

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

PLAN DE GESTIÓN DEL SEGUNDO TORNEO REGIONAL USDAA DE
AGILIDAD CANINA EN COSTA RICA

Ana Gabriela Hernández Hernández

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACION
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Octubre, 2016

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Evelyn Hernández Rojas
PROFESOR TUTOR

William Ernest Mondol
LECTOR No.1

Bolívar Solórzano Granados
LECTOR No.2

Ana Gabriela Hernández Hernández
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A Dorothy, quien inspiró este proyecto

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la vida por la oportunidad de trabajar y esforzarme arduamente en el cumplimiento de mis sueños.

Así mismo, agradezco a mi esposo por su amor y apoyo constante en cada uno de los proyectos que nos hemos propuesto como familia.

Muchas gracias a la empresa Pets Paradise por tantas enseñanzas que nos han transmitido a lo largo de los años y por darme la oportunidad de desarrollar este proyecto con un evento tan importante para ellos.

Por último, gracias infinitas a mis profesores, tutora, personal administrativo y compañeros de la UCI que por medio de sus experiencias y conocimientos han podido enriquecer los aprendizajes durante la maestría.

INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE DE ILUSTRACIONES	vii
INDICE CUADROS	viii
INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
INTRODUCCION	14
1. Antecedentes	14
2. Problemática	16
3. Justificación del problema	17
4. Objetivo General	18
4.1. Objetivos Específicos	18
MARCO TEORICO.....	20
1. Marco institucional.....	20
1.1. Antecedentes de la Institución.....	20
1.2. Misión y visión	21
1.3. Estructura Organizacional	22
1.4. Productos que ofrece.....	23
2. Administración de Proyectos.....	24
2.1. Proyecto	24
2.2. Administración de Proyectos	25
2.3. Ciclo de vida de un proyecto	27
2.4. Procesos en la Administración de Proyectos.....	28
2.5. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos.....	30
3. Agilidad Canina	32
3.1. Generalidades	32
3.2. Obstáculos.....	33
3.3. Competición.....	36
MARCO METODOLOGICO	38
1. Fuentes de Información.....	38
1.1 Fuentes Primarias.....	38
1.2 Fuentes Secundarias	38
2. Métodos de Investigación.....	40

2.1	Método de observación.....	41
2.2	Método Analítico - Sintético	42
3.	Herramientas.....	44
4.	Supuestos y Restricciones	46
5.	Entregables	48
DESARROLLO.....		49
1.	Plan de Gestión del Alcance	49
1.1.	Requisitos del Proyecto	49
1.2.	Entregables y Criterios de Aceptación.....	50
1.3.	Declaración del Alcance del Proyecto	51
1.4.	Estructura de Desglose de Trabajo	51
1.5.	Diccionario de Estructura de Desglose de Trabajo.....	53
1.6.	Gestión de Cambios	54
1.7.	Control y Verificación del Alcance	56
Fuente: Elaboración propia.....		57
2.	Plan de Gestión del Tiempo del Proyecto	58
2.1.	Definición de las Actividades del Proyecto	58
Fuente: Elaboración propia.....		60
2.2.	Criterios para Definición de Duraciones y Secuenciamiento	61
2.3.	Recopilación de Información para el Cronograma.....	61
2.4.	Cronograma del Programa	63
3.	Plan de Gestión del Costo del Proyecto.....	65
Tal como menciona PMI, el plan de costos tiene como objetivo estimar, presupuestar y establecer las medidas de control para controlar el presupuesto aprobado a lo largo del ciclo de vida del proyecto.....		65
3.1.	Estimación de costos.....	65
3.2.	Técnicas de estimación de presupuestos.....	66
4.	Plan de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto	68
4.1.	Proceso de Adquisiciones	68
4.2.	Criterios para la Selección de Proveedores.....	73
5.	Plan de Gestión de Riesgos del Proyecto.....	73
5.1.	Metodología.....	73
5.2.	Categorías de Riesgo	74
5.3.	Identificación de los Riesgos	74
5.4.	Análisis Cualitativo de Riesgos.....	76

5.5.	Planificación de la Respuesta a los Riesgos	78
5.6.	Revisión de las Tolerancias de los Interesados.....	79
6.	Plan de Gestión de Interesados	80
7.	Plan de Gestión de la Comunicación	83
8.	Plan de Gestión de la Calidad del Proyecto	86
8.1.	Planificación de la Calidad.....	87
8.2.	Control de la Calidad	90
CONCLUSIONES.....		91
RECOMENDACIONES		93
BIBLIOGRAFIA		94
ANEXOS		95
Anexo 1: ACTA DEL PFG.....		95
Anexo 2: EDT		99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Representación de un proyecto.....	25
Figura 2. Restricciones de un proyecto.....	26
Figura 3. Ciclo de vida de distintos proyectos.....	27
Figura 4. Niveles típicos de costo y dotación de personal en una estructura genérica del ciclo de vida del proyecto.....	28
Figura 5. Interacción de Grupos de Proceso de la dirección de Proyectos.....	30
Figura 6. Interacción de Grupos de Proceso de la dirección de Proyectos.....	30
Figura 7. Tipos de Métodos de Investigación.....	41
Figura 8. Estructura Detallada de Trabajo para el Proyecto.....	52
Figura 9. Cronograma del Proyecto Segundo Torneo Regional USDAA de Agilidad Canina en Costa Rica.....	64
Figura 11. Diagrama de costos del Proyecto.....	67
Figura 12. Estructura Desglose de Riesgos para el Proyecto del Segundo Torneo Regional USDAA de Agilidad Canina en Costa Rica.....	74
Figura 13. Análisis de involucrados.....	82

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Productos que ofrece Pets Paradise como organización.....	24
Cuadro 2. Descripción de los grupos de procesos de la Administración de Proyectos.....	29
Cuadro 3. Descripción de las Áreas de Conocimiento de la Administración de Proyectos.....	32
Cuadro 4. Descripción de los obstáculos básicos utilizados en la agilidad canina.....	34
Cuadro 5. Fuentes de Información utilizadas para el Plan de Gestión del Segundo Torneo Regional USDAA de Agilidad Canina en Costa Rica.....	39
Cuadro 6. Métodos de Investigación Utilizadas en Plan de Gestión del Segundo Torneo Regional USDAA de Agilidad Canina en Costa Rica.....	43
Cuadro 7. Herramientas Utilizadas Plan de Gestión del Segundo Torneo Regional USDAA de Agilidad Canina en Costa Rica.....	45
Cuadro 8. Supuestos y Restricciones Utilizadas Plan de Gestión del Segundo Torneo Regional USDAA de Agilidad Canina en Costa Rica.....	47
Cuadro 9. Entregables del Proyecto Segundo Torneo Regional USDAA de Agilidad Canina en Costa Rica.....	48
Cuadro 10. Descripción del Cronograma del Proyecto Segundo Torneo Regional USDAA de Agilidad Canina en Costa Rica.....	50
Cuadro 11. Diccionario de Estructura de Desglose de Trabajo.....	53
Cuadro 12. Declaración del alcance del proyecto, entregables y criterios de aceptación.....	55
Cuadro 13. Formulario de Solicitud de Cambios para Eventos Pets Paradise.....	57
Cuadro 14. Formulario para Aceptación de Entregables.....	59

Cuadro 15. Descripción de Actividades.....	62
Cuadro 16. Desglose de actividades a partir de los recursos de la EDT.....	65
Cuadro 17. Formulario Control de Costos del Proyecto.....	68
Cuadro 18. Plan de Adquisiciones para el Proyecto.....	70
Cuadro 19. Identificación de riesgos del Proyecto Segundo Torneo Regional USDAA de Agilidad Canina en Costa Rica.....	75
Cuadro 20. Análisis Cualitativo de Riesgos.....	76
Cuadro 21. Planificación de la Respuesta a los Riesgos.....	79
Cuadro 22. Interesados del proyecto.....	81
Cuadro 23. Canales de Comunicación.....	84
Cuadro 24. Matriz de comunicaciones.....	85
Cuadro 25. Roles y responsabilidades en la Gestión del Plan de Calidad.....	87
Cuadro 26. Planificación de la Calidad del Proyecto	88
Cuadro 27. Control de Calidad del Proyecto.....	90

INDICE DE ACRONIMOS Y ABREVIACIONES

EDT	Estructura Detallada de Trabajo
PFG	Proyecto Final de Graduación
PMBOK	Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (A Guide to the Project Management Body of Knowledge).
PMI	Instituto de Administración de Proyectos (Project Management Institute)
UCI	Universidad para la Cooperación Internacional
USDAA	Asociación de Agilidad Canina de Estados Unidos (United States Dog Agility Association Inc)

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo consistió en la elaboración del plan de gestión del segundo torneo regional de agilidad canina de USDAA en Costa Rica los días 23, 24 y 25 de julio del 2016 por parte de la empresa Pets Paradise, asociación anónima con más de diez años de estar promoviendo el desarrollo holístico de las mascotas y sus dueños.

La agilidad canina es un deporte reconocido a nivel mundial, en el cual una persona conocida como el manejador, dirige a un perro a través de una carrera de obstáculos, para alcanzar un nivel de tiempo y exactitud definidos por un juez certificado según las normas establecidas.

Este deporte ha tenido poco apoyo y participación en el país, a pesar que se ha venido desarrollando desde hace más de quince años, por lo tanto, el propósito de este proyecto fue utilizar las herramientas de la administración de proyectos, para desarrollar una competencia de clase mundial, de forma tal que incentive la inversión en este deporte, así como promover cada vez más su desarrollo en Costa Rica.

Al gestionar las áreas del conocimiento de la administración de proyectos, se ejecutó la planeación del evento tomando en cuenta los riesgos, la correcta administración de recursos, el control del tiempo, las comunicaciones y los involucrados, generando un precedente que permita que los eventos se repitan cada vez con más participantes y mejores resultados.

El objetivo principal de la presente investigación fue desarrollar el plan de gestión del segundo torneo regional USDAA de agilidad canina en Costa Rica para organizar el evento cumpliendo las directrices de la administración de proyectos.

Los objetivos específicos fueron definir el plan de gestión del alcance del proyecto para asegurar que la realización del evento incluye los procesos requeridos y satisface al cliente principal, elaborar el plan de gestión del tiempo para administrar correctamente la terminación en plazo del proyecto, desarrollar el plan de gestión de costos para controlar los mismos a lo largo del proyecto, elaborar el plan de gestión de la calidad para satisfacer las necesidades esperadas del proyecto, elaborar el plan de gestión de adquisiciones para controlar la compra de productos y servicios a lo largo del proyecto, desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones para asegurar que la información del proyecto sea transmitida y gestionada de forma oportuna y adecuada, elaborar el plan de gestión de interesados del proyecto para desarrollar estrategias de gestión adecuadas que logre la participación eficaz de los mismos, así como, elaborar el plan de gestión de riesgos para gestionar los mismos de forma tal que se aumente la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y que disminuya la probabilidad y el impacto de los eventos negativos del proyecto.

No se incluyeron las áreas de conocimiento de integración y recursos humanos debido a que no tenían un impacto significativo en el proyecto.

De la misma forma, para la ejecución del trabajo se utilizaron las normas de acuerdo a los organismos regulatorios de la agilidad canina como USDAA, entrevistas, sesiones de trabajo con el equipo organizador del evento y otras herramientas básicas de la administración de proyectos tales como juicios de expertos, técnicas analíticas, entre otras.

Se desarrolló cada uno de los planes de gestión de las áreas del conocimiento de la administración de proyectos de modo tal que se lograra organizar el evento en las condiciones acordadas por Pets Paradise.

Por medio de las diferentes herramientas, se desarrolló el cronograma, presupuesto y las diferentes plantillas para garantizar el control de cada uno de los aspectos a lo largo de la ejecución del proyecto.

Así mismo, se recomienda a los administradores de Pets Paradise continuar los logros alcanzados por medio de la gestión de proyectos, para lograr replicar el conocimiento en la organización de los próximos eventos.

En general, se considera que es recomendado utilizar este tipo de estrategia para que las expectativas del cliente sean cumplidas, los riesgos mitigados previamente y los recursos administrados de la forma más eficiente posible.

INTRODUCCION

1. Antecedentes

La agilidad canina es un deporte en el cual una persona conocida como el manejador, dirige a un perro a través de una carrera de obstáculos, establecida previamente por un juez certificado, para alcanzar un nivel de tiempo y exactitud previamente definidos. Los controles para lograr completar la carrera o pista se limitan a voz, movimientos y señales, pues no se permite utilizar ningún otro incentivo que llame la atención del perro como juguetes o comida, por lo tanto, se requiere que el animal y el manejador hayan desarrollado un entrenamiento excepcional que permita decidir estrategias de manejo para dirigir al perro a través del curso, con la precisión y la velocidad requerida.

La disciplina fue demostrada en público a finales de los setenta, y fue reconocida como deporte oficial en 1980 por parte del Kennel Club de Inglaterra, organismo oficial de exposiciones canofilas en Reino Unido, lo cual logró promover su difusión en Europa y el resto del mundo.

La Asociación de Agilidad Canina de Estados Unidos Inc. (USDAA por sus siglas en inglés) fue fundada en 1986 para promover las normas internacionales de la agilidad canina instauradas por el Kennel Club de Inglaterra a principios de los años ochenta.

Actualmente, USDAA es la organización más grande del mundo de este tipo, con más de 40.000 competidores inscritos y más de 150 clubes

representantes en Estados Unidos, Canadá, México, Bermuda, Guatemala, Puerto Rico, Singapur, Filipinas y Japón.

En Costa Rica, la escuela de agilidad canina Pets Paradise, en la Guácima de Alajuela, es pionera en su inscripción en el ente internacional y desarrolla eventos oficiales USDAA desde hace más de 10 años. En el año 2015, contó con el orgullo de ser sede oficial del primer torneo de agilidad canina de la región con participantes de Panamá, Guatemala, México, El Salvador y Costa Rica.

La escuela Pets Paradise será nuevamente sede este año debido a los excelentes resultados y la calidad de deportistas de la zona y se espera que cuente con una mayor cantidad de participantes extranjeros y nacionales.

2. Problemática

La agilidad canina aun cuenta con poco desarrollo en el país, por lo tanto, no se cuentan con muchos recursos para la promoción y ejecución de un evento de nivel internacional.

De no realizarse un torneo regional en el país, los participantes nacionales disminuyen significativamente sus posibilidades de asistir al evento más grande realizado por USDAA en Estados Unidos, Cynosport, que es el equivalente a un mundial de fútbol para la agilidad canina. Aquellos competidores que ganen pistas calificatorias, obtienen el pase directo a cuartos de final del Cynosport.

A partir de la ejecución del Plan de Gestión del Segundo Torneo Regional USDAA de Agilidad Canina en Costa Rica, se espera lograr un evento de alto nivel, que permita la promoción del deporte en el país, así como, la gestión de las áreas de conocimiento de la administración de proyectos, que permita la optimización de recursos y el cumplimiento de las expectativas de todos los involucrados.

Los eventos organizados previamente no cuentan con una estructura robusta de administración, por lo tanto, no han logrado satisfacer las necesidades identificadas para la administración.

3. Justificación del problema

La agilidad canina es un deporte de mucho auge a nivel mundial y se ha venido desarrollando en Costa Rica desde hace aproximadamente 15 años, primeramente, por la escuela Pets Paradise, sin embargo, actualmente existen varias academias en el país.

El proyecto busca integrar a los diferentes competidores a nivel nacional para que en el marco de la organización mundial USDAA, puedan darse a conocer a nivel regional y obtener títulos que les permita asistir a eventos internacionales, tales como el Cynosport, competencia USDAA anual realizada en Estados Unidos en el mes de octubre.

Al lograr gestionar las áreas del conocimiento de la administración de proyectos, se espera que el mismo sea ejecutado tomando en cuenta los riesgos, la correcta administración de recursos, el control del tiempo, las comunicaciones y los involucrados, de forma tal, que se genere un precedente que permita que los eventos se repitan con cada vez más participantes y mejores resultados.

4. Objetivo General

Elaborar el plan de gestión del Segundo Torneo Regional USDAA de Agilidad Canina en Costa Rica para organizar el evento cumpliendo las directrices de la administración de proyectos.

4.1. Objetivos Específicos

1. Definir el plan de gestión del alcance del proyecto para asegurar que la realización del evento incluye los procesos requeridos y satisface al cliente principal.
2. Elaborar el plan de gestión del tiempo para administrar correctamente la terminación en plazo del proyecto.
3. Desarrollar el plan de gestión de costos para controlar los mismos a lo largo del proyecto.
4. Elaborar el plan de gestión de la calidad para satisfacer las necesidades esperadas del proyecto.
5. Elaborar el plan de gestión de adquisiciones para controlar la compra de productos y servicios a lo largo del proyecto.
6. Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones para asegurar que la información del proyecto sea transmitida y gestionada de forma oportuna y adecuada.

7. Elaborar el plan de gestión de interesados del proyecto para desarrollar estrategias de gestión adecuadas que logre la participación eficaz de los mismos.
8. Elaborar el plan de gestión de riesgos para gestionar los mismos de forma tal que se aumente la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y que disminuya la probabilidad y el impacto de los eventos negativos del proyecto.

MARCO TEORICO

1. Marco institucional

1.1. Antecedentes de la Institución

La escuela Pets Paradise fue fundada en el año 2004 por Jory Freiman y Mary Carmen Marín como una opción de guardería de perros, para aquellos extranjeros que debían salir del país y no tenían con quien dejar a sus mascotas. Además, aprovechando la experiencia de ambos en la enseñanza, educación y solución de problemas de comportamiento animal, se han enfocado en el adiestramiento canino especializado y las actividades deportivas asociadas, para lograr el desarrollo integral de la mascota.

El señor Jory Freiman es el fundador del fundador y director del primer y único Club de Agilidad Canina de Costa Rica, asociado a USDAA. Además, es organizador y director de los únicos eventos oficiales de Agilidad Canina USDAA que existen en Costa Rica, Centro y Suramérica. Como competidor de agilidad canina ha participado en torneos en Centroamérica y Estados Unidos obteniendo siempre los primeros lugares. Sus perros Shafa, Uno y Diva, ocupan los tres primeros lugares del ranking de más títulos ganados en Agilidad Canina a nivel Centroamericano.

Por otra parte, Mary Carmen Marín es etóloga, egresada del Programa de Maestría de la Escuela de Biología de la Universidad de Costa Rica y licenciada en Medicina Veterinaria, siendo la única Médico Veterinaria de Centro América con énfasis en comportamiento animal. Es miembro de la Sociedad Americana Veterinaria de Comportamiento Animal (AVSAB por sus siglas en inglés) y es

titulada en psicología canina y felina. Cuenta con más de 20 años de experiencia en campo del adiestramiento canino y es pionera del reforzamiento positivo en Costa Rica. Sus perros han participado en innumerables Competencias Caninas, tanto nacionales como internacionales y varios de sus perros participan en el grado de competencia más alto de este deporte (máster).

1.2. Misión y visión

La empresa Pets Paradise no cuenta con una misión y visión formal establecida, sin embargo, mediante entrevistas con los dueños se ha recopilado la siguiente información para ser formalizada.

Incentivando la tenencia responsable de mascotas, Pets Paradise es una institución que se ha dedicado desde hace más de diez años a la educación de perros y sus dueños para garantizar el comportamiento sano y el disfrute de ambos. Es un centro holístico de educación canina, donde se piensa en la mascota como un ser integral, por lo tanto, se instruye a los dueños a conocer sobre sus perros para entender su comportamiento y aprender la manera más eficiente de educarlo sin utilizar la fuerza o el miedo.

Actualmente, son miembros de la Sociedad Americana de Comportamiento Animal y con el fin de proponer nuevas alternativas de aprendizaje, alejándose de los métodos tradicionales didácticos, se enfocan en proveer a los dueños herramientas para comunicarse mejor con sus mascotas y educarlos de forma eficaz, sencilla, positiva y eficiente.

La filosofía de la institución es educar a los perros e instruir a sus dueños, bajo la consigna “Nosotros no adiestramos perros, los educamos”.

Del mismo modo, siendo participantes de agilidad canina desde hace más de quince años, se establecieron como la primera escuela oficial de este deporte en el país, así como la primera en estar inscrita oficialmente en la Asociación de Agilidad Canina de Estados Unidos (USDAA por sus siglas en inglés).

La agilidad canina requiere un trabajo en equipo intenso entre el animal y su dueño, pues en las competencias un juez monta la pista, que normalmente consiste en obstáculos de contacto, túneles, saltos y otros, y el equipo de perro y su dueño deben completarla en el menor de los tiempos. (Bonham, 2009, pag. 3)

De esta forma, la realización de eventos de *dog agility* en el país, fue promovida enteramente por la institución, tanto así que, en el año 2015, el señor Jory Freiman, fue ingresado en el salón de la fama por el Consejo de Administración de USDAA como pionero del deporte a nivel centroamericano, debido a su contribución al desarrollo del deporte en la región.

La realización de un evento centroamericano de agilidad canina, corresponde un honor tanto para la escuela como para el país, pues al recibir competidores de toda la región e incluso jueces estadounidenses, aumentan el nivel de exigencia y con ello impulsa el conocimiento y progreso del deporte en Costa Rica.

1.3. Estructura Organizacional

La institución Pets Paradise es una sociedad anónima que se ha especializado en la venta de servicios especializados en el desarrollo de perros equilibrados y felices por más de diez años.

Como tal, los señores Jory Freiman y Mary Carmen Marín han utilizado sus esfuerzos para establecer un negocio de estándares internacionales y no cuentan con una estructura organizacional per se al ser una empresa de estructura familiar.

1.4. Productos que ofrece

La escuela Pets Paradise se especializa en la educación holística de dueños y sus mascotas para la búsqueda del equilibrio y bienestar animal. Todos sus métodos de aprendizaje se enfocan en el reforzamiento positivo.

Según Paramio:

“el reforzamiento positivo consiste en asociar un refuerzo biológicamente potente (comida o juguete) a un sonido y, una vez establecida la relación, utilizar el sonido para señalar cuál es la conducta deseada. Según la base de la teoría del condicionamiento operante, al recompensar al perro cada vez que se emite el sonido, el perro tendrá a repetir la conducta para volver a conseguir la comida. En este tipo de adiestramiento se recompensan todas las conductas correctas, pero se ignoran las incorrectas asumiendo que, si el adiestramiento se utiliza de forma gradual, las conductas erróneas se extinguirán porque el perro terminará eligiendo la conducta que le reporta el refuerzo positivo”. (Paramio, 2010, Pág. 179)

En el siguiente cuadro se explica brevemente cada uno de los servicios que ofrece la institución.

Cuadro 1. Productos que ofrece Pets Paradise como organización.

Actividad	Descripción
Hotel	Sus instalaciones están diseñadas para que los dueños que lo requieran puedan dejar por un período de tiempo a sus mascotas de una forma segura y confortable.
Agilidad Canina	Se ofrece entrenamiento en agilidad canina para equipos de novatos y avanzados en el deporte. Además, ofrecen sesiones privadas y en grupos según se requiera. Realizan seis eventos oficiales de USDAA cada año en Costa Rica.
Educación Canina	Los sistemas de educación son totalmente personalizados y se enfocan en solucionar las conductas problemáticas que el perro este presentando, para obtener una mascota más educada, obediente, equilibrada y sin de problemas de comportamiento
Seminarios Especializados	Cada año se organizan dos eventos con cursos especializados para el disfrute de sus clientes. Dentro del tipo de cursos se encuentran masaje canino, pastoreo, formación jueces USDAA, entre otros.

Fuente: Elaboración propia.

2. Administración de Proyectos

2.1. Proyecto

Un proyecto es un conjunto de esfuerzos que se realiza para desarrollar un producto, servicio o resultado único en un tiempo definido. El final del mismo se alcanza cuando se logran o no podrán ser cumplidos los objetivos o cuando la

necesidad que dio origen al proyecto cambió. (Project Management Institute Inc., 2013)

En la figura 1 se representa que un proyecto como tal está compuesto de múltiples tareas que involucran un número establecido de recursos tal como horas de trabajo humano o presupuesto, que lo llevan a ejecutarse en el espacio temporal requerido.

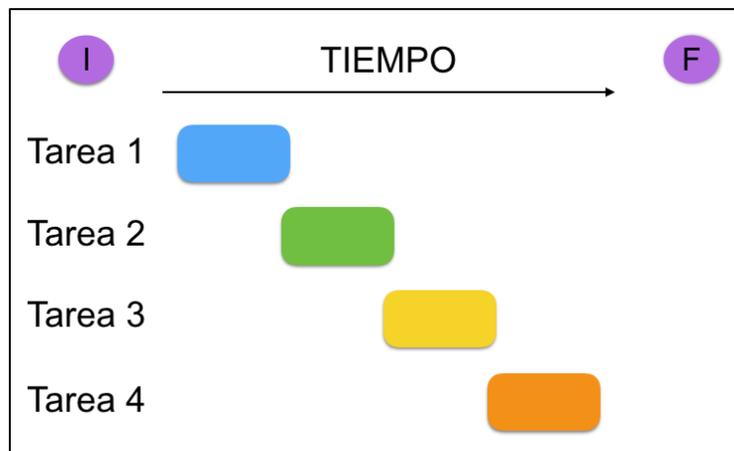


Figura 1. Representación de un proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

2.2. Administración de Proyectos

La administración de proyectos se conoce como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer las necesidades por el cual fue establecido. (PMI, 2013)

Según PMI, dirigir un proyecto incluye aspectos tales como identificar requisitos, manejar interesados, establecer comunicaciones efectivas, gestionar

el cumplimiento de los requisitos, generar los entregables esperados y equilibrar las restricciones.

Históricamente las restricciones se mantenían en tres variables: costos, tiempo y alcance. Sin embargo, hoy en día las mismas incluyen puntos más específicos tales como riesgos, calidad y recursos, tal como lo muestra la figura 2. (Lledó, 2013) Es parte de las funciones del director del proyecto, administrar los intereses del cliente para lograr mantener el proyecto dentro de las restricciones sin que los resultados esperados afecten la satisfacción final.

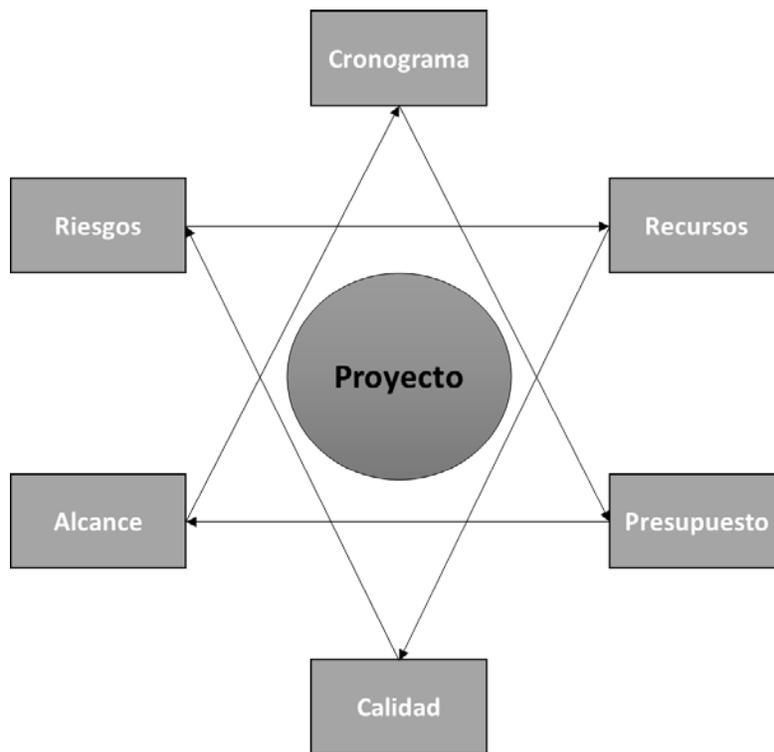


Figura 2. Restricciones de un proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida de un proyecto comprende las fases o etapas por las que el proyecto transcurre desde el inicio hasta el final.

En el siguiente ejemplo (figura 3) se especifica el ciclo de vida de distintos proyectos según su necesidad.

<i>Proyectos de Inversión</i>				
Fase 1 Idea	Fase 2 Perfil	Fase 3 Pre- factibilidad	Fase 4 Factibilidad	Fase 5 Inversión
<i>Proyectos de Construcción</i>				
Fase 1 Factibilidad	Fase 2 Planificación	Fase 3 Diseño	Fase 4 Producción	Fase 5 Lanzamiento
<i>Proyectos de Sistemas Informáticos</i>				
Fase 1 Análisis	Fase 2 Diseño	Fase 3 Codificación	Fase 4 Pruebas	Fase 5 Instalación
				→ Tiempo

Figura 3. Ciclo de vida de distintos proyectos.

Fuente: Lledó, 2013.

Así mismo, existen tres tipos de interrelación entre estas etapas ya sea secuencial, solapadas o adaptativas según el tipo de proyecto (Lledó, 2013). Además, un proyecto por lo general tiene una estructura genérica del ciclo de vida.

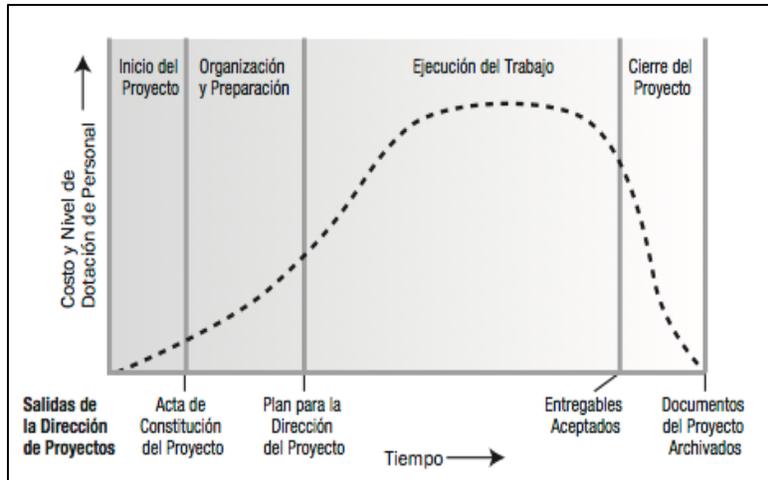


Figura 4. Niveles típicos de costo y dotación de personal en una estructura genérica del ciclo de vida del proyecto.

Fuente: PMI, 2013.

Tal como explica la figura 4, los niveles de costos y personal requerido son menores al inicio del proyecto, aumentan durante el desarrollo del trabajo y disminuyen a cero en el momento del cierre.

2.4. Procesos en la Administración de Proyectos

Un proceso son todas aquellas acciones o movimientos, que se utilizan para obtener un resultado definido. Se caracteriza por contener entradas, herramientas o técnicas y salidas. Además, en el caso de procesos relacionados, las salidas de un proceso pueden convertirse en entradas de un proceso siguiente. (PMI, 2013). En el cuadro siguiente se resume las características principales de los cinco grupos de procesos establecidos en la administración de proyectos.

Cuadro 2. Descripción de los grupos de procesos de la Administración de Proyectos.

Grupo de Procesos	Descripción
Inicio	Está compuesto por todas aquellas funciones realizadas para definir un proyecto nuevo. A partir de entradas tales como factores ambientales de la empresa y el enunciado del trabajo, se define el acta de constitución del proyecto y el registro de interesados, así como la aprobación formal para avanzar a los procesos de planificación.
Planificación	Es un grupo de procesos repetitivo e iterativo donde se determinará el alcance total del esfuerzo, los objetivos finales y la línea de acción que se requiere para alcanzar los mismos. Contiene 24 procesos en total entre ellos la recopilar requisitos, la construcción de la estructura detallada de trabajo, y la planificación de los tiempos.
Ejecución	Son aquellos procesos realizados para finalizar el plan establecido cumpliendo las especificaciones del mismo y es tal como se mostró en la sección anterior, es donde se suele consumir la mayor parte del presupuesto. Este grupo está compuesto por ocho procesos tales como asegurar la calidad y gestionar la comunicación.
Monitoreo y Control	Se constituye por aquellos procesos requeridos para asegurarse de que el desempeño del proyecto avanza según lo pactado. Este grupo implica controlar cambios y recomendar acciones, así como el monitoreo constante de las actividades del proyecto y la gestión de cambios.
Cierre	Es el grupo de procesos en el cual se verifica que los procesos definidos se han completado para realizar el cierre formal del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

Los grupos de procesos como tal no se encuentran como áreas independientes, sino que interaccionan entre sí durante todo el ciclo de vida del proyecto. Es así como el grupo de seguimiento y control ejerce acciones sobre los otros grupos de manera recíproca y las acciones de un grupo de proceso no necesariamente limitan el inicio de las actividades de otro. El Instituto de Administración de Proyectos representa esta interacción entre los grupos de proceso en la figura 5.

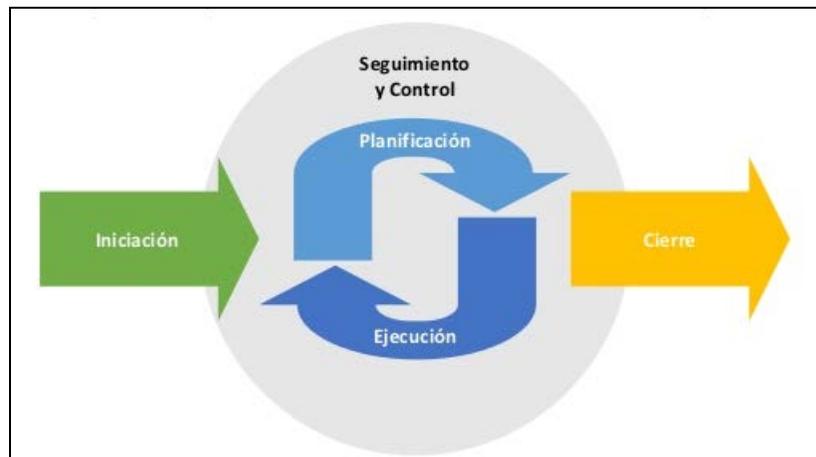


Figura 5. Interacción de Grupos de Proceso de la dirección de Proyectos.

Fuente: PMI, 2013.

2.5. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Los 47 procesos de la dirección de proyectos se agrupan en diez áreas del conocimiento diferenciadas, las cuales representan un conjunto de conceptos, funciones y definiciones que conforman un área de especificación. (PMI, 2013)

En la figura 6 se resumen las diez áreas del conocimiento que se manejan en la administración de proyectos.



Figura 6. Interacción de Grupos de Proceso de la dirección de Proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se puede revisar una descripción breve de cada una de las áreas de conocimiento del proyecto.

Cuadro 3. Descripción de las Áreas de Conocimiento de la Administración de Proyectos

Área de Conocimiento	Descripción
Gestión del Alcance	Describe los procesos necesarios para asegurar que el proyecto contemple los requerimientos del cliente y se lleve a cabo con éxito
Gestión del Tiempo	Describe los procesos necesarios para asegurar y terminar el proyectos en el tiempo establecido
Gestión del Costo	Describe los procesos necesarios para administrar el proyecto dentro del presupuesto definido con el cliente
Gestión de Riesgos	Describe los procesos necesarios para la identificación, análisis y control de los riesgos que se pueden presentar en el proyecto
Gestión de la Calidad	Describe os procesos necesarios para asegurar que el proyecto satisfaga las necesidades del cliente
Gestión de la Integración	Describe los procesos necesarios para asegurar la coordinación entre todos los procesos involucrados
Gestión de las Adquisiciones	Describe los procesos necesarios para la adquisición de bienes y servicios para la organización
Gestión de las Comunicaciones	Describe las actividades y procesos necesarios para asegurar la correcta administración de la información del proyecto
Gestión de los Recursos Humanos	Describe los procesos para potenciar el capital humano de las personas involucradas en el proyecto
Gestión de los Involucrados	Describe las actividades referentes a la administración de las personas interesadas en el proyecto y sus posibles impactos.

Fuente: Elaboración propia.

3. Agilidad Canina

3.1. Generalidades

La agilidad canina o *dog agility*, es un deporte donde una persona, conocida como el manejador, dirige a un perro a través de una carrera de obstáculos donde el tiempo y la precisión son determinantes para alcanzar el éxito. Cualquier animal

puede practicar este deporte ya sea de raza definida o raza mixta, siempre y cuando no tenga limitantes físicas que se lo impidan.

El perro no tiene oportunidad de correr con correa, juguete o comida como incentivo, ni puede ser tocado por el humano durante el recorrido, por tanto, se requiere de la utilización de la voz, movimiento y señales corporales para lograr la coordinación del animal y la persona. (Bonham, 2011)

Dentro de los principales beneficios de este deporte se encuentra el fomentar un vínculo fuerte ente el manejador y su perro, así como evitar las conductas asociadas a la inactividad y aburrimiento de las mascotas.

3.2. Obstáculos

Las diferentes organizaciones manejan diferentes especificaciones con respecto a las dimensiones y construcción de los obstáculos. En el caso de USDAA son tal cual se describen en el cuadro 3.

Cuadro 4. Descripción de los obstáculos básicos utilizados en la agilidad canina.

Obstáculo	Descripción
<p data-bbox="402 331 620 367">Estructura “A”</p> 	<p data-bbox="820 331 1398 590">Obstáculo de contacto donde el perro debe ascender y bajar a través de una plataforma con forma de “A” tocando siempre con las patas las zonas de contacto al inicio y final.</p>
<p data-bbox="444 642 578 678">Pasarela</p> 	<p data-bbox="820 642 1398 900">Obstáculo de contacto en el cual el animal debe recorrer una plataforma de hasta 54 pulgadas de largo tocando siempre con las patas las zonas de contacto al inicio y final.</p>
<p data-bbox="435 940 587 976">Sube-baja</p> 	<p data-bbox="820 940 1398 1304">Corresponde a un obstáculo de contacto similar al “sube baja” infantil donde el perro debe ingresar por un extremo e impulsar con su cuerpo el sistema para que baje y pueda salir tocando siempre con las patas delanteras las zonas de contacto al inicio y final.</p>
<p data-bbox="467 1356 555 1392">Túnel</p> 	<p data-bbox="820 1356 1398 1501">Obstáculo circular donde el perro debe ingresar por un túnel largo según la indicación del manejador.</p>

Cuadro 4. Continuación. Descripción de los obstáculos básicos utilizados en la agilidad canina.

Obstáculo	Descripción
<p style="text-align: center;">Salto</p> 	<p>Valla de salto que se encuentra en una altura acorde al tamaño del perro. El animal debe saltarla sin botar la barra del centro. Puede ser simple, doble o triple.</p>
<p style="text-align: center;">Aro o llanta</p> 	<p>Obstáculo circular donde el perro debe saltar en medio del obstáculo sin tocarlo. La altura del aro varía con respecto al tamaño del perro.</p>
<p style="text-align: center;">Mesa</p> 	<p>Es un obstáculo misceláneo donde según la indicación del manejador, el perro debe colocarse en una estructura alta acostarse y mantener la postura al menos cinco segundos.</p>
<p style="text-align: center;">Slalom</p> 	<p>Es un set de doce palos en el cual el perro debe zigzaguear durante el recorrido mantenimiento siempre el ingreso por el lado derecho.</p>

Fuente: USDAA, 2016. Fotografías propias.

3.3. Competición

En el caso de torneos de USDAA, cada una de las pistas de competición son diferentes y están diseñadas previamente por un juez certificado para posteriormente ser aprobadas por el ente en Estados Unidos.

En el momento de la competencia, el juez construye la pista y da un tiempo para que el manejador pueda recorrerla sin perro, aprenderla y preparar una estrategia para su ejecución con el perro.

Existen dos tipos de pistas. En el primer tipo se ganan puntos para avanzar de nivel de Starters, Advance hasta Master, en cambio en el segundo tipo se ganan puntos clasificatorios para asistir al evento anual de Cynosport en Estados Unidos. (USDAA, 2016)

Dentro del primer tipo de pistas se encuentran las siguientes:

- **Standard**: Es una pista numerada de 15 hasta 22 obstáculos donde se hace una combinación al menos de tres obstáculos de contactos básicos, más saltos, túneles y slalom. El perro debe realizar sin faltas los obstáculos dentro del tiempo de pista estándar.
- **Jumpers**: Pista numerada que consiste en variaciones de saltos y que incluye algunas veces slalom y túneles. Es una pista muy rápida porque no existen obstáculos de contacto que disminuyan la velocidad del perro. Para ganarla se debe realizar sin faltas y dentro del tiempo estándar.
- **Gamblers**: Es una pista sin numeración que se divide en dos partes (Apertura y cierre del período). En la primera parte, el perro tiene una cierta cantidad de tiempo para hacer los obstáculos que el manejador estime

conveniente para acumular puntos. Al final del tiempo asignado para el período de apertura, suena un silbato e indica que el juego comienza. Durante 15 segundos el perro debe completar una secuencia de obstáculos designados por el juez, sin embargo, existe una línea en el suelo para que el manejador no pueda intervenir, es decir el perro debe ser enviado a distancia.

- **Snooker**: La pista está inspirada en el juego de billar. Contiene al menos tres saltos rojos y el manejador debe alternar el perro entre estos y otros seis obstáculos enumerados del 2 al 7 para alcanzar el máximo de puntos. Así como al final completar la secuencia marcada. (USDAA, 2016)

MARCO METODOLOGICO

1. Fuentes de Información

Las fuentes de información proveen datos útiles sobre un tema específico o general dependiendo del nivel de profundidad requerida para satisfacer una demanda de conocimiento. Las bibliotecas tradicionales están constituidas solo por libros, publicaciones o periódicos, sin embargo, en los tiempos modernos se han resguardado muchos tipos y formas de fuentes de información (Singh, 2013).

Las fuentes de información se dividen básicamente en principales y secundarias.

1.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias son aquellas con información más actualizada. Constituyen la última actualización de un nuevo conocimiento o la interpretación más reciente de un conocimiento antiguo (Singh, 2013).

Para la presente investigación se utilizan las normas de acuerdo a los organismos regulatorios de la agilidad canina como USDAA, entrevistas a los involucrados principales, así como documentos propios de la empresa o encuestas realizadas.

1.2 Fuentes Secundarias

La información primaria es suministrada en forma sistemática por las fuentes secundarias de información. Este tipo de fuentes copilan, analizan, interpretan y discuten la información sobre las fuentes primarias. La información

no es nueva ni original, pero se encuentra en un marco de análisis e interpretación (Singh, 2013).

Para este tipo de investigación se utilizarán índices bibliográficos para la búsqueda de referencias de un conjunto de documentos, así como libros y la guía de administración de proyectos *PMBOK®*.

Cuadro 5. Fuentes de Información utilizadas para el Plan de Gestión del Segundo Torneo Regional USDAA de Agilidad Canina en Costa Rica.

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Definir el plan de gestión del alcance del proyecto para asegurar que la realización del evento incluye los procesos requeridos y satisface al cliente principal.	Entrevistas a los involucrados claves.	Guía <i>PMBOK®</i> .
2. Elaborar el plan de gestión del tiempo para administrar correctamente la terminación en plazo del proyecto.	Entrevistas a los involucrados y normas USDAA.	Matrices de gestión del tiempo de administración de proyectos y Guía <i>PMBOK®</i> .
3. Desarrollar el plan de gestión de costos para controlar los mismos a lo largo del proyecto.	Entrevistas a los involucrados y normas USDAA.	Precios de referencia para eventos según las bases de datos y Guía <i>PMBOK®</i> .
4. Elaborar el plan de gestión de la calidad para satisfacer las necesidades esperadas del proyecto.	Entrevistas a los involucrados y normas USDAA.	Matrices de gestión de la calidad de administración de proyectos y Guía <i>PMBOK®</i> .
5. Elaborar el plan de gestión de adquisiciones para controlar la compra de productos y servicios a lo largo del proyecto.	Entrevistas a los involucrados y normas USDAA.	Procesos de compra según las normas establecidas y Guía <i>PMBOK®</i> .

Cuadro 5. Continuación. Fuentes de Información utilizadas para el Plan de Gestión del Segundo Torneo Regional USDAA de Agilidad Canina en Costa Rica.

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
6. Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones para asegurar que la información del proyecto sea transmitida y gestionada de forma oportuna y adecuada.	Entrevistas a los involucrados y normas USDAA.	Matrices de gestión de las comunicaciones de administración de proyectos y Guía <i>PMBOK</i> ®.
7. Elaborar el plan de gestión de interesados del proyecto para desarrollar estrategias de gestión adecuadas que logre la participación eficaz.	Entrevistas a los involucrados y normas USDAA.	Matrices de gestión de los involucrados de administración de proyectos y Guía <i>PMBOK</i> ®.
8. Elaborar el plan de gestión de riesgos para gestionar los mismos de forma tal que se aumente la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y que disminuya la probabilidad y el impacto de los eventos negativos del proyecto.	Entrevistas a los involucrados y normas USDAA.	Matrices de gestión de los riesgos de administración de proyectos y Guía <i>PMBOK</i> ®.

Fuente: Elaboración propia.

2. Métodos de Investigación

La investigación científica tiene como fin generar conocimiento y recopilar información que compruebe las hipótesis planteadas ante los problemas previamente definidos. Según Ramos “la metodología es el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación, sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico”.

Los métodos de investigación como tal son toda aquella serie de pasos que conducen a la búsqueda de conocimientos mediante la aplicación de técnicas exploratorias, descriptivas y explicativas. (Ramos, 2008)

En la figura siguiente se resumen los diferentes tipos de métodos que existen, para más adelante describir aquellos relacionados al presente trabajo.

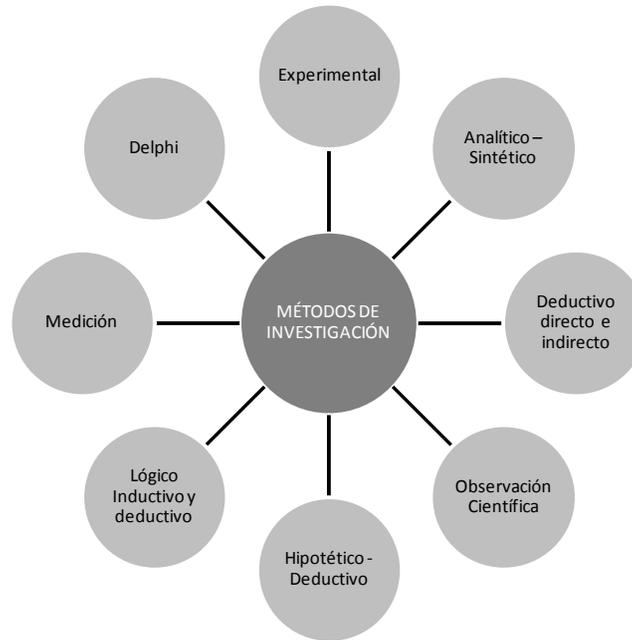


Figura 7. Tipos de Métodos de Investigación.

Fuente: Elaboración propia

2.1 Método de observación

La observación permite elaborar una solución teórica de su problema que permite distinguir funciones esenciales que pueden ser prioritarias a la hora de crear o de utilizar un instrumento de observación. (Vite, 2013)

Tal como menciona Vite 2013, “La observación científica incluye la selección deliberada de algún aspecto significativo de los fenómenos en cierta situación y en un momento determinado, constituye un detenido examen en el cual puede hacer uso de procedimientos e instrumentos de precisión”.

De igual forma, la observación debe mantenerse con objetivos claros y concretos, proyectarse hacia un plan y esquema de trabajo y ser viable a una comprobación y validación.

Para este proyecto es requerido en gran medida la observación por entrevista, en la cual, por medio de una conversación oral entre dos personas, se obtendrá la información, datos o hechos para relacionarlos a cada uno de los temas requeridos.

2.2 Método Analítico - Sintético

Este método consiste en la separación de las partes de un todo para estudiar de forma individual las causas, naturaleza y efectos del mismo. Este método se compone de 7 pasos básicos: observación, descripción, examen crítico, descomposición de los elementos, enumeración de las partes, ordenación y clasificación. (Ramos, 2008)

Para la elaboración de este proyecto cada una de las áreas del conocimiento debe descomponerse de forma separada para indicar sus entregables y posteriormente sintetizarlos en el proceso formal.

En el cuadro 5 se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Cuadro 6. Métodos de Investigación Utilizadas en Plan de Gestión del Segundo Torneo Regional USDAA de Agilidad Canina en Costa Rica.

Objetivos	Métodos de Investigación	
	Análisis Sintético	Observación
1. Definir el plan de gestión del alcance del proyecto para asegurar que la realización del evento incluye los procesos requeridos y satisface al cliente principal.	Análisis de fuentes, así como la síntesis de la información en el chárter del proyecto, la declaración del alcance y el EDT respectivo.	Sesiones de trabajo con los organizadores del evento y principales participantes.
2. Elaborar el plan de gestión del tiempo para administrar correctamente la terminación en plazo del proyecto.	Análisis de las fuentes de informaciones primarias y secundarias del plan de gestión del tiempo.	
3. Desarrollar el plan de gestión de costos para controlar los mismos a lo largo del proyecto.	Análisis y síntesis de las fuentes de informaciones primarias y secundarias del plan de gestión del costo.	
4. Elaborar el plan de gestión de la calidad para satisfacer las necesidades esperadas del proyecto.	Análisis y síntesis de las fuentes de informaciones primarias y secundarias del plan de gestión de la calidad.	
5. Elaborar el plan de gestión de adquisiciones para controlar la compra de productos y servicios a lo largo del proyecto.	Análisis y síntesis de las fuentes de informaciones primarias y secundarias del plan de gestión de las adquisiciones.	
6. Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones para asegurar que la información del proyecto sea transmitida y gestionada de forma oportuna y adecuada.	Análisis y síntesis de las fuentes de informaciones primarias y secundarias del plan de gestión de las comunicaciones.	
7. Elaborar el plan de gestión de interesados del proyecto para desarrollar estrategias de gestión adecuadas que logre la participación eficaz de los mismos.	Análisis y síntesis de las fuentes de informaciones primarias y secundarias del plan de gestión de los interesados.	
8. Elaborar el plan de gestión de riesgos para gestionar los mismos de forma tal que se aumente la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y que disminuya la probabilidad y el impacto de los eventos negativos del proyecto.	Análisis y síntesis de las fuentes de informaciones primarias y secundarias del plan de gestión de los riesgos.	

Fuente: Elaboración propia.

3. Herramientas

Según PMI “la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo”. (PMI, 2013). De esta forma herramienta y técnica es todo aquel instrumento o metodología que se utiliza para llegar a un fin.

Dentro de las herramientas y técnicas más recomendadas se encuentra los diagramas de flujo, los juicios de expertos, las fuentes documentales, las listas de control, las estimaciones, entre otras.

Cuadro 7. Herramientas Utilizadas Plan de Gestión del Segundo Torneo Regional USDAA de Agilidad Canina en Costa Rica.

Objetivos	Herramientas
1. Definir el plan de gestión del alcance del proyecto para asegurar que la realización del evento incluye los procesos requeridos y satisface al cliente principal.	Juicio de Expertos, reuniones, descomposición, grupos focales, observaciones, técnicas grupales de toma d decisiones, diagramas de contexto, análisis de documentos, generación de alternativas e inspección.
2. Elaborar el plan de gestión del tiempo para administrar correctamente la terminación en plazo del proyecto.	Juicios de Expertos, técnicas analíticas, reuniones, planificación gradual, técnicas grupales de toma de decisiones, análisis de reservas, análisis de red del cronograma, método de la ruta crítica, determinación de dependencias y análisis de alternativas.
3. Desarrollar el plan de gestión de costos para controlar los mismos a lo largo del proyecto.	Juicios de expertos, técnicas analíticas, reuniones, pronósticos, análisis de oferta de proveedores
4. Elaborar el plan de gestión de la calidad para satisfacer las necesidades esperadas del proyecto.	Análisis costo – beneficio, reuniones, análisis de procesos e inspección.
5. Elaborar el plan de gestión de adquisiciones para controlar la compra de productos y servicios a lo largo del proyecto.	Análisis de hacer o comprar, investigación de mercado, reuniones, juicios de expertos, técnicas de evaluación de propuestas e inspección.
6. Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones para asegurar que la información del proyecto sea transmitida y gestionada de forma oportuna y adecuada.	Análisis de requisitos de la comunicación, tecnología de la comunicación, reuniones, juicio de expertos y sistemas de gestión de la información.
7. Elaborar el plan de gestión de interesados del proyecto para desarrollar estrategias de gestión adecuadas que logre la participación eficaz de los mismos.	Análisis de interesados, juicio de expertos, reuniones, métodos de comunicación, habilidades interpersonales y de gestión.
8. Elaborar el plan de gestión de riesgos para gestionar los mismos de forma tal que se aumente la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y que disminuya la probabilidad y el impacto de los eventos negativos del proyecto.	Juicio de expertos, reuniones, técnicas de recopilación y representación de datos, revisiones de la documentación, análisis de supuestos, estrategias para riesgos negativos o positivos, estrategias de respuesta a contingencias, evaluación y matriz de probabilidad e impacto de los riesgos.

Fuente: Elaboración propia.

4. Supuestos y Restricciones

Según PMI: “Los supuestos son factores del proceso de planificación que se consideran verdaderos, reales o seguros sin pruebas ni demostraciones” (PMI, 2013). Es considerado de importancia definir los supuestos para con ellos analizar el impacto potencial que podría afectar el proyecto.

Por otro lado, la restricción es aquello que limita o afecta la ejecución de un proyecto, sean internas o externas. (PMI, 2013)

En el cuadro siguiente se exponen los supuestos y restricciones y su interacción con el proyecto.

Cuadro 8. Supuestos y Restricciones Utilizadas Plan de Gestión del Segundo Torneo Regional USDAA de Agilidad Canina en Costa Rica.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Definir el plan de gestión del alcance del proyecto para asegurar que la realización del evento incluye los procesos requeridos y satisface al cliente principal.	Se cuenta con la aprobación de la organización USDAA para la realización del evento.	Se debe cumplir con las reglas referidas por la organización USDAA para la realización del evento en el país.
2. Elaborar el plan de gestión del tiempo para administrar correctamente la terminación en plazo del proyecto.	La realización del torneo en el país será las fechas 23, 24 y 25 de julio del presente año. Se tiene confirmada la visita de jueces internacionales.	El evento debe organizarse antes de las fechas 23, 24 y 25 de julio pues se tiene aprobación de la organización USDAA.
3. Desarrollar el plan de gestión de costos para controlar los mismos a lo largo del proyecto.	Se tiene previamente definido los recursos requeridos para la ejecución del evento, tales como materiales, jueces y localidad del evento.	Se cuenta con un presupuesto definido para la organización y realización del evento.
4. Elaborar el plan de gestión de la calidad para satisfacer las necesidades esperadas del proyecto.	Se han realizado eventos de este tipo con anterioridad, por lo tanto, se tiene claro las necesidades del proyecto.	Se debe seguir los lineamientos de USDAA para la organización del evento.
5. Elaborar el plan de gestión de adquisiciones para controlar la compra de productos y servicios a lo largo del proyecto.	Se cuenta definidos la cantidad de recursos disponibles para la realización del evento.	Se tiene recursos limitados para la ejecución del evento.
6. Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones para asegurar que la información del proyecto sea transmitida y gestionada de forma oportuna y adecuada.	Se cuenta con las redes sociales para gestionar la comunicación antes, durante y posterior al evento.	Se tiene recursos limitados para direccionar al plan de comunicación o publicidad.
7. Elaborar el plan de gestión de interesados del proyecto para desarrollar estrategias de gestión adecuadas que logre la participación eficaz de los mismos.	Los interesados ya han participado en eventos de este tipo, por lo tanto, son participes de la organización.	Se debe seguir los lineamientos de USDAA para la gestión de los interesados.
8. Elaborar el plan de gestión de riesgos para gestionar los mismos de forma tal que se aumente la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y que disminuya la probabilidad y el impacto de los eventos negativos del proyecto.	Se debe realizar un plan de gestión de riesgos para identificar y gestionar los mismos en la ejecución del evento.	Debido a que el deporte no tiene mucho desarrollo en el país se cuenta con recursos limitados para su ejecución.

Fuente: Elaboración propia.

5. Entregables

Los entregables corresponden al resultado esperado por cada una de las etapas del proyecto.

En el siguiente cuadro se resumen los entregables por cada uno de los objetivos propuestos.

Cuadro 9. Entregables del proyecto Plan de Gestión del Segundo Torneo Regional USDAA de Agilidad Canina en Costa Rica.

Objetivos	Entregable
1. Definir el alcance del proyecto para asegurar que la realización del evento incluye los procesos requeridos y satisface al cliente principal.	Declaración de alcance y entregables, estructura detallada del trabajo y diccionario del EDT. Estos entregables corresponden al qué hará el proyecto y como se realizará para lograrlo.
2. Elaborar el plan de gestión del tiempo para administrar correctamente la terminación en plazo del proyecto.	Cronograma del proyecto para describir la gestión del tiempo a lo largo del ciclo de vida.
3. Desarrollar el plan de gestión de costos para controlar los mismos a lo largo del proyecto.	Estimación de costos y presupuesto para describir la gestión de los costos a lo largo del ciclo de vida.
4. Elaborar el plan de gestión de la calidad para satisfacer las necesidades esperadas del proyecto.	Plan de Gestión de la Calidad
5. Elaborar el plan de gestión de adquisiciones para controlar la compra de productos y servicios a lo largo del proyecto.	Plan de Gestión de las Adquisiciones
6. Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones para asegurar que la información del proyecto sea transmitida y gestionada de forma oportuna y adecuada.	Plan de Gestión de las comunicaciones
7. Elaborar el plan de gestión de interesados del proyecto para desarrollar estrategias de gestión adecuadas que logre la participación eficaz.	Plan de Gestión de los Interesados
8. Elaborar el plan de gestión de riesgos para gestionar los mismos de forma tal que se aumente la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y que disminuya la probabilidad y el impacto de los eventos negativos del proyecto.	Plan de Gestión de Riesgos Matriz de Respuesta al Riesgo

Fuente: Elaboración propia.

DESARROLLO

1. Plan de Gestión del Alcance

En el presente apartado se define y controla que se incluye y qué no dentro del Proyecto, el Acta del Proyecto detallada y aprobada y su EDT, para por medio de las mismas establecer la línea base del Alcance del Proyecto.

1.1. Requisitos del Proyecto

El propósito del PFG es el desarrollo del Plan de Gestión para el proyecto de base que es la realización del Segundo Torneo Regional USDAA de Agilidad Canina en Costa Rica. Para lograr este objetivo se detallan los requisitos principales de dicho proyecto:

- El proyecto debe cumplir las reglas referidas por la organización USDAA para la realización del evento, que está definida para las fechas 23, 24 y 25 de julio.
- Los participantes deben estar inscritos en USDAA. Así mismo, los manejadores y perros inscritos deben seguir los requerimientos de ética que demuestren un espíritu deportivo y altos estándares de respeto a las reglas y regulaciones previamente establecidas.
- Se debe planear el evento considerando el presupuesto definido por la organización.

1.2. Entregables y Criterios de Aceptación

En el siguiente cuadro se detallan los productos esperados y los criterios de aceptación que se deben cumplir para establecer la definición del alcance.

Cuadro 10. Declaración del alcance del proyecto, entregables y criterios de aceptación.

Entregable	Descripción	Criterios de Aceptación
Diseño del Proyecto	Detalle del presupuesto y cronograma que se utilizará para el proyecto.	Presupuesto y cronograma del evento deben estar acorde a los recursos suministrados.
Gestión de USDAA	Coordinación de la contratación de los servicios y jueces referentes a USDAA.	El torneo y jueces deben estar inscritos para la fecha del torneo.
Contratación de Premios	Desarrollo de premios entregados a los participantes.	Los premios deben tener un diseño alusivo a Costa Rica, así como estar listos para la fecha del torneo.
Preparación del Evento	Incluye los procesos de preparación de pista, contratación de ayudantes y recursos requeridos para el éxito del torneo.	La pista y obstáculos deben seguir los lineamientos de USDAA.
Recaudación de Fondos	Gestión de patrocinadores e inscripciones de participantes para llevar a cabo la actividad.	Tener la contratación de patrocinadores y de torneos requeridos para la ejecución del proyecto.
Gestión de Participantes Extranjeros	Asegurar que los participantes extranjeros tengan las condiciones necesarias para participar en el torneo.	Los participantes extranjeros deben tener las condiciones de transporte, hospedaje y alimentación para suplir sus necesidades durante el evento.

Fuente: Elaboración propia.

1.3. Declaración del Alcance del Proyecto

En el anexo 1 se adjunta el acta de constitución del proyecto y brinda una descripción general de los objetivos, los entregables, supuestos y restricciones del presente trabajo.

1.4. Estructura de Desglose de Trabajo

En la figura siguiente se resume la estructura de desglose de trabajo para el desarrollo del Proyecto Segundo Torneo Regional USDAA de Agilidad Canina en Costa Rica.

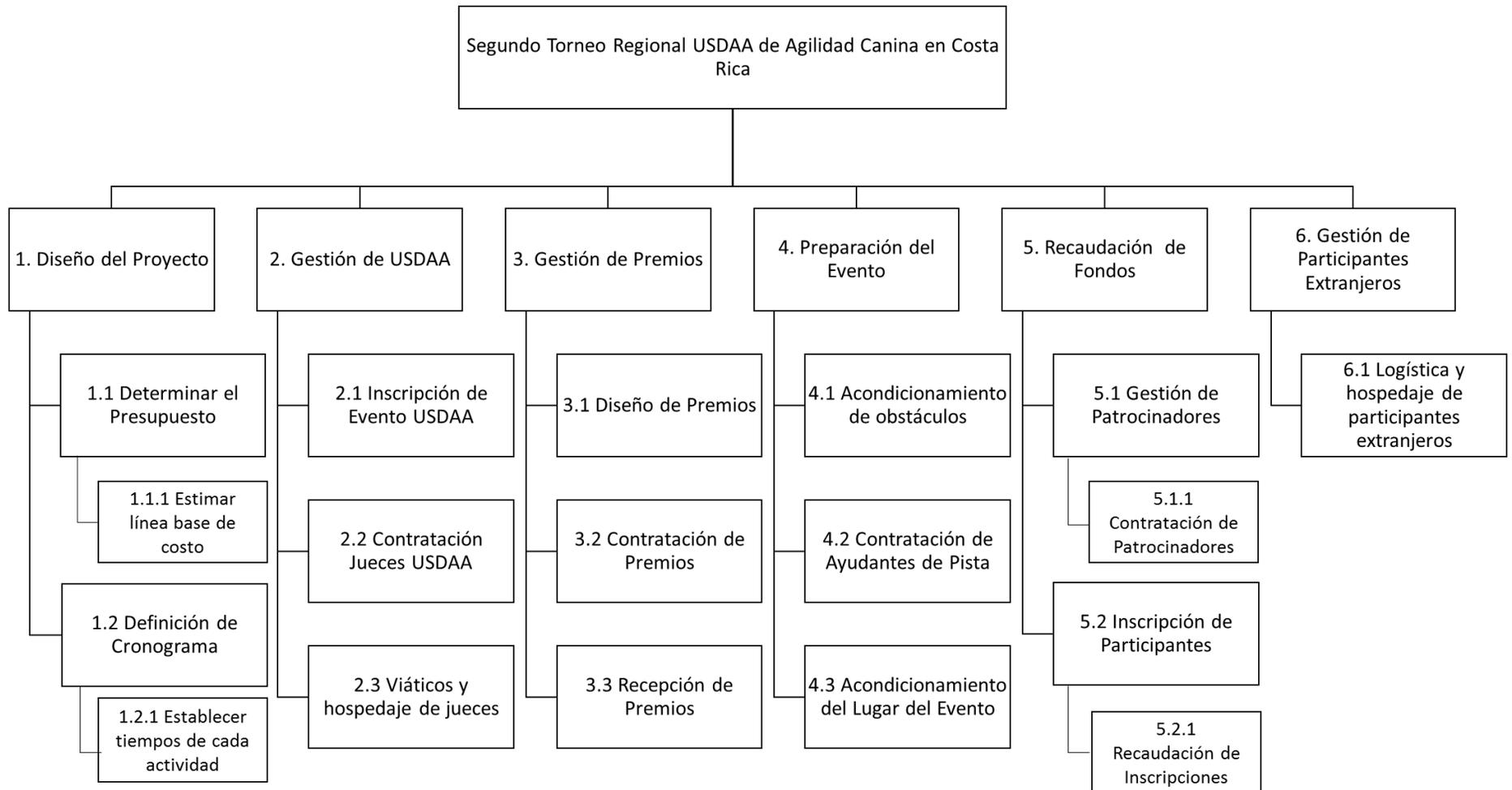


Figura 8. Estructura Detallada de Trabajo para el Proyecto

Fuente: Elaboración propia.

1.5. Diccionario de Estructura de Desglose de Trabajo

En el cuadro 11 se describe el diccionario de la estructura de desglose de trabajo.

Cuadro 11. Diccionario de Estructura de Desglose de Trabajo

Código EDT	Nombre de Entregable o Cuenta de Control	Breve Descripción del Trabajo	Responsable de la Ejecución	Responsable de Aprobación
1	Diseño del Proyecto	Definir temas básicos de diseño del proyecto en función de lo que se quiere	Consultoría	Patrocinador
1.1	Determinar el presupuesto	Realizar presupuesto del proyecto	Consultoría	Patrocinador
1.1.1	Estimar línea base de costo	Definir la línea base del costo del proyecto	Consultoría	Patrocinador
1.2	Definición de cronograma	Definir el cronograma que se utilizará para gestionar el proyecto	Consultoría	Patrocinador
1.2.1	Establecer tiempos de cada actividad	Calcular el tiempo promedio de cada actividad y la ruta crítica del proyecto	Consultoría	Patrocinador
2	Gestión de USDAA	Coordinar con la organización USDAA los requerimientos para el evento	Equipo de Proyecto	Patrocinador
2.1	Inscripción de Evento USDAA	Adquirir la inscripción al evento por medio de la directiva de la Asociación	Equipo de Proyecto	Patrocinador
2.2	Contratación Jueces USDAA	Una vez que el evento se haya inscrito se debe contactar a los jueces y realizar la contratación de los mismos para el evento	Equipo de Proyecto	Patrocinador
2.3	Viáticos y hospedaje de jueces	Coordinar las fechas, transporte, hospedaje y alimentación para los jueces correspondientes.	Equipo de Proyecto	Patrocinador
3	Contratación Premios	Diseñar y establecer el proceso de compra de los premios para entregar a los ganadores del evento	Equipo de Proyecto	Patrocinador
3.1	Diseño de Premios	Contratar diseñador para la realización de los premios para entregar	Equipo de Proyecto	Patrocinador
3.2	Contratación de Premios	Realizar la contratación para la ejecución de los premios	Equipo de Proyecto	Patrocinador
3.3	Recepción de Premios	Gestionar la recolección de los premios previo al evento y su evaluación de calidad	Equipo de Proyecto	Patrocinador
4	Preparación del Evento	Realizar el acondicionamiento del lugar del evento para que cumpla las condiciones para llevar a cabo el torneo.	Equipo de Proyecto	Patrocinador
4.1	Preparación de Obstáculos	Acondicionar obstáculos en mal estado (pintura, estructura) para que estén listos para la competencia.	Equipo de Proyecto	Patrocinador

Cuadro 11. Continuación. Diccionario de Estructura de Desglose de Trabajo.

Código EDT	Nombre de Entregable o Cuenta de Control	Breve Descripción del Trabajo	Responsable de la Ejecución	Responsable de Aprobación
4.2	Contratación de Ayudantes de Pista	Contratar personas encargadas de realizar los cambios de pista y asistir a los jueces en la construcción de la pista.	Equipo de Proyecto	Patrocinador
4.3	Acondicionamiento del Lugar del Evento	Acondicionar el lugar del evento para que esté preparado (limpio, zacate recortado) para el día de la actividad.	Equipo de Proyecto	Patrocinador
5	Recaudación de Fondos	Gestionar el ingreso de fondos que permita la realización de la actividad	Equipo de Proyecto	Patrocinador
5.1	Gestión de Patrocinadores	Contactar patrocinadores y realizar ofertas para lograr su contratación.	Equipo de Proyecto	Patrocinador
5.1.1	Contratación de patrocinadores	Realizar la contratación y firma de contrato de los patrocinadores	Equipo de Proyecto	Patrocinador
5.2	Inscripción de Participantes	Contactar a los patrocinadores, gestionar su inscripción y coordinar las actividades referentes a la actividad	Equipo de Proyecto	Patrocinador
5.2.1	Recaudación de inscripción	Realizar la recaudación de fondos de los participantes.	Equipo de Proyecto	
6	Gestión de Participantes Extranjeros	Coordinar los recursos referentes a la gestión de participantes extranjeros para evitar conflictos cercanos al día del evento.		
6.1	Logística y hospedaje de participantes extranjeros	Adquirir las contrataciones de hotel, alimentación y transporte para los participantes extranjeros.		

Fuente: Elaboración Propia

1.6. Gestión de Cambios

Para garantizar que se cumple los requisitos y lo detallado en el alcance del proyecto, cualquier cambio establecido se tramitará por medio del formulario que se describe a continuación en el cuadro 11.

Cuadro 12. Formulario de Solicitud de Cambios para Eventos Pets Paradise.

SOLICITUD DE CAMBIO			
Información del Proyecto			
Nombre del Proyecto:			
Elaborado por:		Fecha de Solicitud:	
Cambio Solicitado por:			
Detalle de Cambio Solicitado			
Número del Cambio		Prioridad:	
Nombre del Cambio			
Descripción			
Justificación			
Implicaciones de no realizar el cambio			
Área del proyecto que afecta: <input type="checkbox"/> Costo <input type="checkbox"/> Alcance <input type="checkbox"/> Tiempo <input type="checkbox"/> Calidad			
Impacto de Aplicar el Cambio en el Proyecto			
Entregable del proyecto	Número del Cambio	Descripción del Impacto	Nivel de Impacto
Aprobación o Rechazo del Cambio			
Número del Cambio	Aprobación o Rechazo	Justificación de la Decisión	
Aprobación			
Fecha :		Lugar:	
Aprobado por:			
<p>_____</p> <p>Patrocinador del Proyecto</p>		<p>_____</p> <p>Gerente del Proyecto</p>	

Fuente: Elaboración propia.

1.7. Control y Verificación del Alcance

El director del proyecto debe presentar informes de avance del proyecto por lo menos dos veces al mes en donde se detalla el estado del proyecto, riesgos presentados y su mitigación respectiva, así como desfases con respecto al costo, tiempo, calidad o alcance del proyecto.

Además, con el fin de formalizar el proyecto y la aceptación de los entregables del proyecto por medio del Cuadro 13 se documentará la aceptación o rechazo, así como el logro de los objetivos del proyecto.

Cuadro 13. Formulario para Aceptación de Entregables

ACEPTACIÓN DE ENTREGABLES			
Información del Proyecto			
Elaborado por:		Fecha:	
Nombre del Proyecto:			
Descripción del Proyecto:			
Información de Entregable Aprobado			
Entregable	Actividades de revisión realizadas	Diferencias	Nombre
Información de Reunión			
Fecha de Reunión		Próxima Reunión	
Modificaciones Recomendadas			
Aprobación			
<hr/> Persona que Aprueba		<hr/> Director del Proyecto	

Fuente: Elaboración propia.

2. Plan de Gestión del Tiempo del Proyecto

2.1. Definición de las Actividades del Proyecto

Por medio de la utilización de la estructura detallada de trabajo se identifican los posibles entregables en el nivel más bajo, estos secuencialmente se descomponen en componentes más simples llamados actividades.

Para el proyecto actual, a partir de los entregables definidos en la gestión del alcance, se han definido las actividades descritas en el cuadro 13.

Cuadro 14. Descripción de Actividades.

Entregable	Actividades	Observaciones
Diseño del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer los tiempos de cada actividad. -Determinar la secuencia y los requisitos de recursos. -Análisis de los recursos requeridos (lugar, personal y alquileres) -Aproximación de los recursos monetarios para completar las actividades. -Suma de costos estimados de actividades (línea base del costo) 	<p>Esta etapa se ve restringida por el plazo de planeamiento y se contará con la información previa suministrada por Pets Paradise.</p> <p>El presupuesto debe estar acorde al monto establecido y debe contemplar las actividades previamente definidas por los organizadores.</p>
Gestión de USDAA	<ul style="list-style-type: none"> -Contactar a USDAA y coordinar fechas posibles para el evento. -Realizar el contacto y negociación con los jueces disponibles. -Verificar que las pistas de los jueces estén aprobadas por USDAA. -Cotizar hospedaje, alimentación y transporte para los jueces. -Coordinar el hospedaje de los jueces. -Coordinar alimentación y transporte de los jueces 	<p>Se debe realizar estas actividades en las etapas iniciales del proyecto para garantizar la inscripción del evento y la participación de jueces internacionales.</p>
Contratación de Premios	<ul style="list-style-type: none"> -Cotizar diseñadores para los premios -Contratar diseñador a cargo de la realización del premio. -Verificar el proceso de elaboración de premios conforme a lo solicitado -Gestionar el pago de los premios -Coordinar la recepción de los premios en fechas previas al evento 	<p>Se debe cumplir con los criterios de aceptación establecidos por Pets Paradise.</p>
Preparación del Evento	<ul style="list-style-type: none"> -Cotizar contratistas para reparación de obstáculos en mal estado. -Contratar servicios para restauración de obstáculos. -Gestionar el acondicionamiento del área verde, áreas de comidas y baños. -Cotizar personas que asistan la construcción de pistas. -Contratar ayudantes de pistas. 	<p>Se debe seguir los lineamientos de USDAA con respecto al terreno y obstáculos.</p>

Recaudación de Fondos	<ul style="list-style-type: none"> -Contactar a posibles proveedores. -Gestionar la inscripción como patrocinador. -Realizar la publicidad necesaria para la atención de posibles participantes. -Gestionar la inscripción en línea de los participantes. -Recaudar los dineros de inscripción para cubrir gastos del proyecto. 	Se debe coordinar el proceso para hacer estos procesos antes de la fecha del evento.
Gestión de Participantes Extranjeros	<ul style="list-style-type: none"> -Cotizar hospedaje, alimentación y transporte para los participantes extranjeros. -Coordinar el hospedaje de los jueces. -Coordinar alimentación y transporte de los jueces 	Se debe coordinar el proceso para hacer estos procesos antes de la fecha del evento.

Fuente: Elaboración propia.

2.2. Criterios para Definición de Duraciones y Secuenciamiento

La técnica utilizada en el presente proyecto para establecer la secuencia fue el método de Diagramación por Precedencia (PDM), en el cual se establece las relaciones lógicas y las dependencias entre las actividades, siendo la relación de precedencia final a inicio el que se utiliza con más frecuencia.

Del mismo modo, para estimar las duraciones se utilizó la experiencia por la organización de Pets Paradise en la organización de eventos anteriores.

2.3. Recopilación de Información para el Cronograma

A continuación, se realiza una descripción detallada de todos los elementos del cronograma del Proyecto Segundo Torneo Regional USDAA de Agilidad Canina en Costa Rica., el mismo cuenta con la descripción de cada uno de los puntos de la EDT (entregable, cuenta de control, paquetes de trabajo), las actividades que corresponden, las fechas de inicio y final, la duración estimada y las tareas predecesoras.

Cuadro 15. Desglose de actividades a partir de los recursos de la EDT.

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
Iniciación	1 día	lun 25/04/16	lun 25/04/16		
Acta de Constitución del Proyecto	5 días	lun 25/04/16	vie 29/04/16		Gabriela Hernández
Aprobación de Acta de Constitución del Proyecto	5 días	lun 02/05/16	vie 06/05/16	3	Mary Carmen M
Informes del Estado de Proyecto	65 días	lun 09/05/16	jue 04/08/16	4	Gabriela Hernández
Coordinación Quincenal	65 días	lun 09/05/16	jue 04/08/16	4	Gabriela Hernández
Planificación	32 días	lun 09/05/16	mar 21/06/16	4	
Plan del Alcance	7 días	lun 09/05/16	mar 17/05/16		Gabriela Hernández
Especificación de Requisitos	5 días	lun 09/05/16	vie 13/05/16		
Declaración del Alcance	5 días	lun 09/05/16	vie 13/05/16		
Descripción detallada del proyecto y del producto	7 días	lun 09/05/16	mar 17/05/16		
Identificación de Requerimientos de Cambios	5 días	lun 09/05/16	vie 13/05/16		
Determinar el presupuesto	5 días	mie 25/05/16	mar 31/05/16	17	Gabriela Hernández
Análisis de recursos requeridos	2 días	mie 25/05/16	jue 26/05/16		
Aproximación de los recursos monetarios	2 días	mie 25/05/16	jue 26/05/16		
Estimar línea base de costo	5 días	mie 25/05/16	mar 31/05/16		
Definición de cronograma	5 días	mie 18/05/16	mar 24/05/16	8	Gabriela Hernández
Identificar las acciones específicas de cada entregable	2 días	mie 18/05/16	jue 19/05/16		
Establecer tiempos de cada actividad	5 días	mie 18/05/16	mar 24/05/16		
Determinar la secuencia y los requisitos de recursos	5 días	mie 18/05/16	mar 24/05/16		
Interesados	5 días	lun 09/05/16	vie 13/05/16	4	Gabriela Hernández
Identificar todas las personas interesadas	5 días	lun 09/05/16	vie 13/05/16		
Gestión de la comunicación	5 días	lun 16/05/16	vie 20/05/16	21	Gabriela Hernández
Matriz de Comunicación	5 días	lun 16/05/16	vie 20/05/16		
Gestión de Riesgos	15 días	mie 01/06/16	mar 21/06/16	13	Gabriela Hernández
Identificación de Riesgos	10 días	mie 01/06/16	mar 14/06/16		
Planificar la respuesta a los riesgos	5 días	mie 15/06/16	mar 21/06/16	26	
Adquisición	5 días	mie 01/06/16	mar 07/06/16	13	Gabriela Hernández
Establecer criterios para la selección de proveedores	5 días	mie 01/06/16	mar 07/06/16		
Consultoría	2 días	lun 09/05/16	mar 10/05/16	4	Mary Carmen Marín
Contratación de consultoría	2 días	lun 09/05/16	mar 10/05/16		
Desarrollo	62 días	lun 25/04/16	mar 19/07/16		Equipo de Trabajo
Procesos de Adquisición	57 días	lun 25/04/16	mar 12/07/16		
Gestión USDAA	55 días	lun 25/04/16	vie 08/07/16		
Inscripción de Evento USDAA	30 días	lun 25/04/16	vie 03/06/16		
Contratación Jueces USDAA	45 días	lun 25/04/16	vie 24/06/16		
Viáticos y hospedaje de jueces	10 días	lun 27/06/16	vie 08/07/16	36	
Contratación Premios	30 días	mie 01/06/16	mar 12/07/16	13	Equipo de Trabajo
Diseño de Premios	15 días	mie 01/06/16	mar 21/06/16		
Contratación de Premios	30 días	mie 01/06/16	mar 12/07/16		
Recepción de Premios	30 días	mie 01/06/16	mar 12/07/16		
Contratación Ayudantes de Pista	30 días	mie 01/06/16	mar 12/07/16	13	Equipo de Trabajo
Documentación de decisiones de compra o contratación	30 días	mie 01/06/16	mar 12/07/16		
Acondicionamiento del Lugar del Evento	35 días	mie 01/06/16	mar 19/07/16	13	Equipo de Trabajo
Preparación de Materiales Lugar del Evento	35 días	mie 01/06/16	mar 19/07/16		
Acondicionamiento del Lugar del Evento	35 días	mie 01/06/16	mar 19/07/16		
Recaudación de Fondos	55 días	lun 09/05/16	vie 22/07/16	4	Equipo de Trabajo
Gestión de Patrocinadores	50 días	lun 09/05/16	vie 15/07/16		Equipo de Trabajo
Contratación de patrocinadores	50 días	lun 09/05/16	vie 15/07/16		
Inscripción de Participantes	40 días	lun 09/05/16	vie 01/07/16	4	Equipo de Trabajo
Recaudación de inscripción	40 días	lun 09/05/16	vie 01/07/16		
Gestión de Participantes Extranjeros	15 días	lun 04/07/16	vie 22/07/16	50	Equipo de Trabajo
Logística y hospedaje de participantes extranjeros	15 días	lun 04/07/16	vie 22/07/16		
Monitoreo y Control	15 días	lun 09/05/16	vie 27/05/16		Gabriela Hernández
Aseguramiento de Calidad	15 días	lun 09/05/16	vie 27/05/16		
Plan de Aseguramiento de Calidad	15 días	lun 09/05/16	vie 27/05/16	4	

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
Evento	2 días	sáb 23/07/16	lun 25/07/16		
Cierre del Proyecto	10 días	mar 26/07/16	lun 08/08/16	57	Gabriela Hernández
Documentación del Proyecto	10 días	mar 26/07/16	lun 08/08/16		
Recopilación de Lecciones Aprendidas	5 días	mie 27/07/16	mar 02/08/16		

Fuente: Elaboración Propia (extraído de MS Project)

2.4. Cronograma del Programa

En la figura 11, se puede observar la distribución de las actividades en la línea de tiempo del proyecto, con el principio y final de cada una de ellas.

La ruta crítica está formada por las aquellas tareas que limitan la ejecución del proyecto, pues de su cumplimiento depende la fecha de finalización. En el caso del cronograma de la figura 11 se puede observar su avance en color rojo.

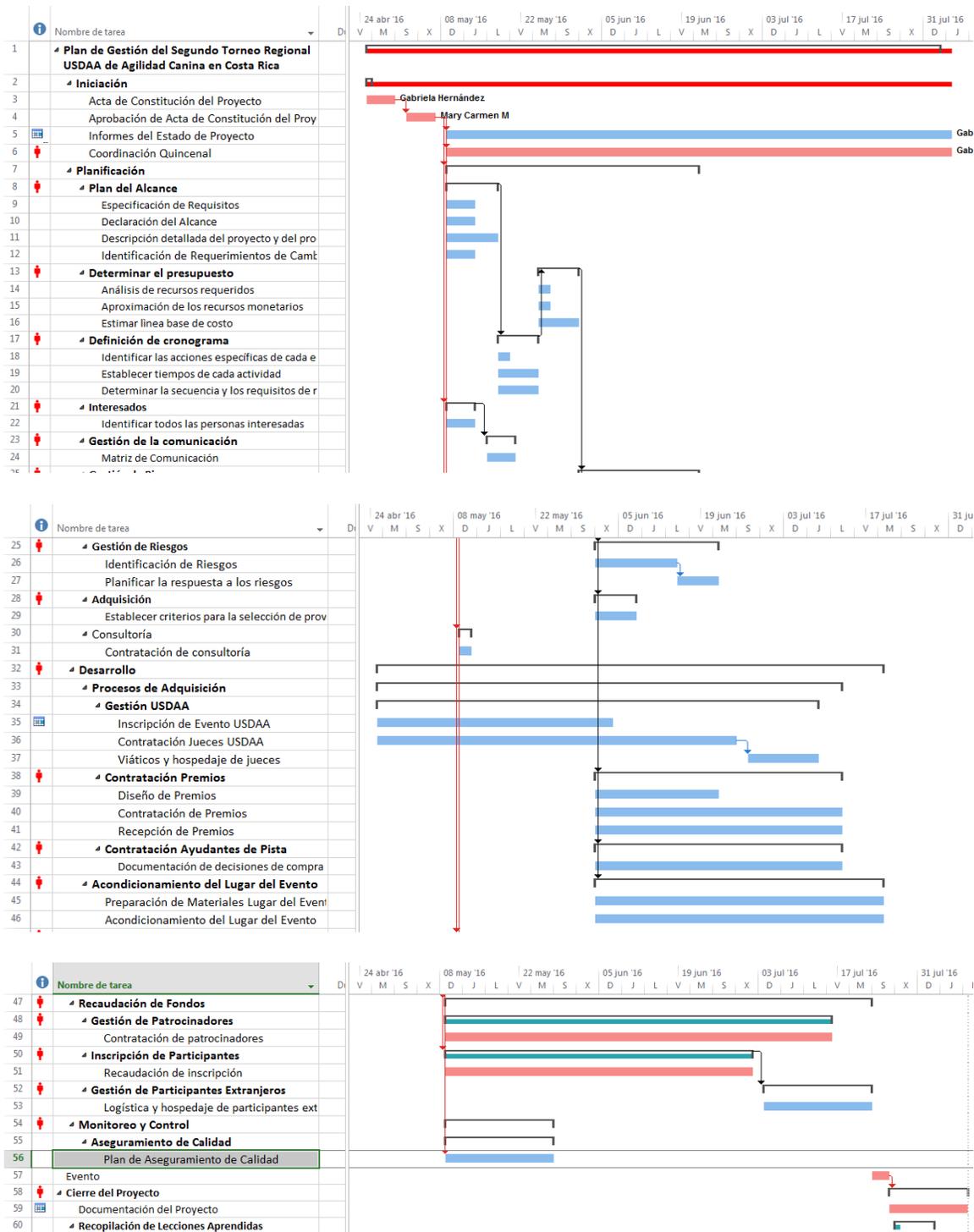


Figura 9. Cronograma del Proyecto Segundo Torneo Regional USDAA de Agilidad Canina en Costa Rica.

Fuente: Elaboración propia.

3. Plan de Gestión del Costo del Proyecto

Tal como menciona PMI, el plan de costos tiene como objetivo estimar, presupuestar y establecer las medidas de control para controlar el presupuesto aprobado a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

3.1. Estimación de costos

Utilizando la estimación de costos se obtiene una aproximación financiera para completar las actividades derivadas de la Estructura Detallada de Trabajo y sus respectivas cuentas de control: Inicio, planeación, desarrollo, monitoreo y cierre con sus respectivos niveles. Las técnicas consideradas para resumen en el cuadro 16.

Cuadro 16. Técnicas para estimación de costos

ID	Descripción	Estimación (dólares)	Técnicas	Tiempo
2.1	Inscripción de Torneo en USDAA	\$ 500	Análisis de Ofertas de Proveedores	Única Vez
2.2	Contratación de Jueces USDAA	\$ 1.000	Análisis de Ofertas de Proveedores	Única Vez
2.3	Viáticos y Hospedaje de Jueces	\$ 1.000	Juicio de Expertos - Consultoría	Única Vez
3.1	Diseño de Premios	\$ 100	Análisis de Ofertas de Proveedores	Única Vez
3.2	Contratación de Premios	\$ 1.750	Análisis de Ofertas de Proveedores	Única Vez
4.2	Contratación de Ayudantes	\$ 50	Análisis de Ofertas de Proveedores	Única Vez
4.1	Preparación de Materiales Lugar del Evento	\$2.500	Análisis de Ofertas de Proveedores	Única Vez
4.3	Acondicionamiento del Lugar del Evento	\$2.000	Análisis de Ofertas de Proveedores	Única Vez

Fuente: Elaboración propia

3.2. Técnicas de estimación de presupuestos

3.2.1. Juicio de Expertos

Las técnicas utilizadas de juicio de expertos, representan aquellos costos que se estiman conforme a experiencias anteriores en la contratación de este tipo de eventos. Además, la contratación de jueces se hace a través de la USDAA y se debe pagar un 50 % al entregar las pistas validadas y un 50 % después del evento.

3.2.2. Análisis de Ofertas de Proveedores

La mayoría de inversiones se estimaron a partir de análisis de ofertas de proveedores, los cuales se contratarán de manera directa, en la mayoría de ocasiones la negociación de los pagos es 50 % por adelantado y 50 % contra entregable o aprobaciones respectivas.

3.2.3. Reserva de Contingencia, Reserva de Gestión y Presupuesto Total del Proyecto

En la figura siguiente se describe lo correspondiente a las reservas de contingencia y gestión para estimar el presupuesto total del proyecto.

La reserva de gestión se estima en un 4% del presupuesto del proyecto contemplando aquellos gastos correspondientes a variables no conocidas que se puedan presentar. Por otro lado, la reserva de contingencia se calculó como un porcentaje del costo estimado, pero a medida que se avance en el proyecto se puede utilizar, reducir o eliminar según se administren los riesgos del proyecto.

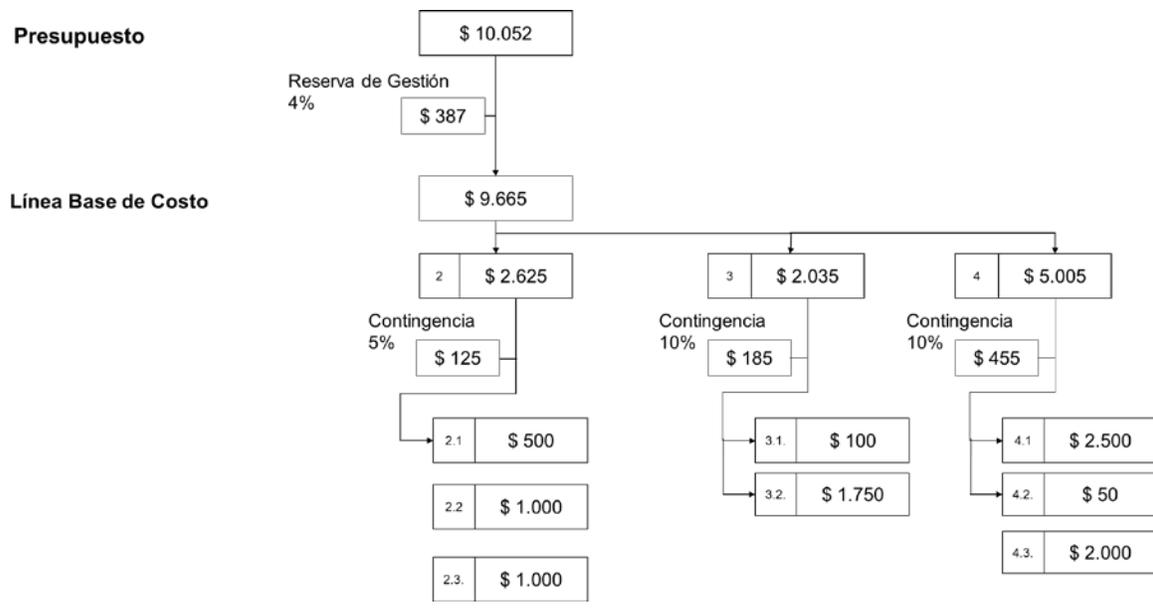


Figura 10. Diagrama de costos del Proyecto.

Fuente: Elaboración Propia.

3.2.4. Control de Costos

Con el fin de monitorear el desempeño del presupuesto para gestionar los posibles cambios y de ser necesario actualizarlo se considera necesario implementar el control de costos por medio del formulario adjunto en el cuadro 17.

Cuadro 17. Formulario Control de Costos del Proyecto

CONTROL DE COSTOS							
Datos del Proyecto							
Elaborado por:					Fecha última actualización:		
Nombre del Proyecto:					Presupuesto Aprobado:		
Control del Presupuesto							
Semana/ Mes	Fase/ Actividad	Presupuesto Estimado	Presupuesto Acumulado	Costos Reales	Costos Reales Acumulados	Diferencia Real	Diferencia Acumulada
			-		-	0	0
			-		-	0	0
			-		-	0	0
			-		-	0	0
			-		-	0	0
			-		-	0	0
			-		-	0	0
			-		-	0	0
			-		-	0	0
Total:		0		0		0	
Presupuesto Estimado	0	Total Ejecutado		0	Presupuesto Disponible		0
Comentarios:							

Fuente: Elaboración propia.

4. Plan de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto

4.1. Proceso de Adquisiciones

El plan de gestión de las adquisiciones describe los procesos necesarios para comprar o adquirir productos o servicios que son requeridos para el logro de los objetivos.

En el caso del Evento Segundo Torneo Regional USDAA de Agilidad Canina en Costa Rica la adquisición de servicios del proyecto se centra en tres aspectos específicos relacionados a la gestión con la Asociación de Agilidad Canina de Estados Unidos (USDAA), la consultoría para la administración del proyecto y los servicios relacionados al cumplimiento de requerimientos del evento.

Para cada una de las contrataciones se realizó un análisis para determinar si es requerido comprar o hacer, dependiendo de la disponibilidad del equipo de trabajo para realizar cada tarea de forma satisfactoria y de las limitantes de cada servicio. De la misma forma, se tomó la decisión de hacer tomando en cuenta la disponibilidad del presupuesto estimado.

El inicio del proceso de adquisición estará a cargo del responsable de la actividad (patrocinador). Sin embargo, el director de proyecto continuará con la revisión del cronograma, presupuesto, requisitos y especificaciones para proceder con la aprobación de la compra y la selección del proveedor correspondiente.

En el cuadro 18. se encuentra el plan de adquisiciones para el proyecto donde se detalla los criterios de éxito, la necesidad de compra y el tipo de compra realizada.

Cuadro 18. Plan de Adquisiciones para el Proyecto

Plan de Adquisiciones										
Producto		Estrategia	Criterios de éxito o descripción técnica	Cantidad /Unidad medida	Justificación de la Adquisición	Tipo de Compra	Restricciones	Inicio de Compra	Costo Aproximado por Actividad	Costo Aproximado por Actividad
Inscripción como Torneo USDAA	Inscripción del Torneo en la Asociación	Comprar	Debido a que el evento está en el marco de la Asociación de Agilidad Canina (USDAA) debe pagar una inscripción a dicha organización en Estados Unidos para la realización del evento en Costa Rica.	Inscripción oficial al evento	Realizar el evento dentro del marco de USDAA y que los participantes ganen puntos calificatorios	Precio Fijo Cerrado	Para la realización del evento se deben cumplir las regulaciones de USDAA con respecto a los requerimientos de los obstáculos, lugar del evento y jueces certificados	Ene-16	\$ 500	\$ 1.500
	Contratación de Jueces USDAA	Comprar	Los jueces deben estar certificados para evaluar las diferentes pistas del torneo y categorías de participantes (intro, starters, advance o master). El proceso de certificación equivale a un curso certificador con una prueba escrita, así como una cantidad de horas juzgando bajo supervisión cada una de las pistas y categorías. En el país solo existen dos jueces certificados, por tanto, para eventos internacionales se debe contactar y gestionar la participación de jueces internacionales.	Un juez certificado y un juez bajo supervisión	Juzgar y validar los resultados de cada participante en las diferentes pistas inscritas	Precio Fijo Cerrado	Debe ser gestionado con al menos seis meses de anterioridad por disponibilidad de tiempos de los jueces certificados	Ene-16	\$ 1.000	

Cuadro 18. Continuación Plan de Adquisiciones para el Proyecto Segundo Torneo

Producto		Estrategia	Criterios de éxito o descripción técnica	Cantidad /Unidad medida	Justificación de la Adquisición	Tipo de Compra	Restricciones	Inicio de Compra	Costo Aproximado por Actividad	Costo Aproximado por Actividad
Requerimientos del Evento	Premios a participantes	Comprar	Se brinda a cada participante un obsequio o recuerdo del evento, así como un obsequio especial a aquellos que obtienen el título de Campeón Centroamericano en las diferentes categorías.	1 obsequios por cada pista	Premiar a los mejores competidores y dar un recuerdo a todos los participantes	Precio Fijo Cerrado	Debe cumplir en su totalidad con la descripción técnica proporcionada en el documento	Jun-16	\$ 1.850	\$ 6.400
	Contratación de Ayudantes	Comprar	Debido a las necesidades que se presentan en el evento, se requiere la contratación de dos personas al menos 8 horas cada día del torneo para realizar tareas de construcción de pistas y tareas varias.	2 personas	Garantizar la evolución del evento	Precio Fijo Cerrado	Se requiere personas que puedan realizar tareas sin limitantes físicas	Jul-16	\$50	
	Acondicionamiento del Lugar del Evento	Hacer	El área debe contar con medidas específicas, la superficie debe ser lisa y no presentar condiciones inseguras para los participantes. En caso de contar con zacate, el mismo debe estar corto y sin obstáculos para los perros o competidores. El área debe ser decorada con la información de los patrocinadores y con detalles relacionados a USDAA y participantes internaciones.	Lugar del Evento	Cumplir las especificaciones de USDAA con respecto al lugar del evento	Precio Fijo Variable	Debe cumplir en su totalidad con la descripción técnica proporcionada en el documento	May-16	\$ 2.000	
	Preparación de Materiales para el Evento	Hacer	SE debe contar con todos los materiales para la construcción de pistas (obstáculos). Cada uno de los obstáculos debe seguir los lineamientos específicos descritos por USDAA. Los obstáculos no pueden presentar condiciones que representen un riesgo para alguno de los perros o manejadores que participen en el evento.	Obstáculos y materiales para la realización del evento	Cumplir las especificaciones de USDAA con respecto a los obstáculos y materiales requeridos	Precio Fijo Variable	Debe cumplir en su totalidad con la descripción técnica proporcionada en el documento	Jun-16	\$ 2.500	

Cuadro 18. Continuación Plan de Adquisiciones para el Proyecto

Producto		Estrategia	Criterios de éxito o descripción técnica	Cantidad /Unidad medida	Necesidad para	Tipo de Compra	Restricciones	Inicio de Compra	Costo Aproximado por Actividad	Costo Aproximado por Actividad
Gestión del Proyecto	Consultoría de Administración de Proyectos	Comprar	Documento Escrito donde se gestiona cada una de las etapas del proyecto desde su inicio hasta su cierre. Debe contar con los contenidos expresados en los entregables, así como cumplir las especificaciones descritas por el cliente como criterios de éxito.	Documento Word	Garantizar el cumplimiento de objetivos del Proyecto	Precio Fijo Cerrado	Debe cumplir los lineamientos PMI	Feb-21	\$5.500	\$ 5.500

Fuente: Elaboración propia

4.2. Criterios para la Selección de Proveedores

Para aquellos procesos que se requiera la contratación de servicios y bienes se recopilará una base de datos con los proveedores con las características más importantes. Además, se debe realizar un proceso de cotización con toda la información necesaria, cumplimiento de especificaciones, costo y fecha máxima de entrega como principales criterios para la selección de proveedores.

Dentro de los criterios a utilizar se detallan los siguientes:

- Precio: Se debe procurar que el precio sea razonable y acordes a la calidad del producto.
- Calidad: Se debe verificar que los insumos, productos o servicios que se adquieren sean de buena calidad para estar a la altura de la elaboración del evento.
- Formas de Pago: Se debe evaluar si es necesario que el pago sea al contado o con crédito de 60 días para abastecer el presupuesto con el dinero de las inscripciones y patrocinadores.
- Entrega: La fecha de entrega debe estar acorde a las necesidades del proyecto.

5. Plan de Gestión de Riesgos del Proyecto

5.1. Metodología

Para la identificación de riesgos se acordó realizar talleres de trabajo integrando equipos de distintas áreas internas y externas del proyecto. El análisis cualitativo de riesgos y el registro de riesgos se llevó a cabo con plantillas. Se

utilizarán puntajes de riesgo cualitativo multiplicando la probabilidad y el impacto de cada riesgo identificado.

5.2. Categorías de Riesgo

Se utilizó la guía de la estructura de desglose de riesgos con las categorías descritas en la figura a continuación.

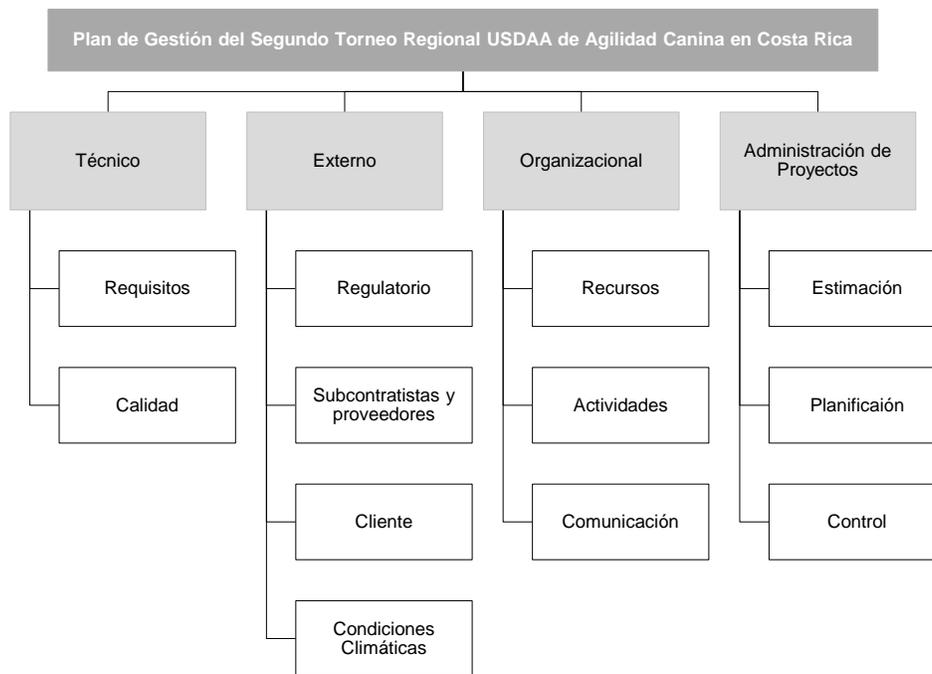


Figura 11. Estructura Desglose de Riesgos para el Proyecto Segundo Torneo Regional USDAA de Agilidad Canina en Costa Rica.

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Identificación de los Riesgos

Para determinar aquellos factores que pueden afectar el proyecto se realiza la identificación de los riesgos y la documentación de sus características.

En el Cuadro 18. se presentan los riesgos identificados para el proyecto en la etapa inicial del mismo.

Cuadro 19. Identificación de riesgos para el Proyecto Segundo Torneo Regional USDAA de Agilidad Canina en Costa Rica.

#	Código	Causa	Descripción del Riesgo
1	RT 01	Falta de información en solicitud de inscripción del torneo de USDAA	Si no se cumple todos los requisitos para la inscripción del torneo se puede afectar el alcance y tiempo del proyecto
2	RT 02	Mala ubicación o incumplimientos de requisitos para la realización del torneo de USDAA	Si no se cumple todos los requisitos de materiales y lugar no se puede realizar el evento
3	RT 03	Incumplimiento a las especificaciones para el evento	Si no se cumple las especificaciones esperadas para el proyecto se puede afectar la calidad del proyecto
4	RE 01	Falta de permisos municipales para realizar este tipo de eventos en la localización	Si no se cumple los requisitos regulatorios no se puede realizar el evento
5	RE 02	Falta de recursos para la realización los trabajos de mantenimiento	Si el proveedor o contratista no cuenta con los materiales necesarios para realizar los trabajos requeridos se afectará el tiempo del proyecto
6	RE 03	Condiciones climáticas no favorables	Si el día del evento o días previos existe un evento climático puede afectar el transporte y participación de competidores que afectará la calidad del evento
7	RE 04	Lluvia fuerte el día del evento en la locación escogida	Si existe lluvias fuertes el día del evento se afectaría el alcance del evento debido a que se tendría que suspender o cancelar
8	RE 05	Interrupciones en servicios públicos	Si se producen problemas en el suministro de la electricidad, agua o internet se afectaría el cronograma del proyecto
9	RO 01	Falta de recursos económicos	Si los patrocinadores no obtienen los recursos necesarios se puede afectar el presupuesto del proyecto
10	RO 02	Falta de comunicación e inscripción de participantes	Si no se inscriben suficientes participantes se puede afectar el presupuesto del proyecto
11	RO 03	Mala administración de las actividades y recursos el día del evento	Si las actividades no están bien organizadas se puede afectar la calidad del proyecto
12	RA 01	Presupuesto del evento mal ejecutado	Si se realizan más gastos de los estimados se puede afectar el presupuesto del proyecto
13	RA 02	Planificación y control del evento deficiente	Si la planificación y control del evento es deficiente se afectaría directamente la calidad, presupuesto, alcance y tiempo del proyecto

RT: Riesgo Técnico / RE: Riesgo Externo / RO: Riesgo Organizacional / RA: Riesgo Administrativo

Fuente: Elaboración propia.

5.4. Análisis Cualitativo de Riesgos

El análisis cualitativo de riesgos se realiza por medio de la evaluación de la prioridad de los que han sido identificados, utilizando los criterios de probabilidad relativa de ocurrencia y el impacto sobre los objetivos del proyecto. Además, de acuerdo a las restricciones de costos, cronograma, calidad y alcance se analiza el plazo de respuesta y la tolerancia al riesgo por parte de los interesados.

En el cuadro 20. se presenta la matriz del análisis cualitativo para los riesgos identificados en el cuadro anterior.

Cuadro 20. Análisis Cualitativo de Riesgos

#	Código	Causa	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	PXI
1	RE 04	Lluvia fuerte el día del evento en la locación escogida	Si existe lluvias fuertes el día del evento se afectaría el alcance del evento debido a que se tendría que suspender o cancelar	0,5	0,7	0,35
2	RT 02	Mala ubicación o incumplimientos de requisitos para la realización del torneo de USDAA	Si no se cumple todos los requisitos de materiales y lugar no se puede realizar el evento	0,4	0,8	0,32
3	RE 03	Condiciones climáticas no favorables	Si el día del evento o días previos existe un evento climático puede afectar el transporte y participación de competidores que afectará la calidad del evento	0,5	0,6	0,3
4	RT 03	Incumplimiento a las especificaciones para el evento	Si no se cumple las especificaciones esperadas para el proyecto se puede afectar la calidad del proyecto	0,4	0,6	0,24
5	RO 02	Falta de comunicación e inscripción de participantes	Si no se inscriben suficientes participantes se puede afectar el presupuesto del proyecto	0,3	0,7	0,21
6	RA 01	Presupuesto del evento mal ejecutado	Si se realizan más gastos de los estimados se puede afectar el presupuesto del proyecto	0,3	0,6	0,18

Cuadro 20. Continuación Análisis Cualitativo de Riesgos

#	Código	Causa	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	PXI
7	RT 01	Falta de información en solicitud de inscripción del torneo de USDAA	Si no se cumple todos los requisitos para la inscripción del torneo se puede afectar el alcance y tiempo del proyecto	0,2	0,8	0,16
8	RE 01	Falta de permisos municipales para realizar este tipo de eventos en la localización	Si no se cumple los requisitos regulatorios no se puede realizar el evento	0,2	0,8	0,16
9	RO 01	Falta de recursos económicos	Si no se consigue los patrocinadores necesarios se puede afectar el presupuesto del proyecto	0,3	0,5	0,15
10	RA 02	Planificación y control del evento deficiente	Si la planificación y control del evento es deficiente se afectaría directamente la calidad, presupuesto, alcance y tiempo del proyecto	0,2	0,7	0,14
11	RE 02	Falta de recursos para la realización los trabajos de mantenimiento	Si el proveedor o contratista no cuenta con los materiales necesarios para realizar los trabajos requeridos se afectará el tiempo del proyecto	0,3	0,4	0,12
12	RO 03	Mala administración de las actividades y recursos el día del evento	Si las actividades no están bien organizadas se puede afectar la calidad del proyecto	0,2	0,5	0,1
13	RE 05	Interrupciones en servicios públicos	Si se producen problemas en el suministro de la electricidad, agua o internet se afectaría el cronograma del proyecto	0,1	0,6	0,06

Fuente: Elaboración Propia.

Según se puede observar en el cuadro anterior, aquellos riesgos con alta probabilidad de ocurrencia e impacto se marcan en rojo, media en amarillo o baja en verde. Para la clasificación se utilizó los criterios de probabilidad e impacto recomendados por PMI en la Guía *PMBOK*® 2013.

5.5. Planificación de la Respuesta a los Riesgos

Con el fin de contener las amenazas a los objetivos y potenciar las posibles oportunidades se debe planificar la respuesta a cada uno de los riesgos por medio de contingencias en tiempo y costos a cada uno de ellos.

En el cuadro 20. se define la posible respuesta a los riesgos del proyecto, por medio de las estrategias y contingencias necesarias.

Cuadro 21. Planificación de la Respuesta a los Riesgos.

#	Código	Estrategia	Contingencias y Respaldos	Disparador	Responsable
1	RE 04	Mitigar	Incluir una cláusula en la inscripción de los participantes, que en caso de lluvia se reprogramaría el evento		Director de Proyecto
2	RT 02	Aceptar	Informar a los patrocinadores los efectos en caso de no cumplir los requisitos de USDAA y asumir el impacto	Solicitud de cambios por parte del patrocinador	Director de Proyecto
3	RE 03	Aceptar	Manejar una reserva de contingencia en caso de que la cantidad de participantes disminuya		Director de Proyecto
4	RT 03	Aceptar	Informar a los patrocinadores los efectos de no cumplir las especificaciones para este tipo de evento	Solicitud de cambios por parte del patrocinador	Director de Proyecto
5	RO 02	Mitigar	Contratar una empresa con experiencia	Cantidad de participantes confirmados	Director de Proyecto
6	RA 01	Aceptar	Asumir reserva del 10% en aumento de costos		Director de Proyecto
7	RT 01	Aceptar	Mantener informado al patrocinador en caso de retrasos o falta de información		Director de Proyecto
8	RE 01	Aceptar	Verificar cumplimiento de requisitos municipales para la realización del evento		Patrocinador
9	RO 01	Aceptar	Asumir reserva en aumento de costos	Menos de 10 patrocinadores	Director de Proyecto
10	RA 02	Aceptar	Mantener reuniones semanales para ver avance según la planificación		Director de Proyecto
11	RE 02	Mitigar	Contratar una empresa con experiencia		Director de Proyecto
12	RO 03	Aceptar	Mantener reuniones semanales para ver avance según la planificación		Director de Proyecto
13	RE 05	Aceptar	Asumir retraso en tareas que requieran servicios públicos durante el evento	Problemas con servicios públicos	Patrocinador

Fuente: Elaboración Propia.

5.6. Revisión de las Tolerancias de los Interesados

Una vez identificados, cuantificados y planificado su respuesta, los riesgos deben de ser notificados a todos los interesados poniendo especial énfasis en el plan de respuesta a los riesgos. Esto con el fin de medir la tolerancia a los riesgos y

minimizar una respuesta negativa o subjetiva ante un evento probable previamente documentado. Además, se debe dar acceso a los patrocinadores y equipo de trabajo a los informes de seguimiento y control de riesgos para su análisis y correspondiente plan de acción.

6. Plan de Gestión de Interesados

En la gestión de los interesados se incluyen los procesos necesarios tales como identificar a las personas, grupos u organizaciones que puedan afectar el proyecto, para analizar sus expectativas y su impacto garantizando una participación eficaz durante el proyecto.

En el cuadro 22. se detallan los interesados del proyecto Segundo Torneo Regional USDAA de Agilidad Canina en Costa Rica.

Cuadro 22. Interesados del proyecto.

Nombre y Apellido	Posición en la Organización	Rol en el Proyecto
Mary Carmen Marín	Dueña Pets Paradise	Patrocinadora
Kenneth Tauch (Estados Unidos)	Presidente de USDAA	Encargado de dar autorización para la ejecución del torneo en Costa Rica
Carol Kramer (Estados Unidos)	Juez USDAA	Elaborar y validar las pistas de competición del evento, así como juzgar a los participantes e instruir a juez en supervisión.
Raul Molina (Guatemala)	Juez en supervisión	Evaluar a participantes principiantes y pistas avanzadas bajo supervisión
Equipo Pets Paradise	Participantes y ayudantes de la Escuela Pets Paradise	Organización del evento
Competidores Nacionales y Extranjeros	NA	Inscribir las diferentes pistas y atender sus perros durante el evento
Patrocinadores	NA	Financiar los procesos relacionados a la ejecución del evento
Público General	NA	Asistencia al evento, compra de productos patrocinadores y publicidad para el evento.

Fuente: Elaboración Propia

Para cada uno de los interesados identificados se determinó su nivel de autoridad e interés en el proyecto para con esa información realizar el análisis de interesados adjunto en la figura 14.

ID	Involucrado (Grupo o Persona)	Influencia	Interés
A	Mary Carmen Marín	9	9
B	Kenneth Tauch	8	2
C	Carol Kramer	7	5
D	Raul Molina	5	6
E	Equipo Pets Paradise	3	9
F	Competidores Nacionales y Extranjeros	2	9
G	Patrocinadores	6	8
H	Público General	2	7
I			
J			

Símbolo	Involucrado
A	Mary Carmen Marín
B	Kenneth Tauch
C	Carol Kramer
D	Raul Molina
E	Equipo Pets Paradise
F	Competidores Nacionales y Extranjeros
G	Patrocinadores
H	Público General

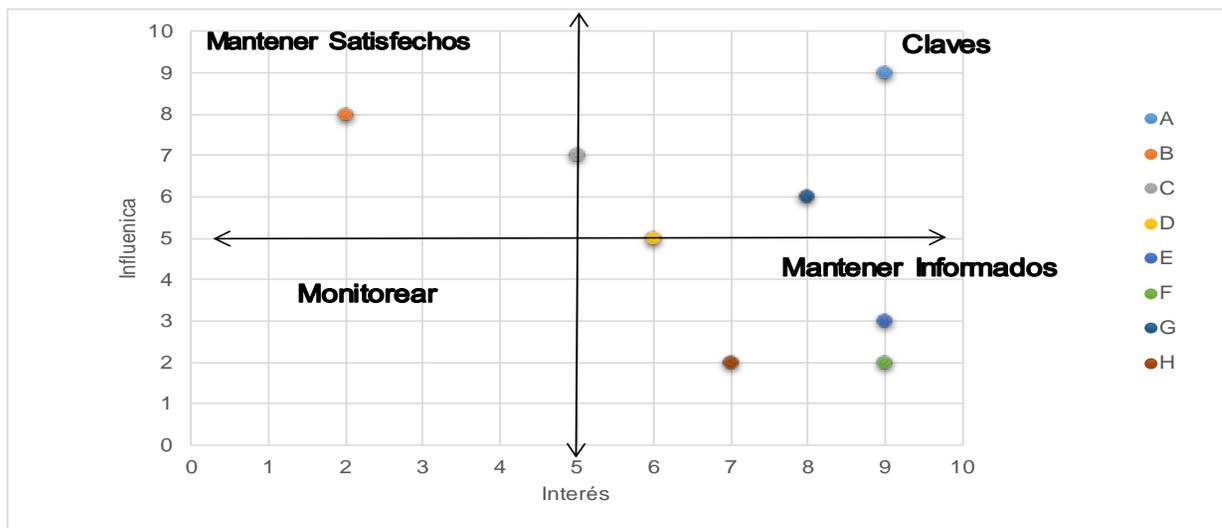


Figura 12. Análisis de involucrados.

Por medio de la matriz cada uno de los involucrados se ajustan a cada una de las siguientes categorías, con su respectiva estrategia de gestión durante el proyecto:

- **Clave para el éxito**: Grupo principal de enfoque, principales involucrados en la toma de decisiones. Debe haber comunicación constante y regular. Sus intereses y requerimientos deben estar claramente definidos. Este tema se gestiona a través del cuadro de comunicaciones expuesto en el cuadro 23.
- **Mantener satisfecho**: Comunicación regular, áreas de interés conocidas y acordadas.
- **Mantener informado**: Mantener informados e involucramiento en áreas de bajo riesgo. Este tema se gestiona a través del cuadro de comunicaciones expuesto en el cuadro 23.
- **Monitorear**: Mantener informados mediante comunicados generales.

7. Plan de Gestión de la Comunicación

Según PMI, “la gestión de las comunicaciones del proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, monitoreo (...) de la información del proyecto sean oportunos y adecuados”, para lograr este objetivo es necesario considerar la planificación, la gestión y el control de las comunicaciones.

Algunos canales de comunicación generalmente utilizados son los indicados en el cuadro 23.

Cuadro 23. Canales de Comunicación

Recurso	Objetivo	Condiciones
Correo Electrónico	Se desarrolló una lista de contactos con los miembros del equipo e involucrados con una participación activa para establecer comunicación por este medio.	La lista debe ser actualizada por el director de proyecto según corresponda.
Reuniones de Seguimiento	En conjunto con el patrocinador se definió una reunión quincenal de seguimiento con su correspondiente informe.	Estas serán realizadas en Pets Paradise y deben presentarse el director del proyecto y el patrocinador.
Reuniones de Sesiones de Trabajo	Para cada reunión de equipo se elaboró una minuta con los acuerdos y actividades pendientes para todos los asistentes.	Las reuniones de equipo se realizarán cuando se considere necesario.

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 24. se presenta la matriz de comunicación establecida para el proyecto Segundo Torneo USDAA de Agilidad Canina en Costa Rica.

Cuadro 24. Matriz de comunicaciones.

MATRIZ DE COMUNICACIONES					
Quién Comunica	A quién	Qué	Cuándo	Cómo	Formulario
Patrocinador	USDAA Director de Proyecto Equipo de Trabajo	Formalizar inicio del proyecto Dar la autoridad al gerente del proyecto Dar a conocer el alcance del proyecto Determinar principales interesados Firmar el Acta de constitución del proyecto	Reunión / Email oficial de inicio del proyecto	E-mail o Reunión	Acta de Constitución del proyecto Minuta Reunión
Patrocinador	Director de Proyecto	Problema detectado y acciones correctivas y/o preventivas propuestas	Al detectarse un problema	E-mail o Reunión	Correo formal
Patrocinador	USDAA	Avance del proyecto	Por demanda	E-mail	Formulario Informe de Avance
Director del Proyecto	Patrocinador	Problema detectado y acciones correctivas y/o preventivas propuestas Nuevos riesgos identificados Informe de Cambios	Al detectarse un problema o cambio Al identificarse riesgos importantes	E-mail o Reunión	Correo formal Informe de Avance Solicitud de Cambios
Director del Proyecto Equipo del proyecto	Patrocinador	Realizar Compras o contrataciones de proveedores	Al detectarse la necesidad Según programación establecida	E-Mail Reunión informal	Correo formal
Director del Proyecto	Patrocinador y USDAA	Informe de avance	Quincenal para el patrocinador	E-mail o Reunión	Correo formal con el Informe de Avance

Cuadro 24. Continuación Matriz de comunicaciones.

Quién Comunica	A quién	Qué	Cuándo	Cómo	Formulario
Director del Proyecto	Patrocinador	Revisión y aceptación de Entregables	Al terminar la fase del proyecto o la elaboración del entregable	Reunión	Aceptación de entregables
Director del Proyecto	Equipo de proyecto	Acuerdos y seguimiento de las actividades pendientes Revisión de Presupuesto Revisión del cronograma Asignación de actividades	En reunión de equipo	E-mail y Reunión	Minuta de Reunión
Director del Proyecto	Patrocinador y Equipo de trabajo	Cambios al Cronograma Cambios al Presupuesto	Cada vez que se realice una reunión Cuando se presente la necesidad	E-mail y Reunión	Correo Formal Minuta de Reunión
Gerente del Proyecto	A quien corresponda	Avisos de todo tipo	Cada vez que se requiera	E-mail	Correo Formal
Equipo de proyecto	Gerente del Proyecto	Informe de avance de las tareas	Semanalmente en la reunión Por demanda	E-mail o Reunión	Verbal Correo Formal Minuta de Reunión
Equipo de proyecto	Gerente del Proyecto	Problemas y riesgos detectados Solicitudes de cambios y su impacto	Al detectarse un problema o riesgo Al presentarse la necesidad de un cambio	E-mail o Reunión	Minuta de reunión Solicitud de Cambios

Fuente: Elaboración propia.

8. Plan de Gestión de la Calidad del Proyecto

Para garantizar que el proyecto satisface las necesidades del cliente se considera necesario desarrollar la gestión de la calidad para establecer los objetivos y responsabilidades de la organización.

En el cuadro 25. se presentan los roles y responsabilidades en la Gestión del Plan de Calidad.

Cuadro 25. Roles y responsabilidades en la Gestión del Plan de Calidad.

Recurso	Descripción
Patrocinador	Proporcionar los recursos necesarios para el seguimiento al Plan de Calidad.
Director de Proyecto	Iniciar, definir objetivos, planear, ejecutar, controlar y cerrar en tiempo y forma el proyecto. Así como, mantener la salud del proyecto mediante un balance adecuado entre el alcance, tiempo, costo, riesgo y calidad.
Equipo de trabajo	Todo el equipo será responsable de participar activamente en el seguimiento del Plan de Calidad que será revisado en las reuniones de coordinación.

Fuente: Elaboración propia

8.1. Planificación de la Calidad

La planificación se realiza para determinar los requisitos o normas de calidad asumidos por la organización para satisfacer las necesidades de los organismos internacionales y participantes.

El aseguramiento de la calidad es el proceso para auditar los requisitos y resultados obtenidos a partir de las medidas de control de la calidad.

En el cuadro 26 se presenta el plan de calidad y de aseguramiento de calidad del proyecto.

Cuadro 26. Planificación de la Calidad del Proyecto

ED T	Entregable	Criterios de Aceptación	Aseguramiento de la Calidad	Frecuencia de Revisión	Control
1	Diseño del Proyecto	Presupuesto y cronograma del evento deben estar acorde a los recursos suministrados.	Reuniones quincenales con los organizadores del evento.	Quincenal	Cumplimiento del presupuesto y cronograma
2	Gestión de USDAA	El torneo y jueces deben estar inscritos para la fecha del torneo.	Reuniones quincenales con los organizadores del evento.	Quincenal	Cumplimiento de las especificaciones
3	Contratación de Premios	Los premios deben tener un diseño alusivo a Costa Rica, así como estar listos para la fecha del torneo.	Verificación del trabajo realizado	Una vez	Cumplimiento de las especificaciones
4	Preparación del Evento	La pista y obstáculos deben seguir los lineamientos de USDAA.	Verificación del trabajo realizado	Una vez	Cumplimiento de las especificaciones
5	Recaudación de Fondos	Tener la contratación de patrocinadores y de torneos requeridos para la ejecución	Reuniones quincenales para ver avance en recaudación	Quincenal	Cumplimiento del plan

		del proyecto.			
6	Gestión de Participantes Extranjeros	Los participantes extranjeros deben tener las condiciones de transporte, hospedaje y alimentación para suplir sus necesidades durante el evento.	Verificación al cumplir la coordinación	Una vez	Cumplimiento de necesidades de participantes extranjeros

8.2. Control de la Calidad

Con el fin de controlar cada uno de los requerimientos propuestas se utiliza el formulario del cuadro 27 para controlar la calidad del proyecto.

Cuadro 27. Control de Calidad del Proyecto.

Calidad en la Gestión del Proyecto				
Información General				
Elaborado por		Fecha de Revisión:		
Características				
Característica	Cumple (SI -NO)	Acción correctiva si no cumple	Responsable y Fecha	Observaciones
1. Entregables según alcance				
2. Cronograma al día				
3. Costos dentro del presupuesto				
4. Informes de Avance				
5. Seguimiento a acuerdos de reuniones				
6. Se utilizan los formatos establecidos para la documentación				
7. Se recopilan lecciones aprendidas				
8. Se realiza el control de cambios				
9. Se asignaron los responsables para siguientes etapas de manera oportuna				
10. Se cuenta con los recursos materiales de la siguiente etapa en forma oportuna				
11. Se monitorean los riesgos				
12. Se mantiene comunicación con los interesados				

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

- Se elaboró el plan de gestión del Segundo Torneo Regional USDAA de Agilidad Canina en Costa Rica y se logró organizar el evento las directrices de la administración de proyectos recomendadas por PMI.
- Por medio del plan de gestión del alcance del proyecto se logró definir los requisitos, entregables y sus respectivos criterios de aceptación por parte del cliente. Del mismo modo, se desarrolló una plantilla de gestión de cambios para controlar las modificaciones que se pudieran presentar en la ejecución del proyecto.
- A través de las diferentes herramientas de la gestión del tiempo fue posible establecer el cronograma y su control a lo largo del proyecto.
- El plan de gestión de costos desarrollado contempló las estimaciones, las reservas de gestión y contingencia para lograr desarrollar un presupuesto total del proyecto y su respectiva herramienta de control.
- La calidad del evento organizado se logró por medio de la planificación de la misma en las etapas previas de organización donde se contempló las diferentes variables que habilitaran el aseguramiento y control de la calidad en todas las etapas del proyecto.
- Las adquisiciones del proyecto se centraron en tres entregables principales que fueron la inscripción del evento, los preparativos previos y la gestión del proyecto. Para cada uno de ellos se consilió el respectivo proceso de control para la descripción del tipo de compra correspondiente.

- El plan de gestión de los interesados identificó los involucrados en el proceso y el tipo de impacto de cada uno de ellos para garantizar lograr la satisfacción de sus expectativas.
- Del mismo modo, la matriz de las comunicaciones permitió que la información fuera transmitida y gestionada adecuadamente a cada uno de los involucrados del proyecto.
- Los riesgos del proyecto fueron identificados y calificados cualitativamente para poder establecer el plan de mitigación correspondiente y evitar que alguna situación inesperada afectara la calidad, el alcance, tiempo o costo del proyecto.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los gerentes de proyectos la realización de un plan detallado de gestión de este tipo de eventos para garantizar que sean realizados contemplando las diferentes variables del alcance, tiempo, costos y calidad.
- Se recomienda a la escuela Pets Paradise y sus administradores, seguir los lineamientos desarrollados en este proyecto para poder replicarlos en futuros eventos y seguir los logros alcanzados.
- Se recomienda a la administración de Pets Paradise tomar en consideración los riesgos detectados en el evento y tomarlos como base para la organización de eventos futuro, de forma tal que puedan ser reducidos al mínimo.
- Se recomienda a los gerentes de proyectos la utilización de las diferentes herramientas descritas en el presente trabajo para garantizar cumplir los lineamientos del PMI.

BIBLIOGRAFIA

- Bonham Margaret H. (2009). Introduction to Dog Agility. Barron`s Educational Series. Primera Edición.
- Lledó Pablo (2013). Director de Proyectos: Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento. Canadá. Pablo Lledó.
- Paramio Antonio (2010). Psicología y aprendizaje del adiestramiento del perro. Ediciones Díaz de Santos. Segunda edición. Pág. 179
- Project Management Institute Inc. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía *PMBOK*®). Pennsylvania: Project Management Institute.
- Ramos Chagoya Ena. (2008). Métodos y técnicas de investigación. Recuperado el 22 de mayo de 2016 de <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Singh, Gurdev. (2013). Information sources, services and systems. Editorial PHI Learning Pvt.
- The Home for Dog Owners and Those Working with Dogs: The Kennel Club. (2016). Thekennelclub.org.uk. Revisado el 9 de Mayo de 2016 de la página Web <http://www.thekennelclub.org.uk/>
- United States Dog Agility Association, Inc. (2016). USDAA Dog Agility. Revisado el 15 de Mayo de 2016 de la página Web <https://www.usdaa.com>
- United States Dog Agility Association, Inc. (2016). USDAA Dog Agility General Regulations. Revisado el 15 de Mayo de 2016 de la página Web http://usdaa.com/rulesReg_ObsReqs.cfm#contact
- United States Dog Agility Association, Inc. (2016). Reglas Generales. Revisado el 9 de Mayo de 2016 de la página Web http://www.usdaa.com/binary/files/rules_ebook_2004_chp1.pdf
- Vite, Javier. (2013). Métodos de Investigación. Recuperado el 22 de mayo de 2016 de <https://javiervite.wordpress.com/2013/06/27/metodos-de-investigacion/>

ANEXOS

Anexo 1: ACTA DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha de firma del Acta	Nombre de Proyecto
1 – 4 – 2016	Segundo Torneo Regional USDAA de Agilidad Canina en Costa Rica
Áreas de conocimiento / procesos	Área de aplicación (Sector / Actividad)
Grupos de procesos: Inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, cierre Áreas de Conocimiento: Integración, alcance, tiempo, costos, calidad, comunicación, adquisición e interesados.	Sector: Deporte
Fecha tentativa de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
15 – Abril – 2016	30 – Julio – 2016
Objetivos del Proyecto	
<u>Objetivo general</u> Elaborar el plan de gestión del Segundo Torneo Regional USDAA de Agilidad Canina en Costa Rica para organizar el evento cumpliendo las directrices de la administración de proyectos.	
<u>Objetivos específicos</u> <ol style="list-style-type: none">1. Definir el plan de gestión del alcance del proyecto para asegurar que la realización del evento incluye los procesos requeridos y satisface al cliente principal.2. Elaborar el plan de gestión del tiempo para administrar correctamente la terminación en plazo del proyecto.3. Desarrollar el plan de gestión de costos para controlar los mismos a lo largo del proyecto.4. Elaborar el plan de gestión de la calidad para satisfacer las necesidades esperadas del proyecto.5. Elaborar el plan de gestión de adquisiciones para controlar la compra de productos y servicios a lo largo del proyecto.6. Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones para asegurar que la información del proyecto sea transmitida y gestionada de forma oportuna y adecuada.7. Elaborar el plan de gestión de interesados del proyecto para desarrollar estrategias de gestión adecuadas que logre la participación eficaz de los mismos.8. Elaborar el plan de gestión de riesgos para gestionar los mismos de forma tal que se aumente la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y que disminuya la probabilidad y el impacto de los eventos negativos del proyecto.	

<p>Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)</p>
<p>La agilidad canina es un deporte de mucho auge a nivel mundial y se ha venido desarrollando en Costa Rica desde hace aproximadamente 15 años. El propósito del proyecto es utilizar las herramientas de la administración de proyectos, para desarrollar una competencia de clase mundial en el país, de forma tal que incentive la inversión en este deporte, así como promover cada vez más su desarrollo en Costa Rica. Del mismo modo, el proyecto busca integrar a los diferentes competidores a nivel nacional para que en el marco de la organización mundial USDAA, puedan darse a conocer a nivel regional y obtener títulos que les permita asistir a eventos internacionales, tales como el Cynosport, competencia USDAA anual realizada en Estados Unidos en el mes de octubre.</p>
<p>Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables Finales</p>
<p>Por medio del trabajo a desarrollar se espera crear un plan de gestión del proyecto que incluya las siguientes partes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alcance del Proyecto - Plan de Gestión del Tiempo - Plan de Gestión de Costos - Plan de Gestión de Adquisiciones - Plan de Gestión de las Comunicaciones - Plan de Gestión de los involucrados - Plan de Gestión de Riesgos - Plan de Gestión de la Calidad
<p>Supuestos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con la aprobación de la organización USDAA para la realización del torneo en el país las fechas 23, 24 y 25 de julio del presente año. • Se tiene previamente definido los recursos requeridos para la ejecución del evento, tales como materiales, jueces y localidad del evento.
<p>Restricciones</p>
<ul style="list-style-type: none"> • El evento debe organizarse antes de las fechas 23, 24 y 25 de julio pues se tiene aprobación de la organización USDAA, así como la confirmación de jueces internacionales. • Debido a que el deporte no tiene mucho desarrollo en el país se cuenta con recursos limitados para su ejecución. • Se debe cumplir con las reglas referidas por la organización USDAA para la realización del evento en el país (localidad, participantes y calidad).

Identificación de riesgos

- Si no se determina un lugar apropiado para el evento podría afectar la fecha de ejecución del evento afectando el alcance, tiempo y costo del proyecto.
- Si no se cuenta con el número de participantes o competidores mínimo podría haber una recaudación de fondos menor a la requerida impactando los costos del proyecto.
- Si la localidad escogida es afectada por condiciones climáticas podría afectar el desempeño de los competidores impactando la calidad del evento.

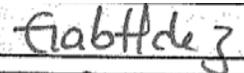
Presupuesto

El presente proyecto cuenta con el presente presupuesto

- Plan de gestión del proyecto \$4.000
- Diseño de las herramientas para la gestión de los planes \$1,500
- Total del presupuesto requerido \$5,500

Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha Inicio	Fecha Final
Aprobación del plan de comunicaciones	1-06-2016	30-06-2016
Aprobación del plan de gestión del tiempo	1-05-2015	30-05-2016
Aprobación del plan de gestión de adquisiciones	1-07-2016	30-07-2016
Aprobación del plan de gestión de riesgos	1-07-2016	30-07-2016
Aprobación del plan de gestión de los costos	1-06-2016	1-07-2016
Aprobación de plan de gestión de involucrados	1-07-2016	30-07-2016
Aprobación de plan de gestión de la calidad	1-07-2016	30-07-2016
Aprobación de plan de gestión del Proyecto	1-07-2016	31-07-2016
Evento Principal	23-07-2016	25-07-2016

Información histórica relevante	
<p>La Asociación de Agilidad Canina de Estados Unidos Inc. (USDAA por sus siglas en inglés) fue fundada en 1986 para promover las normas internacionales de la agilidad canina y es actualmente la organización más grande del mundo de este tipo, con más de 40.000 competidores inscritos y más de 150 clubes representantes en Estados Unidos, Canadá, México, Bermuda, Guatemala, Puerto Rico, Singapur, Filipinas y Japón.</p> <p>En Costa Rica, la escuela de agilidad canina Pets Paradise, en la Guácima de Alajuela es pionera en la realización de estos tipos de eventos por más de 10 años. En el año 2015, contó con el orgullo de organizar el primer torneo de agilidad canina de la región con participantes de Panamá, Guatemala, México, El Salvador y Costa Rica, por lo tanto, este año será nuevamente anfitriona de este evento, que se espera que cuente con una mayor cantidad de participantes extranjeros y nacionales.</p>	
Identificación de grupos de interés (involucrados)	
<p><u>Involucrados Directos:</u> Dueños de Escuela de Agilidad Canina Pets Paradise (Patrocinadores) Directivos USDAA Participantes y Competidores</p> <p><u>Involucrados Indirectos:</u> Patrocinadores Proveedores Comunidad</p>	
Director de proyecto: Ana Gabriela Hernández Hernández	Firma: 
Autorización de: Mary Carmen Marín	Firma:

Anexo 2: EDT

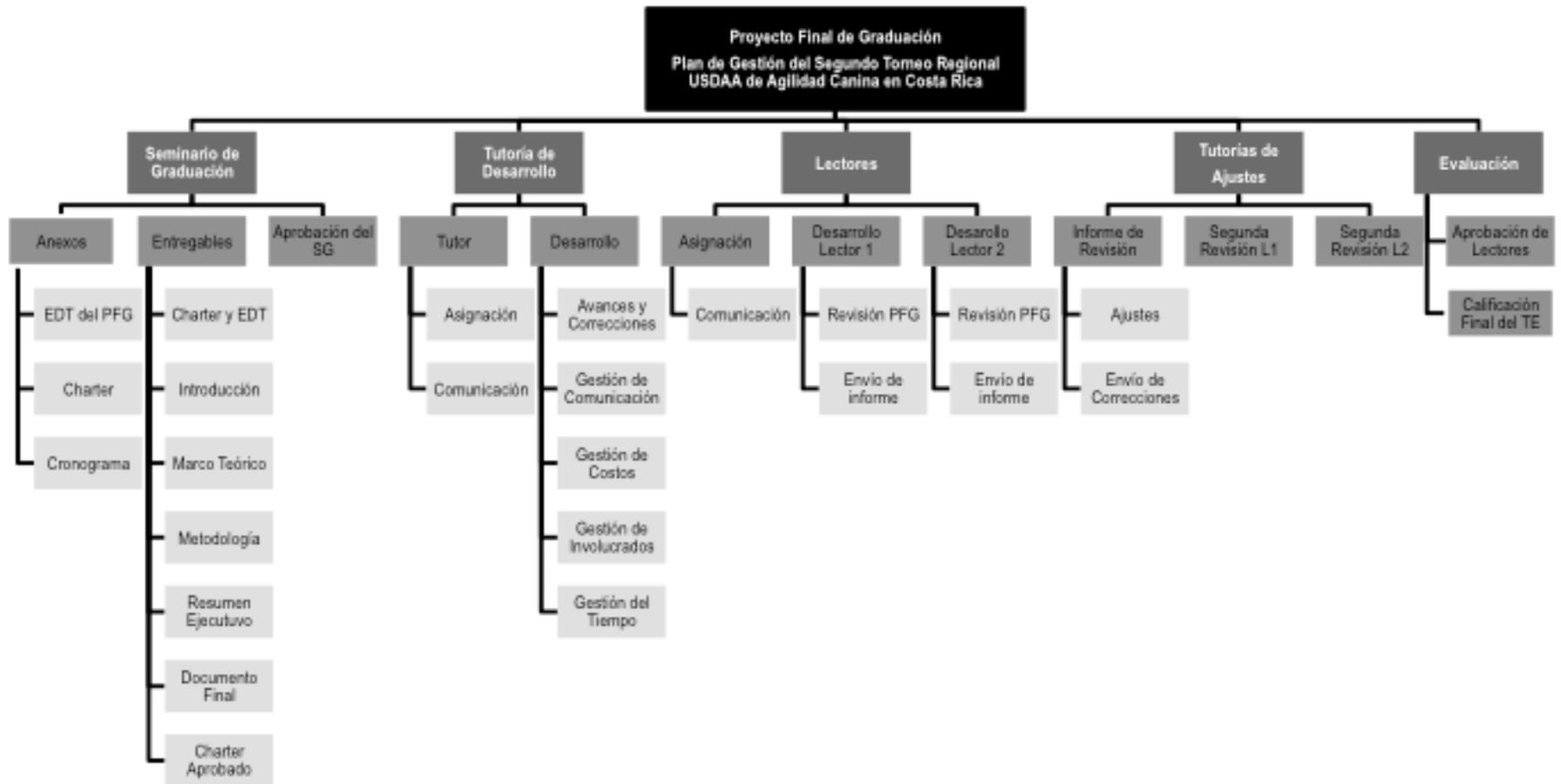


Figura 14. EDT Proyecto Final de Graduación
Fuente: Elaboración Propio