentar la colaboración entre los participantes y promover el reconocimiento internacional.
Objetivos medibles del proyecto	Criterios de éxito asociados
Organizar un evento final exitoso y una ceremonia de premiación	El evento final se lleva a cabo sin contratiempos y cumple con el programa establecido
Facilitar la interacción y el networking entre los participantes de los países	Los participantes tienen una participación activa y positiva en las actividades del evento
Cumplimiento del cronograma establecido	Realizar actividades culturales y académicas enriquecedoras
Garantizar una experiencia satisfactoria para los asistentes y organizadores	Se logra una buena retroalimentación y satisfacción de los asistentes y organizadores
Requisitos de alto nivel	Obtener patrocinadores para ampliar el presupuesto disponible.
	Identificar y asegurar una locación idónea para la realización del evento
	Identificar y asegurar una locación adecuada y cercana al lugar del evento.

	Contratar un servicio de catering que cumpla con las expectativas y necesidades alimentarias de los asistentes durante todo el evento
	Coordinar la llegada y logística de los asistentes presenciales y virtuales
	Cumplimiento del cronograma en los dos días que se desarrollará el evento
	Salvaguardar la integridad y seguridad de los asistentes al proyecto
Riesgo general del proyecto	Posible falta de colaboración o asistencia de las delegaciones
	Falta de financiamiento del proyecto
	No consecución de una locación adecuada para el proyecto
	Imposibilidad de ubicar a los asistentes en hoteles o alojamientos con fácil acceso al lugar de desarrollo del evento
	Condiciones meteorológicas adversas
Resumen del cronograma de hitos	
Hitos	Cronograma (Fecha límite)
Identificación y confirmación de los asistentes al proyecto	Entre enero y mayo del 2023
Consecución de patrocinadores para el evento	Viernes 28 de abril de 2023
Identificación, evaluación y elección de lugar de realización del proyecto	Viernes 28 de abril de 2023
Identificación, evaluación y elección de lugar de hospedaje para los asistentes al proyecto	Viernes 28 de abril de 2023
Identificación, evaluación y elección de servicio de catering para el evento	Viernes 19 de mayo de 2023
Identificación, evaluación y elección de actividades adicionales a realizar	Viernes 28 de abril de 2023
Llegada de los participantes a la ciudad de Valencia	Viernes 2 de junio de 2023
Desarrollo del Acto de Bienvenida	Viernes 2 de junio de 2023
Desarrollo del Evento Final	Sábado 3 de junio de 2023
Desarrollo de Actividad Cultural	Sábado 3 de junio de 2023
Desarrollo de la cena de cierre y premiación	Sábado 3 de junio de 2023

Recursos financieros preaprobados	A la fecha de suscripción del Acta de Constitución del Proyecto no se cuenta con recursos financieros preaprobados, no obstante, se cuenta con una estimación de presupuesto mínimo requerido de aproximadamente 16,000€ brindada por el equipo del Young Crew de AEIPRO.
Lista de interesados clave	Promotores del evento (IPMA y AEIPRO)
	Director del proyecto y equipo de voluntarios
	Participantes y delegaciones de los países
	Patrocinadores y financiadores
	Proveedores de servicios
Requisitos de aprobación del proyecto	El éxito del proyecto se determinará por la organización exitosa del evento, la satisfacción de los participantes, la consecución de patrocinadores y el cumplimiento de los objetivos establecidos. La aprobación del proyecto será realizada por el director del proyecto y los patrocinadores.
Criterios de salida del proyecto	El evento final y la ceremonia de premiación se llevan a cabo según lo planificado. Los participantes muestran una participación activa y positiva. Se obtiene una retroalimentación positiva y satisfacción de los asistentes y organizadores.
Director del proyecto asignado, responsabilidad y nivel de autoridad	Patrocinador o quienes autorizan el acta de constitución del proyecto
 <p>Juan Pablo Morales G.</p>	
El director del proyecto asignado es Juan Pablo Morales González	IPMA a través de AEIPRO es el promotor del proyecto y tiene la autoridad para aprobar y firmar el acta de constitución del proyecto.
Su responsabilidad incluye la planificación, coordinación y ejecución de todas las actividades del proyecto. Tiene la autoridad para tomar decisiones relacionadas con el alcance, el cronograma, los recursos y la gestión de riesgos del proyecto.	

Elaboración propia, 2023

4.3. PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

Dentro del Plan de Gestión del Alcance se incluirán y relacionarán todos los procesos que se requieran para garantizar que el proyecto contempla el trabajo requerido para obtener el cumplimiento a satisfacción de los requisitos y, por ende, garantizar el éxito del proyecto. En este apartado se relaciona concretamente todo lo que hace parte del proyecto y se deja aparte lo que no.

4.3.1. Planificar la Gestión del Alcance

Por decisión de la dirección del proyecto, la etapa final del iPMC 2023 y por efectos prácticos de diferenciación de actividades y facilidad al momento de realizar la planificación, seguimiento y control de estas, se realizará la división del proyecto en dos grandes etapas. La primera de ellas, denominada *Etapa I. Actividades Previas*, tal como su nombre lo indica corresponde a las tareas que se deben realizar y tener materializadas antes de la ejecución de la fase final del proyecto; mientras que la segunda que se denomina *Etapa II. Desarrollo iPMC* hace referencia directa a las tareas propiamente de los dos días en los que los participantes se encontrarán en la ciudad de Valencia.

A. Etapa I. Actividades Previas

Concretamente el alcance de la primera etapa consiste principalmente en la definición de un presupuesto base, el cual será presentado ante los promotores del proyecto quienes a su vez notificarán oficialmente el dinero real con el que pueden participar por lo que a partir de ello el director del proyecto deberá tomar las decisiones pertinentes referente a los servicios que se deben adquirir para garantizar que todos los insumos necesarios para la realización de la Etapa II, se cuenten disponibles para su utilización. Por ello, los entregables de esta etapa son:

1. Definición del presupuesto inicial para presentar ante los promotores del evento y obtener así la mayor financiación posible del proyecto.
2. Definición del presupuesto real según la financiación otorgada por los promotores del proyecto.
3. Información definitiva de los asistentes al evento en el cual se incluye la cantidad de participantes y acompañantes, fechas y horas de llegadas, restricciones dietarias y demás información relevante de cada uno de ellos.
4. Contratación de la locación o locaciones en las cuales se realizarán las diferentes actividades contempladas en la programación.
5. Informe de locaciones recomendadas a reservar por parte de las delegaciones, garantizando estándares mínimos de calidad, confortabilidad y cercanía al lugar definitivo de la realización del proyecto.
6. Contratación de las actividades adicionales a realizar entre las cuales se incluye una actividad cultural y la contratación de un servicio de DJ para el cierre de la cena de premiación y clausura.
7. Contratación de los servicios de catering garantizando la cantidad y calidad de la comida para la cantidad establecida de asistentes, teniendo en cuenta restricciones dietarias y alergénicas.

8. Plan de patrocinios y listado final de patrocinadores, con los que se permitirá definir el presupuesto definitivo y así contratar los elementos promocionales necesarios que se hayan pactado con cada patrocinador.

B. Etapa II. Desarrollo iPMC

Esta etapa, al ser plenamente de ejecución o desarrollo, tendrá como entregables la culminación de las tareas según lo plasmado en la programación oficial del proyecto. En esta sección no se generarán entregables tangibles por lo que la realización a satisfacción de las actividades determinará el éxito o fracaso del proyecto y, por ende, el alcance propio del mismo. De manera transversal, se realizará el seguimiento a los entregables generados en la Etapa I, referente a los servicios contratados para cada actividad. Esta es la etapa más crucial de todo el proyecto pues es el motivo principal por el que se realiza por lo que se debe garantizar cumplir con los siguientes entregables:

1. Recepción de la totalidad de los equipos en sus alojamientos y acompañamiento al lugar de realización del acto de bienvenida, brindando las respectivas acreditaciones a cada miembro de cada delegación.
2. Desarrollo y culminación del acto de bienvenida a satisfacción, contando con la participación de todas las delegaciones que confirmaron su asistencia desde el viernes 2 de junio.
3. Desarrollo y culminación del ejercicio práctico en la mañana garantizando la participación de la totalidad de los equipos inscritos y los requerimientos tecnológicos necesarios para su realización.
4. Desarrollo y culminación de la etapa de presentaciones de los 13 equipos de sus respectivos resultados del proyecto práctico sin tener afectaciones o subsanándolas en caso de ocurrencia.
5. Desarrollo de la cena de clausura y premiación y acto posterior dando cierre oficial al proyecto.

4.3.2. Recopilar Requisitos

En la presente etapa se procede a realizar un análisis independiente para cada uno de los interesados acerca de las necesidades y requisitos que tengan frente al proyecto que permitan cumplir los objetivos de este a conformidad. Por lo anterior, se procederá a indicar cada uno de los requisitos identificados y asociados a los objetivos del proyecto

A. Director del Proyecto y equipo de voluntarios

1. Gestionar y mantener comunicación en los niveles que se requiera con cada una de las partes interesadas.
2. Tener claro cuántos serán los asistentes al proyecto y tomar una medida de contingencia por si asisten o faltan algunos de ellos.
3. Realizar un presupuesto que incluya todos los cotes que deben asumir las delegaciones, para informarle a cada una de estas previo a su llegada a Valencia.
4. Realizar un presupuesto en el que se incluyan todas las actividades, servicios y gastos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del proyecto y por ende su éxito.

5. Exponer el presupuesto ante los promotores para obtener el dinero necesario para la realización del proyecto. Caso contrario, elaborar un plan de patrocinios y conseguir patrocinadores para suplir el costo del proyecto.
 6. Negociar con cada uno de los proveedores de los servicios necesarios y suscribir un contrato en el que garantice el cumplimiento de los estándares esperados.
 7. Conformar un equipo de voluntarios que cumpla con las expectativas de su cargo y colabore al seguimiento del proyecto.
 8. Identificar amenazas y oportunidad y gestionarlas de la manera más satisfactoria para el proyecto.
 9. Asegurarse que los tiempos establecidos para la realización del proyecto se cumpla y en caso de algún retraso tomar las medidas necesarias para subsanarlo.
 10. Acompañar y guiar a las diferentes delegaciones permitiendo que éstas puedan llevar a cabo las actividades establecidas sin contratiempo.
 11. Garantizar el desarrollo de las actividades académicas (concurso y presentaciones) sin ninguna interrupción o afectación.
 12. Buscar la satisfacción de las delegaciones en todo momento del proyecto.
 13. Servir como puente y mediador de las comunicaciones, unificando el idioma en el que se dará la comunicación (inglés), mediando y resolviendo disputas en caso de presentarse.
 14. Realizar seguimiento minucioso a los servicios prestados por los proveedores para garantizar las condiciones y la calidad acordada contractualmente.
 15. Elaborar un plan de patrocinios para atraer patrocinadores en caso de que la financiación brindada por los promotores no sea suficiente para suplir las necesidades y el alcance del proyecto.
 16. Consecución de patrocinadores y negociación con ellos estableciendo claramente el/los métodos/s en que será publicitado cada patrocinador según lo pactado.
 17. Cumplir con los requisitos y expectativas establecidos por los promotores.
 18. Realizar los pagos de los proveedores y cualquier coste asociado en los plazos acordados y/o establecidos contractualmente.
 19. Garantizar la disponibilidad de medios tecnológicos para él o los equipos que decidan participar de manera virtual.
- B. Promotores IPMA y AEIPRO
1. Acompañamiento al director del proyecto en la definición de los estándares necesarios para considerar que el proyecto se cumplió a satisfacción.
 2. Financiar el proyecto según presupuesto disponible, entendiendo los costes asociados a este y basándose en precios de referencia reales del mercado.
 3. Comunicación constante con las delegaciones y acompañamiento a los eventos formales dentro del proyecto.
 4. Culminación del proyecto en el plazo y en el coste acordado con el equipo de dirección del proyecto.
 5. Mantener la buena imagen de las instituciones o incluso, mejorarla tras la culminación del evento.
 6. Divulgar el evento por sus medios de comunicación para atraer a una mayor audiencia e interesados.
- C. Delegaciones

1. Notificación al equipo de dirección del proyecto de la cantidad de asistentes al evento y si cuentan con restricciones dietarias o condiciones especiales que deban ser tenidas en consideración.
 2. Consecución de permisos de visado (en caso de que lo requiera) o viajes al exterior, para garantizar la llegada a la ciudad de Valencia el viernes 2 de junio de 2023.
 3. Reserva de alojamiento para su equipo y acompañamientos, preferiblemente en los lugares recomendados por el equipo de dirección, ya que garantizará una mejor movilidad de sus miembros hacia los diferentes eventos del proyecto.
 4. Asistir puntualmente a las diversas actividades para evitar un atraso en la programación.
 5. Acompañamiento constante en las diferentes etapas del proyecto.
 6. Participación constante y activa en las diferentes actividades del proyecto.
 7. Comunicación constante con el equipo de dirección y/o los promotores para manifestar sus dudas o inconformidades y que así, en la medida de lo posible, sean subsanadas.
- D. Proveedor de Servicios
1. Suscripción de contratos de prestación de servicios en los que se establezca de manera clara y precisa lo que necesita la organización.
 2. Cumplir con los tiempos y plazos que haya establecido la dirección del proyecto.
 3. Brindar los estándares de más alta calidad y garantizar que el servicio brindado incluya las cantidades y elementos pactados.
 4. Recibir la compensación económica pactada en los plazos o formas acordados.
 5. Contar con la infraestructura o capacidad de trabajo necesaria incluyendo herramientas tecnológicas y mano de obra para brindar un servicio satisfactorio.
 6. Para el catering garantizar que se cumplen las restricciones dietarias de los participantes del proyecto.
- E. Patrocinadores
1. Conocer de primera mano el plan de patrocinios elaborado por el equipo de dirección de proyecto.
 2. Aportar la cantidad económica acordada previo a la realización del evento.
 3. Verificación del cumplimiento del plan identificando que las pautas publicitarias de su marca se están realizando de acuerdo con el contrato.

4.3.3. Crear la EDT/WBS

Si bien el proyecto se desarrollara en termino de calendario en dos etapas, denominadas Etapa I: Actividades Previas y FaseII: Desarrollo iPMC, la EDT, en la cual se relacionarán directamente los entregables del proyecto, se dividirá en 4 fases en las que la 1. Definición de elementos preliminares, globales y transversales a la realización del iPMC 2023, hará alusión completamente a la Etapa I y las Fases 2, 3 y 4 serán aquellas que conforman la Etapa II.

Tabla 4. Estructura de Descomposición de Trabajo EDT

<i>Fases del proyecto</i>	<i>Entregables</i>	<i>Actividades</i>
1. Definición de elementos preliminares, globales y transversales a la realización del iPMC 2023	Presupuesto inicial y presupuesto disponible real	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir el presupuesto para hospedaje y alojamiento. ✓ Definir el presupuesto para alimentación y catering. ✓ Definir el presupuesto para locaciones. ✓ Definir el presupuesto para traslados y transporte. ✓ Definir el presupuesto para eventos adicionales.
	Información definitiva de los asistentes al evento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer el número de asistentes al evento incluyendo participantes, tutores y comitiva de IPMA y Young Crew. ✓ Identificar si las delegaciones participantes asistirán de manera presencial o virtual. ✓ Solicitar las fechas de llegada y partida de las delegaciones a la ciudad de Valencia. ✓ Solicitar información de alergias, enfermedades o discapacidades de los participantes y asistentes al proyecto.
	Locación del evento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir las necesidades (tecnológicas, insumos, operativas, ambiente) que requiere la realización del proyecto. ✓ Hacer un análisis económico y de viabilidad de posibles alternativas para albergar el evento que cumplan con los requisitos previos. ✓ Definir el lugar que acogerá el evento principal del proyecto.
	Hoteles y alojamientos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar zonas óptimas para alojar a los participantes primando la cercanía al lugar de realización del proyecto. ✓ Negociar con los alojamientos preseleccionados para buscar beneficios. ✓ Coordinar con los equipos para que realicen la reserva de los alojamientos.
	Actividades a realizar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cotizar diferentes actividades representativas al país anfitrión. ✓ Definir la fecha, duración y locación de las actividades a realizar. ✓ Reservar las actividades a realizar. ✓ Definir la locación de la cena de cierre y premiación final. ✓ Elegir el menú que se ofrecerá a los competidores. ✓ Disponer la ubicación de las mesas en el lugar elegido.
	Catering	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cotizar con diferentes empresas de servicio de catering que se adapten a las necesidades del proyecto.

<i>Fases del proyecto</i>	<i>Entregables</i>	<i>Actividades</i>
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contratar con la empresa de catering seleccionada
	Plan de Patrocinios y Listado de Patrocinadores adscritos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir un plan de patrocinios para empresas públicas, privadas o personas naturales. ✓ Establecer el contrato/convenio de patrocinio con las entidades seleccionadas
	Recepción de los equipos en los alojamientos establecidos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar a los participantes. ✓ Indicar horarios y programación del evento de bienvenida. ✓ Indicar horarios y programación del proyecto iPMC 2023. ✓ Resolver cualquier duda y aconsejar con lo que requieran de la ciudad.
2. Recepción de los equipos, acomodación y evento de bienvenida (día 1)	Acompañamiento al lugar del evento de bienvenida	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recoger a los equipos en sus alojamientos y acompañarlos al lugar del evento de bienvenida (en caso de que no se realice en el mismo hotel). ✓ Indicar la ruta y opciones de transporte que disponen para acceder al lugar del evento principal del siguiente día.
	Evento de Bienvenida	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estar atentos de los diferentes equipos. ✓ Permitir espacios de <i>networking</i> entre los diferentes equipos. ✓ Garantizar suficientes insumos y un buen servicio de catering durante el evento.
3. Realización y desarrollo de las fases prácticas del iPMC 2023	Desarrollo del ejercicio práctico de la competición	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantizar la disponibilidad del lugar elegido para la realización del evento. ✓ Verificar la disponibilidad de todos los insumos necesarios para la realización del ejercicio. ✓ Recepción y ubicación de los participantes. ✓ Acompañar a lo largo del evento a los diferentes equipos. ✓ Solucionar cualquier imprevisto o necesidad que se presente durante el evento. ✓ Supervisar que el servicio de catering cumpla con lo contratado.
	Desarrollo de la presentación ante los jurados por parte de todos los equipos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantizar que se cuentan con todos los medios tecnológicos para realizar las presentaciones. ✓ Coordinar el trámite y desarrollo de las presentaciones. ✓ Acompañar y solventar cualquier imprevisto que pueda ocurrir.

<i>Fases del proyecto</i>	<i>Entregables</i>	<i>Actividades</i>
4. Cierre y clausura del proyecto iPMC 2023	Cena de cierre y premiación de los ganadores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recepción de los miembros al lugar elegido para el evento final. ✓ Realizar seguimiento al catering para las copas de bienvenida o lo pactado contractualmente. ✓ Verificar que el menú contratado cumpla con las condiciones acordadas. ✓ Garantizar las condiciones tecnológicas que permitan hacer el despliegue para la premiación de los ganadores. ✓ Entregar la premiación a los equipos acreedores. ✓ Organización del evento posterior a la premiación para dispersión y socialización de los asistentes. ✓ Cerrar oficialmente el proyecto iPMC 2023.

Elaboración propia, 2023

4.3.4. Validar el Alcance

Al tener clara la distribución del proyecto en Etapas, Fases y Entregables detallados en el actual Plan de Gestión, se permite determinar de manera sencilla y rápida los elementos necesarios para garantizar el cumplimiento del alcance del proyecto cumpliendo con los requisitos esperados de cada uno de ellos.

Para esto, a lo largo del desarrollo del proyecto el director del proyecto se reunirá con los promotores del iPMC y les hará una rendición de cuentas realizando el comparativo con la línea base establecida y aprobada por estos. Cabe aclarar que estas reuniones se realizarán de manera periódica en la primera etapa por la disponibilidad y holgura con la que cuentan estas actividades, mientras que, para la segunda etapa, que son actividades que se realizarán en un periodo de 24 horas (aproximadamente) se realizará en la reunión de balance y cierre del proyecto.

Para que un entregable se considere alcanzado a cabalidad según el director del proyecto y el proveedor, se procederá a suscribir un Acta de Aceptación de Entregables en el cual se definirá fecha de la culminación, etapa y fase del proyecto a la que pertenece, costo asociado acordado, comentarios adicionales y debe contar con firma y nombre de los responsables anteriormente mencionados. A continuación, se indica el Acta a suscribir:

Tabla 5. Acta de Aceptación de Entregables

Acta Aceptación Entregables			
Proyecto iPMC 2023 Valencia España			
Acta N°			
Fecha:		Hora:	
Etapas:		Fase:	
Entregable			

Acta Aceptación Entregables Proyecto iPMC 2023 Valencia España		
Costo Asociado		
Observaciones		
Recibe a Satisfacción	Sí	No
Firma Director de Proyecto	Firma Promotor	
Nombre	Nombre	

Elaboración Propia, 2023

4.3.5. Controlar el Alcance

El director del proyecto y su equipo de voluntarios deberá realizar un control minucioso del alcance, especialmente en la Etapa II del proyecto que es el instante en el que se materializarán la totalidad de los contratos suscritos y se desarrollarán las actividades fundamentales del proyecto.

Para el presente proyecto y por lo corto de los plazos de ejecución de las actividades de la segunda etapa, el Alcance se controlará en términos de calidad y cumplimiento de los requisitos identificados inicialmente, por lo que el equipo de dirección del proyecto debe estar presto a este seguimiento y a subsanar cualquier inconveniente que pueda surgir durante su desarrollo.

4.4. PLAN DE GESTIÓN DE CRONOGRAMA

A través de la elaboración del Plan de Gestión del Cronograma se permitirá establecer de manera detallada, de manera gráfica y de fácil seguimiento el estado en el que se encuentra el proyecto en cualquier momento y permitirá tomar decisiones correctivas en caso de presentar alguna variación negativa en cuestión de la restricción de temporalidad del proyecto. En este, se determinarán las relaciones entre las diferentes actividades que hacen parte del proyecto, sus duraciones comparando el proyecto planificado inicialmente con su desarrollo real de ejecución.

4.4.1. Planificar la Gestión del Cronograma

Para el proyecto que nos atañe se realizarán un cronograma, pero su interpretación, análisis y seguimiento se realizará en dos etapas que actuarán de manera independiente, los cuales seguirán el Método de la Ruta Crítica siendo monitoreados a través del software de Microsoft

MS Project. La división de ese rubro obedece a las dos etapas fundamentales del proyecto las cuales inician con las etapas previas al concurso. y la segunda etapa corresponde propiamente al 2 y 3 de junio de 2023, día en que se desarrollará el proyecto y las demás actividades relacionadas.

4.4.2. Definir las Actividades

Etapas I. Actividades Previas

- 1) Definición de presupuestos unitarios
 - 1) Definir presupuesto unitario para alojamiento
 - 2) Definir presupuesto unitario para alimentación y catering
 - 3) Definir presupuesto para locaciones de las diferentes etapas
 - 4) Definir presupuesto para traslados y transportes
 - 5) Definir presupuesto para logística, eventos y actividades adicionales
- 2) Identificación y confirmación de los asistentes al proyecto
 - 1) Comunicación con las delegaciones para confirmar los asistentes al proyecto
 - 2) Enviar invitaciones oficiales y carta de bienvenida a las delegaciones participantes
 - 3) Recopilar confirmaciones de asistencia de los participantes
 - 4) Actualizar la lista de asistentes confirmados
- 3) Consecución de patrocinadores para el evento
 - 1) Elaboración Plan de Patrocinios
 - 2) Identificar posibles patrocinadores
 - 3) Preparar y enviar propuestas de patrocinio
 - 4) Realizar seguimiento y negociaciones con los patrocinadores potenciales
 - 5) Obtener confirmación y firma de acuerdos de patrocinio
- 4) Identificación, evaluación y elección de los lugares a realizar el proyecto
 - 1) Acto de bienvenida
 - Realizar una lista de posibles lugares para el evento de bienvenida
 - Evaluar los lugares en función de criterios como capacidad, ubicación y servicios disponibles
 - Realizar visitas y negociar con los lugares preseleccionados
 - Seleccionar y reservar el lugar final para el evento de bienvenida
 - 2) Desarrollo de la competencia
 - Realizar una lista de posibles lugares para el desarrollo de la competencia final
 - Evaluar los lugares en función de criterios como capacidad, ubicación y servicios disponibles
 - Realizar visitas y negociar con los lugares preseleccionados
 - Seleccionar y reservar el lugar final para la competencia final
 - 3) Acto de clausura
 - Realizar una lista de posibles lugares para la cena, premiación y evento de clausura
 - Evaluar los lugares en función de criterios como capacidad, ubicación y servicios disponibles
 - Realizar visitas y negociar con los lugares preseleccionados
 - Seleccionar y reservar el lugar final para la cena, premiación y evento clausura
- 5) Identificación, evaluación y elección de lugar de hospedaje para los asistentes al proyecto
 - 1) Investigar opciones de alojamiento cercanas al lugar del evento

- 2) Evaluar las opciones en función de criterios como capacidad, comodidades y costo
- 3) Realizar reservas en los hoteles seleccionados para asegurar alojamiento para los asistentes
- 4) Realizar seguimiento a las reservas de hospedaje según asistentes definitivos
- 6) Identificación, evaluación y elección de servicio de catering para el evento
 - 1) Investigar proveedores de catering en la zona
 - 2) Solicitar cotizaciones y propuestas de servicio de catering
 - 3) Evaluar las opciones en función de criterios como calidad, variedad de menú y costos
 - 4) Seleccionar y contratar el servicio de catering.
- 7) Identificación, evaluación y elección de actividades adicionales
 - 1) Investigar actividades culturales y académicas en Valencia
 - 2) Evaluar las opciones en función de su relevancia e interés para los participantes
 - 3) Seleccionar y planificar las actividades adicionales a realizar durante el evento

Etapa II. Desarrollo iPMC

- 1) Llegada de los participantes a la ciudad de Valencia
 - 1) Coordinar la recepción y el transporte de los participantes al lugar de hospedaje
 - 2) Realizar el registro de llegada de los participantes y entregarles la información relevante del evento
- 2) Desarrollo del Acto de Bienvenida
 - 1) Preparar el escenario y la decoración para el acto de bienvenida
 - 2) Organizar la recepción de los participantes y proporcionarles las instrucciones pertinentes
 - 3) Realizar discursos de bienvenida y presentaciones iniciales
 - 4) Realizar el coctel de bienvenida
- 3) Desarrollo del Evento Final
 - 1) Adecuación del lugar para el desarrollo del evento
 - 2) Recepción de los equipos al lugar de la final
 - 3) Explicación del ejercicio a realizar como competencia
 - 4) Desarrollo primera etapa práctica iPMC
 - 5) Coordinar y realizar seguimiento al catering para pausa para el café
 - 6) Desarrollo segunda etapa práctica iPMC
 - 7) Coordinar y realizar seguimiento al catering para pausa para la comida
 - 8) Desarrollo etapa presentaciones iPMC
 - 9) Proporcionar los recursos necesarios para la realización de las actividades planificadas
- 4) Desarrollo de actividad cultural
 - 1) Reunir a los participantes del iPMC que deseen realizar una actividad cultural y de turismo
 - 2) Realizar actividad cultural y de turismo
 - 3) Enviar a los participantes a sus hoteles para que estén listos para la final
- 5) Desarrollo de la cena de cierre y premiación
 - 1) Preparar el espacio y la decoración para el evento de clausura y premiación
 - 2) Brindar una cena acorde a las condiciones de los asistentes
 - 3) Organizar la entrega de premios a los ganadores de la competencia
 - 4) Realizar la fiesta de clausura del proyecto

4.4.3. Estimar la duración de las Actividades

Posterior a determinar las tareas fundamentales para la consecución de los objetivos del proyecto se procede a realizar un cálculo de las unidades de tiempo necesarias para esto. En la tabla expuesta a continuación, se indicará el tiempo que se le determinó a cada tarea según la numeración brindada en el apartado anterior.

Etapa I. Actividades Previas

Tabla 6. Estimación duraciones Etapa I

Etapa I. Actividades Previas	88 días
Elaboración Acta Constitución del Proyecto	5 días
Definición de presupuestos unitarios	15 días
Definir presupuesto unitario para alojamiento	15 días
Definir presupuesto unitario para alimentación y catering	15 días
Definir presupuesto para locaciones de las diferentes etapas	15 días
Definir presupuesto para traslados y transportes	15 días
Definir presupuesto para logística, eventos y actividades adicionales	15 días
Identificación y confirmación de los asistentes al proyecto	86 días
Comunicación con las delegaciones para confirmar los asistentes al proyecto	73 días
Enviar invitaciones oficiales y carta de bienvenida a las delegaciones participantes	5 días
Recopilar confirmaciones de asistencia de los participantes	5 días
Actualizar la lista de asistentes confirmados	3 días
Consecución de patrocinadores para el evento	63 días
Elaboración Plan de Patrocinios	15 días
Identificar posibles patrocinadores	40 días
Preparar y enviar propuestas de patrocinio	28 días
Realizar seguimiento y negociaciones con los patrocinadores potenciales	28 días
Obtener confirmación y firma de acuerdos de patrocinio	10 días
Identificación, evaluación y elección de los lugares a realizar el proyecto	63 días
Acto de bienvenida	63 días
Realizar una lista de posibles lugares para el evento de bienvenida	15 días
Evaluar los lugares en función de criterios como capacidad, ubicación y servicios disponibles	15 días
Realizar visitas y negociar con los lugares preseleccionados	28 días
Seleccionar y reservar el lugar final para el evento de bienvenida	5 días
Desarrollo de la competencia	63 días
Realizar una lista de posibles lugares para el desarrollo de la competencia final	15 días
Evaluar los lugares en función de criterios como capacidad, ubicación y servicios disponibles	15 días
Realizar visitas y negociar con los lugares preseleccionados	28 días
Seleccionar y reservar el lugar final para la competencia final	5 días
Acto de clausura	63 días
Realizar una lista de posibles lugares para la cena, premiación y evento de clausura	15 días
Evaluar los lugares en función de criterios como capacidad, ubicación y servicios disponibles	15 días

Realizar visitas y negociar con los lugares preseleccionados	28 días
Seleccionar y reservar el lugar final para la cena, premiación y evento clausura	5 días
Identificación, evaluación y elección de lugar de hospedaje para los asistentes al proyecto	88 días
Investigar opciones de alojamiento cercanas al lugar del evento	30 días
Evaluar las opciones en función de criterios como capacidad, comodidades y costo	20 días
Realizar reservas en los hoteles seleccionados para asegurar alojamiento para los asistentes	13 días
Realizar seguimiento a las reservas de hospedaje según asistentes definitivos	5 días
Identificación, evaluación y elección de servicio de catering para el evento	73 días
Investigar proveedores de catering en la zona	20 días
Solicitar cotizaciones y propuestas de servicio de catering	31 días
Evaluar las opciones en función de criterios como calidad, variedad de menú y costos	26 días
Seleccionar y contratar el servicio de catering.	12 días
Identificación, evaluación y elección de actividades adicionales	73 días
Investigar actividades culturales y académicas en Valencia	28 días
Evaluar las opciones en función de su relevancia e interés para los participantes	30 días
Seleccionar y planificar las actividades adicionales a realizar durante el evento	15 días

Etapa II. Desarrollo iPMC

Tabla 7. Estimación duraciones Etapa II

Etapa II. Desarrollo iPMC	3,56 días
Llegada de los participantes a la ciudad de Valencia	0,25 días
Coordinar la recepción y el transporte de los participantes al lugar de hospedaje	1,5 horas
Realizar el registro de llegada de los participantes y entregarles la información relevante del evento	2 horas
Desarrollo del Acto de Bienvenida	1,06 días
Preparar el escenario y la decoración para el acto de bienvenida	3 horas
Organizar la recepción de los participantes y proporcionarles las instrucciones pertinentes	1 hora
Realizar discursos de bienvenida y presentaciones iniciales	1,5 horas
Realizar el coctel de bienvenida	3 horas
Desarrollo del Evento Final	1,56 días
Adecuación del lugar para el desarrollo del evento	2 horas
Recepción de los equipos al lugar de la final	1 hora
Explicación del ejercicio a realizar como competencia	0,5 horas
Desarrollo primera etapa práctica iPMC	3 horas

Coordinar y realizar seguimiento al catering para pausa para el café	0,5 horas
Desarrollo segunda etapa práctica iPMC	1 hora
Coordinar y realizar seguimiento al catering para pausa para la comida	1,5 horas
Desarrollo etapa presentaciones iPMC	3 horas
Proporcionar los recursos necesarios para la realización de las actividades planificadas	1 día
Desarrollo de actividad cultural	0,5 días
Reunir a los participantes del iPMC que deseen realizar una actividad cultural y de turismo	0,5 horas
Realizar actividad cultural y de turismo	3 horas
Enviar a los participantes a sus hoteles para que estén listos para la final	0,5 horas
Desarrollo de la cena de cierre y premiación	1,19 días
Preparar el espacio y la decoración para el evento de clausura y premiación	2 horas
Brindar una cena acorde a las condiciones de los asistentes	2,5 horas
Organizar la entrega de premios a los ganadores de la competencia	1 hora
Realizar la fiesta de clausura del proyecto	4 horas

Elaboración propia, 2023

4.4.4. Desarrollar el Cronograma

Como se mencionó en este mismo apartado, al dividir el proyecto en dos etapas por la duración temporal de cada una de estas, la primera etapa tendrá unidades temporales de días (contemplando el día como 8 horas por día laborable), mientras que la segunda etapa se contemplará en horas tomando como premisa que el viernes 2 de junio de 2023 y el sábado 3 de junio de 2023, se podrá disponer la totalidad de las 24 horas para realizar actividades. Por lo anterior, se aclara que el calendario tomado para la definición del cronograma es un calendario básico laboral de 8 horas diarias de 9:00 a 13:00 y de 15:00 a 19:00 considerando días hábiles los incluidos entre el lunes y el viernes.

Etapa I. Actividades Previas

Ilustración 4. Gantt Etapa I. Página 1

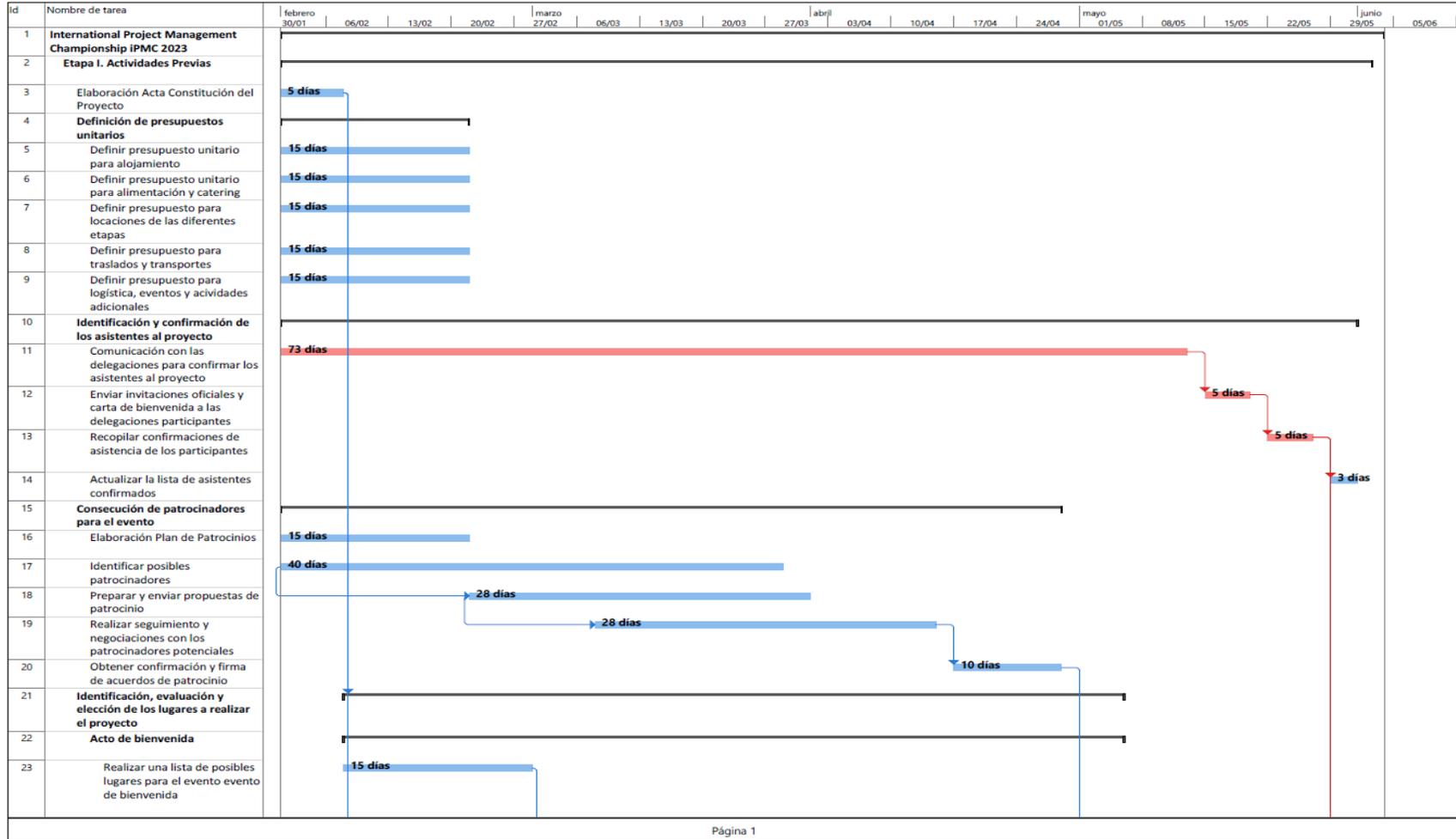


Ilustración 5. Gantt Etapa I. Página 2

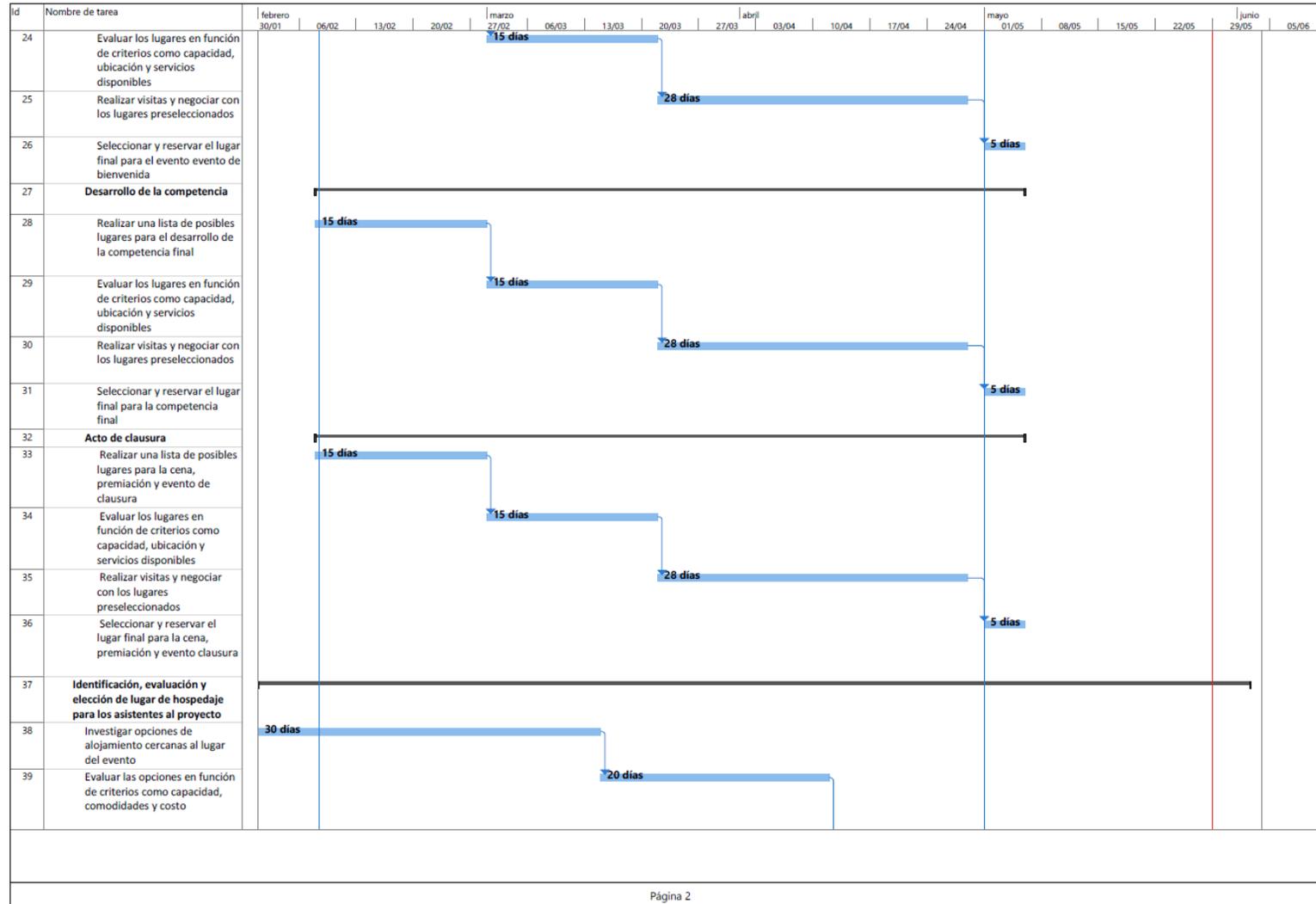
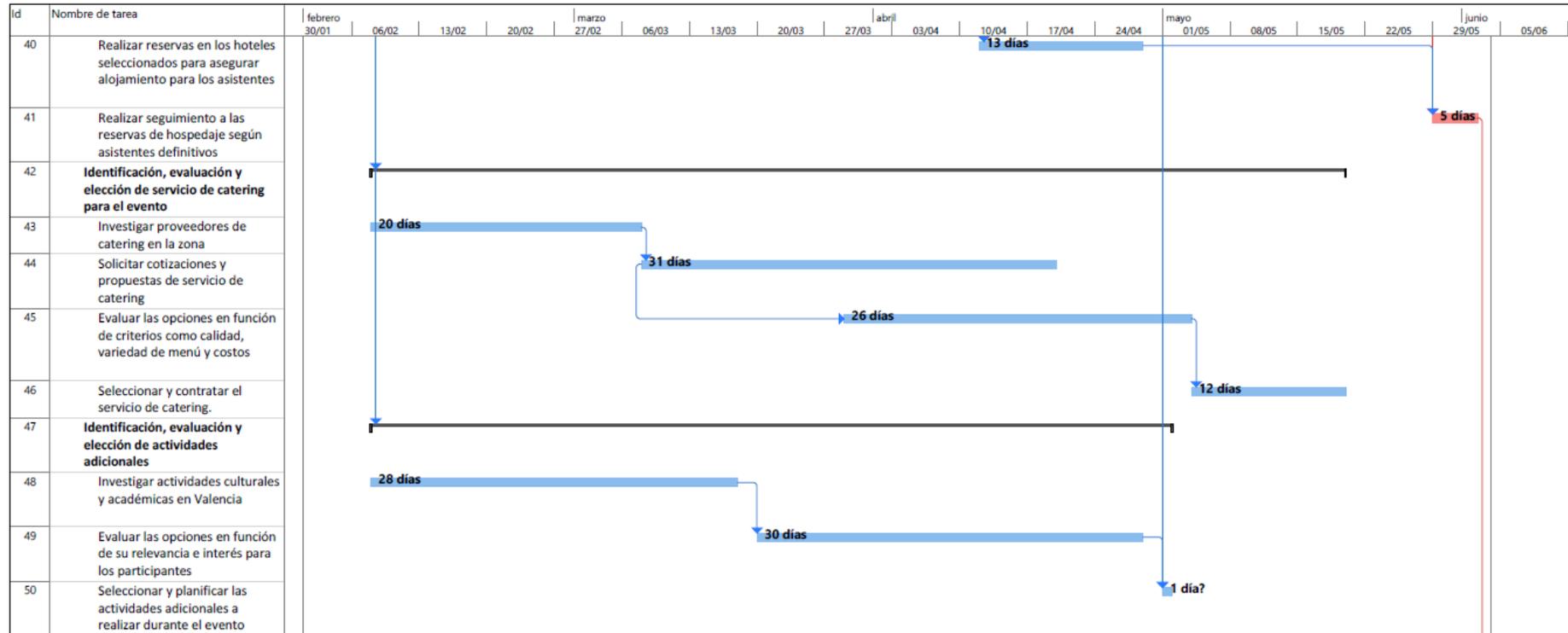
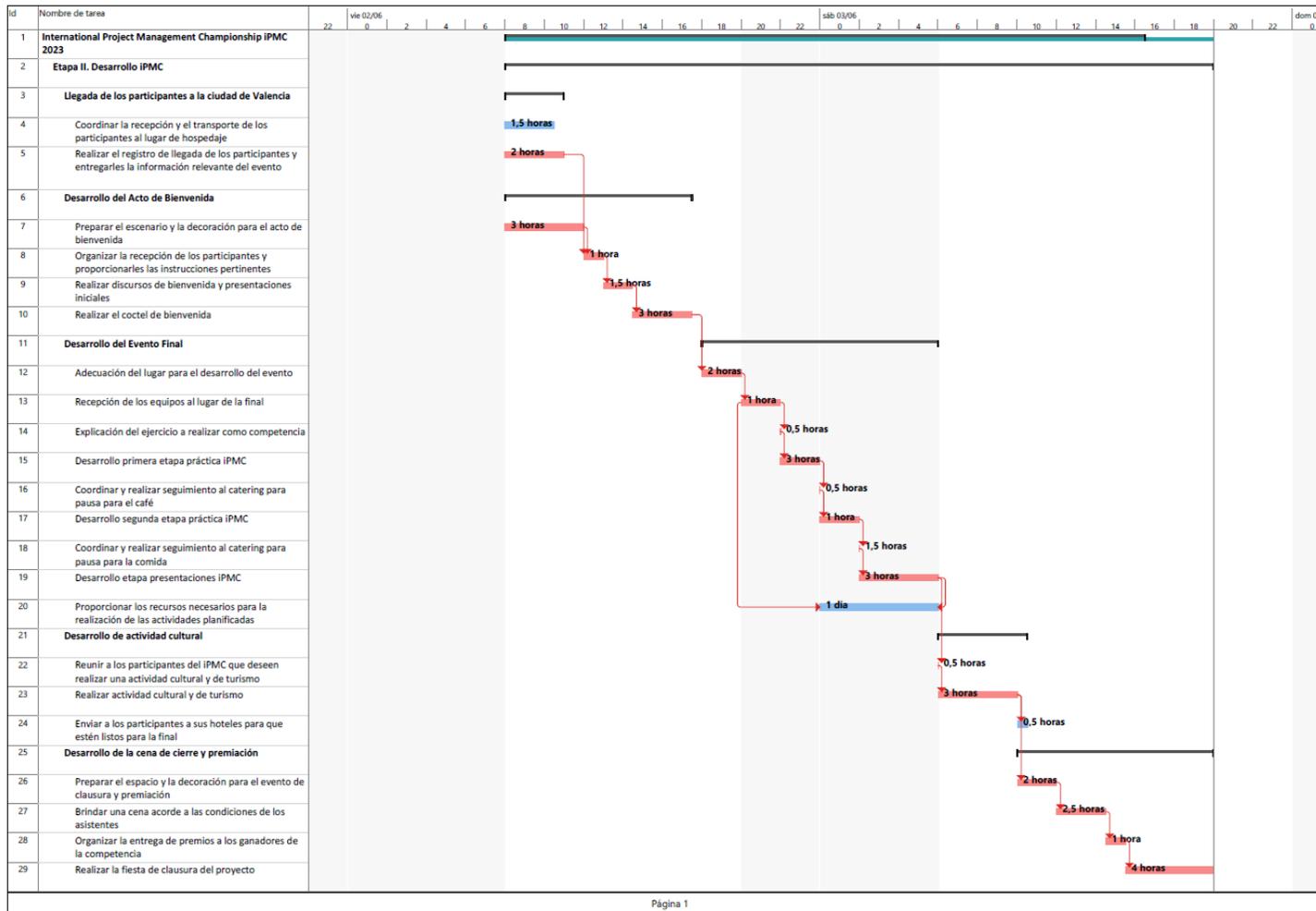


Ilustración 6. Gantt Etapa I. Página 3



Etapa II. Desarrollo iPMC

Ilustración 7. Gantt Etapa II. Página 1



4.4.5. Controlar el Cronograma

Una vez determinado el cronograma, el cual será la ruta para el seguimiento de actividades dentro del proyecto, es fundamental realizar un correcto control y seguimiento para evitar así desviaciones que puedan perjudicar al proyecto principalmente en cuestiones de tiempo. Para ello, se realizarán las siguientes actividades:

Tabla 8. Control de Cronograma

No.	Objetivo	Tarea
1	Establecer una línea base del cronograma	<ul style="list-style-type: none">- Documentar la versión aprobada del cronograma como línea base.- Obtener la aprobación de los interesados relevantes.
2	Medir el desempeño del cronograma	<ul style="list-style-type: none">- Recopilar datos de progreso real del proyecto.- Comparar los datos de progreso con la planificación original.- Registrar las fechas de inicio y finalización reales de las tareas.
3	Analizar las desviaciones	<ul style="list-style-type: none">- Identificar las desviaciones significativas.- Evaluar las tareas o actividades afectadas.- Documentar las desviaciones y sus causas probables.
4	Determinar las acciones correctivas	<ul style="list-style-type: none">- Analizar las desviaciones y determinar las acciones correctivas necesarias.- Definir las medidas para realinear el cronograma con la línea base.- Especificar las acciones correctivas, como reasignación de recursos o reprogramación de tareas.
5	Comunicar y documentar	<ul style="list-style-type: none">- Comunicar las actualizaciones del cronograma a los interesados pertinentes- Documentar los cambios realizados y las razones detrás de ellos.- Registrar las lecciones aprendidas y las mejores prácticas identificadas.
6	Monitorear continuamente	<ul style="list-style-type: none">- Establecer un programa de monitoreo regular.- Realizar revisiones periódicas del cronograma.- Abordar las desviaciones adicionales que puedan surgir.

Elaboración propia, 2023

4.5. PLAN DE GESTIÓN DE COSTES

El Plan de Gestión de los Costes de un proyecto es necesario para establecer una estructura detallada y gráfica que facilite el seguimiento, control y toma de decisiones en relación con los costos del proyecto y asociados a este. Proporciona una línea base de costos, establece métodos de estimación, define roles y responsabilidades, y brinda información valiosa para la gestión efectiva de los recursos financieros.

4.5.1. Planificar la Gestión de los Costos

La Planificación de la Gestión de los Costos implica definir cómo se estimarán, presupuestarán, gestionarán, monitorearán y controlarán los costos del proyecto. Este proceso es de gran utilidad, ya que brinda orientación y establece la dirección para la gestión de los costos a lo largo del proyecto. Se lleva a cabo en una ocasión única o en momentos predefinidos del proyecto.

Cabe aclarar, que se realizará una planificación y su posterior estimación de costos unitarios, entendiéndose la unidad como cada uno de los asistentes al evento, ya sean participantes, acompañantes de los equipos o miembros del comité de Young Crew. Lo anterior, obedece estrictamente a la incapacidad de conocer exactamente, a la fecha de realización de esta etapa y hasta días muy cercanos a la realización del evento, de la cantidad total de asistentes y la calidad o papel que desempeñarán en el proyecto.

Para esto, nuestros atributos principales para realizar una adecuada estimación de los costos serán tanto el Acta de Constitución del Proyecto, así como el Cronograma de este. A partir de los elementos allí identificados y de las tareas ya definidas para el ciclo de vida del proyecto, se organizarán los costes en los siguientes rubros:

1. Presupuesto unitario para alojamiento

Si bien, según el alcance del proyecto, éste no será un coste asociado directamente al proyecto pues este coste será asumido por cada una de las delegaciones que finalmente decidan asistir al evento final, se debe realizar un análisis pormenorizado para brindar la información pertinente a los participantes, escogiendo así una zona en la que haya facilidad de transporte y se adapte a las condiciones que requiere cada uno de ellos. Los requisitos o consideraciones mínimas establecidos para determinar un adecuado alojamiento serán:

- Cercanía al lugar en el que se desarrollará el evento final
- Confort y confianza para los miembros de las diferentes delegaciones
- Acceso cercano a líneas de transporte público
- Servicios de alimentación ofrecidos por el establecimiento
- Tipo de establecimiento para alojar a los participantes (hotel, hostel, vivienda de alquiler, ...)
- Capacidad instalada del lugar para recibir a la mayor cantidad de equipos posibles
- Capacidad instalada del alojamiento para desarrollar la totalidad del proyecto o etapas del mismo
- Coste promedio de las habitaciones y capacidad de estas

2. Presupuesto unitario para alimentación y catering

Uno de los requisitos del proyecto consiste en suplir la necesidad alimentaria de los asistentes, desde el momento de la llegada a la ciudad de Valencia, estimada para las horas de la tarde del viernes 02 de junio de 2023 y el momento de clausura del evento posterior a la premiación y cierre estimada para las 23 horas del sábado 03 de junio de 2023. Adicional a lo que corresponde netamente a la alimentación, se deberá disponer de un servicio de catering el cual garantice un suministro constante de bebidas tales como agua, zumos, café y/o té mientras se realizan las diferentes actividades, acompañado en lo posible de pequeños snacks y frutas a libre disposición de los asistentes. Para lo anterior, los atributos a tener en cuenta serán:

- Confianza y cumplimiento de las empresas de catering
- Locación de los eventos
- Calidad de la comida
- Experiencia atendiendo eventos de mediano tamaño
- Oferta de alimentación y bebida
- Coste de los servicios ofrecidos
- Restricciones alimentarias de los asistentes y facilidad de adaptarse por parte de las empresas a considerar

3. Presupuesto para locaciones de las diferentes etapas

Este es el rubro que mayor peso e influencia tiene en el éxito o fracaso financiero del proyecto. Aquí es donde se debe prestar especial atención pues se pueden presentar varias alternativas como ya se han insinuado anteriormente. El iPMC se divide en tres grandes momentos que son la llegada de los participantes y el acto de bienvenida e inauguración; el desarrollo de la actividad que se subdivide a su vez en dos partes: el trabajo en equipo y las sustentaciones; y el tercer y último momento es el evento de premiación y clausura de la edición del año 2023. Por lo anterior, se deben considerar las siguientes posibilidades:

- Capacidad de un lugar de albergar los tres eventos y evaluación de contratación de lugares independientes
- Confort y comodidad durante todo el desarrollo del evento
- Servicios mínimos de conectividad a internet y acceso a puntos de electricidad para las etapas en que los participantes requieren el uso de elementos electrónicos
- Desplazamientos que deben realizar los participantes y facilidad de acceso
- Servicios complementarios que ofrecen estas locaciones (alimentación, bebidas, independencia)
- Coste de alquiler del espacio o espacios a considerar

4. Presupuesto para traslados y transportes

Al igual que para el caso del hospedaje de los equipos participantes, el coste asociado a los traslados y transportes de los asistentes al iPMC no se carga directamente al proyecto pues este debe ser asumido directamente por cada una de las delegaciones. No obstante, se realiza la planificación y análisis de este coste pues se debe indicar a las delegaciones por qué se recomiendan las locaciones elegidas y al ser participantes de diferentes nacionalidades, se debe procurar que tengan claro los costos adicionales a los que puede incurrir de acuerdo con el sector en el que se ubiquen en comparación del lugar definitivo de realización del proyecto. Para esto, se considerará:

- Locación hospedajes recomendados
- Locación o locaciones de las diferentes etapas del evento
- Accesos desde o hacia el aeropuerto o estación de tren
- Costo promedio de diferentes tipos de servicio de transporte público

5. Presupuesto para logística, eventos y actividades adicionales

Anteriormente se mencionaron las etapas inamovibles del iPMC y se realizó un análisis de los costes que estos podrían conllevar. En este apartado, se realizará un análisis de los costos logísticos adicionales a los que se incurre en un proyecto de este tipo. Por otra parte, se evaluará la posibilidad de realizar una actividad adicional en el espacio libre que cuentan los participantes del evento después de las exposiciones de sus trabajos y el acto de cierre. Este tiempo será de aproximadamente cuatro horas en las cuales se puede brindar una experiencia cultural y de apropiación de la ciudad para aquellos que deseen asistir. Las consideraciones de este rubro serán:

- Costes de los elementos de identificación de los participantes y personal involucrado
- Costes de transportes del equipo de organización
- Coste unitario de la actividad cultural a realizar
- Costes administrativos asociados al proyecto
- Coste de souvenirs a brindar a las delegaciones participantes

4.5.2. Estimar los Costos

Como se mencionó en capítulos anteriores, inicialmente no se cuenta para el desarrollo de este proyecto con un presupuesto oficial y definitivo aprobado por parte de los promotores del proyecto, IPMA y su delegación AEIPRO, por lo que es crucial la estimación de costos para proceder a la solicitud de disponibilidad presupuestal seguido de la realización de un plan de atracción y captación de patrocinadores, en caso de requerirse.

La estimación se realizará entonces, para dos tipos de costes, primero, para los que no se asocian al proyecto pus serán asumidos por cada una de las delegaciones (hospedaje y transportes) y el segundo rubro que contempla los que deberá asumir la asociación organizadora del proyecto (servicios de alimentación y catering, locación para los diferentes eventos y costes logísticos, administrativos y de eventos adicionales).

Costes no asumidos por el proyecto

1. Estimación de costes de Alojamiento

Este rubro representa el cargo más significativo para cada una de las delegaciones que asistirán a la ciudad de Valencia en las fechas establecidas para la realización del iPMC. Por esto, se deben tener en cuenta las siguientes variables que afectan el costo de las habitaciones a reservar:

- Datos históricos: es la herramienta más básica y tradicional que tienen los hoteles o alojamientos de prever el costo de una habitación según el comportamiento en los años anteriores.
- Estacionalidad: es de común conocimiento que los precios en las habitaciones aumentan según la fecha para la que se va reservar aumentando los precios para las vacaciones veraniegas (caso del proyecto), navidades, semana santa y puentes largos.
- Eventos puntuales: si para la fecha en cuestión se desarrolla un evento masivo que atraiga asistentes en masa, incrementará los precios de las habitaciones.
- Número de búsquedas y reservas aéreas realizadas: hoy en día con la facilidad de recopilación de información que facilitan las páginas web, los hoteles y demás establecimientos de alojamiento, según el número de búsquedas que se realicen en los

diferentes buscadores, permiten aumentar o disminuir los precios según conveniencia de los establecimientos.

- Estudio de la competencia: si bien la tecnología permite conocer en tiempo real información como mencionamos anteriormente, estudiar a la competencia es una técnica tradicional la cual permite ser un poco más competitivo que los demás establecimientos por lo que afectará a los costes de reserva de habitación.
- Plazo con el que se realiza la reserva: siempre es recomendable realizar la reserva de alojamientos con un tiempo significativo lo que permitirá encontrar mejores precios en las diferentes habitaciones. Por el tipo de proyecto que nos atañe, varias de las delegaciones conocerán a sus representantes hasta un par de semanas antes de la realización del evento por lo que los precios podrán ser superiores a los estimados.

Teniendo en cuenta los anteriores aspectos que afectan al costo de los alojamientos, se realiza la estimación de costes para una habitación básica de dos personas, con desayuno incluido en un alojamiento tipo hotel con una categorización entre tres y cuatro estrellas, para dos noches (viernes y sábado), con dos camas individuales, en tres sectores diferentes de la ciudad que permitan un fácil acceso a los posibles lugares en los que se desarrollarán los diferentes eventos. La estimación se realiza con 3 meses de antelación a la realización del evento por lo que se estimará un aumento del 15% del valor inicial por cada mes pasado hasta que se reserve la habitación. Según lo anterior se obtienen los siguientes datos

Tabla 9. Estimación Costes Alojamiento Zona Centro Valencia

Zona Centro					
Hotel	Categoría	Valor noche reservando en marzo-23	Valor noche reservando en abril-23	Valor noche reservando en mayo-23	Valor noche reservando en junio-23
Cosmo Hotel Boutique	3 estrellas	247.00 €	284.05 €	326.66 €	375.66 €
Vincci Lys	4 estrellas	290.00 €	333.50 €	383.53 €	441.05 €
Hotel Mediterráneo Valencia	3 estrellas	245.00 €	281.75 €	324.01 €	372.61 €
SH Ingles Boutique Hotel	4 estrellas	220.00 €	253.00 €	290.95 €	334.59 €
Vincci Palace	4 estrellas	259.00 €	297.85 €	342.53 €	393.91 €
One Shot Palacio Reina Victoria 04	4 estrellas	225.00 €	258.75 €	297.56 €	342.20 €
Petit Palace Ruzafa	3 estrellas	222.00 €	255.30 €	293.60 €	337.63 €
Promedio		244.00 €	280.60 €	322.69 €	371.09 €

Elaboración Propia, 2023 *Precios de referencia tomados de booking.com marzo-23

Tabla 10. Estimación Costes Alojamiento Zona Ciudad de las Artes Valencia

Zona Ciudad de las Artes y las Ciencias					
Hotel	Categoría	Valor noche reservando en marzo-23	Valor noche reservando en abril-23	Valor noche reservando en mayo-23	Valor noche reservando en junio-23
Hotel Medium Valencia	4 estrellas	221.00 €	254.15 €	292.27 €	336.11 €
NH Valencia Las Artes	4 estrellas	213.00 €	244.95 €	281.69 €	323.95 €
Hotel Valencia Center	4 estrellas	220.00 €	253.00 €	290.95 €	334.59 €
Barceló Valencia	4 estrellas	230.00 €	264.50 €	304.18 €	349.80 €
Holiday Inn Express Ciudad de las Ciencias	3 estrellas	215.00 €	247.25 €	284.34 €	326.99 €
Ilunion Aqua 4	4 estrellas	189.00 €	217.35 €	249.95 €	287.45 €
Hotel Valencia Oceanic Affiliated by Meliá	4 estrellas	190.00 €	218.50 €	251.28 €	288.97 €
Promedio		211.14 €	242.81 €	279.24 €	321.12 €

Elaboración Propia, 2023 *Precios de referencia tomados de booking.com marzo-23

Tabla 11. Estimación Costes Alojamiento Zona Avenida del Puerto

Zona Avenida del Puerto					
Hotel	Categoría	Valor noche reservando en marzo-23	Valor noche reservando en abril-23	Valor noche reservando en mayo-23	Valor noche reservando en junio-23
Eurostars Acteón	4 estrellas	165.00 €	189.75 €	218.21 €	250.94 €
Silken Puerta Valencia	4 estrellas	185.00 €	212.75 €	244.66 €	281.36 €
NH Ciudad de Valencia	3 estrellas	169.00 €	194.35 €	223.50 €	257.03 €
Nest Style Valencia	3 estrellas	150.00 €	172.50 €	198.38 €	228.13 €
Palau apartments Valencia	3 estrellas	200.00 €	230.00 €	264.50 €	304.18 €

Zona Avenida del Puerto					
Hotel	Categoría	Valor noche reservando en marzo-23	Valor noche reservando en abril-23	Valor noche reservando en mayo-23	Valor noche reservando en junio-23
Sweet Hotel Resana	3 estrellas	169.00 €	194.35 €	223.50 €	257.03 €
Promedio		173.00 €	198.95 €	228.79 €	263.11 €

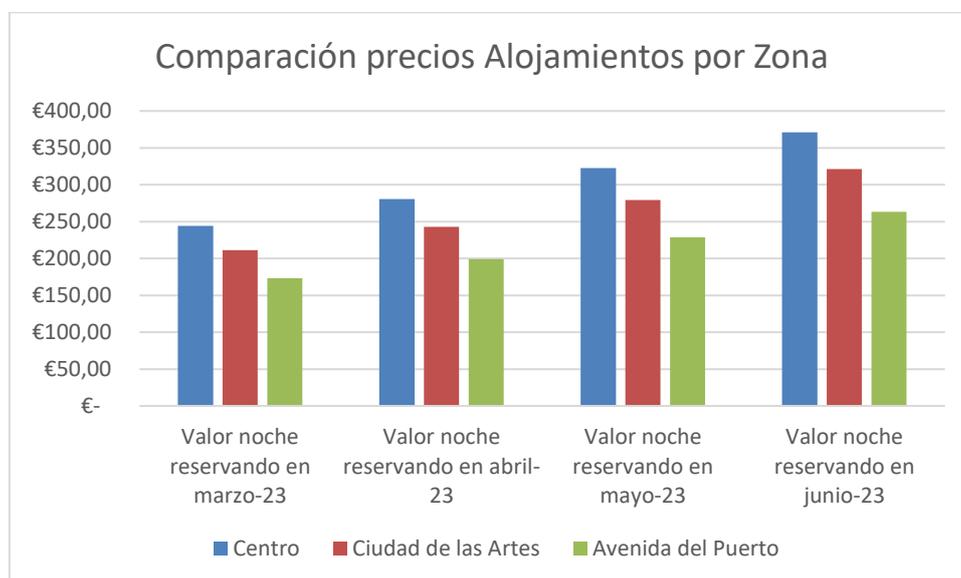
Elaboración Propia, 2023 *Precios de referencia tomados de booking.com marzo-23

Tabla 12. Comparativo Coste Estimado Alojamiento por Zona

	Centro	Ciudad de las Artes	Avenida del Puerto
Valor noche reservando en marzo-23	244.00 €	211.14 €	173.00 €
Valor noche reservando en abril-23	280.60 €	242.81 €	198.95 €
Valor noche reservando en mayo-23	322.69 €	279.24 €	228.79 €
Valor noche reservando en junio-23	371.09 €	321.12 €	263.11 €

Elaboración Propia, 2023 *Precios de referencia tomados de booking.com marzo-23

Ilustración 8. Comparativo Estimado Alojamiento por Zona



Elaboración Propia, 2023

Como se preveía el costo de alojamiento promedio por noche cumpliendo con los requisitos establecidos es significativamente superior en la Zona Centro pues es la Zona con mayor demanda en Valencia. Por lo anterior, se recomendará a las diferentes delegaciones que opten por reservar en tres diferentes hoteles, uno por cada zona, para asegurar que se tiene mayor

control de la ubicación de los participantes para facilitar su identificación y acompañamiento durante el proyecto.

2. Estimación costes de transporte y desplazamientos

Es importante indicar, que el rubro al que hacemos referencia, específicamente se refiere a los costes de transporte y desplazamiento de los diferentes miembros de las delegaciones desde el momento de la llegada a Valencia, ya sea al Aeropuerto Internacional de Valencia-Manises o a la estación de trenes Valencia-Nord o Valencia Joaquín Sorolla, según haya definido cada delegación. Los costes asociados al desplazamiento aéreo desde los países de origen hasta la ciudad no afectan directamente a la organización del proyecto por lo que se excluyen de la consideración.

La ciudad de Valencia se caracteriza por tener un buen sistema de transporte público lo suficientemente interconectado permitiendo así desplazarse dentro de la ciudad de manera adecuada, rápida y segura. Adicionalmente los costos del transporte público, comparados con otras ciudades del país y de la región son bastante accesibles por lo que se realizará una estimación de los costes en los que pueden incurrir los asistentes en caso de necesitar desplazarse largas distancias, teniendo claro, que uno de los objetivos del presente Plan Director, es ubicar las locaciones de manera próxima para evitar desplazamientos adicionales e innecesarios.

- MetroValencia
 - Billete sencillo
 - Zona A o B: 1,50 €
 - Zona B+: 3,50 €
 - Zonas A y B: 2,80 €
 - Zonas A y B+: 4,80 €

*Precios de referencia tomados de <https://www.metrovalencia.es/es/> marzo-23

- EMT (Autobuses)
 - Billete sencillo (EMTicket): 1,50 €
 - Bonobús: 8,50 € (10 viajes)

*Precios de referencia tomados de <https://www.emtvalencia.es/> marzo-23

- Renfe Tren de Cercanías
 - Billete sencillo
 - 1 zona: 1,80 €
 - zonas: 2,05 €
 - zonas: 2,65 €
 - zonas: 3,70 €
 - zonas: 4,35 €
 - zonas: 5,80 €
 - Billete ida y vuelta
 - 1 zona: 3,60 €
 - zonas: 4,10 €
 - zonas: 5,30 €

- zonas: 7,40 €
- zonas: 8,70 €

*Precios de referencia tomados de <https://www.renfe.com/> marzo-23

- Servicio de Taxi
 - Tarifa básica de servicio diurno: 1,75 €
 - Precio por Km diurno: 1,18 €
 - Tarifa básica de servicio nocturno: 2,30 €
 - Precio por Km diurno: 1,28 €

*Precios de referencia tomados de <https://www.taxi-calculador.es/> marzo-23

Nuevamente se aclara que según lo planeado se espera que las delegaciones no incurran en estos costes, sin embargo, se relacionan y remiten a las delegaciones para su conocimiento ya que están en la total libertad de elegir el lugar en el cual se hospedarán y los transportes que utilizarán para acceder a los eventos.

Costes asumidos por el proyecto

1 Estimación Presupuesto para locaciones de las diferentes etapas

Al momento de desarrollar esta estimación se deben tener presentes dos posibles escenarios en los que se desarrolle el evento, el primero es encontrar una locación que permita desarrollar la bienvenida en la tarde-noche del viernes, el desarrollo del concurso durante el día del sábado y la cena de clausura y posterior premiación, mientras que el segundo escenario contempla la consecución de locaciones diferentes para desarrollar cada uno de los eventos del iPMC.

Así mismo, la decisión de la elección de la locación para realizar el evento afectará directamente el rubro de alimentación y catering pues de las opciones a considerar, los lugares ofrecen directamente paquetes con alimentación y servicios de bebidas y snacks durante el desarrollo del evento por lo que habrá que tenerlo en consideración.

Los requisitos mínimos que se le solicitaron a las diferentes opciones consultadas son:

- Espacio sirve comida
- Cliente puede traer comida
- Espacio sirve alcohol
- Cliente puede traer alcohol
- Servicio coffee break
- Wi-Fi
- Proyector / Pantalla
- Sistema sonido
- Micrófono
- Aire acondicionado
- Calefacción
- Impresora
- Equipo de videoconferencia
- Sistema sonido profesional
- Sistema iluminación profesional
- Sin restricciones de música a todo volumen

- Posibilidad de bailar
- Eventos nocturnos OK
- Accesible para minusválidos
- Parking

Una vez asegurado que se cumplía con todos los requisitos anteriormente descritos, las siguientes son las locaciones que ofrecieron un presupuesto para realizar el evento brindando únicamente el espacio o brindando el espacio y facilitando las actividades de catering:

Tabla 13. Estimación Coste Locaciones (solo espacio)

Locación	Alquiler por día
Carrer de Carles Cervera, 14, 46004 València	980,00 €
The Westin Valencia / Amadeo de Saboya	1.050,00 €
Nomadom / Espacio Worldwide	1.900,00 €
FIZZ HUB	1.600,00 €
Aquaval / Sala polivalente	1.200,00 €
NH Valencia Center	1.500,00 €
NH Valencia Las Artes	1.700,00 €
Hotel Primus	1.300,00 €
AC Hotel Valencia	1.500,00 €
Hotel SH Valencia Palace	1.850,00 €
Palau de la Música y Congresos (Sala Lucrecia Bori)	2.200,00 €
Promedio	1.525,45 €

Elaboración Propia, 2023

Tabla 14. Estimación Coste Locaciones (Incluye Catering)

Espacio	Alquiler por día	Servicio de Catering por persona
Carrer de Carles Cervera, 14, 46004 València	931,00 €	148,00 €
The Westin Valencia / Amadeo de Saboya	997,50 €	128,00 €
Nomadom / Espacio Worldwide	1.805,00 €	146,00 €
FIZZ HUB	1.520,00 €	115,00 €
Aquaval / Sala polivalente	1.140,00 €	148,00 €
NH Valencia Center	1.425,00 €	143,00 €
NH Valencia Las Artes	1.615,00 €	144,00 €
Hotel Primus	1.235,00 €	137,00 €
AC Hotel Valencia	1.425,00 €	115,00 €
Hotel SH Valencia Palace	1.757,50 €	131,00 €
Promedio	1.385,10 €	135,50 €

Elaboración Propia, 2023

2 Estimación Presupuesto unitario para alimentación y catering

Como se mencionó en el numeral 1 del presente apartado, este costo será asumido por la organización siempre y cuando se contraten las locaciones para realizar los diferentes eventos como un contrato netamente de alquiler del espacio sin servicios adicionales. Para obtener un presupuesto muy aproximado se optó por solicitar valoraciones a empresas con experiencia en el sector de catering en la ciudad de Valencia, las cuales por motivos de confidencialidad serán denominadas Empresa 1, Empresa 2, Empresa 3 y Empresa 4, solicitando cotización de cada una de las etapas por separado, así como un paquete en el que incluya el servicio durante todo el evento en el cual se cumpliera como mínimo los siguientes requisitos:

Acto de Bienvenida

El objetivo de este acto consta en la recepción de todas las delegaciones y bienvenida a la ciudad de Valencia, generando un espacio de acercamiento entre las diferentes delegaciones previo a la competencia. Para esto, se planea realizar un acto propio de la ciudad en el cual de cena se ofrezca una típica paella valenciana a los comensales acompañado de diversas bebidas y entrantes también característicos de la cocina española. Por lo anterior, se solicitó a las diferentes empresas los siguientes requisitos mínimos.

- 10 mesas circulares con capacidad para 10 personas
- Mantelería, cubertería, cristalería y decoración
- Sillas en disposición circular en las mesas
- Zumos recién exprimidos, incluidos batidos
- Una selección de refrescos y agua mineral
- Una selección de agua, café/té, refrescos
- Una selección de cervezas, vinos y cócteles
- Entrantes tipo tapas característicos de la cocina española
- Ración de paella valenciana

Competición

Durante el desarrollo de la competencia, se solicitó a las empresas de catering y alimentación que garantizaran durante todo el evento la disponibilidad de bebidas frías y calientes, tentempiés y fruta para todos los participantes. Adicionalmente, se solicitó una comida tipo buffet y la infraestructura necesaria para esto:

- 10 mesas circulares con capacidad para 10 personas
- Mantelería, cubertería, cristalería y decoración
- Sillas en disposición circular en las mesas
- Café y té de bienvenida
- Zumos recién exprimidos, incluidos batidos durante la realización de todo el evento
- Una selección de refrescos y agua mineral en la sala del evento
- Pausa para el café: Tentempiés dulces y salados durante el receso
- Comida buffet
- Una selección de agua, café/té, refrescos con la comida
- Paquete de cierre: Bebida y tentempié después del concurso

Cena de clausura

Al igual que para el desarrollo de la competencia se solicitó un menú estilo buffet brindando opciones para los posibles participantes celiacos, vegetarianos y/o veganos que pudieran hacer parte del proyecto por lo que se indicó que:

- 10 mesas circulares con capacidad para 10 personas
- Mantelería, cubertería, cristalería y decoración
- Sillas en disposición circular en las mesas
- Zumos recién exprimidos, incluidos batidos durante la realización de todo el evento
- Una selección de refrescos y agua mineral en la sala del evento
- Cena buffet
- Una selección de agua, café/té, refrescos, cerveza y vino con la cena
- Selección de bebidas alcohólicas y no alcohólicas durante la fiesta de clausura

Con todo lo anterior, se obtuvieron los siguientes presupuestos para estimar los costes de catering

Tabla 15. Estimación Coste Catering y Alimentación

	Coctel de Bienvenida	Desarrollo del Concurso	Cena clausura	Precio Total Individual	Paquete completo
Empresa 1	63,75 €	52,50 €	75,00 €	191,25 €	181,69 €
Empresa 2	51,00 €	42,00 €	60,00 €	153,00 €	145,35 €
Empresa 3	59,50 €	49,00 €	70,00 €	178,50 €	169,58 €
Empresa 4	68,00 €	56,00 €	80,00 €	204,00 €	193,80 €
Promedio	60,56 €	49,88 €	71,25 €	181,69 €	172,60 €

Elaboración Propia, 2023

3 Presupuesto para logística, eventos y actividades adicionales

Este rubro presupuestal se divide en tres aspectos fundamentales: el primero consta de los gastos logísticos y administrativos que lleva la organización del proyecto incluyendo los elementos identificativos de los asistentes y los elementos de la premiación como los trofeos y certificaciones; el segundo hace referencia al evento cultural que se planea realizar con los participantes una vez finalizada la competición y antes de la cena de clausura; y el último corresponde a los costos de los elementos fiesta de cierre posterior a la cena de premiación. Una vez realizadas las diferentes posibilidades los siguientes son los precios estimados para cada uno de ellos:

Tabla 16. Estimación Costes Logísticos y Administrativos

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Coste Total
Impresiones	100	0.30 €	30.00 €
Lanyards	80	0.15 €	12.00 €
Banderitas identificativas	13	7.00 €	91.00 €

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Coste Total
Trofeo Campeón	1	20.00 €	20.00 €
Certificaciones Segundo y Tercero	2	3.00 €	6.00 €
Total			159.00 €

Elaboración Propia, 2023

Tabla 17. Estimación Costes Actividades Culturales

Actividad	Precio por persona
Tour en bus por la ciudad	22.00 €
Entrada al Oceanografic	28.50 €
Entrada al Hemisferic	6.70 €
Entrada al Micalet	2.50 €
Entrada al Museo de las Ciencias	10.00 €

Elaboración Propia, 2023

Tabla 18. Estimación Costes Fiesta Clausura

DJ+audio+show de luces	Precio por 3 horas
DJ 1	430.00 €
DJ 2	600.00 €
DJ 3	700.00 €
DJ 4	400.00 €
DJ 5	500.00 €
Promedio	526.00 €

Elaboración Propia, 2023

4.5.3. Determinar el Presupuesto

Una vez realizadas las estimaciones y valoraciones de los distintos aspectos que componen el proyecto en mención, se presenta el presupuesto oficial con el que se realizará el seguimiento en cada una de las etapas del iPMC. Inicialmente se expondrá de manera clara los costes promedio esperados que deben asumir las diferentes delegaciones y seguido de esto se expondrán los costes promedio esperados que debe asumir el promotor del proyecto y en caso de no lograr este total, empezar a gestionar el plan de consecución de patrocinadores que permitan suplir las deficiencias monetarias o de instalaciones.

Tabla 19. Presupuesto Costes Asumidos por las Delegaciones

Concepto	Precio Unitario	Unidades	Total
Alojamiento	261.38€/noche	4	1 045.52 €
Transporte	1.5	8	12.00 €

Concepto	Precio Unitario	Unidades	Total
Total			1 057.52 €

Elaboración Propia, 2023

El anterior presupuesto es el coste que deberá asumir cada delegación al confirmar su asistencia al iPMC en Valencia. Si bien son precios orientativos se sugerirán 3 hoteles a cada uno de los países, pero no es obligatorio que se queden en ellos, si al momento de realizar su propia investigación encuentran mejores precios, ellos podrán reservar y hospedarse en estos sin afectar al desarrollo del proyecto.

Para la definición de este presupuesto se asumirá que asistirán 12 equipos de 4 participantes cada uno, adicionalmente cada equipo vendrá acompañado de un miembro del Young Crew de su país, también 5 jurados internacionales evaluadores, 15 invitados de IPMA e AEIPRO y el comité del director de proyecto y sus voluntarios (cuatro personas) obteniendo así un total de 85 personas.

Tabla 20. Presupuesto Costes Opción 1 (Locación y Catering independientes)

Concepto	Precio Unitario	Unidades	Total
Locación	1525,45€ /jornada	2	3.050,91 €
Catering	172,60 €	85	14.671,27 €
Administración y Premiación	159,00 €	1	159,00 €
Actividad	22,00€ /noche	85	1.870,00 €
Fiesta Clausura	526,00 €	1	526,00 €
Total			20.277,17 €

Elaboración Propia, 2023

Tabla 21. Presupuesto Costes Opción 2 (Locación y Catering Integrados)

Concepto	Precio Unitario	Unidades	Total
Locación y Catering	12902,60€ /jornada	2	25.805,20 €
Administración y Premiación	159,00 €	1	159,00 €
Actividad	22,00€ /noche	85	1.870,00 €
Fiesta Clausura	526,00 €	1	526,00 €
Total			28.360,20 €

Elaboración Propia, 2023

4.5.4. Controlar los Costos

El control de costos se refiere al monitoreo constante y la gestión efectiva de los aspectos financieros de un proyecto, con el objetivo de mantener los costos dentro de los límites presupuestados y corregir cualquier desviación negativa que pueda surgir. Es un proceso crítico para garantizar el uso eficiente de los recursos y el logro exitoso de los objetivos del proyecto.

Para el control de costos, se debe hacer una aclaración respecto al tipo de proyecto que atañe a este TFM, ya que como se puede observar en el cronograma, las actividades de la Etapa I. Actividades Previas, se desarrollan de manera simultánea desde el origen del proyecto hasta días antes del inicio de la segunda etapa y la totalidad de los costes asociados al proyecto se generarán en esta etapa. Durante la segunda etapa, todos los servicios, productos, facilidades y locaciones ya deben estar contratados y pagados (o no según el tipo de contratación y formas de pago acordadas) pero ya se considerarán como asumidos por el proyecto.

Adicionalmente, estos diferentes costos pueden ser asumidos en cualquier momento de esta etapa ya que dependen completamente del cumplimiento de los requisitos establecidos y nombrados anteriormente y de la satisfacción del director de proyectos para proceder a realizar reservas, compras, adquisiciones o lo que considere necesario para garantizar el cumplimiento de los objetivos. Por todo lo anteriormente descrito, no es posible establecer una línea base de costos del proyecto para realizar el seguimiento y control en función del tiempo, sino que este se realizará netamente basados en las cuantías.

Así las cosas, y como ya se definió el presupuesto aproximado, que variará en pequeña medida según el número de participantes definitivo al iPMC, el control se realizará cada vez que el director del proyecto cierre una negociación o acepte la contratación de uno de los ítems que atañen al proyecto. Así, se sabrá el saldo disponible y las necesidades que se van supliendo y se podrán tomar decisiones en caso de que el presupuesto se vaya excediendo, orientadas principalmente a la consecución de patrocinadores.

4.6. PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS

El plan de gestión de recursos es un documento que establece cómo se identificarán, asignarán y administrarán los recursos necesarios para llevar a cabo un proyecto exitoso. Proporciona una estructura clara para la adquisición, desarrollo y control de los recursos, asegurando su disponibilidad y optimizando su uso en cada etapa del proyecto.

4.6.1. Planificar la Gestión de Recursos

El primer paso consiste en determinar los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas definidas en el proyecto. Estos recursos pueden ser de naturaleza humana o física e incluyen suministros, materiales, equipos y servicios.

Al analizar la EDT (Estructura de Desglose del Trabajo) del proyecto, se puede observar que la mayoría de las tareas son realizadas por el equipo de dirección del proyecto, pero implican fundamentalmente en la elección de locaciones o la contratación de servicios. Esto implica que estas empresas son las responsables de adquirir todo los insumos y materiales necesarios para cumplir con los requisitos y estándares establecidos por lo que en este apartado nos centraremos netamente en los Recursos Humanos que son los que atañen directamente al proyecto.

Como los promotores del proyecto IPMA y AEIPRO son entidades sin ánimo de lucro el director de proyecto deberá conformar un equipo de voluntarios que le colaboren a la obtención de las metas y objetivos planteados en la etapa previa y que realicen el acompañamiento a los participantes durante la fase de ejecución del proyecto.

4.6.2. Estimar los Recursos de las Actividades

La importancia de la estimación de los recursos radica en que en este proceso se debe asegurar que los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades del proyecto se identifiquen y estimen adecuadamente, permitiendo una gestión efectiva de los mismos y contribuyendo al éxito general del proyecto.

Tomando como punto de partida el cronograma establecido y la división del proyecto en dos etapas se debe hacer la claridad que para la Etapa I. Actividades Previas, solo se requiere disponer del Director del Proyecto ya que todas estas actividades son de gestión, planeación y evaluación y este rol debe suplir todas estas necesidades hasta el momento del inicio de la Etapa II en la cual ya todos los aspectos de locaciones, actividades, servicios adicionales y costos administrativos, deben estar contratados y programados para ejecutar los dos días que dura el proyecto. En este momento, entrarán los voluntarios que se logre conseguir para suplir el acompañamiento a los diferentes momentos del iPMC.

Etapa I. Actividades Previas

Tabla 22. Estimación Recursos de las Actividades Etapa I

Etapa I. Actividades Previas	Rol	Recurso	Tareas para cumplir con las Actividades
Elaboración Acta Constitución del Proyecto	Director de Proyecto	Juan Pablo Morales G.	<ul style="list-style-type: none"> -Coordinar y asistir a reuniones con todas las partes interesadas del proyecto. -Realizar un cronograma adecuado del proyecto y realizar su seguimiento garantizando su cumplimiento. - Solicitar valoraciones de alojamientos, catering, traslados, actividades varias, locaciones y demás insumos que se requieran. - Realizar un análisis económico y de viabilidad de las ofertas recibidas. - Formulación de presupuesto para la ejecución del proyecto. - Conseguir la
Definir presupuesto unitario para alojamiento			
Definir presupuesto unitario para alimentación y catering			
Definir presupuesto para locaciones de las diferentes etapas			
Definir presupuesto para traslados y transportes			
Definir presupuesto para logística, eventos y actividades adicionales			
Comunicación con las delegaciones para confirmar los asistentes al proyecto			
Enviar invitaciones oficiales y carta de bienvenida a las delegaciones participantes			
Recopilar confirmaciones de asistencia de los participantes			
Actualizar la lista de asistentes confirmados			
Elaboración Plan de Patrocinios			
Identificar posibles patrocinadores			
Preparar y enviar propuestas de patrocinio			
Realizar seguimiento y negociaciones con los patrocinadores potenciales			
Obtener confirmación y firma de acuerdos de patrocinio			
Acto de bienvenida			

Etapa I. Actividades Previas	Rol	Recurso	Tareas para cumplir con las Actividades
Realizar una lista de posibles lugares para el evento de bienvenida			financiación del proyecto con los promotores del proyecto.
Evaluar los lugares en función de criterios como capacidad, ubicación y servicios disponibles			- Evaluar la financiación brindada por IPMA y AEIPRO y en caso de ser necesario establecer un plan de
Realizar visitas y negociar con los lugares preseleccionados			consecución de patrocinadores.
Seleccionar y reservar el lugar final para el evento de bienvenida			- Indagar en la posibilidad de solicitar algún benéfico o subsidio para realización de eventos de esta índole.
Realizar una lista de posibles lugares para el desarrollo de la competencia final			-Consultar la normativa vigente para la realización de eventos de este tipo.
Evaluar los lugares en función de criterios como capacidad, ubicación y servicios disponibles			- Negociación con posibles proveedores, subcontratas y demás servicios que se requieran.
Realizar visitas y negociar con los lugares preseleccionados			- Comunicación constante y fluida con todas las partes interesadas del proyecto.
Seleccionar y reservar el lugar final para la competencia final			- Autonomía e independencia en la toma de decisiones relativas al cumplimiento de objetivos del proyecto.
Realizar una lista de posibles lugares para la cena, premiación y evento de clausura			- Realizar un análisis de riesgos del proyecto y plantear planes de contingencia.
Evaluar los lugares en función de criterios como capacidad, ubicación y servicios disponibles			- Garantizar la calidad en todas las etapas del proyecto.
Realizar visitas y negociar con los lugares preseleccionados	Director de Proyecto	Juan Pablo Morales G.	
Seleccionar y reservar el lugar final para la cena, premiación y evento clausura			
Investigar opciones de alojamiento cercanas al lugar del evento			
Evaluar las opciones en función de criterios como capacidad, comodidades y costo			
Realizar reservas en los hoteles seleccionados para asegurar alojamiento para los asistentes			
Realizar seguimiento a las reservas de hospedaje según asistentes definitivos			
Investigar proveedores de catering en la zona			
Solicitar cotizaciones y propuestas de servicio de catering			
Evaluar las opciones en función de criterios como calidad, variedad de menú y costos			
Seleccionar y contratar el servicio de catering.			
Investigar actividades culturales y académicas en Valencia			

Etapa I. Actividades Previas	Rol	Recurso	Tareas para cumplir con las Actividades
Evaluar las opciones en función de su relevancia e interés para los participantes			- Conformación de equipo de voluntarios para la Etapa II.
Seleccionar y planificar las actividades adicionales a realizar durante el evento			

Elaboración Propia, 2023

Etapa I. Desarrollo iPMC

Tabla 23. Estimación Recursos de las Actividades Etapa II

Etapa II. Desarrollo iPMC	Rol	Recurso	Tareas para cumplir con las Actividades
Llegada de los Participantes a la ciudad de Valencia			
Coordinar la recepción y el transporte de los participantes al lugar de hospedaje	Voluntario 1	P.C	- Comunicarse constantemente con las delegaciones y solventar cualquier duda que se pueda presentar. - Orientar a las diferentes delegaciones informando el lugar de realización del evento. - Recibir a las delegaciones y brindarles sus identificaciones.
Realizar el registro de llegada de los participantes y entregarles la información relevante del evento	Voluntario 2	E.M	
Desarrollo del Acto de Bienvenida			
Preparar el escenario y la decoración para el acto de bienvenida	Voluntario 3	M.F	-Comunicarse directamente con el lugar en el que se realizará el evento verificando que se cumplan las condiciones pactadas contractualmente.
Organizar la recepción de los participantes y proporcionarles las instrucciones pertinentes	Voluntario 4	J.P	- Orientar y guiar a los participantes brindando la planificación del evento
Realizar discursos de bienvenida y presentaciones iniciales	Director de Proyecto	Juan Pablo Morales G.	- Coordinar con las autoridades que realizarán los discursos de bienvenida y realizar seguimiento y verificación de los medios audiovisuales necesarios y de logística. - Realizar seguimiento del coctel apoyado por los voluntarios. - Realizar seguimiento al cumplimiento de la agenda.
Realizar el coctel de bienvenida			
Desarrollo del Evento Final			

Etapa II. Desarrollo iPMC	Rol	Recurso	Tareas para cumplir con las Actividades
Adecuación del lugar para el desarrollo del evento	Voluntario 1	P.C E.M	-Comunicarse directamente con el lugar en el que se realizará el evento verificando que se cumplan las condiciones pactadas contractualmente. '- Orientar y guiar a los participantes brindando la planificación del evento
Recepción de los equipos al lugar de la final	Voluntario 2		
Explicación del ejercicio a realizar como competencia	Director de Proyecto	Juan Pablo Morales G.	- Coordinar con las autoridades que realizarán la explicación de la actividad y realizar seguimiento y verificación de los medios audiovisuales necesarios y de logística. - Realizar seguimiento al cumplimiento de la agenda.
Desarrollo primera etapa práctica iPMC	Voluntario 1	P.C E.M	- Acompañar a las diferentes delegaciones y solucionar inconvenientes que se puedan presentar. -Comunicarse directamente con el lugar en el que se realizará el evento verificando que se cumplan las condiciones pactadas contractualmente.
Coordinar y realizar seguimiento al catering para pausa para el café	Voluntario 2		
Desarrollo segunda etapa práctica iPMC	Voluntario 3 Voluntario 4	M.F P.G	- Acompañar a las diferentes delegaciones y solucionar inconvenientes que se puedan presentar. -Comunicarse directamente con el lugar en el que se realizará el evento verificando que se cumplan las condiciones pactadas contractualmente.
Coordinar y realizar seguimiento al catering para pausa para la comida			
Desarrollo etapa presentaciones iPMC			
Proporcionar los recursos necesarios para la realización de las actividades planificadas	Director de Proyecto	Juan Pablo Morales G.	-Verificar a lo largo del desarrollo del evento el cumplimiento de los contratos suscritos, la calidad de las herramientas informáticas y tecnológicas, la cantidad y calidad de la alimentación y que se le garantice a los participantes el correcto desarrollo de su actividad.
Desarrollo de la Actividad Cultural			

Etapa II. Desarrollo iPMC	Rol	Recurso	Tareas para cumplir con las Actividades
Reunir a los participantes del iPMC que deseen realizar una actividad cultural y de turismo	Director de Proyecto	Juan Pablo Morales	- Guiar a las diferentes delegaciones al punto de realización de la actividad cultural.
Realizar actividad cultural y de turismo	Voluntario 1	G.	- Verificar y garantizar el cumplimiento de la agenda establecida para no generar retrasos con el evento de clausura.
	Voluntario 2	P.C	- Verificar el cumplimiento de la actividad seleccionada según los términos acordados contractualmente.
	Voluntario 3	E.M	
	Voluntario 4	M.F	
Enviar a los participantes a sus hoteles para que estén listos para la final	Voluntario 4	J.P	- Indicar a los participantes que no acudan a la actividad, la hora y lugar de realización del evento de clausura.
Desarrollo de la Cena de Cierre y Premiación			
Preparar el espacio y la decoración para el evento de clausura y premiación			
Brindar una cena acorde a las condiciones de los asistentes	Director de Proyecto	Juan Pablo Morales	-Comunicarse directamente con el lugar en el que se realizará el evento verificando que se cumplan las condiciones pactadas contractualmente.
	Voluntario 1	G.	- Verificar que todos los participantes reciban su cena.
	Voluntario 2	P.C	- Contar con todos los elementos de la premiación y verificar que se cuente con los medios audiovisuales pertinentes.
Organizar la entrega de premios a los ganadores de la competencia	Voluntario 3	E.M	
	Voluntario 4	M.F	
		J.P	- Verificar el cumplimiento del show del DJ según los términos acordados contractualmente.
Realizar la fiesta de clausura del proyecto			

Elaboración Propia, 2023

4.6.3. Adquirir Recursos

Durante este proceso se logra asegurar que los recursos necesarios para el proyecto sean obtenidos de manera adecuada y oportuna. Esto implica identificar y seleccionar proveedores o fuentes externas que proporcionen los recursos requeridos, establecer acuerdos contractuales y gestionar las relaciones con los proveedores para asegurar un suministro adecuado y satisfactorio de recursos a lo largo del proyecto.

La adquisición de recursos en este proyecto se dará totalmente en la Etapa I. Actividades Previas, en la cual el director del proyecto seleccionará los recursos materiales (a través de subcontratación de bienes y servicios) como los recursos humanos (equipo de voluntarios). Concretamente, la adquisición de los recursos ocurrirá una vez el cliente (IPMA y AEIPRO) definan el presupuesto disponible para la ejecución del proyecto y el director del proyecto

establezca las relaciones comerciales con los potenciales proveedores para definir la disponibilidad presupuestal real.

Posterior a esto, iniciará las etapas de negociación con las diferentes empresas que brindan los servicios necesarios y mencionados reiteradamente en los apartados anteriores, para obtener la mayor calidad y el completo cumplimiento en el menor costo posible. Se reitera que para el presente proyecto no se debe realizar adquisición de recursos materiales pues todo lo que atañe al proyecto son servicios que ofrecen diferentes empresas y que se controlan inmediatamente al momento de su ejecución.

Ahora bien, respecto a los recursos humanos, el director de proyecto debe garantizar conformar un equipo de al menos cuatro voluntarios que lo apoyen específicamente en las tareas programadas para la Etapa II. Al ser voluntarios, estos no recibirán una gratificación económica lo que generará que su consecución presente un mayor grado de dificultad para el director de proyecto. Por esto, y al ser el proyecto un evento del ámbito académico financiado por una de las Entidades de dirección de proyectos más importante del mundo, se buscarán estos voluntarios en el ámbito académico y científico, brindando beneficios como certificaciones o facilidades dentro de la organización, que haga más atractivo para los interesados, ofrecerse como voluntarios.

4.6.4. Desarrollar el Equipo

En este proceso se tiene como finalidad mejorar las competencias de los voluntarios previamente seleccionados, mejorando adicionalmente la interacción entre estos y el clima o ambiente que se puede generar siempre con el fin de obtener mejores resultados para el proyecto. Por esto, al momento de elegir a los voluntarios por parte del director de proyecto, se buscará que estos voluntarios, en lo posible, se conozcan entre ellos y tengan vínculos positivos que aporten al desarrollo de la competición. Como esto no es posible garantizarlo con total seguridad, se establecen las siguientes dinámicas para mejorar las capacidades y potenciar al equipo:

- 1 Identificar las habilidades necesarias: Determinar las habilidades clave requeridas para el éxito del equipo en el apoyo al proyecto, tales como la comunicación, la organización, el liderazgo, el trabajo en equipo y la resolución de problemas.
- 2 Capacitación y talleres: Realizar capacitaciones y talleres específicos para desarrollar las habilidades necesarias y que se haya detectado que se encuentran más débiles frente a otras. En lo posible, se buscarán expertos dentro de la organización (AEIPRO) en áreas relevantes o aprovechando a los mismos miembros del equipo con experiencia en esas habilidades para compartir conocimientos y buenas prácticas.
- 3 Asignación de roles y responsabilidades: se asignarán roles y responsabilidades dentro del equipo que permitan a los voluntarios desarrollar y aplicar las habilidades deseadas. Esto puede incluir designar un líder de equipo para fomentar el liderazgo o asignar tareas que requieran comunicación efectiva para mejorar esas habilidades y tener un contacto directo frente al director de proyecto.
- 4 Mentoría y tutoría: se establecerán programas de mentoría y tutoría donde los voluntarios más experimentados guiarán y apoyarán a aquellos que están desarrollando sus habilidades. Esto fomentará el aprendizaje práctico y el intercambio de conocimientos dentro del equipo.

- 5 Retroalimentación continua: se proporcionará retroalimentación constructiva y regular a los voluntarios sobre su desempeño y desarrollo de habilidades. Se reconocerán sus logros y brindarán sugerencias para mejorar. Esto les ayudará a comprender su progreso y los motivará a seguir desarrollándose.
- 6 Networking y eventos de aprendizaje: La misma experiencia el iPMC le brindará oportunidades para que los voluntarios interactúen con otros profesionales y expertos en el campo de la dirección de proyectos. Se buscará que los voluntarios participen en eventos de networking, conferencias o mesas redondas donde puedan aprender de otros y ampliar su red de contactos, organizadas principalmente por IPMA y AEIPRO.

4.6.5. Dirigir el Equipo

Para dirigir eficazmente el equipo de proyecto, es fundamental supervisar el rendimiento de los miembros, facilitar el intercambio de información, abordar problemas y gestionar los cambios con el objetivo de optimizar el desempeño general. La responsabilidad recae en el Director de Proyecto, quien debe estar atento al comportamiento del equipo, resolver conflictos y evaluar su impacto.

Para lograr una gestión efectiva del equipo de proyecto, se pueden utilizar diversas herramientas y enfoques, entre ellos:

- Observación y comunicación: Mantenerse informado mediante la observación de la realidad del equipo y mantener conversaciones regulares con cada miembro para estar al tanto de su progreso y cualquier problema que puedan enfrentar.
- Gestión de conflictos: Identificar y definir el núcleo del problema en situaciones conflictivas, analizar las causas y posibles soluciones, seleccionar la mejor opción, implementarla y luego evaluar su efectividad. Estos procesos deben ser considerados como lecciones aprendidas para futuras situaciones similares.
- Desarrollo de habilidades interpersonales: Es esencial poseer habilidades de comunicación efectiva, resolución de problemas y liderazgo para establecer una buena relación con el equipo, fomentar la colaboración y mantener un ambiente de trabajo armonioso.
- Evaluación del desempeño del proyecto: Como en la etapa de desarrollo del equipo se establecieron roles y responsabilidades claros para cada miembro del equipo, y se proporcionó una retroalimentación constructiva, se ofrecerán oportunidades de capacitación y desarrollo, y en caso de ser necesario, se establecerán metas y objetivos específicos que ayuden a medir y mejorar el desempeño del proyecto.

Estas herramientas y enfoques contribuirán a una gestión de dirección del equipo de proyecto eficiente y eficaz, promoviendo un ambiente de trabajo productivo y facilitando el logro de los objetivos establecidos.

4.6.6. Controlar los Recursos

En el presente proyecto, el control de los recursos será completa responsabilidad del director del proyecto y este proceso iniciará desde el mismo instante en que conforma su equipo de voluntarios. El director tendrá total libertad de asignar a sus recursos humanos a las tareas y momentos que considere pertinentes teniendo la ventaja de que la Etapa II, que es en la que

interactúan todos los recursos humanos, ocurre en un día y medio por lo que puede tomar decisiones inmediatas acorde al desarrollo del proyecto.

4.7. PLAN DE GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS (STAKEHOLDERS)

El Plan de Gestión de las Partes Interesadas tiene como finalidad identificar y clasificar a todo grupo, entidad, persona, comunidad, organización o conjunto de personas que de alguna manera puedan verse afectados por el proyecto o puedan afectar a este de alguna manera, buscando en todo momento integrarlos y obtener una participación eficaz en toma de decisiones y durante la ejecución del proyecto.

4.7.1. Identificar a los Interesados

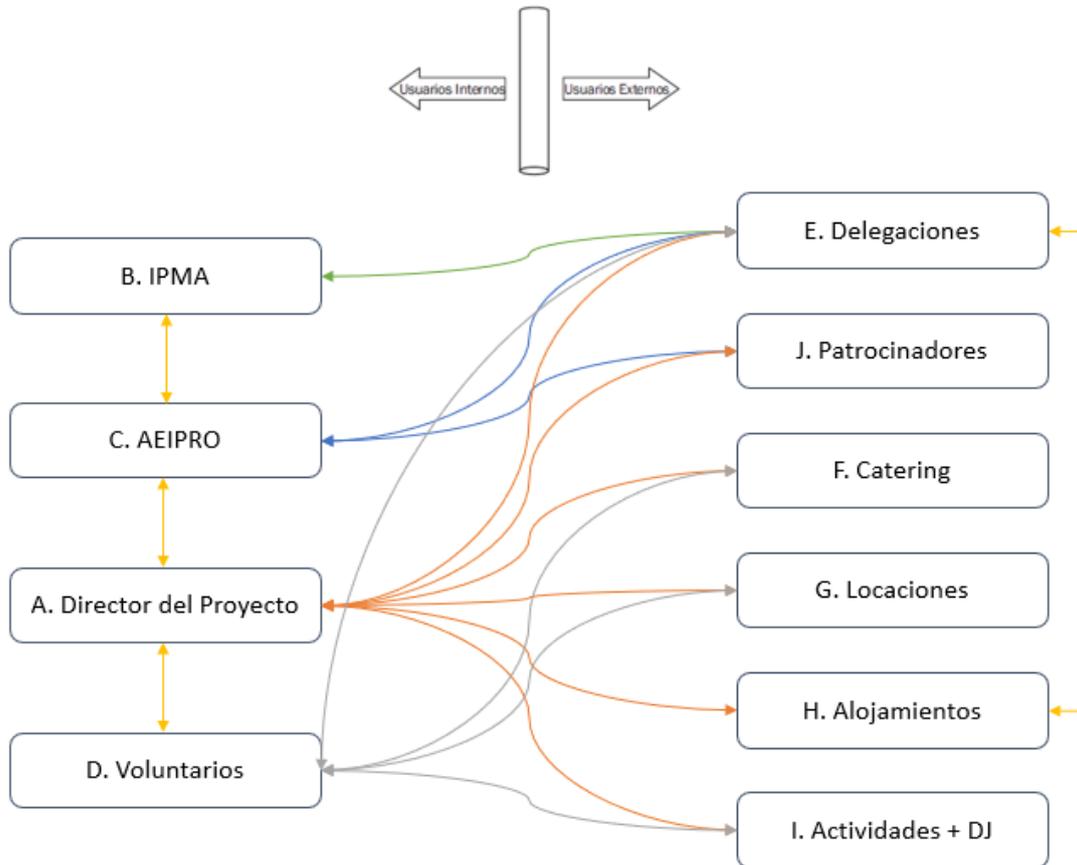
Según el ámbito en el que se desarrolla el proyecto, el cual es auspiciado por una organización sin ánimo de lucro y su objetivo principal es integrar a participantes de diferentes instituciones educativas de Europa a través de una competición de conocimientos y aplicación de herramientas de dirección y gestión de proyectos, los siguientes son las partes interesadas a considerar:

Tabla 24. Identificación de Partes Interesadas

Código	Tipo de Usuario	Nombre	Rol	Nivel
A	Interno	Juan Pablo Morales G.	Director de Proyecto	Alto
B	Interno	IPMA	Promotor	Medio
C	Interno	AEIPRO	Promotor	Alto
D	Interno	Voluntarios	Colaborador	Bajo
E	Externo	Delegaciones	Participante	Bajo
F	Externo	Catering	Proveedor servicios	Medio
G	Externo	Locaciones	Proveedor servicios	Medio
H	Externo	Alojamientos	Proveedor servicios	Medio
I	Externo	Actividades + DJ	Proveedor servicios	Bajo
J	Externo	Patrocinadores	Financiador	Medio

Elaboración Propia, 2023

Ilustración 9. Relaciones entre Partes Interesadas



Elaboración Propia, 2023

4.7.2. Planificar el Involucramiento de los Interesados

Para planificar efectivamente el involucramiento de los interesados, se debe recurrir al uso de herramientas para clasificación de stakeholders, por lo cual se presenta a continuación la evaluación a través de la matriz Poder/Interés, la matriz Poder/Influencia y la matriz Influencia/Impacto de cada una de las partes interesadas identificadas en el anterior aparte. Dicha calificación para cada uno de los aspectos se realizará en una escala de Bajo, Medio-Bajo, Medio, Medio-Alto y Alto y según la ubicación en la que el interesado quede ubicado, se deberán tomar acciones según lo acordado.

Matriz Poder/Interés

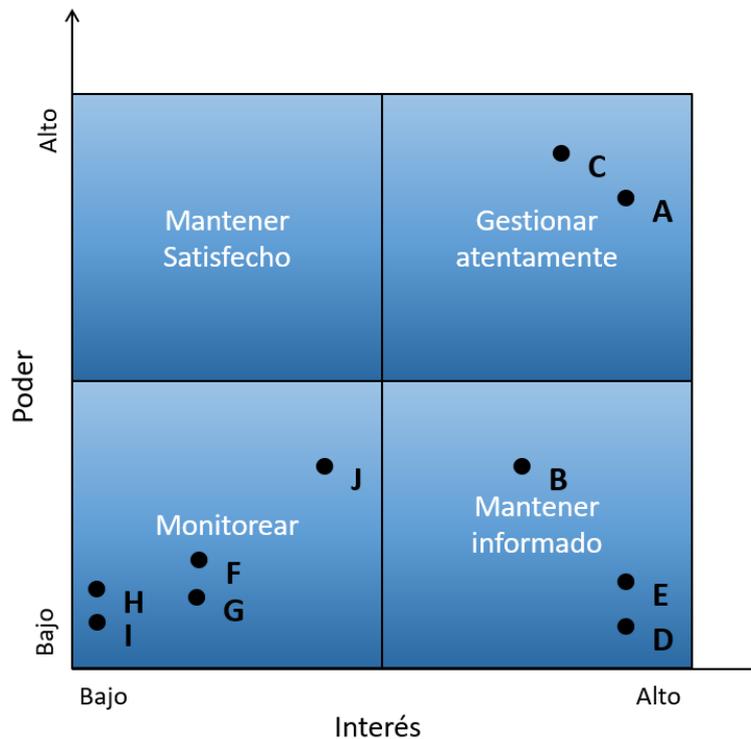
Tabla 25. Evaluación Interesados Matriz Poder/Interés

Código	Poder	Interés
A	Alto	Alto
B	Medio-Bajo	Alto
C	Alto	Alto
D	Bajo	Alto
E	Bajo	Alto

Código	Poder	Interés
F	Medio-Bajo	Bajo
G	Bajo	Bajo
H	Bajo	Bajo
I	Bajo	Bajo
J	Medio	Medio

Elaboración Propia, 2023

Ilustración 10. Matriz Poder/Interés



Elaboración Propia, 2023

Como resultado del anterior análisis, se aprecia que el director del proyecto y AEIPRO son los interesados que mayor interés y poder tienen en todo el proyecto por los que serán a quienes mayor atención se les debe prestar. Aun así, por más que los diferentes proveedores hayan quedado categorizados en el cuadrante más bajo, es necesario prestarles especial atención ya que un fallo de ellos puede afectar el curso normal del proyecto.

Matriz Poder/Influencia

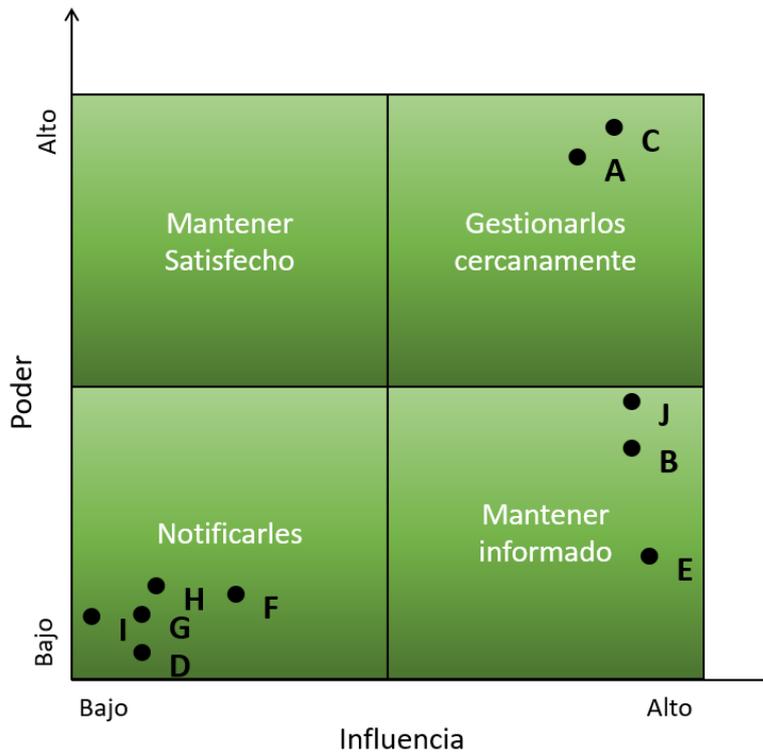
Tabla 26. Evaluación Interesados Matriz Poder/Influencia

Código	Poder	Influencia
A	Alto	Alto
B	Medio	Alto
C	Alto	Alto

Código	Poder	Influencia
D	Bajo	Bajo
E	Bajo	Alto
F	Medio-Bajo	Bajo
G	Bajo	Bajo
H	Medio-Bajo	Bajo
I	Bajo	Bajo
J	Medio	Alta

Elaboración Propia, 2023

Ilustración 11. Matriz Poder/Influencia



Elaboración Propia, 2023

A diferencia de la matriz Poder/Interés se evidencia un cambio significativo en la posición que asumen principalmente los patrocinadores y el promotor IPMA el cual tiene una alta influencia en la toma de decisiones de AEIPRO o el mismo director del proyecto.

Matriz Influencia/Impacto

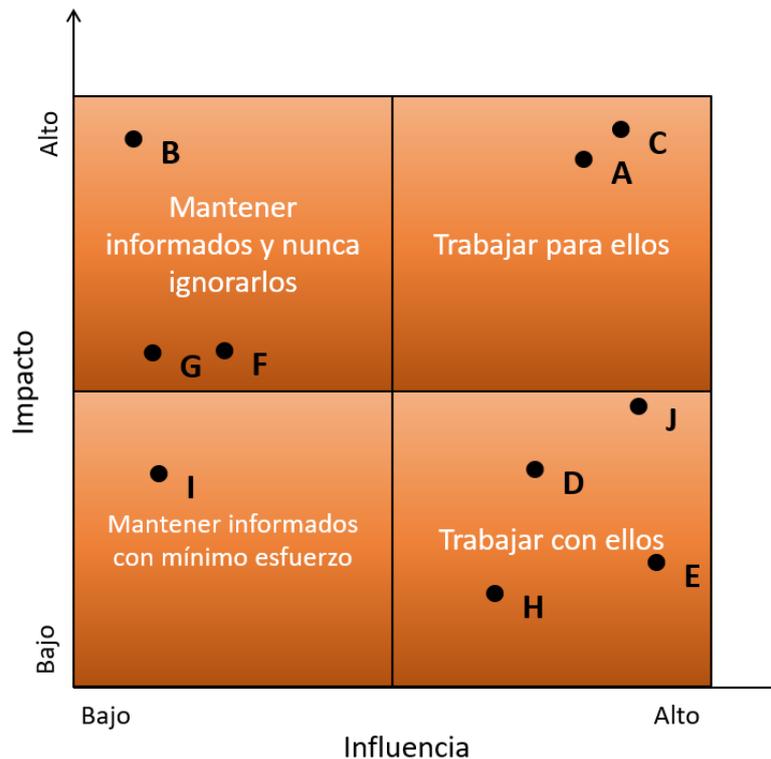
Tabla 27. Evaluación Interesados Matriz Impacto/Influencia

Código	Impacto	Influencia
A	Alto	Alto
B	Alto	Bajo
C	Alto	Alto
D	Medio-Bajo	Medio-Alto
E	Medio-Bajo	Alto

Código	Impacto	Influencia
F	Medio	Medio-Bajo
G	Medio	Medio-Bajo
H	Medio-Bajo	Medio-Alto
I	Medio-Bajo	Bajo
J	Medio	Alta

Elaboración Propia, 2023

Ilustración 12. Matriz Impacto/Influencia



Elaboración Propia, 2023

En esta última matriz se produce el cambio más significativo de las partes interesadas, pues los proveedores de servicios, quienes tenían baja representación en las otras matrices, adquieren una importancia relevante todo motivado a que cualquier acción tanto positiva como negativa que ellos puedan generar durante el proyecto, tendrá un impacto significativo por la imposibilidad o gran dificultad de subsanarlo por los tiempos del proyecto.

4.7.3. Gestionar la Participación de los Interesados

Una vez identificados todos los interesados, se procede a generar estrategias para potenciar los procesos de comunicación y fomentar los espacios adecuados de trabajo buscando en todo momento satisfacer sus expectativas frente al proyecto y las necesidades que este le pueda genera, solventando posibles incidentes que se generen esperando un completo involucramiento de las partes.

Para esto, se plantearán las herramientas y técnicas sugeridas en el PMBoK las cuales son los juicios de expertos, habilidades de comunicación, habilidades interpersonales y de equipo reglas básicas y reuniones.

- Juicios de expertos: al ser un proyecto que se realiza de manera anual, siempre bajo el acompañamiento de IPMA (dirigido cada año por la delegación huésped), se realizará un acercamiento con los delegados de IPMA de Young Crew para estar al tanto de las lecciones aprendidas que hayan podido recopilar a lo largo de los años. Por otra parte, se contactará a participantes de años anteriores por parte del equipo de AEIPRO para que compartan sus impresiones y recomendaciones de estos proyectos y den una guía referente a cómo se relacionan todas las partes del proyecto.
- Habilidades de comunicación: como se ha comentado a lo largo del documento, la primera etapa está a cargo totalmente del director de proyecto por lo que este debe tener buenas habilidades de comunicación y en caso de evidenciar que tiene falencias al respecto, deberá buscar herramientas para mejorarlas. Todo esto obedece a la necesidad que esta tendría para comunicarse con los clientes (IPMA y AEIPRO) así como con los diversos proveedores de servicios que se contratará y con las 13 delegaciones que participarán que, al ser de países diversos, presentarán una barrera inicial al momento de comunicarse.
- Habilidades interpersonales y de equipo: en las fases finales de la primera etapa, el director de proyecto tendrá la necesidad de conformar a su equipo de voluntarios, los cuales deben pasar un filtro de preselección algunas habilidades que deben ser requeridas por el director. Ya que la fusión de estos voluntarios será interactuar directa y constantemente con la mayoría de las partes interesadas, se esperará que cuenten con habilidades de resolución de conflictos, comunicación asertiva, confianza y seguridad al hablar en público, identificación del contexto étnico, político y geográfico de cada delegación, entre otras que el director deberá detectar.
- Reglas básicas: así mismo, el director del proyecto deberá establecer unas “reglas de juego” que regirán las relaciones entre su equipo y todas las partes interesadas. Para este proyecto de carácter internacional, la primordial será que toda comunicación debe realizarse en inglés para permitir que todos los miembros de todas las delegaciones estén enterados de los pormenores del asunto en todo momento. Adicional a la regla del idioma, se establecerá el respeto como regla fundamental en todo momento del evento, siendo conciliadores en los momentos que se requiera y estrictos si se llega a requerir con alguno de los proveedores.
- Reuniones: las reuniones se realizarán a lo largo de la primera etapa y en ellas, el director de proyecto buscará lograr las mejores relaciones interpersonales y comerciales, según la parte interesada a quien corresponda. Las reuniones principales, se establecerán con los clientes principales IPMA y AEIPRO, en las cuales se les aclara del avance del proyecto y las decisiones tomadas. Por otra parte, con las delegaciones se realizarán reuniones previas al evento, para solucionar cualquier duda que tengan y para brindarles la información de alojamientos y transporte que fue recopilada con anterioridad.

4.7.4. Monitorear el involucramiento de los Interesados

El proceso de monitoreo del involucramiento de los interesados será entera responsabilidad del director del proyecto pues él será el punto de coordinación con cada uno de ellos. En este proceso el director de proyecto establecerá e implementará diversas estrategias para involucrar

a los interesados monitoreando de manera cercana y atenta las relaciones que se generen a lo largo del proyecto entre los interesados.

Este monitoreo se deberá realizar a lo largo del proyecto, en la primera etapa culminando a medida que el proyecto vaya avanzando y se vayan cerrando los acuerdos comerciales y las delegaciones tengan claro sus representantes a asistir al iPMC. Para la segunda etapa, el director contará con su equipo de delegados los cuales estarán involucrados de primera mano con todas las demás partes interesadas y le permitirán tener de primera mano toda la información necesaria para tomar las medidas que considere pertinentes.

4.8. PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES

A través de este Plan de Gestión se relacionarán todos los procesos que garanticen el cumplimiento de las necesidades y requisitos de información del proyecto, según la necesidad de cada uno de los interesados, permitiendo así obtener un intercambio correcto, claro, coherente y controlado de la comunicación. Dentro de los proyectos, el éxito o fracaso de estos está ligado directamente con las habilidades comunicativas de su director (y su equipo) frente a los interesados tanto internos como externos del proyecto.

4.8.1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones

La planificación de la gestión de las comunicaciones consiste esencialmente en definir la forma y la estructura en la que se realizaran las actividades de comunicación a lo largo del proyecto tomando como punto de partida, las necesidades propias de cada uno de los interesados o grupo de interesados buscando el cumplimiento a satisfacción del proyecto, que para este caso corresponde con el desarrollo del iPMC 2023 según lo planeado.

Para este proyecto en específico, la gestión de las comunicaciones es un elemento de especial importancia entendiendo las diferencias culturales y de idioma que se presenta especialmente entre el equipo de dirección del proyecto y el interesado denominado *Delegaciones* por lo que la implementación de un plan robusto de comunicaciones frente a ellos y entre todos los interesados adquiere un alto grado de importancia. Por esto, antes de iniciar con el Plan de Gestión se deben establecer los requisitos en términos de comunicación del proyecto.

1. Los medios de comunicación oficial serán el correo electrónico (nueva dirección de correo electrónico creada por y para la Dirección del Proyecto) y las redes sociales de los promotores y del proyecto. Las video conferencias realizadas mediante este correo se contarán como comunicaciones oficiales siempre que se suscriba un acta de reunión.
2. Se permiten comunicaciones por aplicaciones destinadas a la mensajería instantánea de los dispositivos móviles, pero no será considerada como comunicación o información oficial.
3. Para la comunicación por parte del equipo de dirección del proyecto con las diversas delegaciones y con los representantes y encargados de IPMA, el idioma oficial será el inglés.
4. Para la comunicación por parte del equipo de dirección del proyecto los demás interesados, el idioma oficial será el español.
5. El director del proyecto será el único del equipo de dirección de proyectos, autorizado para aprobar o rechazar medidas.
6. Los proveedores de servicio solo se comunicarán con el equipo de dirección del proyecto, notificando inmediatamente inconvenientes, deficiencias o posibles amenazas.

7. La comunicación de los posibles patrocinadores se realizará por los medios oficiales y siempre con copia o participación de al menos uno de los promotores del proyecto.
8. Toda solicitud de cambio presentada ante la dirección del proyecto deberá ser presentada con un tiempo prudencial para que este pueda tomar las decisiones y medidas pertinentes.
9. Los promotores y patrocinadores conocerán la información que les sea de incumbencia en tiempo real y actualizada.
10. El equipo de dirección del proyecto acompañará en todo momento a las diferentes delegaciones brindando información precisa, veraz y completa a las inquietudes que sean planteadas.
11. Como una de las finalidades del proyecto es el networking y fortalecer lazos académicos, personales y profesionales, los miembros del equipo de dirección no tienen prohibido brindar sus números de teléfono personales e información que le soliciten los miembros de las delegaciones si así lo desean.

Una vez definidos los requisitos de comunicación generales del proyecto, se procederá a elaborar una Matriz de Asignación de Responsabilidades o Matriz RACI en la cual se identificarán los roles y responsabilidades los interesados frente a las diferentes tareas que conforman el proyecto, diferenciando en cuatro categorías (Responsible, Accountable, Consulted e Informed) para cada uno de los interesados del proyecto (si aplica). Al igual que el cronograma y los demás Planes de Gestión, la matriz incluirá las dos etapas que componen al proyecto.

Tabla 28. Matriz RACI (Roles y Responsabilidades)

	Internos				Externos					
	Dirección del Proyecto		Promotor		Asist	Proveedores Servicios			Finan	
	Juan Pablo Morales	Voluntarios	IPMA	AEIPRO	Delegaciones	Catering	Locaciones	Alojamientos	Actividades+ DJ	Patrocinadores
Etapas I. Actividades Previas										
Elaboración Acta Constitución del Proyecto	R		A	A						
Definición de presupuestos unitarios										
Definir presupuesto unitario para alojamiento	R		I	I	A			C		
Definir presupuesto unitario para alimentación y catering	R		A	A		C				
Definir presupuesto para locaciones de las diferentes etapas	R		A	A			C			
Definir presupuesto para traslados y transportes	R		I	I	A					
Definir presupuesto para logística, eventos y actividades adicionales	R		A	A				C		

	Internos				Externos					
	Dirección del Proyecto		Promotor		Asist	Proveedores Servicios			Finan	
	Juan Pablo Morales	Voluntarios	IPMA	AEIPRO	Delegaciones	Catering	Locaciones	Alojamientos	Actividades+ DJ	Patrocinadores
Identificación y confirmación de los asistentes al proyecto										
Comunicación con las delegaciones para confirmar los asistentes al proyecto	R		A	A	C					
Enviar invitaciones oficiales y carta de bienvenida a las delegaciones participantes	R		A	A	I					
Recopilar confirmaciones de asistencia de los participantes	R		I	I	A					
Actualizar la lista de asistentes confirmados	R		A	A	I					
Consecución de patrocinadores para el evento										
Elaboración Plan de Patrocinios	A-R	I	C	C						
Identificar posibles patrocinadores	R	C	C	C						
Preparar y enviar propuestas de patrocinio	A-R	I	I	I						I
Realizar seguimiento y negociaciones con los patrocinadores potenciales	A-R	C	C	C						C
Obtener confirmación y firma de acuerdos de patrocinio	R	I	C	C						A
Identificación, evaluación y elección de los lugares a realizar el proyecto										
Acto de bienvenida										
Realizar una lista de posibles lugares para el evento de bienvenida	R	C	C	C			C			
Evaluar los lugares en función de criterios como capacidad, ubicación y servicios disponibles	R	C	C	C						
Realizar visitas y negociar con los lugares preseleccionados	R	C	C	C			C			
Seleccionar y reservar el lugar final para el evento de bienvenida	A-R	I	C	C			A			
Desarrollo de la competencia										

	Internos				Externos					
	Dirección del Proyecto		Promotor		Asist	Proveedores Servicios			Finan	
	Juan Pablo Morales	Voluntarios	IPMA	AEIPRO	Delegaciones	Catering	Locaciones	Alojamientos	Actividades+ DJ	Patrocinadores
Realizar una lista de posibles lugares para el desarrollo de la competencia final	R	C	C	C			C			
Evaluar los lugares en función de criterios como capacidad, ubicación y servicios disponibles	R	C	C	C						
Realizar visitas y negociar con los lugares preseleccionados	R	C	C	C			C			
Seleccionar y reservar el lugar final para la competencia final	A-R	I	C	C			A			
Acto de clausura										
Realizar una lista de posibles lugares para la cena, premiación y evento de clausura	R	C	C	C			C			
Evaluar los lugares en función de criterios como capacidad, ubicación y servicios disponibles	R	C	C	C						
Realizar visitas y negociar con los lugares preseleccionados	R	C	C	C			C			
Seleccionar y reservar el lugar final para la cena, premiación y evento clausura	A-R	I	C	C			A			
Identificación, evaluación y elección de lugar de hospedaje para los asistentes al proyecto										
Investigar opciones de alojamiento cercanas al lugar del evento	R	C	C	C				C		
Evaluar las opciones en función de criterios como capacidad, comodidades y costo	R	C	C	C						
Realizar reservas en los hoteles seleccionados para asegurar alojamiento para los asistentes	C	C	I	I	A-R			A		
Realizar seguimiento a las reservas de hospedaje según asistentes definitivos	R	I	C	C						
Identificación, evaluación y elección de servicio de catering para el evento										

	Internos				Externos					
	Dirección del Proyecto		Promotor		Asist	Proveedores Servicios			Finan	
	Juan Pablo Morales	Voluntarios	IPMA	AEIPRO	Delegaciones	Catering	Locaciones	Alojamientos	Actividades+ DJ	Patrocinadores
Investigar proveedores de catering en la zona	R	C	C	C		C				
Solicitar cotizaciones y propuestas de servicio de catering	R	C	I	I		C				
Evaluar las opciones en función de criterios como calidad, variedad de menú y costos	R	C	C	C						
Seleccionar y contratar el servicio de catering.	A-R	I	C	C		A				
Identificación, evaluación y elección de actividades adicionales										
Investigar actividades culturales y académicas en Valencia	R	C	C	C					C	
Evaluar las opciones en función de su relevancia e interés para los participantes	R	C	C	C						
Seleccionar y planificar las actividades adicionales a realizar durante el evento	A-R	I	C	C					A	
Etapa II. Desarrollo iPMC										
Llegada de los participantes a la ciudad de Valencia										
Coordinar la recepción y el transporte de los participantes al lugar de hospedaje	A	R	I	I	C			I		I
Realizar el registro de llegada de los participantes y entregarles la información relevante del evento	A	R	I	I	C			I		I
Desarrollo del Acto de Bienvenida										
Preparar el escenario y la decoración para el acto de bienvenida	A	C					R			
Organizar la recepción de los participantes y proporcionarles las instrucciones pertinentes	A	R	I	I						
Realizar discursos de bienvenida y presentaciones iniciales	A-R	C	I	I	C	I				
Realizar el coctel de bienvenida	A	C	I	I	C	R				I
Desarrollo del Evento Final										

	Internos				Externos					
	Dirección del Proyecto		Promotor		Asist	Proveedores Servicios			Finan	
	Juan Pablo Morales	Voluntarios	IPMA	AEIPRO	Delegaciones	Catering	Locaciones	Alojamientos	Actividades+ DJ	Patrocinadores
Adecuación del lugar para el desarrollo del evento	A	C					R			
Recepción de los equipos al lugar de la final	A	R	I	I	C					
Explicación del ejercicio a realizar como competencia	A	C		R	C					I
Desarrollo primera etapa práctica iPMC	C	C		A	R		C			I
Coordinar y realizar seguimiento al catering para pausa para el café	R	C	I	I	C	C				I
Desarrollo segunda etapa práctica iPMC	C	C		A	R		C			I
Coordinar y realizar seguimiento al catering para pausa para la comida	R	C	I	I	C	C				I
Desarrollo etapa presentaciones iPMC	C	C		A	R		C			I
Proporcionar los recursos necesarios para la realización de las actividades planificadas	A	C	C	C			R			I
Desarrollo de actividad cultural										
Reunir a los participantes del iPMC que deseen realizar una actividad cultural y de turismo	R	C	I	I	C					
Realizar actividad cultural y de turismo	A	C	I	I	C				R	
Enviar a los participantes a sus hoteles para que estén listos para la final	R	C	I	I	C					
Desarrollo de la cena de cierre y premiación										
Preparar el espacio y la decoración para el evento de clausura y premiación	A	C	I	I			R			
Brindar una cena acorde a las condiciones de los asistentes	A	C	I	I	C	R				
Organizar la entrega de premios a los ganadores de la competencia	A	C		R	C					I
Realizar la fiesta de clausura del proyecto	A	C	I	I	C				R	I

Elaboración Propia, 2023

4.8.2. Gestionar las Comunicaciones

A través de la gestión de las comunicaciones se procederá a definir las principales formas de comunicación entre las partes interesadas que atañen al proyecto. Aquí, se describirá el medio mediante el cual se realizará la comunicación, el idioma, las partes que interactúan y el objetivo de la comunicación o el entregable esperado.

Tabla 29. Matriz de Gestión de las Comunicaciones

Tipo de Comunicación	Responsable	Destinatario	Objetivo	Medio	Idioma	Frecuencia	Entregable
Etapa I. Actividades Previas							
Reunión	Director del Proyecto	IPMA y AEIPRO	Definición del alcance del proyecto, objetivos planteados, definición de un presupuesto estimado y resolución de dudas	Presencial/ Virtual	Inglés	Una vez	Acta de Constitución del Proyecto
Llamada	Director del Proyecto	Proveedores	Realizar una investigación de mercado para conocer los proveedores existentes en la ciudad de Valencia para los servicios que se requieren contratar	Telefónico	Español	Según necesidad	Listado proveedores de servicios
Correo electrónico	Director del Proyecto	Proveedores	Solicitar valoración de los servicios prestados para un público estimado de 85 personas para así proceder a realizar un presupuesto certero del costo del proyecto	Correo electrónico	Español	Según necesidad	Presupuesto inicial del proyecto
Reunión	Director del Proyecto	IPMA	Presentación del presupuesto oficial para la realización del proyecto para definir los recursos destinados a la realización del evento por parte de este promotor	Presencial/ Virtual	Inglés	Una vez	Disponibilidad presupuestal por parte de IPMA
Reunión	Director del Proyecto	AEIPRO	Presentación del presupuesto oficial para la realización del proyecto para definir los recursos destinados a la realización del evento por parte de este promotor	Presencial/ Virtual	Español	Una vez	Disponibilidad presupuestal por parte de AEIPRO

Reunión	Director del Proyecto	Voluntarios	Conformación del equipo de voluntarios que apoyarán a la gestión y desarrollo del proyecto	Presencial/ Virtual	Español	Según necesidad	Conformación equipo de Dirección del Proyecto
Correo electrónico	Director del Proyecto	Delegaciones	Solicitar formalmente la conformación de los equipos y acompañantes que viajarán a Valencia y solicitud de una confirmación oficial	Correo electrónico	Inglés	Una vez	Listado de asistentes definitiva al evento
Llamada y correo electrónico	Director del Proyecto	Patrocinadores	Publicitar la realización del evento ante entidades, empresas, organizaciones, institutos o personas naturales interesadas en patrocinar el proyecto para cumplir con el alcance planeado de este	Telemáticos	Inglés Español	Según necesidad	Listado de posibles patrocinadores del proyecto
Correo electrónico	Director del Proyecto	Patrocinadores	Remisión del plan definitivo de patrocinios y contrato a suscribir entre la organización y el patrocinador para cerrar los acuerdos e importes a brindar	Correo electrónico	Inglés Español	Según necesidad	Disponibilidad presupuestal por parte de Patrocinadores
Reunión	Director del Proyecto	IPMA y AEIPRO	Seguimiento de los avances del proyecto y rendición de cuentas por parte del Director del Proyecto	Presencial/ Virtual	Inglés	Quincenal	Acta de Reunión de Seguimiento
Correo electrónico	Director del Proyecto	Proveedores	Remisión del contrato a suscribir con cada uno de los proveedores de servicios según las necesidades y requisitos acordados	Correo electrónico	Español	Uno por proveedor	Contrato de prestación de servicios
Etapa II. Desarrollo iPMC							
Comunicación Directa	Equipo de Dirección del proyecto	Delegaciones	Realizar el registro de llegada de los participantes y entregarles la información relevante del evento	Presencial	Inglés	Una vez con cada delegación	Acreditaciones

Comunicación Directa	Equipo de Dirección del proyecto	Proveedores	A lo largo de las actividades el equipo de dirección estará en constante comunicación con los proveedores de servicios garantizando el cumplimiento de las condiciones contractuales primando la calidad y la prestación del servicio	Presencial	Español	Según necesidad	Cumplimiento del evento
Comunicación Directa	Equipo de Dirección del proyecto	Delegaciones	Acompañamiento a lo largo de las etapas del concurso resolviendo dudas de manera oportuna y respetuosa, solucionando cualquier duda	Presencial	Inglés	Según necesidad	Cumplimiento del evento
Comunicación Directa	IPMA y AEIPRO	Delegaciones	Actividad de cierre y premiación en la cual los promotores brindan sus impresiones del proyecto y anuncian a los ganadores y futuros organizadores del evento	Presencial	Inglés	Una vez	Clausura del evento
Correo electrónico	Equipo de Dirección del proyecto	Patrocinadores	Remisión de correo electrónico notificando y evidenciando mediante registro fotográfico, el cumplimiento de lo pactado y la exposición de su marca	Correo electrónico	Inglés Español	Una vez	Informe de cumplimiento de contrato
Correo electrónico	Equipo de Dirección del proyecto	IPMA y AEIPRO	Remisión de correo electrónico notificando y evidenciando mediante registro fotográfico, la culminación a satisfacción del proyecto	Correo electrónico	Inglés Español	Una vez	Informe de cierre del evento
Correo electrónico	Director del Proyecto	IPMA	Remisión del informe de lecciones aprendidas para la gestión de un proyecto de este tipo para ser aplicado en futuras ediciones	Correo electrónico	Inglés	Una vez	Informe de lecciones aprendidas

Elaboración Propia, 2023

1.1.1. Monitorear las Comunicaciones

A través del monitoreo de las comunicaciones se buscará garantizar que todas las necesidades de información que se identificaron para cada uno de los interesados se satisfagan totalmente. Esta será una actividad que se realizará a lo largo de todo el proyecto y a la cual se le pueden añadir nuevos medios de comunicación o elementos de comunicación o puede permitir a su vez, la supresión de algún medio que se haya considerado útil inicialmente, pero una vez puesto en práctica no se haya materializado de la manera esperada.

Como el proyecto de estudio contempla una fase previa en la que todas las comunicaciones suelen ser remotas y por así decirlo más oficiales y tiene otra etapa en la que todos los interesados están coexistiendo en simultáneo, se realiza seguimiento diferenciado a cada una de estas cumpliendo en todo momento, los requisitos de cada interesado.

1.2. PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

A través de este plan de gestión se determinará el proceso o procesos necesarios para planificar, identificar, analizar cuantitativa y cualitativamente, planificar la respuesta, implementar la respuesta y monitorear los riesgos y oportunidades que pueden afectar de alguna manera al correcto desarrollo del proyecto. Todo lo anterior, obedece a la necesidad de disminuir en la mayor medida posible la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo negativo y potenciar o facilitar la ocurrencia de oportunidades positivas a este.

1.2.1. Planificar la Gestión de los Riesgos

La planificación de la gestión de riesgos consiste netamente en la definición de las herramientas o procedimientos que se aplicarán para determinar y definir el trámite que se les dará a las oportunidades y/o riesgos.

Por lo anterior, los parámetros a considerar en el plan de gestión de riesgos serán la probabilidad de ocurrencia del evento y el impacto que tendría su materialización en el proyecto. Ambos, se evaluarán en una escala comprendida entre 0 y 1, entendiendo que el 0 representa la completa imposibilidad de ocurrencia o afectación al proyecto y el 1 representa la certeza de materialización o afectación total, por lo que se toman como referencia los valores reflejados en el ejemplo de Matriz de Probabilidad e Impacto con Esquema de Puntuación del PMBoK, obteniendo que:

Tabla 30. Ponderación Probabilidad Ocurrencia Evento

Probabilidad	
Cualitativa	Cuantitativa
Muy Baja	0,1
Baja	0,3
Mediana	0,5
Alta	0,7
Muy Alta	0,9

Elaboración Propia, 2023

Tabla 31. Ponderación Impacto Ocurrencia Evento

Impacto	
Cualitativa	Cuantitativa
Muy Bajo	0,05
Bajo	0,1
Moderado	0,2
Alto	0,4
Muy Alto	0,8

Elaboración Propia, 2023

Ahora, teniendo en consideración las ponderaciones asignadas, tanto cualitativa como cuantitativamente, se procede a determinar la puntuación de probabilidad e impacto tanto para amenazas como para oportunidades, la cual consiste en la multiplicación de la ponderación dada a cada uno de estos aspectos obteniendo así la Matriz de Probabilidad e Impacto:

Tabla 32. Matriz de Probabilidad e Impacto

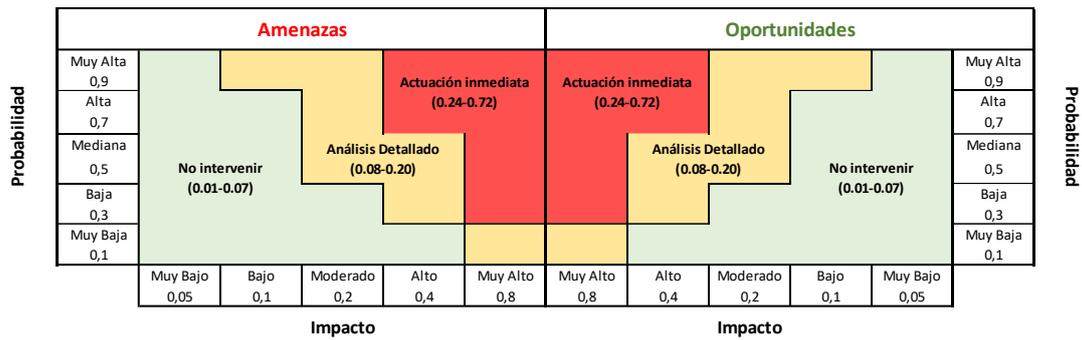
		Amenazas					Oportunidades						
Probabilidad	Muy Alta 0,9	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05	Muy Alta 0,9	
	Alta 0,7	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04	Alta 0,7	
	Mediana 0,5	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03	Mediana 0,5	
	Baja 0,3	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02	Baja 0,3	
	Muy Baja 0,1	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01	Muy Baja 0,1	
		Muy Bajo 0,05	Bajo 0,1	Moderado 0,2	Alto 0,4	Muy Alto 0,8	Muy Alto 0,8	Alto 0,4	Moderado 0,2	Bajo 0,1	Muy Bajo 0,05		
		Impacto					Impacto						

Elaboración Propia, 2023

Como se evidencia en la Matriz anterior se realizará una división referente a las acciones a tomar frente a los eventos de riesgo y oportunidades que se identifiquen en el siguiente apartado, de la siguiente manera:

- Puntuación zona verde: aquella entre 0.01 y 0.07, se optará para no intervenir en ninguna circunstancia ya que son riesgos que pueden ser tolerados y asumidos por el propio proyecto.
- Puntuación zona amarilla: aquella entre 0.08 y 0.20, se considerará el rango en el que se debe hacer una evaluación más pormenorizada de la situación y según esto se decidirá si se actúa o si se asume el riesgo.
- Puntuación zona roja: comprendidas entre 0.24 y 0.72, implica que se deben tomar medidas correctivas para evitar que se materialice el riesgo o por el contrario fomentar las actividades necesarias para la ocurrencia de la oportunidad evitando así afectar negativamente al proyecto.

Ilustración 13. Actuaciones Matriz de Probabilidad e Impacto



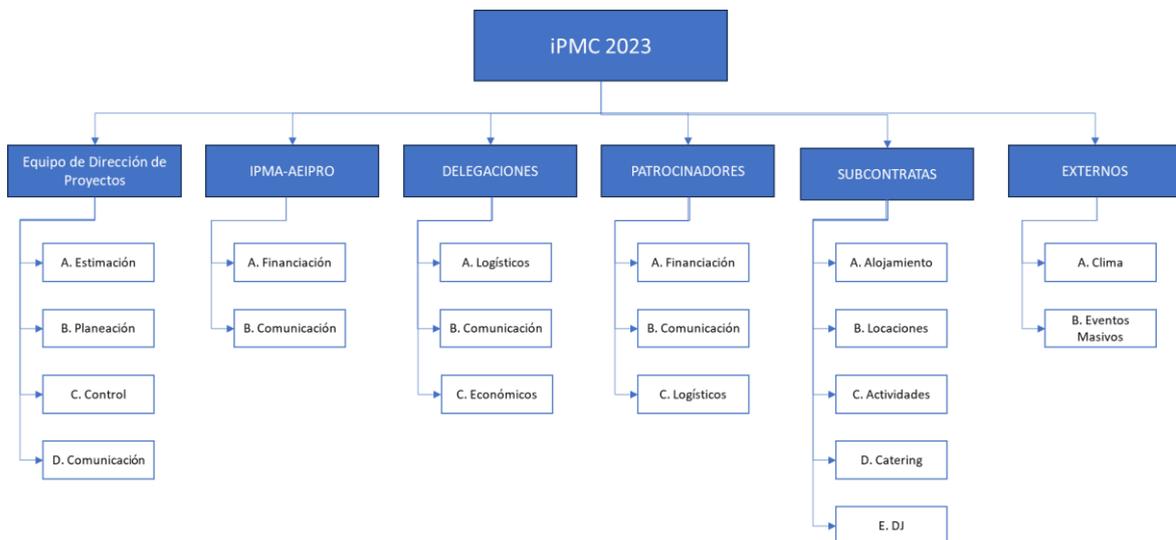
Elaboración Propia, 2023

A continuación, se procederá a listar los riesgos que atañen al proyecto.

1.2.2. Identificar los Riesgos

Para realizar la identificación de los riesgos lo principal será hacer una Estructura de Descomposición de Riesgos (EDR) que se adapte al proyecto que nos atañe. No hay una única o correcta forma de clasificación de las amenazas, por lo que para el proyecto del iPMC se realizará la clasificación de acuerdo al agente causante por lo que se identificarán las amenazas y oportunidades que pueden generar o acarrear el director del proyecto y su equipo de voluntarios, IPMA y AEIPRO, los participantes del evento y sus acompañantes, los posibles patrocinadores, por otra parte los diversos subcontratas entre los cuales se incluirán los servicios de alojamiento, de catering, las locaciones, el encargado de la actividad adicional y por último el DJ y por última parte los factores externos que no se pueden controlar.

Ilustración 14. Estructura de Descomposición de Riesgos



Elaboración Propia, 2023

Partiendo de la anterior Estructura de Descomposición de Riesgos se procede a identificar cada uno de las amenazas y oportunidades (si existen) en cada una de las categorías y campos a lo que se obtiene que:

Tabla 33. Identificación de Amenazas

ID	Causa	Evento	Impacto
Equipo de Dirección de Proyectos			
A. Estimación			
R001	Desconocimiento cantidad de asistentes al iPMC	Contratación inadecuada del servicio de catering	Sobrecostos del proyecto por exceso o defecto de platos contratados
R002		Contratación inadecuada del servicio de la locación de los eventos	Sobrecostos del proyecto por exceso o defecto de la capacidad del espacio contratado
B. Planeación			
R003	Demora en la contratación de los diferentes servicios	Disminución de oferta de proveedores de servicio de catering	Para lograr suplir la necesidad, se deberá contratar un servicio de catering más costoso o sin posibilidad de negociar el valor total, por la premura y urgencia del servicio
R004		Disminución de oferta de proveedores de servicio de locaciones aptas para el proyecto	Para lograr suplir la necesidad, se deberá contratar unas locaciones más costosas o sin posibilidad de negociar el valor total, por la premura y urgencia del servicio
R005		Disminución de proveedores del servicio de Actividades Culturales + DJ	Para lograr suplir la necesidad, se deberá contratar un Actividades Culturales + DJ más costoso o sin posibilidad de negociar el valor total, por la premura y urgencia del servicio
C. Control			
R006	No realizar un seguimiento minucioso al cronograma en la primera etapa	Demora en la contratación de los diferentes servicios	Premura por cerrar los contratos pendientes disminuyendo las posibilidades de comparar con diferentes proveedores asumiendo el riesgo de tener que contratar un único servicio disponible
R007	Mal seguimiento financiero	No consecución de patrocinadores en caso de requerirlos	El presupuesto total del proyecto se reduce a lo que logre financiar IPMA y AEIPRO
R008	Desatender la conformación del equipo del proyecto	Configurar un equipo de voluntarios que no cumpla los requisitos esperados o no lograr conformarlo	Mal acompañamiento y seguimiento de la segunda etapa del proyecto
R009	Seguimiento insuficiente al cumplimiento de lo contratado con los proveedores	Incumplimiento de los requisitos contractuales convenidos con los proveedores de servicios	Pérdida de calidad y mala imagen para la organización

ID	Causa	Evento	Impacto
R0010	Falta de acompañamiento a las delegaciones	Demora en asistir a los eventos	Retraso en el inicio de las actividades o descalificación de las delegaciones faltantes
D. Comunicación			
R0011	Mala comunicación en el equipo de trabajo	Los voluntarios no cumplen las funciones que se les asignaron	El ambiente del equipo de dirección de proyecto puede presentar fricciones y no se garantiza un seguimiento oportuno a todas las tareas principalmente de la segunda etapa
R0012	Comunicación deficiente con el cliente	Incumplimiento de los requisitos esperados por el cliente	Los requisitos materializados durante la realización del evento no cumplen con los estándares esperados por IPMA y AEIPRO
R0013	Comunicación deficiente con los proveedores	Los proveedores no cumplen con lo que se espera por desconocimiento	En los contratos firmados con los proveedores de servicios, no se establecen claramente los requisitos por lo que se puede prestar para ambigüedades y malinterpretaciones al momento de desarrollar las actividades de la Etapa II
IPMA-AEIPRO			
A. Financiación			
R0014	Mala previsión de los recursos anuales para eventos de la organización	Presupuesto insuficiente para suplir las necesidades del proyecto	Obliga al Director del Proyecto a conseguir patrocinadores que suplan las necesidades y requisitos planteados en el alcance del proyecto
R0015	Falta de aliados comerciales en los países que tiene delegaciones	No obtención de patrocinadores con empresas del sector de la Dirección de Proyectos	Disminución del alcance del proyecto, teniendo que ajustarse al presupuesto brindado por la organización
B. Comunicación			
R0016	Mala comunicación con las diferentes delegaciones	Poca masificación del proyecto e inasistencia de las delegaciones	Afectación a los contratos con los diferentes proveedores de servicios por disminución de las unidades acordadas (especialmente catering y alojamiento)
Delegaciones			
A. Logísticos			
R0017	Ubicación geográfica	Imposibilidad de asistir a la ciudad de Valencia por dificultad en el transporte desde la ciudad de origen	Disminución del alcance del proyecto por inasistencia de la delegación
B. Comunicación			

ID	Causa	Evento	Impacto
R0018	Falta de comunicación con los organizadores	La delegación no notifica con tiempo a la organización del número de representantes a asistir al proyecto	Necesidad de conseguir alojamientos en un menor tiempo, generando que posiblemente las instalaciones recomendadas se encuentren llenas
R0019	Barrera de idioma	Los miembros de la delegación no tienen capacidad de comunicarse en español ni en inglés	Complejidad de participación de la delegación en el iPMC pues el idioma oficial y requerido para participar es el inglés por lo que se descartaría la asistencia de las delegaciones al evento
C. Económicos			
R0020	Insuficiencia presupuestal de la delegación	La delegación no cuenta con los recursos suficientes para asistir a Valencia y suplir la estadía de sus representantes	Inasistencia de la delegación al evento
Patrocinadores			
A. Financiación			
R0021	Deficiencia en la estructuración del plan de captación de patrocinadores	El posible patrocinador declina la oferta para financiar el proyecto	No obtención de presupuesto adicional para el proyecto
R0022	Problemas financieros propios del patrocinador	El patrocinador no realiza el pago del importe acordado antes de los plazos pactados	No obtención de presupuesto adicional para el proyecto
B. Comunicación			
R0023	Mala comunicación con el patrocinador	Se generan conflictos y disputas con el patrocinador por lo que decide cancelar el apoyo	No obtención de presupuesto adicional para el proyecto
C. Logísticos			
R0024	Poca claridad en lo que espera el patrocinador	Durante el desarrollo del proyecto, el patrocinador no considera que lo pactado se esté cumpliendo	Obtención parcial o nula del presupuesto adicional pactado con el patrocinador. Adicionalmente se perjudica la imagen de IPMA y AEIPRO
Subcontratas			
A. Alojamiento			
R0025	Incumplimiento contractual	El alojamiento elegido cancela el contrato a última hora	Delegaciones se quedan sin un lugar para hospedarse
R0026	Mala calidad de las instalaciones	Una vez hospedadas las delegaciones, se evidencia que las condiciones no cumplen con la calidad establecida	Insatisfacción por parte de las delegaciones y afectación a la fiabilidad de la organización

ID	Causa	Evento	Impacto
B. Locaciones			
R0027	Limitaciones de capacidad	El lugar escogido para realizar los eventos no cumple con la capacidad mínima requerida para albergar a los participantes	Imposibilidad de realizar el evento en la locación pactada
R0028	Falta de herramientas tecnológicas	El lugar escogido para realizar los eventos no cuenta con las herramientas tecnológicas solicitadas para la realización del proyecto	Imposibilidad de realizar actividades concretas del proyecto en la locación pactada
R0029	Deficiencia en las instalaciones	Problemas de acceso para participantes con movilidad reducida o condiciones especiales de movilidad	Afectación a la imagen de la organización
C. Actividades			
R0030	Desinterés por parte de las delegaciones	Al ser una actividad voluntaria, las delegaciones optan por no asistir	Inasistencia a la actividad lo que implica la pérdida de la inversión inicial
R0031	Mala gestión de la actividad	La actividad no sigue el cronograma establecido y se atrasa lo que les deja menos tiempo a las delegaciones para arreglarse y asistir al evento final	Las delegaciones no tienen el tiempo suficiente de volver a sus lugares de alojamiento a alistarse para la etapa final de clausura y premiación, posiblemente llegando tarde a esta etapa
D. Catering			
R0032	Incumplimiento contractual	El servicio de catering no llega a la hora acordada	No se cuenta con la alimentación y bebidas necesarias para cada etapa del proyecto
R0033		La comida ofrecida no cumple la cantidad ni la calidad acordada	Insatisfacción por parte de las delegaciones y afectación a la imagen de la organización, generando que participantes se queden sin posibilidad de alimentarse e hidratarse a su gusto
R0034		No se cumplen las condiciones dietarias brindadas por los participantes del proyecto	Insatisfacción por parte de las delegaciones y afectación a la imagen de la organización, lo que genera que algunos participantes no puedan comer nada de lo ofrecido
E. ACTIVIDADES + DJ			

ID	Causa	Evento	Impacto
R0035	Falta de herramientas tecnológicas	El proveedor no cuenta con las herramientas tecnológicas para garantizar un buen sonido y juego de luces	Imposibilidad de realizar el evento final de clausura con los estándares esperados
R0036	Incumplimiento contractual	El proveedor notifica que no puede asistir al evento momentos antes de la realización	Imposibilidad de realizar el evento final de clausura
R0037		El proveedor notifica que finaliza su función antes de lo pactado	Finalización de la actividad en un menor tiempo al programado
Externos			
A. Clima			
R0038	Condiciones climáticas adversas	Realización de alguna etapa del proyecto en exteriores que se ve afectada por condiciones climáticas adversas	Imposibilidad de realizar la actividad en la locación establecida
R0039	Subida drástica de temperatura	El lugar en el que se desarrolla uno o varios eventos no cuenta con un sistema de aire acondicionado que supla las necesidades de los participantes	Afectación a las condiciones normales de desarrollo del proyecto e insatisfacción de los participantes
B. Eventos Masivos			
R0040	Concentración de personas en Valencia	Se realiza el mismo fin de semana de la final del iPMC, un evento masivo que ocupa los alojamientos y disminuye la oferta de locaciones y servicios de catering	Disminución de la capacidad de maniobra para obtener alojamientos, locaciones y servicios de catering en la ciudad de Valencia

Elaboración Propia, 2023

Referente a las oportunidades del proyecto, se identificaron las siguientes:

Tabla 34. Identificación de Oportunidades

ID	Causa	Evento	Impacto
Equipo de Dirección de Proyectos			
A. Estimación			
O001	Estimación acertada de asistentes	Descuentos por parte de los proveedores de servicio de catering por cantidad de asistentes	Disminución de los costes planificados
O002		Descuentos por parte de los proveedores de servicio de la locación de los eventos por cantidad de asistentes	Disminución de los costes planificados

ID	Causa	Evento	Impacto
B. Planeación			
O003	Anticipo en la contratación de los diferentes servicios	Aumento de oferta de proveedores de servicio de catering	Disminución de costes en el proyecto y/o mejora de calidad
O004		Aumento de oferta de proveedores de servicio de locaciones aptas para el proyecto	Disminución de costes en el proyecto y/o mejora de calidad
O005		Aumento de proveedores del servicio de ACTIVIDADES + DJ	Disminución de costes en el proyecto y/o mejora de calidad
C. Control			
O006	Adecuado seguimiento financiero	Consecución de patrocinadores	Aumento de presupuesto y de alcance
O007	Atención minuciosa de la conformación del equipo de proyecto	Configurar un equipo de voluntarios que cumpla los requisitos esperados a cabalidad y supere las expectativas	Disminución de costes en el proyecto y/o mejora de calidad
IPMA-AEIPRO			
A. Financiación			
O008	Relaciones estrechas con entidades académicas	Obtención de locaciones en los diferentes centros educativos con los que se tiene relación para el desarrollo de las actividades	Disminución de costes en el proyecto
Patrocinadores			
A. Financiación			
O009	Excelente implementación de un plan de captación de patrocinadores	Se obtienen varios patrocinadores dispuestos a financiar el proyecto	Aumento de presupuesto y de alcance
Delegaciones			
B. Comunicaciones			
O0010	Notificación con tiempo de los asistentes al proyecto	Las delegaciones informan con tiempo a los organizadores, de los asistentes al iPMC	Disminución de costes asociados a la delegación
Subcontratas			
B. Locaciones			
O0011	Disponibilidad de locación y servicio de catering	Se realiza una negociación con la locación en la cual se realizará el evento incluyendo el espacio y el servicio de catering a un costo menor al planeado inicialmente	Disminución de costes en el proyecto

Elaboración Propia, 2023

1.2.3. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos

Una vez realizada la identificación de las amenazas y las oportunidades, se procederá a realizar el análisis cualitativo de estas siguiendo la ponderación y puntuación indicada en el numeral 1.2.1 del presente documento. Con esto, se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 35. Análisis Cualitativo Amenazas

ID	Evento	Outcome (Tiempo/Costo /Alcance/Calidad)	Probabilidad	Impacto	Riesgo
Equipo de Dirección de Proyectos					
A. Estimación					
R001	Contratación inadecuada del servicio de catering	Costo	Muy Alta	Bajo	Análisis Detallado
R002	Contratación inadecuada del servicio de la locación de los eventos	Costo	Muy Alta	Moderado	Análisis Detallado
B. Planeación					
R003	Disminución de oferta de proveedores de servicio de catering	Costo	Alto	Bajo	No intervenir
R004	Disminución de oferta de proveedores de servicio de locaciones aptas para el proyecto	Costo	Muy Alta	Moderado	Análisis Detallado
R005	Disminución de proveedores del servicio de ACTIVIDADES + DJ	Costo	Alto	Bajo	No intervenir
C. Control					
R006	Demora en la contratación de los diferentes servicios	Costo	Muy Alta	Moderado	Análisis Detallado
R007	No consecución de patrocinadores en caso de requerirlos	Alcance	Muy Alta	Alta	Actuación inmediata
R008	Configurar un equipo de voluntarios que no cumpla los requisitos esperados o no lograr conformarlo	Costo Tiempo	Mediana	Alto	Análisis Detallado
R009	Incumplimiento de los requisitos contractuales convenidos con los proveedores de servicios	Costo Calidad	Baja	Muy alto	Actuación inmediata
R0010	Demora en asistir a los eventos	Tiempo	Mediana	Muy alto	Actuación inmediata
D. Comunicación					
R0011	Los voluntarios no cumplen las funciones que se les asignaron	Tiempo Calidad	Baja	Alto	Análisis Detallado

ID	Evento	Outcome (Tiempo/Costo /Alcance/Calidad)	Probabilidad	Impacto	Riesgo
R001 2	Incumplimiento de los requisitos esperados por el cliente	Alcance Calidad Costo	Muy Baja	Baja	No intervenir
R001 3	Los proveedores no cumplen con lo que se espera por desconocimiento	Calidad Costo	Muy Baja	Muy alto	Análisis Detallado
IPMA-AEIPRO					
A. Financiación					
R001 4	Presupuesto insuficiente para suplir las necesidades del proyecto	Alcance	Baja	Muy alto	Actuación inmediata
R001 5	No obtención de patrocinadores con empresas del sector de la Dirección de Proyectos	Alcance	Baja	Moderado	No intervenir
B. Comunicación					
R001 6	Poca masificación del proyecto e inasistencia de las delegaciones	Alcance	Muy Baja	Alto	No intervenir
Delegaciones					
A. Logísticos					
R001 7	Imposibilidad de asistir a la ciudad de Valencia por dificultad en el transporte desde la ciudad de origen	Alcance	Muy Baja	Alto	No intervenir
B. Comunicación					
R001 8	La delegación no notifica con tiempo a la organización del número de representantes a asistir al proyecto	Alcance Costo	Mediana	Moderado	Análisis Detallado
R001 9	Los miembros de la delegación no tienen capacidad de comunicarse en español ni en inglés	Alcance Calidad	Muy Baja	Muy Bajo	No intervenir
C. Económicos					
R002 0	La delegación no cuenta con los recursos suficientes para asistir a Valencia y suplir la estadía de sus representantes	Alcance Costo	Muy Baja	Alto	No intervenir
Patrocinadores					
A. Financiación					
R002 1	El posible patrocinador declina la oferta para financiar el proyecto	Alcance	Muy Alta	Moderado	Análisis Detallado

ID	Evento	Outcome (Tiempo/Costo /Alcance/Calidad)	Probabilidad	Impacto	Riesgo
R002 2	El patrocinador no realiza el pago del importe acordado antes de los plazos pactados	Alcance	Baja	Moderado	No intervenir
B. Comunicación					
R002 3	Se generan conflictos y disputas con el patrocinador por lo que decide cancelar el apoyo	Alcance	Baja	Moderado	No intervenir
C. Logísticos					
R002 4	Durante el desarrollo del proyecto, el patrocinador no considera que lo pactado se esté cumpliendo	Alcance Calidad	Muy Baja	Moderado	No intervenir
Subcontratas					
A. Alojamiento					
R002 5	El alojamiento elegido cancela el contrato a última hora	Costo Calidad	Mediana	Alto	Análisis Detallado
R002 6	Una vez hospedadas las delegaciones, se evidencia que las condiciones no cumplen con la calidad establecida	Calidad	Baja	Moderado	No intervenir
B. Locaciones					
R002 7	El lugar escogido para realizar los eventos no cumple con la capacidad mínima requerida para albergar a los participantes	Costo Calidad	Baja	Muy alto	Actuación inmediata
R002 8	El lugar escogido para realizar los eventos no cuenta con las herramientas tecnológicas solicitadas para la realización del proyecto	Costo Calidad	Baja	Muy alto	Actuación inmediata
R002 9	Problemas de acceso para participantes con movilidad reducida o condiciones especiales de movilidad	Calidad	Baja	Muy Bajo	No intervenir
C. Actividades					
R003 0	Al ser una actividad voluntaria, las delegaciones optan por no asistir	Costo	Baja	Moderado	No intervenir

ID	Evento	Outcome (Tiempo/Costo /Alcance/Calidad)	Probabilidad	Impacto	Riesgo
R003 1	La actividad no sigue el cronograma establecido y se atrasa lo que les deja menos tiempo a las delegaciones para arreglarse y asistir al evento final	Tiempo	Baja	Muy alto	Actuación inmediata
D. Catering					
R003 2	El servicio de catering no llega a la hora acordada	Tiempo Costo Calidad	Muy Baja	Muy alto	Análisis Detallado
R003 3	La comida ofrecida no cumple la cantidad ni la calidad acordada	Costo Calidad	Muy Baja	Muy alto	Análisis Detallado
R003 4	No se cumplen las condiciones dietarias brindadas por los participantes del proyecto	Costo Calidad	Muy Baja	Muy alto	Análisis Detallado
E. ACTIVIDADES + DJ					
R003 5	El proveedor no cuenta con las herramientas tecnológicas para garantizar un buen sonido y juego de luces	Costo Calidad	Muy Baja	Alto	No intervenir
R003 6	El proveedor notifica que no puede asistir al evento momentos antes de la realización	Alcance Costo	Muy Baja	Muy alto	Análisis Detallado
R003 7	El proveedor notifica que finaliza su función antes de lo pactado	Tiempo Alcance Costo	Muy Baja	Moderado	No intervenir
Externos					
A. Clima					
R003 8	Realización de alguna etapa del proyecto en exteriores que se ve afectada por condiciones climáticas adversas	Tiempo Costo Calidad	Baja	Alto	Análisis Detallado
R003 9	El lugar en el que se desarrolla uno o varios eventos no cuenta con un sistema de aire acondicionado que supla las necesidades de los participantes	Calidad	Muy Baja	Bajo	No intervenir
B. Eventos Masivos					

ID	Evento	Outcome (Tiempo/Costo /Alcance/Calid ad)	Probabilidad	Impacto	Riesgo
R0040	Se realiza el mismo fin de semana de la final del iPMC, un evento masivo que ocupa los alojamientos y disminuye la oferta de locaciones y servicios de catering	Costo	Baja	Moderado	No intervenir

Elaboración Propia, 2023

Ahora bien, para las oportunidades se realizó el siguiente análisis:

Tabla 36. Análisis Cualitativo Oportunidades

ID	Evento	Outcome (Tiempo/Costo /Alcance/Calid ad)	Probabilidad	Impacto	Riesgo
Equipo de Dirección de Proyectos					
A. Estimación					
O001	Descuentos por parte de los proveedores de servicio de catering por cantidad de asistentes	Costo	Alta	Muy alto	Actuación inmediata
O002	Descuentos por parte de los proveedores de servicio de la locación de los eventos por cantidad de asistentes	Costo	Alta	Muy alto	Actuación inmediata
B. Planeación					
O003	Aumento de oferta de proveedores de servicio de catering	Costo	Mediana	Alto	Análisis Detallado
O004	Aumento de oferta de proveedores de servicio de locaciones aptas para el proyecto	Costo	Mediana	Alto	Análisis Detallado
O005	Aumento de proveedores del servicio de ACTIVIDADES + DJ	Costo	Mediana	Alto	Análisis Detallado
C. Control					
O006	Consecución de patrocinadores	Alcance	Mediana	Muy alto	Actuación inmediata
O007	Configurar un equipo de voluntarios que cumpla los requisitos esperados a cabalidad y supere las expectativas	Calidad Alcance	Alta	Moderado	Análisis Detallado
IPMA-AEIPRO					
A. Financiación					

ID	Evento	Outcome (Tiempo/Costo /Alcance/Calidad)	Probabilidad	Impacto	Riesgo
0008	Obtención de locaciones en los diferentes centros educativos con los que se tiene relación para el desarrollo de las actividades	Costo	Mediana	Muy alto	Actuación inmediata
Patrocinadores					
A. Financiación					
0009	Se obtienen varios patrocinadores dispuestos a financiar el proyecto	Alcance	Baja	Moderado	No intervenir
Delegaciones					
B. Comunicaciones					
00010	Las delegaciones informan con tiempo a los organizadores, de los asistentes al iPMC	Costo Calidad	Baja	Moderado	No intervenir
Subcontratas					
B. Locaciones					
00011	Se realiza una negociación con la locación en la cual se realizará el evento incluyendo el espacio y el servicio de catering a un costo menor al planeado inicialmente	Costo	Alta	Moderado	Análisis Detallado

Elaboración Propia, 2023

1.2.4. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos

Así como el análisis cualitativo, se procedió a realizar un análisis cuantitativo de las amenazas identificadas obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 37. Análisis Cuantitativo Amenazas

ID	Evento	Outcome (Tiempo/Costo /Alcance/Calidad)	Probabilidad	Impacto	Riesgo
Equipo de Dirección de Proyectos					
A. Estimación					
R001	Contratación inadecuada del servicio de catering	Costo	0,9	0,1	0,09
R002	Contratación inadecuada del servicio de la locación de los eventos	Costo	0,9	0,2	0,18
B. Planeación					

ID	Evento	Outcome (Tiempo/Costo /Alcance/Calidad)	Probabilidad	Impacto	Riesgo
R003	Disminución de oferta de proveedores de servicio de catering	Costo	0,7	0,1	0,07
R004	Disminución de oferta de proveedores de servicio de locaciones aptas para el proyecto	Costo	0,9	0,2	0,18
R005	Disminución de proveedores del servicio de ACTIVIDADES + DJ	Costo	0,1	0,05	0,02
C. Control					
R006	Demora en la contratación de los diferentes servicios	Costo	0,9	0,2	0,18
R007	No consecución de patrocinadores en caso de requerirlos	Alcance	0,9	0,7	0,28
R008	Configurar un equipo de voluntarios que no cumpla los requisitos esperados o no lograr conformarlo	Costo Tiempo	0,5	0,4	0,20
R009	Incumplimiento de los requisitos contractuales convenidos con los proveedores de servicios	Costo Calidad	0,3	0,8	0,24
R0010	Demora en asistir a los eventos	Tiempo	0,5	0,8	0,40
D. Comunicación					
R0011	Los voluntarios no cumplen las funciones que se les asignaron	Tiempo Calidad	0,3	0,4	0,12
R0012	Incumplimiento de los requisitos esperados por el cliente	Alcance Calidad Costo	0,1	0,1	0,01
R0013	Los proveedores no cumplen con lo que se espera por desconocimiento	Calidad Costo	0,1	0,8	0,08
IPMA-AEIPRO					
A. Financiación					
R0014	Presupuesto insuficiente para suplir las necesidades del proyecto	Alcance	0,3	0,8	0,24
R0015	No obtención de patrocinadores con empresas del sector de la Dirección de Proyectos	Alcance	0,3	0,2	0,06
B. Comunicación					

ID	Evento	Outcome (Tiempo/Costo /Alcance/Calidad)	Probabilidad	Impacto	Riesgo
R0016	Poca masificación del proyecto e inasistencia de las delegaciones	Alcance	0,1	0,4	0,04
Delegaciones					
A. Logísticos					
R0017	Imposibilidad de asistir a la ciudad de Valencia por dificultad en el transporte desde la ciudad de origen	Alcance	0,1	0,4	0,04
B. Comunicación					
R0018	La delegación no notifica con tiempo a la organización del número de representantes a asistir al proyecto	Alcance Costo	0,5	0,2	0,1
R0019	Los miembros de la delegación no tienen capacidad de comunicarse en español ni en inglés	Alcance Calidad	0,1	0,01	0,01
C. Económicos					
R0020	La delegación no cuenta con los recursos suficientes para asistir a Valencia y suplir la estadía de sus representantes	Alcance Costo	0,1	0,4	0,4
Patrocinadores					
A. Financiación					
R0021	El posible patrocinador declina la oferta para financiar el proyecto	Alcance	0,9	0,2	0,18
R0022	El patrocinador no realiza el pago del importe acordado antes de los plazos pactados	Alcance	0,3	0,2	0,06
B. Comunicación					
R0023	Se generan conflictos y disputas con el patrocinador por lo que decide cancelar el apoyo	Alcance	0,3	0,2	0,06
C. Logísticos					
R0024	Durante el desarrollo del proyecto, el patrocinador no considera que lo pactado se esté cumpliendo	Alcance Calidad	0,1	0,2	0,02
Subcontratas					
A. Alojamiento					

ID	Evento	Outcome (Tiempo/Costo /Alcance/Calidad)	Probabilidad	Impacto	Riesgo
R0025	El alojamiento elegido cancela el contrato a última hora	Costo Calidad	0,5	0,4	0,2
R0026	Una vez hospedadas las delegaciones, se evidencia que las condiciones no cumplen con la calidad establecida	Calidad	0,3	0,2	0,06
B. Locaciones					
R0027	El lugar escogido para realizar los eventos no cumple con la capacidad mínima requerida para albergar a los participantes	Costo Calidad	0,3	0,8	0,24
R0028	El lugar escogido para realizar los eventos no cuenta con las herramientas tecnológicas solicitadas para la realización del proyecto	Costo Calidad	0,3	0,8	0,24
R0029	Problemas de acceso para participantes con movilidad reducida o condiciones especiales de movilidad	Calidad	0,3	0,05	0,01
C. Actividades					
R0030	Al ser una actividad voluntaria, las delegaciones optan por no asistir	Costo	0,3	0,2	0,06
R0031	La actividad no sigue el cronograma establecido y se atrasa lo que les deja menos tiempo a las delegaciones para arreglarse y asistir al evento final	Tiempo	0,3	0,8	0,24
D. Catering					
R0032	El servicio de catering no llega a la hora acordada	Tiempo Costo Calidad	0,1	0,8	0,08
R0033	La comida ofrecida no cumple la cantidad ni la calidad acordada	Costo Calidad	0,1	0,8	0,08
R0034	No se cumplen las condiciones dietarias	Costo Calidad	0,1	0,8	0,08

ID	Evento	Outcome (Tiempo/Costo /Alcance/Calidad)	Probabilidad	Impacto	Riesgo
	brindadas por los participantes del proyecto				
E. ACTIVIDADES + DJ					
R0035	El proveedor no cuenta con las herramientas tecnológicas para garantizar un buen sonido y juego de luces	Costo Calidad	0,1	0,4	0,04
R0036	El proveedor notifica que no puede asistir al evento momentos antes de la realización	Alcance Costo	0,1	0,8	0,08
R0037	El proveedor notifica que finaliza su función antes de lo pactado	Tiempo Alcance Costo	0,1	0,2	0,02
Externos					
A. Clima					
R0038	Realización de alguna etapa del proyecto en exteriores que se ve afectada por condiciones climáticas adversas	Tiempo Costo Calidad	0,3	0,4	0,12
R0039	El lugar en el que se desarrolla uno o varios eventos no cuenta con un sistema de aire acondicionado que supla las necesidades de los participantes	Calidad	0,1	0,1	0,01
B. Eventos Masivos					
R0040	Se realiza el mismo fin de semana de la final del iPMC, un evento masivo que ocupa los alojamientos y disminuye la oferta de locaciones y servicios de catering	Costo	0,3	0,2	0,06

Elaboración Propia, 2023

Tabla 38. Análisis Cuantitativo Oportunidades

ID	Evento	Outcome (Tiempo/Costo /Alcance/Calidad)	Probabilidad	Impacto	Riesgo
Equipo de Dirección de Proyectos					
A. Estimación					

ID	Evento	Outcome (Tiempo/Costo /Alcance/Calidad)	Probabilidad	Impacto	Riesgo
0001	Descuentos por parte de los proveedores de servicio de catering por cantidad de asistentes	Costo	0,7	0,8	0,56
0002	Descuentos por parte de los proveedores de servicio de la locación de los eventos por cantidad de asistentes	Costo	0,7	0,8	0,56
B. Planeación					
0003	Aumento de oferta de proveedores de servicio de catering	Costo	0,5	0,4	0,2
0004	Aumento de oferta de proveedores de servicio de locaciones aptas para el proyecto	Costo	0,5	0,4	0,2
0005	Aumento de proveedores del servicio de ACTIVIDADES + DJ	Costo	0,5	0,4	0,2
C. Control					
0006	Consecución de patrocinadores	Alcance	0,5	0,8	0,40
0007	Configurar un equipo de voluntarios que cumpla los requisitos esperados a cabalidad y supere las expectativas	Calidad Alcance	0,7	0,2	0,14
IPMA-AEIPRO					
A. Financiación					
0008	Obtención de locaciones en los diferentes centros educativos con los que se tiene relación para el desarrollo de las actividades	Costo	0,5	0,8	0,40
Patrocinadores					
A. Financiación					
0009	Se obtienen varios patrocinadores dispuestos a financiar el proyecto	Alcance	0,3	0,2	0,06
Delegaciones					
B. Comunicaciones					
00010	Las delegaciones informan con tiempo a los organizadores, de los asistentes al iPMC	Costo Calidad	0,3	0,2	0,06

ID	Evento	Outcome (Tiempo/Costo /Alcance/Calidad)	Probabilidad	Impacto	Riesgo
Subcontratas					
B. Locaciones					
O0011	Se realiza una negociación con la locación en la cual se realizará el evento incluyendo el espacio y el servicio de catering a un costo menor al planeado inicialmente	Costo	0,7	0,2	0,14

Elaboración Propia, 2023

1.2.5. Planificar la Respuesta a los Riesgos

Una vez realizada la identificación y análisis de los riesgos y oportunidades del proyecto, se procede a planificar la respuesta a los riesgos. Para esto, se considerarán aquellos que hayan quedado en el sector rojo de la matriz catalogados como riesgos de Actuación Inmediata, indicando el tipo de respuesta que se tendrá frente a cada uno de ellos. Cabe aclarar que las medidas consideradas para responder antes los riesgos incluyen Evitarlo, Reducirlo, Transferirlo, Compartirlo o Aceptarlo, mientras que para las oportunidades Explotarlo, Mejorarlo, Compartirlo o Rechazarlo.

Tabla 39. Respuesta a los Riesgos Críticos

ID	Evento	Tipo de Respuesta	Actuación
Equipo de Dirección de Proyectos			
C. Control			
R007	No consecución de patrocinadores en caso de requerirlos	Compartir	En caso de que no se cuente con un presupuesto suficiente para suplir los requerimientos del proyecto, junto con los organizadores IPMA-AEIPRO, se gestionará la búsqueda activa de patrocinadores para lograr suplir el presupuesto estimado inicial
R009	Incumplimiento de los requisitos contractuales convenidos con los proveedores de servicios	Evitar	Para evitar la ocurrencia de este riesgo, se deberán definir de manera clara, sencilla y completa todos los requisitos que debe cumplir cada uno de los proveedores de servicios sin dejar ninguno por fuera, además de solicitar un plan de contingencia a los proveedores para cualquier posible evento que ocurra
R0010	Demora en asistir a los eventos	Reducir	Se realizará un riguroso y completo acompañamiento a las delegaciones buscando cumplir a cabalidad la programación establecida. Se solventarán dudas de las delegaciones y se tendrá riguroso control sobre los proveedores de servicios.

ID	Evento	Tipo de Respuesta	Actuación
IPMA-AEIPRO			
A. Financiación			
R0014	Presupuesto insuficiente para suplir las necesidades del proyecto	Aceptar	Al no contar con suficiente presupuesto para ejecutar el proyecto, el director del proyecto deberá adecuar el proyecto al presupuesto disponible, garantizando que se cumplan los estándares mínimos esperados de calidad y el pleno cumplimiento de los requisitos iniciales
Subcontratas			
B. Locaciones			
R0027	El lugar escogido para realizar los eventos no cumple con la capacidad mínima requerida para albergar a los participantes	Evitar	Por parte del equipo de dirección de proyectos, se realizará una visita previa a todas las locaciones para cerciorarse que lo ofrecido por los proveedores, sea adecuado para la correcta realización del proyecto
R0028	El lugar escogido para realizar los eventos no cuenta con las herramientas tecnológicas solicitadas para la realización del proyecto	Evitar	Se definirá claramente en el contrato suscrito con los proveedores, las herramientas tecnológicas a utilizar. Adicionalmente, días antes de la realización del proyecto, se realizará una verificación de estos por parte del equipo de dirección del proyecto para que, en caso de que no se cuente con la totalidad de los insumos requeridos, se puede proseguir a la adquisición de estos por otro proveedor
C. Actividades			
R0031	La actividad no sigue el cronograma establecido y se atrasa lo que les deja menos tiempo a las delegaciones para arreglarse y asistir al evento final	Reducir	Previo al inicio de la actividad cultural, se pactarán con el proveedor los tiempos de duración de esta, para así evitar retrasos. Si, aun así, mientras se desarrolla, se evidencia que no se cumplirá la programación, se procederá a solicitar la terminación anticipada de esta.

Elaboración Propia, 2023

Tabla 40. Respuesta a las Oportunidades más Favorables

ID	Evento	Tipo de Respuesta	Actuación
Equipo de Dirección de Proyectos			
A. Estimación			
O001	Descuentos por parte de los proveedores de servicio de catering por cantidad de asistentes	Explotar	Aprovechando que las valoraciones y cotizaciones se realizan con bastante tiempo de antelación, se procederá a consultar a la mayor cantidad de proveedores de catering solicitando

ID	Evento	Tipo de Respuesta	Actuación
			descuentos por grupos grandes (más de 50 personas) y poder reducir el costo final del proyecto
O002	Descuentos por parte de los proveedores de servicio de la locación de los eventos por cantidad de asistentes	Exploitar	Al igual que con el servicio de catering, se consultarán varios proveedores de locaciones a los cuales se solicitará descuentos o condiciones especiales en la negociación
C. Control			
O006	Consecución de patrocinadores	Compartir	Junto con IMPA y AEIPRO se realizará una búsqueda activa de patrocinadores para reducir así el valor monetario que deben invertir estas organizaciones en el proyecto. Esto permitirá brindar resultados de mayor calidad y probablemente den mejor imagen al proyecto y sus organizaciones
IPMA-AEIPRO			
A. Financiación			
O008	Obtención de locaciones en los diferentes centros educativos con los que se tiene relación para el desarrollo de las actividades	Transferir	IPMA y AEIPRO al estar envueltas en el mundo académico, se les solicitará que indaguen con los centros educativos descritos a estas entidades, la posibilidad de prestar sus espacios para la realización del evento, como aliados del proyecto siendo beneficiados de la totalidad de lo ofrecido a los demás patrocinadores

Elaboración Propia, 2023

Para cada una de las actividades que quedaron categorizadas en el sector amarillo, denominado 'Análisis Detallado', y como una de las opciones de reacción a los riesgos es aceptarlo y para las oportunidades rechazarlo, se procederá con esta disposición. No obstante, se realizará una reunión con los financiadores del proyecto (IPMA y AEIPRO) para que den su perspectiva de la ponderación de los riesgos, por si llega a ser necesario reclasificar alguno de ellos.

1.2.6. Implementar la Respuesta a los Riesgos

La implementación de la respuesta a los riesgos se dará de manera paralela a la ejecución de las tareas del proyecto. No obstante, la mayoría de estas se realizará durante la Etapa I, que es la de planeación y definición de las relaciones definitivas con cada una de las partes interesadas.

1.2.7. Monitorear los Riesgos

A lo largo de todo el proyecto, se lleva a cabo un proceso de seguimiento y control de los riesgos basado en el plan de dirección del proyecto. Estas acciones permiten que el equipo de dirección

esté constantemente verificando y cumpliendo los planes iniciales, tomando decisiones diferentes si es necesario hacer modificaciones. Todo proyecto está expuesto al surgimiento de nuevos riesgos por lo que el equipo de dirección de proyectos debe estar presto a incluirlos en sus consideraciones y tomar las medidas más adecuadas para el caso.

Para el proyecto de la organización del iPMC se plantean las siguientes alternativas de monitoreo:

- Evaluar si las suposiciones de respuesta a los riesgos siguen siendo válidas a medida que avanza el proyecto.
- Determinar si se necesitan estrategias adicionales o alternativas para abordar los riesgos inicialmente planteados.
- Determinar si los riesgos identificados siguen siendo los mismos o si han cambiado en su totalidad en comparación la realidad.
- Realizar un seguimiento de los procedimientos para abordar y gestionar los riesgos, y asegurarse de que estén alineados con las políticas y procesos de gestión de riesgos de la organización.

5. CONCLUSIONES

En primer lugar, queda claramente reflejada la importancia de las enseñanzas adquiridas en cada una de las asignaturas del máster, las cuales se aplicaron y reflejaron en los diferentes planes de gestión realizados para este proyecto. Las herramientas, claves, conocimientos y estrategias brindadas a lo largo del posgrado se plasmaron de manera clara y coherente, tomando como base la metodología del PMBoK, obteniendo un Plan de Dirección del Proyecto que cumple a cabalidad los requisitos establecidos.

La participación por parte del director del proyecto en el iPMC 2022 generó un pensamiento crítico y una absorción de lecciones aprendidas para la realización del iPMC2023. A través de la experiencia, el director adquirió el pensamiento crítico necesario para identificar cómo se debería realizar el proyecto y qué actividades podrían ser consideradas como obligatorias y cuales se podrían descartar.

La subdivisión del proyecto en dos Etapas sirvió como punto de inflexión y fue determinante para la toma de decisiones por parte del director del proyecto. Si bien ambas etapas componen la totalidad del proyecto, su diferencia de duraciones (la primera medida en meses y la segunda que se realizaba en cerca de 24 horas) permitió analizar cada situación de manera particular elaborando los planes de gestión para cada etapa.

Poder acompañar a los gestores del proyecto durante su fase de ejecución, permitió realizar un análisis más particular de las situaciones presentadas identificando con mayor claridad las posibles amenazas y oportunidades que podrían ocurrir en las diferentes etapas del proyecto y por consiguiente las mejores medidas a tomar entendiendo la complejidad que implica que el proyecto se debe realizar en una fecha establecida e inamovible.

Al desconocer el presupuesto disponible para realizar el proyecto, genera una dificultad para el Director del Proyecto pues debe elaborar un presupuesto con varias alternativas que se adapten al valor monetario final alcanzado por parte de los promotores. En caso de buscar obtener un mayor alcance y/o calidad, éste deberá recurrir a la consecución de patrocinadores elaborando un adecuado plan de patrocinios y buscando asegurar su apoyo con tiempo suficiente a la realización del proyecto.

En caso de no obtener la financiación suficiente, se solicitará colaboración a los promotores para que acudan a sus alianzas con entidades educativas para que de ser posible, faciliten las instalaciones para la realización del proyecto y así reducir los costes logísticos. No obstante, esta será la última opción por considerar pues al realizar el correcto seguimiento de los planes de gestión planeados se busca no involucrar a los proveedores ni comprometerlos con actuaciones administrativas.

La ruta crítica del proyecto la determinó la identificación y confirmación de los asistentes al proyecto y la realización propia del evento. No existe holgura para la realización de las actividades de la etapa II por lo que la etapa I adquiere una gran importancia al momento de elegir proveedores de servicios fiables y responsables. Así mismo, el equipo de dirección del proyecto debe realizar una revisión y acompañamiento minucioso a los proveedores de servicios y estar prestos a solucionar los imprevistos que puedan surgir.

Este proyecto influye directamente en la imagen y el nombre de los promotores, por lo que el director de proyecto deberá garantizar un máximo de calidad en cada momento. Si bien las

actividades de la etapa II están muy delimitadas el proyecto permite a su director, la libertad, creatividad e innovación para su desarrollo. Para esto, se realizó un análisis pormenorizado de los costos asociados planteando las posibilidades de contratar cada servicio de manera independiente o contratar paquetes para cada uno de los servicios.

Otro aspecto clave que permitiera la comunicación con los interesados denominados 'Delegaciones' (participantes y acompañantes) fue establecer el inglés como idioma oficial del proyecto. Al contar con presencia de 15 nacionalidades diferentes, cada una de ellas con su propio idioma, presentaba una complejidad significativa para la culminación de la primera etapa y la realización de la segunda etapa en la cual se requería una coordinación muy precisa de los asistentes.

La calidad e interacción humana es un aspecto fundamental para la dirección del proyecto, por lo que a las delegaciones se busca acercarlos e integrarlos haciéndolos partícipes y brindándoles toda la información que facilite su estancia en la ciudad de Valencia por lo que se realizó la gestión de consecución (recomendación) de alojamientos y un instructivo en el que se les indica facilidades y costos básicos de la vida en Valencia. Adicionalmente, el equipo de dirección de proyecto estará totalmente comprometido a solventar cualquier duda que se pueda presentar.

Cada actividad establecida del cronograma debe tener un responsable claramente asociado el cual debe ser consciente de su rol y debe tener presente los demás protagonistas que intervendrán, ya sea de manera positiva o negativa, al cumplimiento a cabalidad de la tarea. También se tendrá en cuenta los interesados a los que se deba notificar o informar los pormenores de las actividades garantizando los medios, modo y periodicidad adecuadas para una comunicación coherente, concisa, correcta y oportuna.

Se deben respetar la forma establecida de las comunicaciones por los medios oficiales establecidos por la dirección del proyecto. Si bien, a lo largo de éste pueden surgir nuevas formas y necesidades de comunicación entre los interesados, el director del proyecto deberá garantizar la realización de los establecidos en la Matriz de Gestión de las Comunicaciones.

Al control de las amenazas y oportunidades se le realizará un seguimiento periódico en la Etapa I del proyecto, ya que a medida que transcurre el tiempo la probabilidad de ocurrencia irá en aumento por lo que la clasificación cuantitativa y cualitativa podría recategorizarse y deberá ser considerado de manera diferente. Adicionalmente, para la gestión de riesgos se consultará a los promotores para que indiquen si consideran que se debe recategorizar alguno de los identificados y suprimir o adicionar riesgos que ellos puedan considerar como necesarios.

Adicionalmente, se indica un breve manual de lecciones aprendidas y buenas prácticas por parte del director del proyecto tomando su experiencia del iPMC2022 y del iPMC2023, los cuales pueden ser de utilidad para la realización de las futuras ediciones del iPMC:

1. Determinar el lugar y fecha de realización del evento máximo un mes después de la finalización del anterior y notificarlo a los promotores. Procurar que no coincida con ningún evento de alta envergadura que pueda ocasionar un aumento en los costos logísticos y operativos del proyecto.
2. Designar un único representante o director del proyecto y conformar su equipo de dirección. El director será el directo locutor con los proveedores del proyecto IPMA y la asociación a la que le corresponda la organización del proyecto el siguiente año. El director podrá ser parte

- de esta delegación. El director deberá tener autoridad e independencia para la toma de decisiones que considere beneficiarán al proyecto.
3. Ponerse en contacto con los organizadores del año anterior para identificar las amenazas y oportunidades y realizar el plan de gestión del proyecto del siguiente año de la manera más adecuada.
 4. Establecer como idioma oficial de las comunicaciones entre la organización y los delegados el inglés, el cual es el idioma oficial del campeonato.
 5. Dar a conocer a las diferentes delegaciones un correo electrónico oficial al cual se pueden remitir ante cualquier inquietud o novedad y desde el cual se remitirán todas las comunicaciones y modificaciones oficiales.
 6. Realizar todas las comunicaciones de manera clara, concisa y coherente, entendiendo que al ser un evento que involucra diferentes nacionalidades, pensamientos, creencias, comportamientos, ideologías y tradiciones se debe realizar de una manera asertiva y respetuosa.
 7. Acompañar a las delegaciones en sus respectivas finales nacionales para conocer a los participantes que asistirán a la siguiente edición.
 8. Informar a las delegaciones las medidas migratorias del país sede así como brindar un manual de bienvenida en el que se relacione entre otros: precios de referencia de las cosas, sitios turísticos o de interés a visitar, prohibiciones o restricciones propias del sitio, clima que se espera tener durante el proyecto, teléfonos de contacto de la organización y teléfonos de los cuerpos de emergencias.
 9. Definir los costos que deben ser asumidos por la organización del proyecto y por las diferentes delegaciones para evitar malentendidos o sorpresas durante el evento.
 10. Definir claramente el alcance del proyecto indicando las actividades a desarrollar durante el nuevo proyecto y los plazos en los que se deben culminar.
 11. Establecer los responsables de las actividades a desarrollar y los recursos necesarios para su materialización.
 12. Definir con exactitud el presupuesto otorgado por IPMA y el presupuesto correspondiente a la delegación para cumplir a cabalidad con los objetivos planteados en el alcance.
 13. En caso de no contar con un presupuesto suficiente para lo deseado, buscar contactos con posibles patrocinadores que estén interesados en aportar al proyecto. Consultar a los patrocinadores de proyectos anteriores y en caso de obtener nuevos, ofrecer condiciones que les interese participar en futuros proyectos.
 14. Establecer la cantidad final de asistentes al evento y tener un plan de contingencia en caso de que asistan más (o menos) representantes.
 15. Consultar con las delegaciones si sus representantes cuentan con alguna condición especial de movilidad, de alimentación o algún aspecto que requiera especial atención o tratamiento para encontrar locaciones que se adapten a esto.
 16. Analizar opciones de diferentes servicios necesarios para la realización del evento final del proyecto. Se sugiere que se analicen las alternativas de contratar cada servicio de manera independiente, como lograr contratar una locación que brinde el espacio, el servicio de alimentación y las herramientas tecnológicas.
 17. Al ser un evento internacional, se recomienda, como se planteó en este proyecto, brindar experiencias que además de la competencia, les permita a los asistentes conocer de la

- cultura propia del organizador ya sea simplemente con la alimentación o incluyendo representaciones culturales o visitas a sitios de interés general propios del lugar.
18. Realizar cotizaciones y valoraciones de los diferentes servicios necesarios para cumplir con los objetivos y alcance del proyecto, procurando firmar los contratos con suficiente tiempo de anterioridad a la realización de la etapa final para reducir los costos finales del proyecto.
 19. Definir contractualmente de manera clara y concisa los requisitos esperados para cada uno de los proveedores en cuestiones de tiempos, cantidades y calidad. Al ser un proyecto que se debe realizar en el tiempo y momento exacto una compensación posterior al evento no será válida por lo que se recomienda escoger proveedores fiables y con una amplia experiencia en el sector.
 20. Identificar claramente amenazas y oportunidades del proyecto y asumir medidas frente a estos que pueden variar desde impedirlos totalmente a aceptarlos como parte natural del proyecto.
 21. Consultar a las delegaciones el alojamiento elegido y reservado por estos, así como la hora y medio de llegada a la ciudad sede para brindar orientaciones adecuadas a sus lugares de hospedaje o al lugar de realización de la bienvenida.
 22. En caso de solicitud por parte de una delegación, asignar a un miembro del equipo de dirección del proyecto, para acompañar a ésta desde su lugar de alojamiento al lugar de la bienvenida.
 23. Estar presente al menos media hora antes del inicio de cada una de las actividades, para verificar y garantizar que lo contratado sea lo que se está implementando en las diferentes locaciones. Estar en contacto con los proveedores de alimentos y demás servicios adicionales a la locación.
 24. Acreditar a cada uno de los participantes y representantes de las delegaciones para tener un control completo y adecuado de los asistentes.
 25. Entregar físicamente a cada asistente la programación de la fase final del proyecto para que no se presenten dudas o inquietudes respecto a locaciones y tiempos.
 26. Finalizar la actividad de bienvenida a una hora prudente teniendo en cuenta que los equipos tendrán que competir al día siguiente en la mañana.
 27. No interferir en el desarrollo de la actividad académica, dejando que los organizadores de esta sean los enteros responsables. No obstante, se deberá garantizar que tanto los participantes como los responsables cuenten con todas las herramientas tecnológicas necesarias para su realización.
 28. Acompañar el desarrollo de las actividades y estar en constante comunicación con los proveedores de servicios informando falencias u oportunidades de mejora.
 29. Organizar de manera acorde a los protocolos y la calidad del evento un acto de clausura en el cual se reconozca de manera pública y mediante un galardón a los equipos que queden en primer, segundo y tercer lugar.
 30. Dar cierre oficial al evento y trasladar la oportunidad de realizar el nuevo proyecto a la delegación que se alce con el título.

Como se espera que el proyecto cumpla unos estándares mínimos de calidad y el nombre y reputación de selectas organizaciones como lo son IPMA y AEIPRO debe ser reconocido y no puesto en entredicho, es necesario elaborar el plan de gestión que acá se propone, so pena de entregar un resultado final que no satisfaga los requisitos esperados, perdiendo estatus y evitando que se genere la recordación y emoción a los participantes y acompañantes del iPMC.

6. BIBLIOGRAFÍA

- AEIPRO (2018). *Bases para la Competencia Individual en Dirección de Proyectos, Programas y Carteras de Proyectos Versión 4.0* .
- AEIPRO. (27 de 06 de 2023). <https://www.aepro.com/es/component/tags/tag/iPMC.html>
- Booking. (02 de 03 de 2023). Obtenido de <https://www.booking.com/>
- Capuz Rizo, Salvador. (2021). Presentación Asignatura Fundamentos de Dirección y Gestión de Proyectos. *Tema 1 – Concepto y Definición del Proyecto*.
- Capuz Rizo, Salvador. (2021). Presentación Asignatura Información y Documentación en Dirección de Proyectos. *Tema 3 – Procesos de Comunicación*..
- Comisión Europea, Centro de Excelencia en PM² (CoEPM²) (2021). *Metodología de Gestión de Proyectos PM² Guía 3.0.1*.
- Englund, Randall. (2018). *Patrocinio de los Proyectos. Segunda Edición*.
- Fernandez Diego, Marta. (2022). Presentación Asignatura Gestión de Riesgos. *Elementos Riesgo*
- Fernandez Diego, Marta. (2022). Presentación Asignatura Gestión de Riesgos. *Metodologías Gestion del Riesgo*.
- Junior, Roque Rabechini ; de Carvalho, Marly Monteiro. (2005). *Understanding the impact of project risk management on project performance: An empirical study*.
- Naciones Unidas. (09 de 03 de 2023). <://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>, 2023
- PRINCE2®. (10 de 05 de 2023) Riesgo: PRINCE2. <https://prince2.wiki/es/tematicas/riesgo/>
- Project Management Institute, Inc. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección del Proyecto (Guía del PMBOK) Sexta Edición*.
- Sapag Chain, Reinaldo (2012). *Preparación y evaluación de proyectos : nociones básicas*.
- Taxi Calculador. (15 de 03 de 2023). <https://www.taxi-calculador.es/>
- Terry Schmidt (2009). *Strategic Project Management Made Simple: Practical Tools for Leaders and Teams*.
- Todd C. Williams PMP (2011). *Rescue the Problem Project: A Complete Guide to Identifying, Preventing, and Recovering from Project Failure*.
- UNE-ISO 21500:2013: Directrices para la dirección y gestión de proyectos. (2013).