

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

DISEÑAR UNA ESTRATEGIA PARA LA FORMACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIOS PARA FORTALECER LOS EMPRENDIMIENTOS EN TURISMO COMUNITARIO CON RESILIENCIA AL CAMBIO CLIMÁTICO, USANDO EL CASO DE LA INICIATIVA DE TURISMO COMUNITARIO LIDERADA POR MUJERES DE RIVAS DE PÉREZ ZELEDÓN EN COSTA RICA.

GABRIELA BONILLA PACHECO

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

SAN JOSÉ, COSTA RICA

12 DE DICIEMBRE DE 2022

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

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

Julio César Brenes Bermúdez

NOMBRE DEL TUTOR

María Fernanda Ibarra

PROFESORA LECTORA No.1

Róger Valverde Jiménez

PROFESOR LECTOR No.2

Gabriela Bonilla Pacheco

SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A las mujeres de zonas rurales y costeras de Centroamérica, que lideran proyectos de turismo comunitario y que impulsan innovaciones y construyen soluciones con impacto local en su día a día.

Al personal docente y administrativo de la Universidad en Cooperación Internacional.

AGRADECIMIENTOS

A las compañeras y compañeros de la maestría, con quienes compartimos aprendizaje y reflexión, en especial a Jacqueline Picado y a Alana Castillo.

A todo el cuerpo docente de la Maestría en Gestión de proyectos.

A mi tutor Julio César Brenes Bermúdez, por su acompañamiento tan preciso y atinado.

A las personas Lectoras profesora María Fernanda Ibarra y Róger Valverde, por su entusiasmo con este tema y sus aportes técnicos al abordaje y al enfoque del proyecto.

A todo el personal administrativo de la Universidad por su cultura de colaboración y de escucha.

Muchas gracias.

ABSTRACT

Este documento tiene el objetivo de diseñar una estrategia para la formación en modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos de turismo comunitario resilientes al cambio climático, usando el caso de la iniciativa liderada por mujeres de Rivas de Pérez Zeledón in Costa Rica. El producto final de este PFG es contar con una propuesta de estrategia de formación que permita buscar fondos no reembolsables para implementar dicha formación. Este estudio aborda las mejores prácticas nacionales e internacionales en capacitación a emprendimientos de turismo comunitarios con resiliencia al cambio climático para incorporarlas en la estrategia de formación, al tiempo que identificar las técnicas y herramientas que conforman las áreas de conocimiento de alcance, cronograma, costos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones que deben tomarse en cuenta para preparar la implementación de la estrategia de formación. Por eso se implementa una metodología deductiva y analítica-sintética, así como la Guía del PMBOK del Project Management Institute. Como resultado del proyecto se identificó la importancia de que la estrategia de formación tuviera un carácter dinámico y versátil para poder integrar nuevos contenidos y ser adaptada a las necesidades de emprendimientos en diferentes comunidades. Se recomienda presentar la estrategia diseñada a diferentes donantes, para levantar los recursos no reembolsables que permitan implementar la formación en varias iteraciones.

Palabras clave: dirección de proyectos, resiliencia, mujeres, cambio climático, emprendimiento, turismo comunitario, formación para el emprendimiento.

ABSTRACT

This document aims at designing a training strategy to create business models for climate resilient community-based tourism. For this, the project focuses on the case of the initiative led by women from Rivas de Pérez Zeledón, in Costa Rica. The final product of this PFG is a final proposal to bid for funds to implement such training strategy. In order to achieve that, this study addresses national and international best practices in training community tourism enterprises with resilience to climate change to incorporate them into the training strategy, while identifying the techniques and tools that make up the areas of knowledge of scope, schedule, costs, communications, risks and acquisitions that must be considered to implement the training strategy. That is why the study implements a deductive and analytical-synthetic methodology, as well as the PMBOK Guide of the Project Management Institute. As a result of the study it was identified that the training strategy adds more value if it shows a dynamic and versatile character that allows it to integrate new content and be adapted to the needs of enterprises in different communities. Therefore, it is recommended to present the strategy designed to different donors, to raise the non-reimbursable resources that allow the implementation of the training in several iterations.

Keywords: project management, resilience, women, climate change, entrepreneurship, community tourism, training for entrepreneurship, resilient business, care economy.

Índice de Contenido

LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE TABLAS	11
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	12
RESUMEN EJECUTIVO	13
1 INTRODUCCIÓN	14
1.1 Antecedentes	14
1.2 Problemática	14
1.3 Justificación del proyecto	14
1.4 Objetivo general	15
1.5 Objetivos específicos	15
2 MARCO TEÓRICO	16
2.1 MARCO INSTITUCIONAL	16
2.1.1 Antecedentes de la institución	16
2.1.2 Misión y visión	16
2.1.3 Estructura organizativa	17
2.1.4 Productos y servicios que ofrece	17

2.2	Teoría de Administración de Proyectos	18
2.2.1	Principios de la dirección de proyectos	18
2.2.2	Dominios de desempeño del proyecto	18
2.2.3	Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos	18
2.2.4	Administración, dirección o gerencia de proyectos	18
2.2.5	Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos	18
2.2.6	Ciclos de vida de los proyectos	18
2.2.7	Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos	18
2.3	Otra teoría propia del tema de interés	19
2.3.1	Situación actual del problema u oportunidad en estudio	19
2.3.2	Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio	19
2.3.2.1	Metodologías que se han usado	19
2.3.2.2	Conclusiones y recomendaciones obtenidas	19
2.3.3	Otra teoría relacionada con el tema en estudio	19
2.3.3.1	Título 1 de otra teoría de interés	19
2.3.3.2	Título 2 de otra teoría de interés	19
2.3.3.3	Título 3 de otra teoría de interés	20
3	MARCO METODOLÓGICO	20
3.1	FUENTES DE INFORMACIÓN	20
3.1.1	Fuentes primarias	21
3.1.2	Fuentes secundarias	21

3.2	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	22
3.2.1	Método analítico-sintético	22
3.2.2	Método inductivo	23
3.2.3	Método deductivo	23
3.3	HERRAMIENTAS	24
3.4	SUPUESTOS Y RESTRICCIONES	24
3.5	ENTREGABLES	56
4	DESARROLLO	70
4.1	TEMA RELACIONADO CON EL OBJETIVO 1	70
5	TEMA RELACIONADO CON EL OBJETIVO 2	139
6	TEMA RELACIONADO CON EL OBJETIVO 3	159
7	CONCLUSIONES	185
8	RECOMENDACIONES	187
9	VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE	189

Lista de Referencias	196
Anexos	202
Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG	206
Anexo 2: EDT del PFG	209
Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG	212
Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar	223
Anexo 5: Otros	229

LISTA DE FIGURAS

Número de Figura	N. de Página
Figura 1. Estructura Organizativa de la empresa Consultora y Diseño Pedal S.A.	29
Figura 2. Ciclo de vida en un entorno híbrido	44
Figura 3. Estrategia empresarial de PEDAL en gestión de portafolio, programas y proyectos	45
Figura 4. Fuentes primarias y fuentes secundarias.	51
Figura 5. Métodos de Investigación	57
Figura 6. EDT del proyecto	79
Figura 7. Recursos del proyecto	89
Figura 8. Matriz RACI del proyecto.	99
Figura 9. Estructura desglosada de riesgos	116
Figura 10. Relación de los conceptos relacionados con la resiliencia climática.	149
Figura 11. Relación de conceptos y acciones comprendidos en la resiliencia climática de emprendimientos turísticos.	153
Figura 12. Resumen de condiciones para garantizar inclusión y permanencia.	171
Figura 13. Relación de cada módulo con las Técnicas de mediación pedagógica	174

LISTA DE TABLAS

	Número de Tabla	N. de Página
Tabla 1. Doce Principios basados en el Manifiesto Ágil		34
Tabla 2. Descripción de los ocho dominios de desempeño y relación con herramienta de gestión de proyectos		36
Tabla 3 Ciclo de vida de proyectos		39
Tabla 4. Área de conocimiento y valor que agrega		42
Tabla 5. Fuentes de Información Utilizadas		53
Tabla 6. Métodos de Investigación Utilizados		58
Tabla 7. Herramientas Utilizadas		61
Tabla 8. Supuestos y restricciones que afectan este PFG		64
Tabla 9. Entregables del proyecto		66
Tabla 10. Acta de constitución del proyecto		72
Tabla 11. Enunciado del alcance, con los respectivos entregables y exclusiones		77
Tabla 12. Plan de Gestión del Cronograma		81
Tabla 13. Secuenciamiento de actividades		83
Tabla 14. Estimación de recursos		90
Tabla 15. Resumen de recursos necesarios		93
Tabla 16. Competencias y habilidades del equipo de trabajo		95
Tabla 17. Matriz de comunicaciones del proyecto		102

Tabla 18. Formatos de formularios de minutas, reportes y control de cambio del proyecto	107
Tabla 19. Identificación de Riesgos según tipo y causa	117
Tabla 20. Escala de probabilidades de que se presente un riesgo negativo interno o externo	120
Tabla 21. Escala de impacto del riesgo negativo sobre los objetivos del proyecto.	120
Tabla 22. Evaluación del impacto de los riesgos en los objetivos	121
Tabla 23. Matriz de probabilidad e impacto	122
Tabla 24. Análisis de los riesgos.	123
Tabla 25. Plan de respuesta de los riesgos	128
Tabla 26. Modalidades de contratación según montos	136
Tabla 27. Legislaciones vigentes y abordaje específico en resiliencia.	144
Tabla 28. Competencias específicas y resultados de aprendizaje del perfil de salida de la formación.	156
Tabla 29. Resumen de la estructura temática y de distribución en semanas de implementación.	162
Tabla 30. Contenidos de la formación y herramientas que se desarrollan	164

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

5C	Consejo Consultivo Ciudadano de Cambio Climático
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CLACSO	Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales
CINDE	Agencia de Promoción de Inversiones de Costa Rica
DCC	Dirección de Cambio Climático
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
INDER	Instituto de Desarrollo Rural
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
GAM	Gran Área Metropolitana
MINAE	Ministerio de Ambiente y Energía
NASA	Agencia Norteamericana del Espacio
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PFG	Proyecto Final de Graduación
PMI	Project Management Institute

U.R.A.N Unidas por el rescate y Armonía con la Naturaleza
RBS Estructura Desglosada de Riesgos

RESUMEN EJECUTIVO

Las zonas boscosas y rurales tienen un equilibrio ambiental complejo y el cambio climático tiene una afectación distinta sobre estas zonas. Aumentan las inundaciones erosionando los suelos, cambia la temperatura y la humedad del suelo afectando la salud de los cultivos y de las semillas. Al mismo tiempo, los desastres climáticos afectan los caminos de las comunidades, las cosechas y a los animales de granja. Es por eso que los emprendimientos de turismo comunitario requieren pensarse como iniciativas de negocio que integren estrategias de resiliencia al cambio climático. Los emprendimientos liderados por mujeres tienen además un segundo desafío que se basa en el acceso de las mujeres a la formación permanente y al financiamiento para sus emprendimientos.

Este Proyecto Final de Graduación (PFG) tuvo como objetivo principal diseñar una estrategia para la formación en modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos en turismo comunitario con resiliencia al cambio climático, usando el caso de la iniciativa de turismo comunitario liderada por mujeres de Rivas de Pérez Zeledón.

El turismo comunitario es una oferta de turismo provisto por las comunidades y sus integrantes dirigido a las personas viajeras a visitar y a alojarse en sus localidades para conocer experiencias culturales, gastronómicas, artísticas, etc. que son tradicionales del lugar. El turismo comunitario tiene la particularidad de generar bajo impacto para la naturaleza y promover un crecimiento económico más participativo (AEC, 2022). Por su parte, un modelo de negocio es una herramienta para definir lo que se ofrece al mercado, incluido el o los productos que se van a ofrecer y la forma en que el segmento de consumidores lo puede adquirir, el alcance, las personas responsables y el costo de la oferta.

Los objetivos específicos fueron el análisis de las mejores prácticas nacionales e internacionales en capacitación a emprendimientos de turismo comunitarios con resiliencia al cambio climático para incorporarlas en la estrategia de formación; en segundo lugar la identificación de las técnicas y herramientas que conforman las áreas de conocimiento de alcance, cronograma, recursos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones que deben tomarse en cuenta para preparar la implementación de la estrategia de formación y en tercer lugar, la propuesta de una estrategia de formación en modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos resilientes al cambio climático, usando el caso de la iniciativa de turismo comunitario liderada por mujeres de Rivas de Pérez Zeledón, que permita buscar fondos no reembolsables para implementar dicha formación.

Este Proyecto se desarrolla porque se considera clave contribuir a que cualquier esfuerzo para diseñar y poner en marcha modelos de negocio para emprendimientos de impacto comunitario, deben pensarse como esfuerzos con impacto a largo plazo. Es por eso que es

fundamental y es relevante integrar la perspectiva de resiliencia climática a los emprendimientos de turismo comunitario liderados por mujeres.

Las beneficiarias directas de este proyecto son las mujeres del Grupo U.R.A.N. La empresa Consultora y Diseño Pedal está coordinando directamente con el Grupo de mujeres U.R.A.N, para generar diversas iniciativas de empoderamiento y participación económica de las mujeres de la zona. Entre otros, la estrategia de formación que se espera establecer a partir de este Proyecto Final de Graduación, será liderada por la empresa Consultora y Diseño Pedal junto con las mujeres del Grupo U.R.A.N.

La empresa Consultora y Diseño Pedal es una firma consultora experta en proyectos de desarrollo humano con perspectiva de género, con relevancia cultural y sensibilidad climática. Más adelante se detalla la experiencia de dicha empresa. Los beneficiarios indirectos son todas las iniciativas de turismo comunitario que quieran implementar la estrategia de formación ya sea de forma completa o parcialmente.

Los antecedentes analizados para los procesos de formación de personas adultas, principalmente de personas con responsabilidades familiares, muestran que las iniciativas de formación deben prever soluciones y algunos mecanismos para evitar la desigualdad al acceso y la permanencia en esa formación. Principalmente se recomienda poner a disposición servicios de cuidado y transportes, según las posibles necesidades de las mujeres que participan de la formación. El proyecto está encaminado a generar una oferta de formación para contribuir al diseño de modelos de negocio que además muestren a las personas usuarias del turismo comunitario el valor que les agrega ser usuarios de emprendimientos que han integrado estrategias para la resiliencia.

La metodología utilizada fue deductiva y analítica-sintética, así como la Guía del PMBOK del Project Management Institute. Se priorizaron las técnicas e instrumentos más adecuados para abordar el problema. Se recurrió a fuentes primarias como entrevistas semiestructuradas con personas vinculadas a emprendimientos de turismo comunitario, a temas de formación y a temas de finanzas climáticas. También se analizaron fuentes secundarias que ofrecían contenidos valiosos sobre la formación de personas adultas, modelos de negocio innovadores y políticas para resiliencia climática.

Las conclusiones que se han elaborado a partir del análisis de la teoría y de los entregables respectivos se enfocan en que el turismo comunitario debe contar con planes de mejora continua de las estrategias para su resiliencia climática; que estas estrategias deben basarse en los saberes y conocimientos de las personas emprendedoras, que cuando los procesos de formación tienen más impacto si aportan herramientas de aplicabilidad inmediata en la vida laboral y que a todas las personas usuarias turismo comunitario y a todo el encadenamiento productivo le genera valor contribuir con el fortalecimiento de la resiliencia.

Las recomendaciones para el equipo del proyecto se centran en garantizar que los datos, los criterios y conceptos sobre resiliencia estén siempre actualizados y verificados y que las metodologías de formación cuenten con estrategias para integrar a personas estudiantes con diferentes formas de diversidad, como la procedencia geográfica, el grupo étnico y etario al que pertenecen, etc. Las recomendaciones para las mujeres que lideran los emprendimientos llaman a establecer alianzas de mediano y largo plazo, así como repetir los diagnósticos de vulnerabilidad y resiliencia de sus negocios (Índice) al menos una vez al año, así como actualizar sus estrategias de resiliencia.

La última recomendación está dirigida a cualquier actor que lleve adelante procesos de formación para negocios y emprendimientos liderados de mujeres, para que se priorice instalar capacidades de aplicación inmediata, como una forma de agregar el máximo valor a todas las personas, familias y a sus comunidades.

1 INTRODUCCIÓN

Este proyecto propone el Diseño de una estrategia para la formación en modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos en turismo comunitario con resiliencia al cambio climático, usando el caso de la iniciativa de turismo comunitario liderada por mujeres de Rivas de Pérez Zeledón. Para dicho diseño se toma en cuenta un conjunto de mejores prácticas en formación para emprendimientos comunitarios en turismo que integran la resiliencia en cambio climático. Sumado a esto, el proyecto identifica técnicas y herramientas que conforman las áreas de conocimiento en gestión de proyectos adecuadas para este diseño y para elaborar una propuesta para levantar fondos no reembolsables para implementar la estrategia de formación que se contempla en el entregable tres de este documento.

Este tema es relevante por varias razones. En primera instancia, el impacto del cambio climático ya se está experimentando y ha afectado con fuerza a las comunidades rurales y costeras del país. No en vano, como se demuestra en el apartado de marco teórico, Costa Rica ya ha impulsado una serie de políticas para la resiliencia para las comunidades y la población, para mejorar la capacidad de recuperarse luego de cada fenómeno climático.

Por otro lado, como también se muestra en un conjunto de documentos, políticas y proyectos que se citan en el marco teórico, para que la resiliencia sea verdaderamente estratégica y eficaz, se requiere apoyar a las comunidades con intervenciones centradas en la toma de conciencia, la capacitación y en la formación.

Por último, promover la formación para la resiliencia facilita que el diseño de productos y servicios del turismo comunitario tenga una mirada más estratégica y sostenible para los negocios.

Quien escribe este proyecto tiene muchos años de acompañar procesos de formación de mujeres adultas de zonas rurales, costeras e indígenas y ha podido observar y reconocer el valor de los conocimientos de estas localidades, así como la importancia de fortalecer dichos conocimientos a través de algunas herramientas que facilitan el diseño de nuevas estrategias y nuevas prácticas en las comunidades, organizaciones y emprendimientos.

1.1 ANTECEDENTES

La comunidad de Rivas de Pérez Zeledón se ubica en el pacífico Sur de Costa Rica, en las faldas del Cerro Urán y colinda con el Parque Nacional Chirripó en la Cordillera de Talamanca. En la comunidad habitan alrededor de 100 familias, cuyas actividades productivas incluyen el cultivo del café, la ganadería y el turismo rural. El grupo de Mujeres U.R.A.N. (Unidas por el Rescate y Armonía con la Naturaleza) se fundó hace treinta años, y ha estado constituido por mujeres que promueven diferentes estrategias de mejora de la calidad de vida de las familias del lugar. A inicios del año 2022, el Grupo U.R.A.N. acordó que buscaría fortalecer la oferta de turismo comunitario, empezando por la ruta de visita al Cerro Urán.

La empresa Consultora y Diseño Pedal tiene una larga experiencia en brindar servicios técnicos, de investigación y de sistematización a proyectos de impacto social. Para esto, PEDAL coloca a las comunidades y organizaciones sociales vinculadas como aliadas o pares, poniendo en valor el conocimiento y los saberes de estos actores y contribuyendo con herramientas técnicas que organizan ese conocimiento y facilitan la construcción de propuestas y acciones con la participación de estas organizaciones.

La empresa tiene un compromiso con temáticas ambientales y de sostenibilidad. Por eso ha centrado muchas de sus intervenciones en actividades que buscan mejorar las prácticas y comportamientos sociales para establecer relaciones más justas y sostenibles en el medio ambiente y con los ecosistemas.

De manera más específica, PEDAL diseña e implementa proyectos enfocados en política pública, fortalecimiento institucional, mujeres, participación política y productiva de las mujeres, proyectos sobre el cambio climático y proyectos de movilidad urbana con perspectiva de género, aportando a empresas de la industria de transporte para que integren políticas de inclusión de mujeres, así como estrategias para hacer más amigable las experiencias del trayecto para pasajeras usuarias. Estas áreas de experiencia agregan valor para este proyecto.

Con respecto a proyectos climáticos, PEDAL ha vendido servicios para desarrollar los Diálogos Preparatorios del Parlamento Climático y la organización del Parlamento Climático. El Parlamento Climático Nacional fue diseñado e implementado por el Consejo

Consultivo Ciudadano de Cambio Climático (5C) y logró constituir una agenda nacional de cambio climático, que integró las prioridades climáticas identificadas por 24 comunidades de los territorios indígenas, las comunidades costeras, las poblaciones del Caribe norte y de la zona norte, así como del Gran Área Metropolitana (GAM) durante los Diálogos preparatorios celebrado en el año 2021.

Otra área de conocimiento y de experiencia es la de la construcción sostenible, sin huella de carbono, utilizando materiales naturales y reciclados.

Estas experiencias tuvieron el formato de venta de servicios por parte de PEDAL a terceros.

Actualmente, la empresa Consultora y Diseño Pedal está abocada a levantar recursos para implementar proyectos propios que se diseñen e implementen en alianzas con organizaciones y comunidades. La estrategia de formación que es un entregable de este proyecto será la propuesta con la que se levantarán fondos.

El proyecto toma como experiencia central la del Grupo de Mujeres Unidas por el rescate y armonía con la naturaleza (en adelante Grupo de Mujeres U.R.A.N.). Esta organización está preparando fortalecer una oferta de turismo comunitario que incluye las rutas de caminata guiada al Cerro Urán del Parque Nacional Chirripó, las guías en las reservas naturales Reserva Aurora y Reserva Río Blanco y en el Corredor Biológico Premontano Chirripó-Savegre; el Parque Nacional Chirripó y La Reserva de la Biosfera La Amistad.

Muchas de las mujeres que participan en los servicios de las guías, también elaboran productos con materiales y productos locales como muebles, hamacas, macetas, productos

alimenticios y para la salud. Es de interés del grupo de Mujeres U.R.A.N. generar un emprendimiento que centralice la oferta de productos, desde la oferta de guías y rutas turísticas, hasta las elaboraciones artesanales, a la vez que se mejoran las estrategias de comunicación y de difusión de dichas ofertas.

Parte del equipo PEDAL está contribuyendo con el grupo de Mujeres U.R.A.N. para diseñar esa oferta de emprendimiento de turismo comunitario, así como en la facilitación del diálogo con el Instituto de Desarrollo Rural (INDER).

1.2 PROBLEMÁTICA

Las zonas boscosas y rurales tienen un equilibrio ambiental complejo y el cambio climático tiene una afectación distinta sobre estas zonas. Aumentan las inundaciones erosionando los suelos, cambia la temperatura y la humedad del suelo afectando la salud de los cultivos y de las semillas. Al mismo tiempo, los desastres climáticos afectan los caminos de las comunidades, las cosechas y a los animales de granja. Todo esto puede tener un impacto negativo en la oferta de servicios de turismo comunitario. Es por eso que los emprendimientos de turismo comunitario requieren pensarse como iniciativas de negocio que integren estrategias de resiliencia al cambio climático.

A partir de descripciones de la Organización Mundial de Turismo (OMT) y de la Secretaría de Integración Turística Centroamericana (SITCA), se puede entender el turismo comunitario como una oferta de turismo sostenible en el que las comunidades y sus integrantes invitan a las personas viajeras a visitar y a alojarse en sus localidades para

conocer experiencias culturales, gastronómicas, artísticas, etc. que son tradicionales propias del lugar. El turismo comunitario se considera una actividad productiva de bajo impacto para la naturaleza y para las comunidades, al tiempo que promueve un crecimiento económico más participativo (AEC, 2022). Específicamente, la Asociación de Estados del Caribe (AEC, 2022) explica que el turismo comunitario promueve “una participación más activa del turista dentro de los hábitos y costumbres de un grupo social o localidad en particular”.

Los emprendimientos de turismo comunitario liderados por mujeres tienen además un segundo desafío que se basa en el acceso de las mujeres a la formación permanente y al financiamiento para sus emprendimientos. Datos de la Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica (OCDE) señalan que menos del 2% de los fondos disponibles para impacto social en la región está reservado para intervenciones y emprendimientos vinculados con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en la región. Es decir, hay un 98% de recursos disponibles en los que los proyectos en temas de igualdad de género deben competir contra otras agendas temáticas que también buscan financiamiento.

Sumado a ello, la pandemia del COVID-19 tuvo un impacto impensado en el acceso a los servicios de cuidado, lo que ha intensificado las cargas de trabajo de las mujeres en el hogar, dificultando la disponibilidad de tiempo de las mujeres con responsabilidades familiares para dedicar a la planeación de sus negocios, emprendimientos y educación para el empleo.

Así, el poco acceso a financiamiento, sumado a sobrecarga de tareas domésticas y de cuidado, así como la poca disponibilidad de tiempo de las emprendedoras para adquirir nuevas habilidades mediante la formación, afectan a los emprendimientos liderados por mujeres de formas diferentes. Por eso, la formación que se diseñe y que, si se logre implementar, debe agregar el máximo valor posible, integrando la perspectiva de resiliencia climática.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (en adelante FAO) describe la resiliencia como la capacidad de prevenir desastres y crisis, así como de prevenirlos, amortiguarlos, tenerlos en cuenta o recuperarse de ellos a tiempo y de forma eficiente y sostenible, incluida la protección, el restablecimiento y la mejora de los sistemas de vida frente a las amenazas (...) (FAO, 2021, p. 2).

La Séptima Guía del PMBOK también aporta una definición de resiliencia y la define como “la capacidad de absorber los impactos y la capacidad de recuperarse rápidamente de un revés o fracaso” (PMI; 2021, p. 55).

A partir de esta conceptualización, el proyecto busca que los modelos de turismo comunitario puedan integrar estrategias para mitigar el impacto de desastres y crisis climáticas sobre los emprendimientos.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto se desarrolla porque se considera clave contribuir a que los cualquier esfuerzo para diseñar y poner en marcha modelos de negocio para emprendimientos de impacto comunitario, deben pensarse como esfuerzos con impacto a largo plazo.

Un modelo de negocio es una herramienta para definir de lo que se ofrece al mercado, incluido el o los productos que se van a ofrecer y la forma en que el segmento de consumidores lo puede adquirir, el alcance, las personas responsables y el costo de la oferta. En ese sentido, en un emprendimiento de turismo comunitario, un modelo de negocio contemplaría si la oferta incluye alojamiento, excursiones, alimentación y experiencias educativas como visitas a museos, cursos de formación sobre plantas o cultivos, etc., así como las personas de la comunidad que ofrecen cada servicio o producto, el costo, la forma de divulgar y promocionar la oferta y la forma de cobrar, así como las estrategias de mejora permanente, entre otros. Así, la resiliencia climática debe pensarse como una característica del modelo de negocio en los emprendimientos de turismo comunitario liderados por mujeres.

Las beneficiarias directas de este proyecto son las mujeres del Grupo U.R.A.N. Los beneficiarios indirectos son todas las iniciativas de turismo comunitario que quieran implementar la estrategia de formación ya sea de forma completa o parcialmente.

Este proyecto se propone diseñar una estrategia de formación con la que se puedan levantar fondos no reembolsables de la cooperación y poner en marcha iniciativas de formación para

las mujeres emprendedoras que lideran proyectos de turismo comunitario, que puedan replicarse o adaptarse, generando mayor estabilidad a los esfuerzos iniciales.

Como se menciona en el apartado de antecedentes, para los procesos de formación de personas adultas, principalmente de personas con responsabilidades familiares, las iniciativas de formación deben prever soluciones y algunos mecanismos para evitar la desigualdad al acceso y la permanencia en esa formación.

Tomando en cuenta que la estrategia de formación que se contempla en el entregable tres de este proyecto, tiene como población objetivo a las mujeres que lideran los emprendimientos de turismo comunitario en Rivas de Pérez Zeledón, es importante identificar cuáles serían las necesidades y las condiciones que se deben garantizar para que estas personas puedan participar activamente y sistemáticamente de la formación. Así, los fondos no reembolsables que se buscan levantar para implementar la formación deben cubrir las necesidades que se identifiquen con respecto a servicios de cuidado y costos de transportes, según las posibles necesidades de las mujeres.

1.4 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia para la formación en modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos de turismo comunitario resilientes al cambio climático, usando el caso de la iniciativa liderada por mujeres de Rivas de Pérez Zeledón con el apoyo técnico de la empresa Consultora y Diseño Pedal.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- I. Identificar las técnicas y herramientas que conforman las áreas de conocimiento de alcance, cronograma, costos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones que deben tomarse en cuenta para preparar la implementación de la estrategia de formación.
- II. Analizar las mejores prácticas nacionales e internacionales en capacitación a emprendimientos de turismo comunitarios con resiliencia al cambio climático para incorporarlas en la estrategia de formación.
- III. Proponer una estrategia de formación en modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos resilientes al cambio climático, usando el caso de la iniciativa de turismo comunitario liderada por mujeres de Rivas de Pérez Zeledón, que permita buscar fondos no reembolsables para implementar dicha formación.

1. MARCO TEÓRICO

Como parte del marco teórico se aporta información sobre el marco institucional, la teoría de gestión de proyectos y teoría propia del tema del proyecto.

2.1 MARCO INSTITUCIONAL

El presente Trabajo Final de Graduación cuenta con dos partes interesadas principales. La primera es el Grupo de Mujeres “Unidas por el rescate y Armonía con la Naturaleza”, conocidas como Grupo de Mujeres U.R.A.N. y otro es la Firma Consultora PEDAL S.A.

El Grupo de Mujeres U.R.A.N. surge con la misión de “Visibilizar y potenciar el desarrollo comunitario sostenible por medio de la creación y ejecución de estrategias turísticas que

permitan aprovechar los recursos naturales y culturales presentes en la comunidad de Herradura de Rivas” de Pérez Zeledón y con la Visión de “Posicionar a la comunidad de Herradura de Rivas y el quehacer del grupo de mujeres URAN como un destino de interés de servicios y turismo local, nacional, internacional y científico”. Actualmente, este grupo está diseñando la Ruta de visita turística al Cerro Urán y ha presentado un proyecto para lograr que le asignen la gerencia de la Oficina de Información Turística en Herradura de Rivas, Pérez Zeledón, y mediante esta gerencia, fortalecer la participación de las “mujeres de la comunidad en emprendimientos, promoción y proyección de productos, servicios y emprendimientos basadas en modelos de turismo sostenible para la generación de valor a la comunidad” (Grupo Mujeres U.R.A.N., 2022).

Por su parte, la empresa Consultora PEDAL S.A. está colaborando con el Grupo Mujeres U.R.A.N. tanto en la presentación de ese proyecto, como en la ideación y el diseño de una estrategia que supere la mera gestión desde la Oficina de Información Turística y que se encamine a una oferta de formación en modelos de negocio de turismo comunitario y, además, proceder a buscar fondos que le den sostenibilidad a esta oferta. Para efectos de este Trabajo Final de Graduación, el desarrollo del Marco Institucional se enfoca en la empresa Consultora PEDAL S.A. (en adelante PEDAL), pues es la parte interesada en la que participa activamente la que la que la estudiante candidata a la maestría, en calidad de consultora experta.

2.1.1 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

PEDAL una empresa de perfil social que ofrece servicios de investigación participativa y etnográfica, así como de elaboración y diseño de programas y servicios públicos con cobertura nacional e internacional con un enfoque de derechos humanos, derechos sociales y derechos culturales.

PEDAL nace en el año 2014 y sus fundadores vienen de experiencias sociales de trabajo con organizaciones no gubernamentales enfocadas en derechos humanos (*Colectiva Pancha Carrasco, Asociación de Mujeres en Salud, Asociación de Ecología Social*) y de empresas sociales (*Chepequetas*) que han desarrollado proyectos enfocados en derechos sociales, económicos y culturales de la ciudadanía. PEDAL tiene dos grandes áreas de servicios. Una en capacitación y servicios en construcción sostenible, que ofrece sesiones educativas en construcción con barro y también la construcción de infraestructuras en barro y materiales reciclables.

La otra gran área está centrada en consultorías en temas de política pública, programas e investigaciones en temas como desarrollo infantil temprano, juventudes, género, cambio climático, movilidad y transporte público sostenible, comunidades en transición con metodologías de diseño participativo, planeación estratégica, design thinking, participación socio económica de las mujeres, así como en evaluación y sistematización para proyectos de impacto social.

Más recientemente, PEDAL está avanzando en el modelo de negocio centrado en la elaboración de proyectos y la búsqueda de fondos para implementarlos en alianza con organizaciones sociales.

2.1.2 MISIÓN Y VISIÓN

PEDAL una empresa de perfil social que ofrece servicios de investigación participativa y etnográfica, así como de elaboración y diseño de programas y servicios públicos con cobertura nacional e internacional con un enfoque de derechos humanos, derechos sociales y derechos culturales.

PEDAL nace en el año 2014 y sus fundadores vienen de experiencias sociales de trabajo con organizaciones no gubernamentales enfocadas en derechos humanos (*Colectiva Pancha Carrasco, Asociación de Mujeres en Salud, Asociación de Ecología Social*) y de empresas sociales (*Chepequetas*) que han desarrollado proyectos enfocados en derechos sociales, económicos y culturales de la ciudadanía.

PEDAL tiene dos grandes áreas de servicios. Una en capacitación y servicios en construcción sostenible, que ofrece sesiones educativas en construcción con barro y también la construcción de infraestructuras en barro y materiales reciclables.

La otra gran área está centrada en consultorías en temas de política pública, programas e investigaciones en temas como desarrollo infantil temprano, juventudes, género, cambio climático, movilidad y transporte público sostenible, comunidades en transición con metodologías de diseño participativo, planeación estratégica, design thinking, participación socio económica de las mujeres, así como en evaluación y sistematización para proyectos de impacto social.

Más recientemente, PEDAL está avanzando en el modelo de negocio centrado en la elaboración de proyectos y la búsqueda de fondos para implementarlos en alianza con organizaciones sociales.

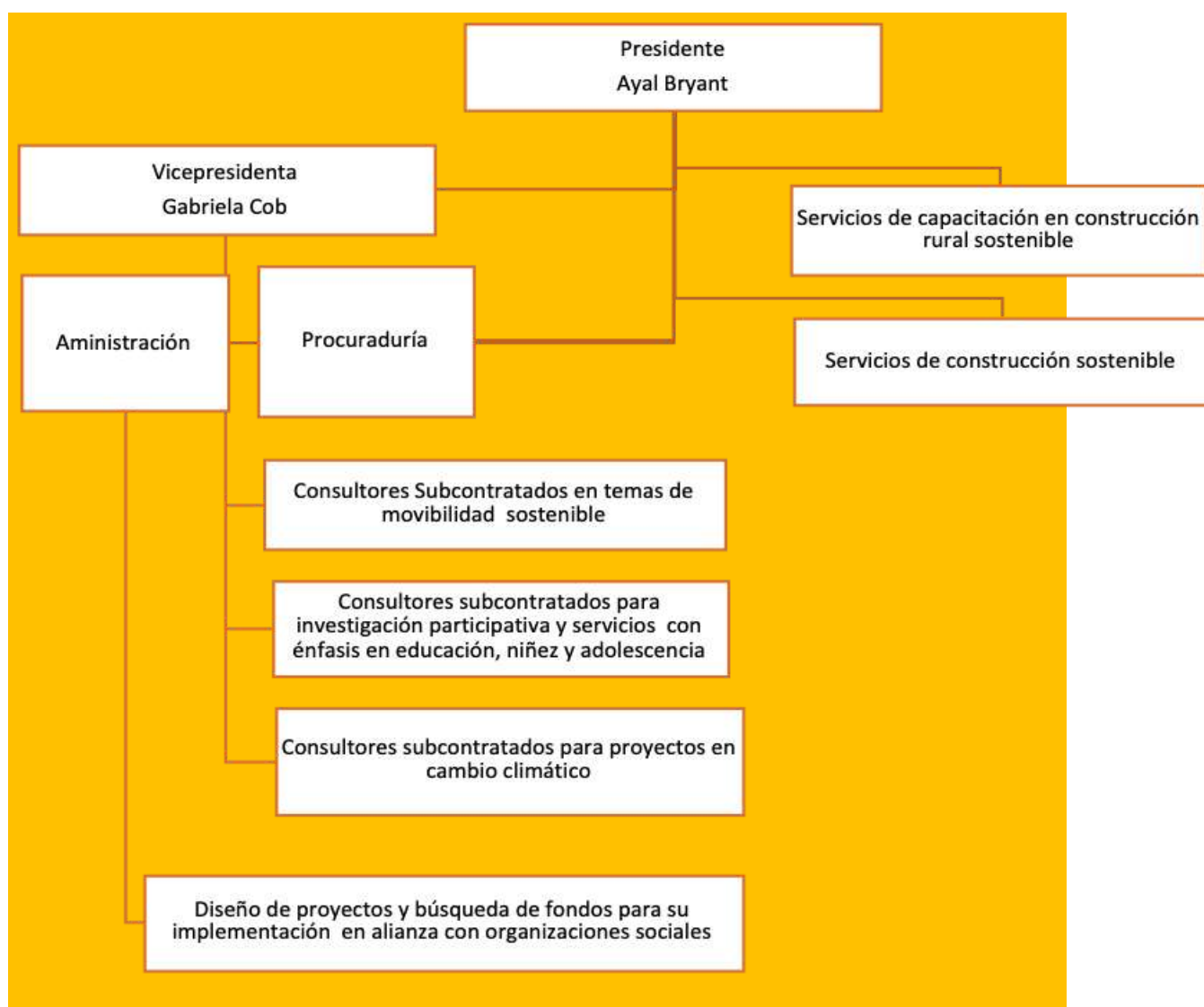
2.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La empresa es una firma consultora con fines de lucro. Tiene una Junta Directiva, en la que los actores más relevantes son la Presidencia y la Vicepresidencia. Como se explicó previamente, la empresa Consultora y Diseño Pedal vende servicios de consultoría en dos grandes áreas. Una es el área de capacitación y servicios en construcción sostenible, a cargo de su presidente Ayal Bryant. La otra gran área está centrada en consultorías en temas de política pública, programas e investigaciones participativas en temas como desarrollo infantil temprano, juventudes, género, cambio climático, movilidad y transporte público sostenible, comunidades en transición con metodologías de diseño participativo, planeación estratégica, design thinking, participación socio económica de las mujeres, así como en evaluación y sistematización entre otras herramientas y propuestas para proyectos de impacto a varios niveles así como la búsqueda de la integración interinstitucional y multisectorial. Esta segunda gran área está cargo de la vicepresidenta de la empresa, Gabriela Cob.

Como parte de esta área de servicios se están implementado además estrategias para escribir propuestas de proyectos y levantar recursos. Esta tarea de contribuir a escribir un proyecto y buscar recursos económicos se ejecuta de forma gratuita. Si se logran levantar recursos, las personas que redactan el proyecto pueden ser contratadas para ejecutar algunas

tareas técnicas y de formación. Al mismo tiempo, las organizaciones sociales aliadas también juegan roles que son remunerados, principalmente en materia de organización de reuniones y talleres, así como coordinación entre actores locales y liderazgo de redes de aliados, entre otros.

Figura 1. Estructura Organizativa de la empresa Consultora y Diseño Pedal S.A.



Elaboración propia

El proyecto para la elaboración de una estrategia para la formación en modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos de turismo comunitario con resiliencia al cambio climático, usando el caso de la iniciativa liderada por mujeres de Rivas de Pérez Zeledón, se inscribe en el área de Diseño de Proyectos y búsqueda de fondos para su implementación en alianzas con organizaciones sociales. El proyecto debe redactarse y ser aprobado por la organización aliada, el Grupo de Mujeres U.R.A.N., para luego proceder a buscarle recursos. La estudiante candidata a esta maestría va a tener el rol de redacción de la propuesta, en coordinación con la vicepresidenta de la empresa Consultora y Diseño Pedal. Esta función se hace de forma gratuita y, de conseguir recursos, la estudiante puede ser contratada en un rol de experta en metodología y diseño curricular y facilitadora de procesos de formación, entre otros.

2.1.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE

Como se explicó previamente, la empresa Consultora y Diseño Pedal vende servicios de consultoría en construcción sostenible y en temas de política pública. Para efectos de este Trabajo Final de Graduación, se aporta la información más relevante en el área de Consultorías en temas de política pública, programas e investigaciones participativas.

Entre las investigaciones que ha llevado adelante, se encuentran:

- Oportunidades para la autonomía económica de las mujeres en el sector del Transporte Público: recomendaciones para incorporar la perspectiva de género en el recambio de la flota vehicular eléctrica en Costa Rica 2020.
- Programa País Carbono Neutralidad, Categoría Cantonal, 2019.

-Empoderamiento y movilidad sostenible de las y los jóvenes a través del uso eficiente de la bicicleta, 2020.

-Empoderamiento y movilidad sostenible de las mujeres a través del uso eficiente de la bicicleta, 2018-2020.

-Concesiones abiertas para el transporte público con perspectiva de género 2019-2020.

-Agenda de movilidad sustentable con enfoque de género de Costa Rica: una experiencia metodológica replicable 2019.

-Investigación para el Análisis de Género en el Sector Transporte para GIZ 2018.

Los servicios que ofrece relacionados con el diseño de servicios, políticas y/o programas, incluyen las siguientes experiencias:

-En el año 2018, el desarrollo del documento para la Política **Pública para la niñez en etapa escolar** para UNICEF y PANI, aprobada por el Consejo Nacional de Niñez y Adolescencia (CNNA). Esta experiencia incluyó una consulta a dieciséis instituciones y sus autoridades, 308 niños de escuelas de diferentes realidades (en zonas urbanas, rurales, costeras, en territorios indígenas), a sus madres y padres, así como a sus docentes. También el proceso incluyó el correspondiente proceso de validación con catorce instituciones y organizaciones sociales y privadas.

-En el año 2019, PEDAL fue contratada por UNICEF para, en Coordinación con la Defensoría de los Habitantes, diseñar el programa de **Defensoría Juveniles**. Para ello, se diseñaron herramientas de diálogo y co- creación que se implementaron con adolescentes de 4 regiones del país, Gran Área Metropolitana, Rey Curré, Limón (Incluyendo las comunidades indígenas NgÖbes, China Kichá y Cabécares) y Aguas Zarcas.

-En el año 2020, PEDAL desarrolló la consultoría para el **Fortalecimiento de los cuerpos de respuesta inmediata ante reportes de abuso sexual y explotación sexual de personas menores de edad** para el Sistema de Emergencias 911 y UNICEF. La empresa estuvo a cargo de un kit de materiales de apoyo y trabajo para los cuerpos de emergencia para la prevención y atención.

-En el año 2021 PEDAL diseñó el proyecto “Parlamento Nacional de Cambio Climático” y logra obtener fondos no reembolsables para ejecutarlo. Los donantes fueron la Embajada Británica y la GIZ. El proyecto se propuso generar diálogos preparatorios en 5 regiones del país, para contribuir a generar una agenda temática para un Parlamento Nacional de Cambio Climático que reflejara las prioridades de comunidades rurales, costeras e indígenas en materia de cambio climático. Este proceso se hizo en alianza con el Consejo Consultivo Ciudadano de Cambio Climático (5C) y el diseño del presupuesto incluyó fondos para pagar las tareas de coordinación que hicieron las mujeres líderes de las comunidades.

Uno de los temas que surgieron en todos los diálogos fue el de la necesidad de generar fuentes de trabajo que fueran resilientes al cambio climático, con énfasis en la inclusión socio productiva de las mujeres. A partir de la experiencia del Parlamento climático, la empresa Consultora y Diseño Pedal entra en contacto con el Grupo de Mujeres de Urán y conoce su interés en abrir la Ruta turística en esa zona.

La empresa Consultora y Diseño Pedal encuentra que la experiencia del Grupo de Mujeres U.R.A.N. puede diseñarse como un proceso más amplio, que instale capacidades, pero

sobre todo que genere un modelo escalable para la formación en modelos de negocio en turismo comunitario que aporte la perspectiva de resiliencia al cambio climático.

En el año 2022, PEDAL está colaborando como consultora experta para UNICEF; en la Generación de la estrategia de monitoreo y seguimiento de personas, empresas y administración curricular de los programas educativos de formación dual 2022. Esta consultoría le aportará aún más herramientas en temas de formación para el empleo al equipo de PEDAL.

2.1.5 TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Según lo definido en la Séptima Edición de la Guía PMBOK (PMI, 2021), un proyecto es un “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un proyecto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final para el trabajo del proyecto o una fase del trabajo del proyecto” (p. 4). Para ejecutar un proyecto, se pueden cumplir tareas repetitivas, sin que esto niegue el carácter único del mismo, además, se pueden involucrar a individuos o a grupos para su ejecución.

2.2 PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

La Dirección de proyectos es una tarea crítica que requiere de conocimientos, técnicas, habilidades y herramientas aplicadas a las actividades de un proyecto. La persona directora del proyecto debe tener los requisitos del proyecto siempre presentes, con el fin de enfocar todos los esfuerzos al cumplimiento de estos requisitos.

La Séptima Edición de la Guía PMBOK (PMI, 2021), establece que la mentalidad Ágil es la que se orienta por los valores y los principios descritos en el Manifiesto Ágil (p. 235) y que el método ágil “requiere más de un liderazgo servicial y puede tener equipos de proyecto autogestionados” (p.50). Si bien, las metodologías ágiles están centradas en el desarrollo de software, pueden ser implementadas en todo tipo de proyectos. Estos principios se citan a continuación.

Tabla 1. Doce Principios basados en el Manifiesto Ágil

1.	Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de software con valor.
2.	Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos Ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente.
3.	Entregamos software funcional frecuentemente, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al periodo de tiempo más corto posible.
4.	Los responsables de negocio y los desarrolladores trabajamos juntos de forma cotidiana durante todo el proyecto.
5.	Los proyectos se desarrollan en torno a individuos motivados. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y confiarles la ejecución del trabajo.

6. El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la conversación cara a cara.
7. El software funcionando es la medida principal de progreso.
8. Los procesos Ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los promotores, desarrolladores y usuarios debemos ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida.
9. La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la Agilidad.
10. La simplicidad, o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial.
11. Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos auto-organizados.
12. A intervalos regulares el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.

Fuente: Agile Manifesto, 2001

Para el caso de este proyecto, se puede pensar que el currículo y la metodología de la formación, así como la formación misma ocupan el lugar del software.

El valor de estos principios es que ponen el foco en la importancia de escuchar a las partes interesadas, de promover un equipo de trabajo que además de estar capacitado, muestre compromiso con los objetivos, así como apertura al cambio y capacidad de integrar dicho cambio de forma eficiente y alineada con los requisitos del proyecto. En síntesis, los

principios facilitan poner al proyecto en el centro del quehacer de la dirección del proyecto y del equipo del proyecto.

2.3 DOMINIOS DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO

Los dominios de desempeño del proyecto conforman un sistema integrado en el que se pueden apoyar tanto la persona directora del proyecto, como todas las partes interesadas.

Los dominios ofrecen una mirada articuladora de las herramientas para la gestión del proyecto.

A continuación, la Tabla 2 describe los ocho dominios de desempeño del proyecto y los vincula con la herramienta o instrumento de gestión de proyecto (salida) con la que se puede atender dicho dominio.

Tabla 2. Descripción de los ocho dominios de desempeño y relación con herramienta de gestión de proyectos.

Dominio de desempeño	Breve explicación	Instrumento o herramienta en gestión de proyectos
1. Partes interesadas o Stakeholders	Este dominio prioriza el involucramiento de las partes interesadas en cada fase del proyecto.	Plan de gestión de las comunicaciones.
2. Equipo	Este dominio propone formar un equipo de alto rendimiento, con capacidad de actuar de manera autónoma y colaborativa para alcanzar los objetivos del proyecto de forma eficaz.	Plan de gestión de recursos y riesgos y Plan de gestión de las comunicaciones (comunicación interna con el equipo).

Dominio de desempeño	Breve explicación	Instrumento o herramienta en gestión de proyectos
3. Enfoque de desarrollo y del ciclo de vida.	Con este dominio se propone enfocar el esfuerzo en agregar valor a lo largo de todas las fases del proyecto, tanto para los stakeholders como para la organización.	Plan de gestión del alcance y cronograma, señalando hitos y entregables.
4. Planificación	Para cumplir con este dominio, se debe contar con un cronograma y con una estimación de costos, recursos y tiempo, teniendo presente que se pueden y seguramente, se deben integrar cambios o ajustes.	Plan de Dirección del proyecto
5. Trabajo del proyecto	Este dominio pone la atención en los procesos, incluidos los de mejora continua, para ejecutar las actividades de forma eficiente y en línea con los requerimientos.	Plan de gestión del cronograma y calidad.
6. Entrega	El dominio sobre entrega se refiere a las actividades del alcance del proyecto y la calidad de los entregables. Se pone atención a la necesidad de que el equipo del proyecto comprenda la estrategia de ejecución del proyecto para que contribuya con el logro de los objetivos.	Plan de gestión del cronograma y calidad.
7. Medición	Para la medición, se debe recurrir a los criterios de éxito, indicadores o hitos que se han acordado para comparar lo planificado inicialmente con lo que se ejecuta. La medición facilita la toma de decisiones basada en los datos para integrar ajustes al proyecto.	Plan de gestión del cronograma, costos y recursos.
8. Incertidumbre	Este dominio recuerda que todos los proyectos se implementan en contextos en los que existe	Plan de gestión de riesgos.

Dominio de desempeño	Breve explicación	Instrumento o herramienta en gestión de proyectos
	incertidumbre (social, política, tecnológica, comercial y económica, etc.) por lo que se deben evaluar permanentemente las amenazas y las oportunidades.	

Elaboración propia con datos de la Séptima edición de la Guía PMBOK (PMI; 2021).

2.3.1 PROYECTOS PREDICTIVOS, PROYECTOS ADAPTATIVOS Y PROYECTOS HÍBRIDOS

El ciclo de vida de un proyecto depende del contexto en el que se desarrolla y de los requerimientos.

Cuando los proyectos se enfocan en actividades y resultados concretos o predecibles y se dedican esfuerzos a la planificación, se trata de proyectos predictivos.

Cuando el contexto en el que se implementa un proyecto es cambiante y con ello, se deben manejar objetivos y un alcance igualmente cambiante, se está frente a un proyecto adaptativo. Los proyectos adaptativos incluyen los iterativos, los incrementales y los ágiles.

En el caso que existan partes del proyecto que se comportan de forma predictiva y otras de forma cambiante, se trata de un ciclo de vida híbrido.

A continuación, la tabla 3 muestra las principales características de los ciclos de vida de los proyectos.

Tabla 3 Ciclo de vida de proyectos

Ciclo de vida	Requisitos	Actividades y/ o productos	Características del entregable
Predictivo	Conocidos en su totalidad	Se planifican al inicio del proyecto	Entrega única
Iterativo	Dinámicos, desconocidos y cambiantes	Se van adaptando hasta ser considerados adecuados o correctos	Entregas frecuentes y pequeñas para validación
Incremental	Dinámicos y cambiantes	Se desarrollan actividades para incrementar o sumar o consolidar	Entregas frecuentes y más pequeñas, relacionadas entre sí
Ágil	Dinámicos, desconocidos y cambiantes	Repetidos y adaptados hasta que se consideran adecuados y que agregan valor	Entregas pequeñas frecuentes

Elaboración propia con información de la Séptima edición de la Guía del PMBOK (PMI, 2021).

En el caso del diseño de la propuesta de formación que nos convoca, se está frente a un proyecto híbrido porque si bien se busca desarrollar una propuesta formativa, la metodología participativa puede requerir adaptaciones y ajustes a lo largo del proyecto.

2.3.2 ADMINISTRACIÓN, DIRECCIÓN O GERENCIA DE PROYECTOS

La administración de proyectos abarca responsabilidades internas y externas de la organización que deben orientarse por una visión holística que tiene en cuenta la conciencia financiera, social, técnica y la sostenibilidad ambiental (PMI, 2021, p 24). Una administración de proyectos efectiva promueve el cumplimiento de los objetivos, a través

de la gestión del Plan de Dirección del proyecto, la adecuada implementación del cronograma y del presupuesto y de un proceso de monitoreo y control que garantiza la identificación y atención de amenazas y oportunidades, así como los ajustes a la ejecución de actividades que se consideren necesarios. Para el proyecto que se aborda en este proyecto, la dirección del proyecto tiene un papel fundamental en cuanto a la gestión de las comunicaciones, la gestión de riesgos y el involucramiento de las partes interesadas en la definición de requisitos.

2.3.3 ÁREAS DE CONOCIMIENTO Y PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

La Séptima Guía del PMBOK (PMI; 2021) describe que los grupos de procesos son utilizados para organizar las entradas, las herramientas y las técnicas de dirección de proyectos de manera lógica (p.170). Un proceso organiza el conjunto de acciones que se requieren para lograr el producto o servicio que se espera en un proyecto, estableciendo con claridad la relación entre las entradas, las técnicas y herramientas para transformar dichos insumos y las salidas.

La dirección de proyectos cuenta con cinco grupos de procesos, que se citan a continuación: **Grupo de Procesos de Inicio:** “Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase”;

Grupo de Procesos de Planificación: “Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto”;

Grupo de Procesos de Ejecución: “Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto”;

Grupo de Procesos de Monitoreo y Control: “Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requerirá cambios y para iniciar los cambios correspondientes”;

Grupo de Procesos de Cierre: “Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato” (PMI, 2017, p. 554).

En el caso de este proyecto, se pondrá especial énfasis en el Grupo de procesos de Inicio y de Planificación de la estrategia para la formación en modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos de turismo comunitario con resiliencia al cambio climático, usando el caso de la iniciativa liderada por mujeres de Rivas de Pérez Zeledón.

Para completar la información que la Guía del PMBOK (PMI, 2021) pone a disposición para la dirección de proyectos, se organizan ocho dominios de desempeño del proyecto, que son áreas que se interrelacionan para lograr los objetivos esperados. Las diez áreas tienen relación entre sí y con los grupos de procesos (p.7).

La tabla 4 describe brevemente el valor que agrega cada dominio de desempeño del proyecto.

Tabla 4. Área de conocimiento y valor que agrega

Dominio de desempeño	¿Qué valor agrega?
2. De los interesados.	Marca las pautas para la identificación y análisis de las partes interesadas y para el desarrollo de estrategias para su involucramiento en las diferentes fases del proyecto.
3. Del equipo	Se garantiza establecer la cultura y el entorno para que se construyan equipos de alto rendimiento y se aliente el liderazgo de los diferentes integrantes del equipo.
4. Del enfoque de desarrollo y ciclo de vida.	Se garantiza la cadencia entre las entregas de cada fase para optimizar los resultados del proyecto.
5. De la planificación	Se garantiza la planificación y la organización inicial y continua para garantizar las entregas del proyecto.
6. Del trabajo del proyecto	Establece los procesos del proyecto, la gestión de los recursos y el fomento de los aprendizajes.
7. De la entrega	Garantiza las funciones para cumplir con el alcance y la calidad.
8. De la medición	Orienta la evaluación y las tareas de mejora para mantener el desempeño aceptable.
9. De la incertidumbre	Facilita la gestión de los diferentes grados de incertidumbre, para manejar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Elaboración propia con datos de la Séptima Edición del PMBOK (PMI, 2021).

En función de las características del proyecto, se pueden asignar equipos o individuos con diferentes especialidades para atender las distintas áreas de conocimiento.

Para este Proyecto, las áreas de conocimiento como la gestión del alcance, la gestión de calidad, la gestión de recursos y la gestión de interesados son de las áreas de conocimiento con mayor peso en el diseño de la estrategia de formación como la que se busca diseñar, principalmente pensando en que sea relevante y que tenga un carácter de sostenibilidad y escalabilidad.

2.3.4 CICLOS DE VIDA DE LOS PROYECTOS

El ciclo de vida de un proyecto comprende las fases que se implementan en el proyecto hasta su consecución. El ciclo de vida ofrece un marco de referencia para la implementación exitosa del proyecto.

Como se revisó previamente en este documento, los enfoques de ciclo de vida de proyecto incluyen los proyectos predictivos, que son aquellos en los que se conocen los resultados esperados y los requerimientos del proyecto con gran detalle; los proyectos adaptativos o ágiles, en los que los requerimientos pueden ir variando por lo que los productos, servicios o entregables del proyecto atraviesan varias iteraciones, lo que conlleva una adaptación dinámica del alcance del proyecto.

El proyecto para Diseñar una estrategia de formación en modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos en turismo comunitario con resiliencia al cambio climático, usando el caso de la iniciativa de turismo comunitario liderada por mujeres de Rivas de Pérez Zeledón, es un proyecto que puede ser más relevante y atinado si se considera un proyecto híbrido, integrando componentes del ciclo de vida predictivo y del ciclo ágil.

Como se explica en la Versión 7 de la Guía del PMBOK (PMI, 2021), en un proyecto híbrido, “la necesidad de retroalimentación continua es mayor” (p. 14) porque se está en un proceso exploratorio.

Los componentes de un modelo predictivo incluyen que existe un equipo (la estudiante) que se mantiene a lo largo del proyecto, así como un cronograma definido para la consecución de cada fase, y presentar bajo riesgo en la ejecución. Los componentes de proyecto ágil se enfocan en los productos entregables se pueden iterar y adaptar según las dinámicas de participación de las partes interesadas, principalmente algunas necesidades que surjan de las actividades del Grupo de mujeres U.R.A.N., lo cual aporta alguna incertidumbre al proyecto. Es por eso que la participación del Grupo de Mujeres debe abordarse en un entorno ágil.

La estudiante va a contar con el control sobre los entregables, aunque en el diseño final de la estrategia de formación y en la definición del proyecto al cual buscarle recursos, es óptimo contar con entregas funcionales. Eso se muestra a continuación en la Figura 2.

Figura 2. Ciclo de vida en un entorno híbrido

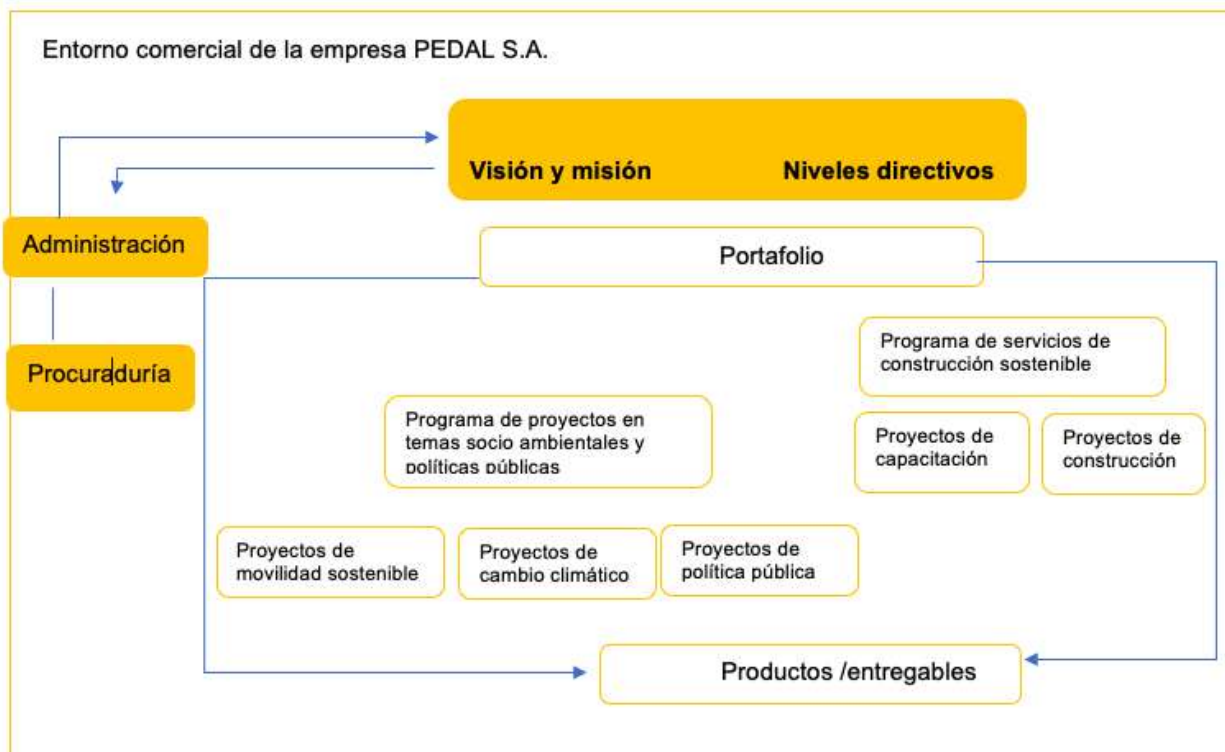


Elaboración propia con información de la Guía del PMBOK® – Sexta Edición, PMI

2.3.4 ESTRATEGIA EMPRESARIAL, PORTAFOLIOS, PROGRAMAS, PROYECTOS

A continuación, la figura 3 muestra la estrategia de gestión del portafolio de proyectos en la empresa Consultora y Diseño Pedal.

Figura 3. Estrategia empresarial de PEDAL en gestión de portafolio, programas y proyectos



Elaboración propia.

Como se había explicado previamente, PEDAL S.A. organiza sus servicios en dos programas. Por un lado, un programa comprende la venta de servicios de capacitación en construcción sostenible y de servicios de construcción sostenible en sí misma. Ese programa no requiere una estrategia de mercadeo y, por el contrario, opera en base a recomendaciones y “boca a boca” de clientes previos.

Por otro lado, el programa de servicios profesionales para la investigación capacitación y diseño de proyectos y políticas públicas en temas de movilidad urbana sostenible, cambio climático, políticas públicas, género, etc., se sostiene a partir de dos estrategias o modelos

de negocios. Uno es la participación en concursos de consultorías y otra es la elaboración propia de propuestas de proyectos y la búsqueda de fondos para implementar dichas propuestas. La propuesta de formación que se desarrolla en este proyecto forma parte de este segundo modelo de negocios de la empresa Pedal.

2.4 OTRA TEORÍA PROPIA DEL TEMA DE INTERÉS

A continuación, se aportan definiciones y teorías relacionadas específicamente con los temas de formación en modelos de negocios, emprendimientos en turismo comunitario y resiliencia al cambio climático.

2.4.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD EN ESTUDIO

La Dirección del Cambio Climático del Ministerio de Ambiente y Energía (en adelante DCC), cuenta con el documento Plan – A: Territorios Resilientes ante el Cambio Climático, que propone acciones a nivel cantonal, provincial, así como lineamientos para el diseño de presupuestos de para financiar acciones tendientes a “reducir la vulnerabilidad y construir la resiliencia de Costa Rica a los impactos del cambio climático y la variabilidad climática, mediante el fortalecimiento de capacidades para integrar acciones de adaptación al cambio climático en la planificación regional y municipal del país” (DCC, 2022, p.7). Como parte del fortalecimiento de las capacidades, el documento propone instalar capacidades para: 1) hacer evaluación de riesgos climáticos, 2) priorizar las acciones de adaptación que se quieren implementar a nivel local, 3) movilizar recursos económicos y técnicos para

sostener estos planes locales y por último 4) capacidades para dialogar y negociar con las autoridades públicas.

Esta lista de capacidades identificadas por la DCC tiene un carácter integral centrado en la capacidad de actuación de las comunidades. A partir de esto, estas capacidades constituyen un aporte a la elaboración de contenidos para la estrategia de formación que se propone en este proyecto.

El documento “Mujeres Emprendedoras Rurales” del Consejo Nacional de Mujeres Empresarias de Estados Unidos (NWBC, 2019) analiza las ramas productivas en las que se involucran las mujeres emprendedoras de regiones rurales. Mayoritariamente las mujeres participan en emprendimientos de agricultura, cría de animales, docencia o educación y cuidado de niños o adultos mayores. En mucha menor medida se involucran en industrias técnicas o tecnológicas. El documento analiza que muchos de los emprendimientos de las mujeres fracasan o se debilitan por falta de encadenamientos productivos (redes comerciales fuertes y estables), falta de infraestructura y poco acceso a crédito blando o crédito accesible (p.9). Este análisis es de valor para este proyecto puesto que pone la alerta sobre un conjunto de obstáculos que pueden enfrentar las mujeres que lideran emprendimientos en turismo comunitario y para los cuales también deben desarrollarse capacidades. Por ello, se debe buscar la forma de integrar contenidos al respecto de estos temas en el currículum de formación.

Por su parte, Con respecto a los desarrollos teóricos existentes sobre la resiliencia, el estudio de Kimberly Flowers y Christian Man llamado Construyendo Resiliencia en los Márgenes (2020) caracteriza la resiliencia como el conjunto de habilidades conocimientos y

herramientas para proteger el desarrollo logrado hasta la fecha y garantizar el desarrollo futuro. El estudio aborda el caso de las comunidades agrícolas de Nepal y propone una mirada para las sociedades de todo el mundo, planteando que la resiliencia se puede lograr cuando las cadenas productivas son a la vez socialmente inclusivas puesto que mantener prácticas de exclusión social y de género, colocan a las personas en vulnerabilidad, socavando el ámbito de la resiliencia (p. 14). A partir de este estudio, se puede reiterar que la construcción de la resiliencia es clave para darle mayor sostenibilidad a los emprendimientos comunitarios liderados por mujeres.

Por último, el estudio Conectar: Construyendo el ecosistema de educación tecnológica en el Estado de Nueva York, de Dvorkin, Amandolare, Chambers y Shaviro (2020) pone el énfasis sobre las condiciones que son necesarias para garantizar la participación de las personas adultas, incluidas las mujeres, en procesos de formación. Entre otras cosas Dvorkin y co autores proponen que cualquier proceso de formación requiere generar un sistema de incentivos, por ejemplo, espacios de cuidado para hijos e hijas, transporte gratuito y vinculación de los contenidos de formación con oportunidades de trabajo o de emprendimientos (p.15). Este último punto da un respaldo al problema que se plantea en este proyecto, que responde a la importancia de instalar capacidades en mujeres adultas para que lideren proyectos de turismo en sus comunidades y que sus modelos de negocio logren ser resilientes al cambio climático.

2.4.2 INVESTIGACIONES QUE SE HAN HECHO SOBRE EL TEMA EN ESTUDIO

A continuación, se presentan las metodologías utilizadas en dos estudios relevantes para este proyecto. En uno se hizo énfasis en recolección de información de fuentes primarias, mediante entrevistas con mujeres adultas que formaban parte de proyectos educativos y en un segundo estudio se recurre al análisis comparativo de fuentes secundarias, revisando un conjunto de informes institucionales que dan cuenta de los apoyos a emprendimientos.

2.4.3 METODOLOGÍAS QUE SE HAN USADO

Para este apartado del proyecto se revisó la metodología utilizada por Carmelo Pérez Beltrán (2010) en su estudio sobre las Características de las mujeres rurales en cursos de alfabetización: resultados finales de un estudio de campo en el círculo rural de Asila, Marruecos. El objetivo de caracterizar a las mujeres era el de diseñar mejor la oferta educativa para ellas. Beltrán entrevistó a 389 de un total de 800 mujeres que participan en procesos de alfabetización en regiones rurales de Marruecos. Dos de las principales conclusiones se refieren a que las mujeres se ausentan de los procesos educativos por la carga de responsabilidades familiares, por tensiones o presiones familiares tendientes a desincentivar que continúen estudiando porque sus fuentes de trabajo compiten con los horarios de estudio.

Otro trabajo de investigación que aborda temas relevantes para este proyecto es el estudio *Emprender en economías emergentes: el entorno institucional y su desarrollo*, de Antonia Mercedes García-Cabrera, María Gracia García-Soto y Jeremías Días-Furtado (2015). El estudio recurre al análisis comparativo de estados de legislaciones y ofertas de programas

institucionales para comprender cómo estos afectan a los emprendimientos en las economías emergentes. El estudio revisa varios grupos de planes institucionales. Algunos de estos planes están encaminados a fortalecer las estructuras de gobernanza para el desarrollo de emprendimiento, otros se enfocan en cambios institucionales que ofrecen más autonomía, o incluso incertidumbre- a los contextos en los que se desarrollan los emprendimientos y otros planes están centrados en la formación o el “desarrollo de estructuras cognitivas que facilitan modelos de emprendimientos” (p.143). La conclusión del estudio es que las oportunidades para los emprendimientos en economías emergentes surgen de un balance favorable de las estructuras cognitivas, estructuras normativas y estructuras regulativas (García, García y Días Furtado, 2015 p. 146). Además, establece que las iniciativas institucionales deben favorecer la inclusión de las tradiciones de las comunidades, su “trayectoria socio-cultural, tecnológica y económica” (p. 148).

2.4.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES OBTENIDAS

A partir de esta información se desprende que la resiliencia al cambio climático requiere procesos de formación y de instalación de capacidades. Además, se concluye que los emprendimientos liderados por mujeres deben integrar la mirada de resiliencia pues esto les permite proteger lo que han logrado avanzar hasta ahora y tener mayores garantías de no perder lo que desarrollen en el futuro. Por otro lado, se concluye que el diseño de la oferta educativa debe buscar soluciones a las tensiones del balance vida familiar y trabajo, proponiendo opciones como son por ejemplo la oferta de guarderías garantizadas y horarios

que no generen conflictos con horarios laborales o incluso, que aprovechen herramientas digitales.

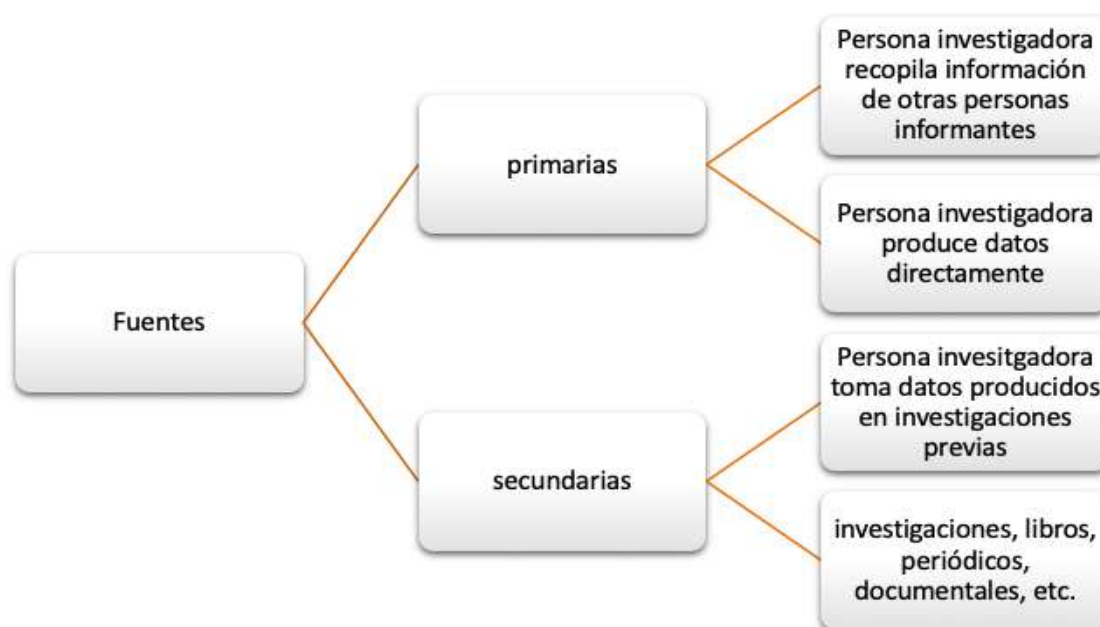
3. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico determina la forma en que se va a estudiar el problema que busca solucionar el proyecto. En ese sentido, el marco metodológico brinda las pautas para abordar dicho problema a partir de técnicas de recolección de información, observación y análisis de datos. El marco metodológico puede priorizar aquellas técnicas e instrumentos más adecuados para abordar el problema, principalmente si se trata de un problema con complejidad social en torno a temas ambientales y climáticos (Brymer y otros, 2016), como es el caso de este proyecto.

3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información se refieren al ámbito de donde se extrae la información que se va a analizar a través de las variables de estudio definidas para alcanzar cada objetivo de la investigación. Las fuentes pueden ser primarias o secundarias. Tanto las fuentes primarias como las secundarias pueden arrojar datos para estudios cuantitativos y cualitativos. Según lo describen Cohen y Gómez (CLACSO, 2022), el análisis de las fuentes “se construye paralelamente al de los conceptos-variables-instrumento de registro” (p. 251).

Figura 4. Fuentes primarias y fuentes secundarias.



Elaboración propia.

3.2 FUENTES PRIMARIAS

Según lo describen Cohen y Gómez (CLACSO, 2022) cuando “es necesario recorrer todas las etapas del momento de la producción de los datos” se está ante fuentes primarias. Esto quiere decir que la persona investigadora recopila la información directamente de personas que representan instituciones, organizaciones, empresas, etc. o, bien, de individuos que ofrecen información mediante entrevistas, encuestas o comunicaciones orales o escritas no estructuradas.

Las fuentes primarias usadas en este proyecto consistieron en entrevistas semiestructuradas con personas vinculadas con los emprendimientos de turismo comunitario, con personas

expertas en formación y capacitación en temas de turismo, así como entrevistas a personas expertas en inversión en iniciativas climática, así como en política climática en el país.

3.3 FUENTES SECUNDARIAS

Por su parte, cuando se utilizan datos que fueron recopilados y producidos previamente por otras investigaciones, se trata de fuentes secundarias. Estas incluyen refieren estudios y documentación, desde publicaciones, libros, artículos, documentales, periódicos, etc.

Las fuentes secundarias usadas en este proyecto consistieron en investigaciones sobre procesos educativos para personas adultas, emprendimientos rurales liderados por mujeres y políticas para resiliencia climática. También se consultaron fuentes del ámbito de gestión de proyectos como la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017) y la Guía PMBOK séptima edición (PMI, 2021).

El resumen de las fuentes de información que se utilizaron en este proyecto se presenta en la Tabla 5.

Tabla 5. Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1. Identificar las técnicas y herramientas que conforman las áreas de conocimiento de alcance, cronograma, costos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones que deben tomarse en cuenta para preparar la implementación de la estrategia de formación.	Gabriela Cob, Vicepresidenta de la empresa Consultora y Diseño Pedal.	<p>Plugging in: building nyc's tech education & training ecosystem. 2020, Dvorkin, Sarah Amandolare, Jenna Chambers y Charles Shaviro. Center for an Urban Future</p> <p>El proceso de investigación y los diseños. 2022. Cohen, C. y Gómez, G. En el Libro: Metodología de la investigación, ¿para qué? del Capítulo: La producción de los datos y los diseños</p> <p>Proyecto para la Sostenibilidad y Funcionamiento de la Oficina de Información Turística en Herradura de Rivas, Pérez Zeledón, 2022 Grupo de Mujeres U.R.A.N.</p> <p>Guía de proyectos sostenibles. Gestión de referencia de GPM, 2da Edición ISBN978-0-578-19688-6.</p>
2. Analizar las mejores prácticas nacionales e internacionales en capacitación a emprendimientos de turismo comunitarios con resiliencia al cambio climático para incorporarlas en la estrategia de formación.	<p>Entrevista a Dirección de Cambio Climático del MINAE</p> <p>Entrevista con el Núcleo de Turismo del INA, que implementan los cursos</p>	<p>Emprender en economías emergentes: el entorno institucional y su desarrollo. García- Cabrebra, A, Gracia, M y Días-Furtado, J. 2015 .Revista de ciencias administrativas y sociales, Vol. 25, No. 57, pp. 133-156, publicada por la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia Stable</p>

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
	de formación en “Guía de turistas en historia y cultura” y en “Guía de turistas en naturalismo”.	A social-ecological impact assessment for public lands management: application of a conceptual and methodological framework. 2016. Brymer y otros.
3. Proponer una estrategia de formación en modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos resilientes al cambio climático, usando el caso de la iniciativa de turismo comunitario liderada por mujeres de Rivas de Pérez Zeledón, que permita buscar fondos no reembolsables para implementar dicha formación.	<p>Entrevista con Daniela Araya Villalobos, experta en promoción de emprendimientos, cambio climático, género y economía del cuidado. Consultora de Naciones Unidas y del Banco Interamericano de Desarrollo.</p> <p>El Grupo de Mujeres U.R.A.N., responsables de implementar la estrategia de emprendimiento comunitario y potenciales beneficiarias de la estrategia de formación.</p>	<p>Rural Women Entrepreneurs: challenges and opportunities, 2019. National Women’s business Council</p> <p>Planteamiento estratégico para la financiación inclusiva del turismo por parte de los organismos financieros internacionales. 2021 Carrillo-Hidalgo, I y Pulido-Fernández, J. Revista ciencias administrativas y sociales, abril-junio del 2021, Vol. 31, No. 80, pp. 45-56</p>

Elaboración propia

3.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación son una forma de acercarse a un problema planteado, analizar los datos y resolver -falsear o comprobar- hipótesis o supuestos. Los métodos de

investigación responden al enfoque de la persona investigadora con respecto a qué y para qué investigar. La decisión sobre cuál método implementar responde a una “decisión estratégica para la producción del conocimiento” (Cohen y Gómez, 2022, p. 265). Así hay métodos más adecuados según los objetivos y el enfoque de la investigación.

Los distintos métodos comprenden los lógicos, que son aquellos que se basan en la relación funciones mentales de análisis, deducción y síntesis

3.4.1 MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO

El método analítico sintético es un método que integra por una parte el ejercicio de análisis con el ejercicio de la integración de los resultados. El análisis aborda los elementos que se investigan por separado, extrayendo los componentes para analizarlos por separado. Por ejemplo, en el caso de este proyecto, se extraerán los datos sobre cambio climático, sobre emprendimiento y sobre mejores prácticas de formación. El ejercicio de síntesis por su parte relaciona todos los hechos entre sí, aunque estos parezcan dispersos o inconexos. Este método también busca establecer una hipótesis que debe ser sometida a prueba.

3.4.2 MÉTODO INDUCTIVO

El método inductivo es parte de los métodos lógicos de investigación. Según Zamora, A., Machado, F. y Armendariz, J. (2018), el método inductivo se refiere a analizar los datos de lo particular a lo general. Esto significa que una situación que se observa en un elemento, circunstancia o individuo particular se extrapola a un nivel general, mediante la aplicación de patrones de análisis que permiten esa extrapolación. Para Boida, G., Flichman, E., Arló,

H., y Pacífico, A. (1996), los ejercicios inductivos se basan en inferencias probabilísticas de aquello que se extrapola y las principales críticas a este método se refieren a “su imposibilidad de arribar a leyes” (p.17), sino únicamente a “generalizaciones probablemente verdaderas” (p. 14).

3.4.3 MÉTODO DEDUCTIVO

Por su parte, el método deductivo aplica un análisis que va de lo general a lo particular. Según Boida, G., Flichman, E., Arló, H., y Pacífico, A. (1996), el método deductivo se aparta de los métodos empíricos y sostiene que únicamente es “comprensible lo que es verificable” (p. 14).

Figura 5. Métodos de Investigación



Elaboración propia con datos de Boida, G., Flichman, E., Arló, H., y Pacífico, A. (1996)

En este proyecto se utilizaron métodos empíricos y lógicos. Los empíricos consisten en observaciones de campo, y los lógicos consisten en métodos como el del análisis y el método deductivo.

En la Tabla 6, se pueden apreciar los métodos de investigación utilizados para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 6. Métodos de Investigación Utilizados

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método Observación	Método deductivo
1. Identificar las técnicas y herramientas que conforman las áreas de conocimiento de alcance, cronograma, costos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones que deben tomarse en cuenta para preparar la implementación de la estrategia de formación.	Se implementó para analizar integrar todos los elementos de la oferta de manera integrada.	Se implementó para capturar información complementaria al finalizar la entrevista a la vicepresidenta del 5C y a otros actores.	Se utilizó para analizar la información extraída de las entrevistas implementadas con personas expertas y para planificar el diseño de la estrategia.

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método Observación	Método deductivo
2. Analizar las mejores prácticas nacionales e internacionales en capacitación a emprendimientos de turismo comunitarios con resiliencia al cambio climático para incorporarlas en la estrategia de formación.	Se implementó para analizar las experiencias y prácticas de emprendimientos liderados por mujeres y para integrar los componentes y los datos.	Se implementó para capturar información complementaria al finalizar la entrevista al Grupo de Mujeres de U.R.AN.	Se utilizó para analizar la información extraída de las entrevistas implementadas con personas expertas.
3. Proponer una estrategia de formación en modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos resilientes al cambio climático, usando el caso de la iniciativa de turismo comunitario liderada por mujeres de Rivas de Pérez Zeledón, que permita buscar fondos no reembolsables para implementar dicha formación.	Se utilizó para analizar integrar o interrelacionar los componentes de la estrategia de formación.	Se implementó para capturar información complementaria sobre cambio climático y emprendimientos liderados de las mujeres.	Se utilizó para analizar la información extraída de las entrevistas implementadas con personas expertas y para establecer algunos elementos de la propuesta con la que se van a levantar fondos.

Elaboración propia

3.4.4 HERRAMIENTAS

Desde la perspectiva de Boida, G., Flichman, E., Arló, H., y Pacífico, A. (1996), las herramientas de investigación son medios o recursos que se utilizan para la recopilación de la información que se requiere para una investigación. La definición de cuáles herramientas implementar dependerá del tipo de información que se recopile y del tratamiento posterior que se le quiera dar a la misma. En la Tabla 7, se describen las herramientas implementadas para recopilar la información de cada uno de los objetivos de este Proyecto.

Tabla 7. Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
<p>1. Identificar las técnicas y herramientas que conforman las áreas de conocimiento de alcance, cronograma, costos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones que deben tomarse en cuenta para preparar la implementación de la estrategia de formación.</p>	<p>Recopilación de datos: lectura de documentos sobre experiencias y metodologías de formación para mujeres adultas.</p> <p>Juicio de personas expertas: entrevista con la vicepresidenta de PEDAL.</p> <p>Estimaciones: para estimar recursos, costos financieros y de dedicación de tiempo</p>
<p>2. Analizar las mejores prácticas nacionales e internacionales en capacitación a emprendimientos de turismo comunitarios con resiliencia al cambio climático para incorporarlas en la estrategia de formación.</p>	<p>Recopilación de datos: conjunto de políticas y literatura de estudios en temas de emprendimientos liderados por mujeres.</p> <p>Juicio de personas expertas: entrevistas con la Dirección de Cambio Climático y Núcleo de Turismo del INA.</p> <p>Análisis de datos: análisis de los datos extraídos de entrevistas y de informes.</p>

Objetivos	Herramientas
	<p>Toma de decisiones: definir la estrategia de formación más adecuada con base en análisis de buenas prácticas.</p>
<p>3. Proponer una estrategia de formación en modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos resilientes al cambio climático, usando el caso de la iniciativa de turismo comunitario liderada por mujeres de Rivas de Pérez Zeledón, que permita buscar fondos no reembolsables para implementar dicha formación.</p>	<p>Recopilación de datos: extraídos de literatura y de investigaciones en temas de inversiones e iniciativas con el enfoque de resiliencia climática.</p> <p>Juicio de personas expertas: entrevista con Daniela Araya Villalobos, experta en promoción de emprendimientos, cambio climático, género y economía del cuidado.</p> <p>Reuniones: con mujeres del grupo U.R.A.N.</p> <p>Análisis de datos: análisis de los datos extraídos de entrevistas y de informes.</p> <p>Reuniones: con usuarios, encargados de almacenes, farmacéuticos, técnicos.</p> <p>Diseño de prototipo: prototipo de proyecto para levantar fondos.</p>

Elaboración propia.

3.4.5 SUPUESTOS Y RESTRICCIONES

Los supuestos se refieren a condiciones que pueden ser verdaderas, reales o ciertas, sin contar con una prueba o comprobación, y que garantizarían el éxito del proyecto. Los supuestos se registran en el Registro de supuestos y deben ser analizados e integrados en los planes del proyecto (PMI, 2021, p.174).

En el caso de las restricciones, estas se refieren a los factores limitantes que afectan o establecen las limitaciones de un proyecto. Pueden referirse al cronograma, costos, riesgos,

calidad, alcance, recursos, etc. La guía del PMBOK explica que cada gerente de proyecto puede adaptar el enfoque para gestionar las restricciones según el contexto de cada proyecto, la cultura organizacional y las partes interesadas, entre otros, y que tanto los supuestos como las restricciones son claves en los dominios de desempeño de Planificación, entrega e incertidumbre (PMI, 2021, p.182). Cada restricción puede estar interrelacionada con la otra y por ello, la influencia de cada una de las restricciones puede variar si hay un cambio en una u otra restricción. Por ejemplo, si cambia el cronograma, puede cambiar el presupuesto y es necesario reconocerlas porque pueden impactar en los resultados del proyecto.

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos de este proyecto, se ilustran en la Tabla 8, a continuación.

Tabla 8. Supuestos y restricciones que afectan este Proyecto

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Identificar las técnicas y herramientas que conforman las áreas de conocimiento de alcance, cronograma, costos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones que deben tomarse en cuenta para preparar la implementación de la estrategia de formación.	<p>Se tiene acceso a la información sobre gestión de proyectos y otro material de apoyo.</p> <p>Se tiene acceso a una computadora funcional y internet de calidad.</p> <p>La vicepresidenta de la empresa Consultora y Diseño Pedal puede brindar una entrevista.</p>	<p>Existe un cronograma definido que establece las fechas de entrega de los avances.</p> <p>Cada institución o parte involucrada que constituyen fuentes primarias, tienen agendas que pueden sufrir cambios e inviabilizar la</p>

Objetivos	Supuestos	Restricciones
		recopilación de información en el día y hora planificados.
<p>2. Analizar las mejores prácticas nacionales e internacionales en capacitación a emprendimientos de turismo comunitarios con resiliencia al cambio climático para incorporarlas en la estrategia de formación.</p>	<p>Existe suficiente información disponible y relevante para desarrollar el contenido de una estrategia de formación en resiliencia al cambio climático para emprendimientos de turismo comunitario.</p> <p>La información que se recopila se puede analizar y es relevante para el proyecto.</p> <p>Las personas de la Dirección de Cambio Climático y del Núcleo de Turismo del INA están dispuestas a brindar entrevistas a la estudiante.</p>	<p>El tiempo para revisar y analizar toda la información es restringido.</p> <p>Las personas en los cargos de la Dirección de Cambio Climático y del Núcleo de Turismo del INA están recién nombradas y están respondiendo a agendas muy exigentes en sus instituciones.</p>
<p>3. Proponer una estrategia de formación en modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos resilientes al cambio climático, usando el caso de la iniciativa de turismo comunitario liderada por mujeres de Rivas de Pérez Zeledón, que permita buscar fondos no reembolsables para implementar dicha formación.</p>	<p>Se cuenta con acceso a información sobre buenas prácticas en capacitación a emprendimientos.</p> <p>Se tiene acceso a la información sobre inversión y financiamiento a proyectos de capacitación en emprendimientos liderados por mujeres.</p> <p>La experta en promoción de emprendimientos, cambio climático, género y economía del cuidado puede brindar una entrevista.</p>	<p>La estrategia de formación no se planteará como un documento cerrado, sino que se va a diseñar como un documento vivo que puede ser mejorado y actualizado en el futuro.</p> <p>El tiempo para revisar y analizar toda la información es restringido.</p> <p>Las agendas de las partes interesadas que constituyen fuentes primarias pueden cambiar y obstaculizar la</p>

Objetivos	Supuestos	Restricciones
	Las mujeres del grupo U.R.A.N. tienen disponibilidad de tiempo para brindar la entrevista.	recopilación de información como se planificó.

Elaboración propia

3.4.6 ENTREGABLES

A lo largo de la implementación de un proyecto se elaboran uno o varios productos medibles y verificables que son en sí mismos resultados de dicho proyecto.

Estos pueden ser tangibles o intangibles y como lo describe la Guía del PMBOK un entregable con carácter verificable se produce como parte del cumplimiento de una fase del proyecto o del proyecto y refleja “los requisitos de los interesados, el alcance y la calidad” (PMI, 2021, p.82). La tabla 9 expone los entregables de este proyecto.

Tabla 9. Entregables del proyecto

Objetivos	Entregables
1. Identificar las técnicas y herramientas que conforman las áreas de conocimiento de alcance, cronograma, costos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones que deben tomarse en cuenta para preparar la implementación de la estrategia de formación.	Técnicas y Herramientas de la estrategia de formación. Este segundo entregable contiene el plan de dirección proyecto, que a su vez incluye el plan de gestión del alcance, el plan de gestión del cronograma, el plan de gestión de recursos, el plan de comunicaciones, el plan de riesgos y el plan de adquisiciones.

Objetivos	Entregables
<p>2. Analizar las mejores prácticas nacionales e internacionales en capacitación a emprendimientos de turismo comunitarios con resiliencia al cambio climático para incorporarlas en la estrategia de formación.</p>	<p>Antecedentes y buenas prácticas en emprendimientos de turismo comunitarios resilientes al cambio climático.</p> <p>Este entregable incluye la definición de los criterios de resiliencia y adaptabilidad al cambio climático en emprendimientos de turismo rural, la clasificación de buenas prácticas (legislaciones, experiencias, etc.) entre otros.</p> <p>Este entregable incluye la descripción de metodologías más relevantes, así como el diseño de perfil de salida de la formación en temáticas relacionadas a modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos resilientes al cambio climático.</p>
<p>3. Proponer una estrategia de formación en modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos resilientes al cambio climático, usando el caso de la iniciativa de turismo comunitario liderada por mujeres de Rivas de Pérez Zeledón, que permita buscar fondos no reembolsables para implementar dicha formación.</p>	<p>Estrategia de formación lista para búsqueda de fondos.</p> <p>El tercer entregable comprende el diseño de contenidos, la estrategia metodológica y de mediación pedagógica y los materiales que acompañan la formación.</p>

Elaboración propia

4. DESARROLLO

En este apartado se desarrollan los temas relacionados con los tres objetivos del Proyecto.

En primer lugar, se desarrolla el entregable correspondiente a la identificación y el desarrollo de las técnicas y herramientas de las diferentes áreas de conocimiento para la gestión del proyecto. Seguido de eso se presenta el proceso de investigación sobre buenas

prácticas nacionales e internacionales en formación sobre modelos de negocio con resiliencia climática para emprendimientos de turismo comunitario liderados por mujeres. Finalmente, se desarrolla el entregable final que consiste en la propuesta de formación a la que se le buscarán recursos para ser implementada.

4.1 TEMA RELACIONADO CON EL OBJETIVO 1: TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS QUE CONFORMAN LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE ALCANCE, CRONOGRAMA, RECURSOS, COMUNICACIONES, RIESGOS Y ADQUISICIONES DEL PROYECTO

El objetivo 1 de este Proyecto, consiste en “Identificar las técnicas y herramientas que conforman las áreas de conocimiento de alcance, cronograma, costos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones que deben tomarse en cuenta para preparar la implementación de la estrategia de formación”. Este objetivo se cumple mediante la elaboración del plan de dirección proyecto que incluye el plan de gestión del alcance, el plan de gestión del cronograma, el plan de gestión de recursos, el plan de comunicaciones, el plan de riesgos y el plan de adquisiciones.

La séptima edición de la Guía del PMBOK (PMI, 2021) describe la Dirección de proyectos como la actividad de aplicar el conocimiento, las “habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo”, orientando el trabajo según enfoque seleccionado (p. 4).

Para aportar las herramientas y técnicas que se deben implementar para cumplir los requisitos del proyecto, se desarrollan a continuación el Plan de Gestión del Alcance, el Plan de Gestión del Cronograma y el Plan de gestión de recursos.

Este proyecto tiene un ciclo de vida predictivo, puesto que se conocen los requisitos, lo cual facilita el desarrollo del alcance y la planificación de las actividades, el cronograma y los recursos del proyecto en general.

4.1.1 GESTIÓN DEL ALCANCE.

El Plan de Gestión del Alcance se enmarca en el Dominio de Desempeño sobre el Enfoque de desarrollo y ciclo de vida, junto con los hitos y entregables. El alcance se entiende como “la suma de los productos, servicios y resultados” que se esperan proporcionar al implementar el proyecto (PMI, 2021, p.83).

4.1.1.1 PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

El PMI (2021) establece que se puede construir un enunciado del alcance a partir de la identificación de los principales entregables junto con sus criterios de aceptación. En este documento se aporta el Acta de Constitución, el Alcance del proyecto, la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) y el Diccionario de EDT, los cuales describen los paquetes de trabajo necesarios para lograr el proyecto.

4.1.1.2 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

El PMI describe el Acta de constitución del proyecto como un documento que emite quien inicia o quien patrocina el proyecto, en el que se oficializa el inicio del proyecto y se autoriza a la persona directora el uso de los recursos para implementar los recursos para el logro de las actividades necesarias (p.184). A continuación, la Tabla 10 muestra el Acta de Constitución del Proyecto.

Tabla 10. Acta de constitución del proyecto

Fecha	Nombre de Proyecto
01 de octubre de 2022	Elaboración de una estrategia de formación en modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos de turismo comunitario con resiliencia al cambio climático, usando el caso de la iniciativa liderada por mujeres de Rivas de Pérez Zeledón.
Dominios de desempeño	Área de aplicación (Sector / Actividad):
<p>Procesos: inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, cierre.</p> <p>Áreas de conocimiento: gestión de la integración, gestión del alcance, gestión del cronograma, gestión de los costos, gestión de la calidad, gestión de los recursos, gestión de las comunicaciones, gestión de los riesgos y gestión de las adquisiciones.</p>	Turismo regenerativo, turismo comunitario, turismo sostenible, cambio climático, participación económica de las mujeres.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
01 de octubre de 2022	12 de enero de 2023

Objetivos del proyecto (general y específicos)

Objetivo general

Diseñar una estrategia de formación en modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos de turismo comunitario resilientes al cambio climático, usando el caso de la iniciativa de liderada por mujeres de Rivas de Pérez Zeledón.

Objetivos específicos

1. Identificar las técnicas y herramientas que conforman las áreas de conocimiento de alcance, cronograma, costos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones que deben tomarse en cuenta para preparar la implementación de la estrategia de formación en modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos de turismo comunitario resilientes al cambio climático.
2. Analizar las mejores prácticas nacionales e internacionales en capacitación a emprendimientos de turismo comunitarios con resiliencia al cambio climático para incorporarlas en la estrategia de formación.
3. Proponer una estrategia de formación en modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos resilientes al cambio climático, usando el caso de la iniciativa de turismo comunitario liderada por mujeres de Rivas de Pérez Zeledón, que permita buscar fondos no reembolsables para implementar dicha formación.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

Este Proyecto se desarrolla porque se considera clave contribuir a que los cualquier esfuerzo para diseñar y poner en marcha modelos de negocio para emprendimientos de impacto comunitario, deben pensarse como esfuerzos con impacto a largo plazo. En este momento, el país carece de una oferta de formación para emprendimientos en turismo comunitario con énfasis en resiliencia al cambio climático, lo que retrasa la apropiación de habilidades y estrategias para la adaptación climática de sus modelos de negocio por parte de las personas que lideran emprendimientos. Es necesario conocer las lecciones aprendidas a nivel internacional para incorporar enfoques y soluciones de experiencias relevantes en la estrategia de formación. Finalmente, para implementar la formación, se puede aprovechar esta coyuntura en la que existe disponibilidad de financiamiento climático, para avanzar en la búsqueda de fondos no reembolsables para diseñar el contenido y las metodologías de mediación pedagógica de la estrategia de formación, para que quede a disposición de los emprendimientos en turismo comunitario.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto
El producto final es el diseño de una estrategia para la formación en modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos de turismo comunitario con resiliencia al cambio climático, usando el caso de la iniciativa liderada por mujeres de Rivas de Pérez Zeledón, que parte de un criterio claro de la resiliencia climática y que se inspira en un mapeo de buenas prácticas en emprendimientos de turismo comunitarios resilientes al cambio climático.
Supuestos
<ul style="list-style-type: none"> ● Existe suficiente información disponible y relevante para desarrollar el contenido de una estrategia de formación en resiliencia al cambio climático para emprendimientos de turismo comunitario. ● El Grupo de Mujeres U.R.A.N y otras partes interesadas tienen interés de contribuir con la identificación de los requisitos para la estrategia de formación y le encuentran valor al proyecto. ● Es posible diseñar una estrategia formación modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos de turismo comunitario resilientes al cambio climático, usando el caso de la iniciativa liderada por mujeres de Rivas de Pérez Zeledón. ● Es posible levantar recursos para implementar la estrategia de formación.
Restricciones
<ul style="list-style-type: none"> ● No se consultará a otras comunidades que desarrollan emprendimientos en turismo comunitario distintas a la de Herradura de Rivas de Pérez Zeledón. ● Los contenidos de la estrategia de formación priorizarán la información más relevante y de apropiación sencilla y relevante por parte de los emprendimientos. ● La estrategia de formación no se planteará como un documento cerrado, sino que se va a diseñar como un documento vivo que puede ser mejorado y actualizado en el futuro.
Identificación de riesgos
<ul style="list-style-type: none"> ● Si el país es afectado por una cuarta ola de COVID o bien, por nuevas epidemias o pandemias, la estudiante puede tener dificultad para sostener las giras presenciales.

- Si el Grupo Mujeres de U.R.A.N tiene diferencias o tensiones internas, puede obstaculizarse la implementación de la estrategia de formación.
- Si las dinámicas de la filantropía mundial se transforman por la crisis financiera del año 2022, se hace necesario monitorear las tendencias de financiamiento al desarrollo, para diseñar la estrategia de formación de tal forma que cuente con oportunidades reales de obtener financiamiento.
- Si el equipo del proyecto enfrenta dificultades para dedicar el tiempo esperado, se puede afectar el cronograma.

Presupuesto

El presupuesto total para lograr los objetivos del proyecto es de USD 17100 (DIECISIETE MIL CIEN DÓLARES). El monto se ha calculado a partir del costo del tiempo dedicado por la persona estudiante, el costo del conocimiento en temas relacionados a pedagogía de personas adultas, así como el costo del conocimiento en temas de modelos de negocio y resiliencia climática.

Código	Paquete	COSTO DESGLOSADO EN USD	COSTO POR PAQUETE EN USD
1.2.2.2.1	Antecedentes y buenas prácticas en emprendimientos de turismo comunitarios resilientes al cambio climático.		3500
1.2.2.2.1.1	Definición de criterios de resiliencia y adaptabilidad al cambio climático en emprendimientos de turismo rural.	600	
1.2.2.2.1.2	Clasificación de buenas prácticas (legislaciones, experiencias, etc.).	900	
1.2.2.2.1.3	Diseño de perfil de salida de la formación en temáticas relacionadas a modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos resilientes al cambio climático.	2000	
1.2.2.2.2	Técnicas y Herramientas de la estrategia de formación.		7600
1.2.2.2.2.1	Plan de Dirección Proyecto.	3000	
1.2.2.2.2.1.1	Plan de Gestión del Alcance.	900	

1.2.2.2.2.1.2	Plan de Gestión del Cronograma	600	
1.2.2.2.2.1.3	Plan de gestión de recursos	900	
1.2.2.2.2.1.4	Plan de Comunicaciones	700	
1.2.2.2.2.1.5	Plan de riesgos	600	
1.2.2.2.2.1.6	Plan de Adquisiciones	900	
1.2.2.2.3	Estrategia de formación lista para búsqueda de fondos		6000
1.2.2.2.3.1	Diseño de contenidos.	3000	
1.2.2.2.3.2	Estrategia metodológica y de mediación pedagógica	1000	
1.2.2.2.3.2.1	Materiales que acompañan la formación	2000	
		Total	17100
Hitos y fechas			
Hito			
		Fecha inicio	Fecha fin
Diseño de Estrategia de formación diseñada y lista para búsqueda de recursos		1-10-2022	26-10-2022
Análisis en mejores prácticas de capacitación		29-10-2022	12-11-2023
Estrategia de formación diseñada y lista para búsqueda de recursos		12-11-2023	12-01-2023
Información histórica relevante			
La misión del Grupo de Mujeres U.R.A.N es “Visibilizar y potenciar el desarrollo comunitario sostenible por medio de la creación y ejecución de estrategias turísticas que permitan aprovechar los recursos naturales y culturales presentes en la comunidad de			

Herradura de Rivas” de Pérez Zeledón y su Visión es “Posicionar a la comunidad de Herradura de Rivas y el quehacer del grupo de mujeres URAN como un destino de interés de servicios y turismo local, nacional, internacional y científico”. El Grupo se ha dedicado a impulsar pequeños servicios turísticos, principalmente en servicios de guía y oferta de productos locales y actualmente recibieron la concesión para hacer los servicios de guía del cerro Urán. Aunque el grupo ha recibido formación esporádica por parte del INA en temas de administración y gestión de proyectos, actualmente el contexto de amenaza climática en el país y en el mundo les demanda tener mejor resiliencia para responder a los desafíos de dicha amenaza. Por su parte, la firma PEDAL S. A. tiene experiencia diseñando e implementando procesos de formación en temáticas de cambio climático y género, así como en la búsqueda exitosa de recursos para implementar procesos de formación.

Identificación de los involucrados

Directos

- El Grupo de Mujeres “Unidas por el rescate y Armonía con la Naturaleza”, conocidas como Grupo de Mujeres U.R.A.N.
- Firma Consultora PEDAL S.A.

Indirectos

Los beneficiarios indirectos son todas las iniciativas de turismo comunitario que quieran implementar la estrategia de formación ya sea de forma completa o parcialmente. Diferentes actores públicos y privados que quieran implementar iniciativas similares para fortalecer la capacidad de resiliencia de sus contrapartes, partiendo de este proyecto. Actores de la cooperación que busquen colocar fondos en temáticas relacionadas a la resiliencia climática, participación económica de las mujeres y/o turismo regenerativo y turismo comunitario.

Directora de proyecto: Gabriela Bonilla	Firma:
Patrocinador: Fondos de Cooperación al desarrollo por levantar	Firma:

A partir del Acta de Constitución del proyecto, se puede proceder a presentar el enunciado del alcance.

Tabla 11. Enunciado del alcance, con los respectivos entregables y exclusiones

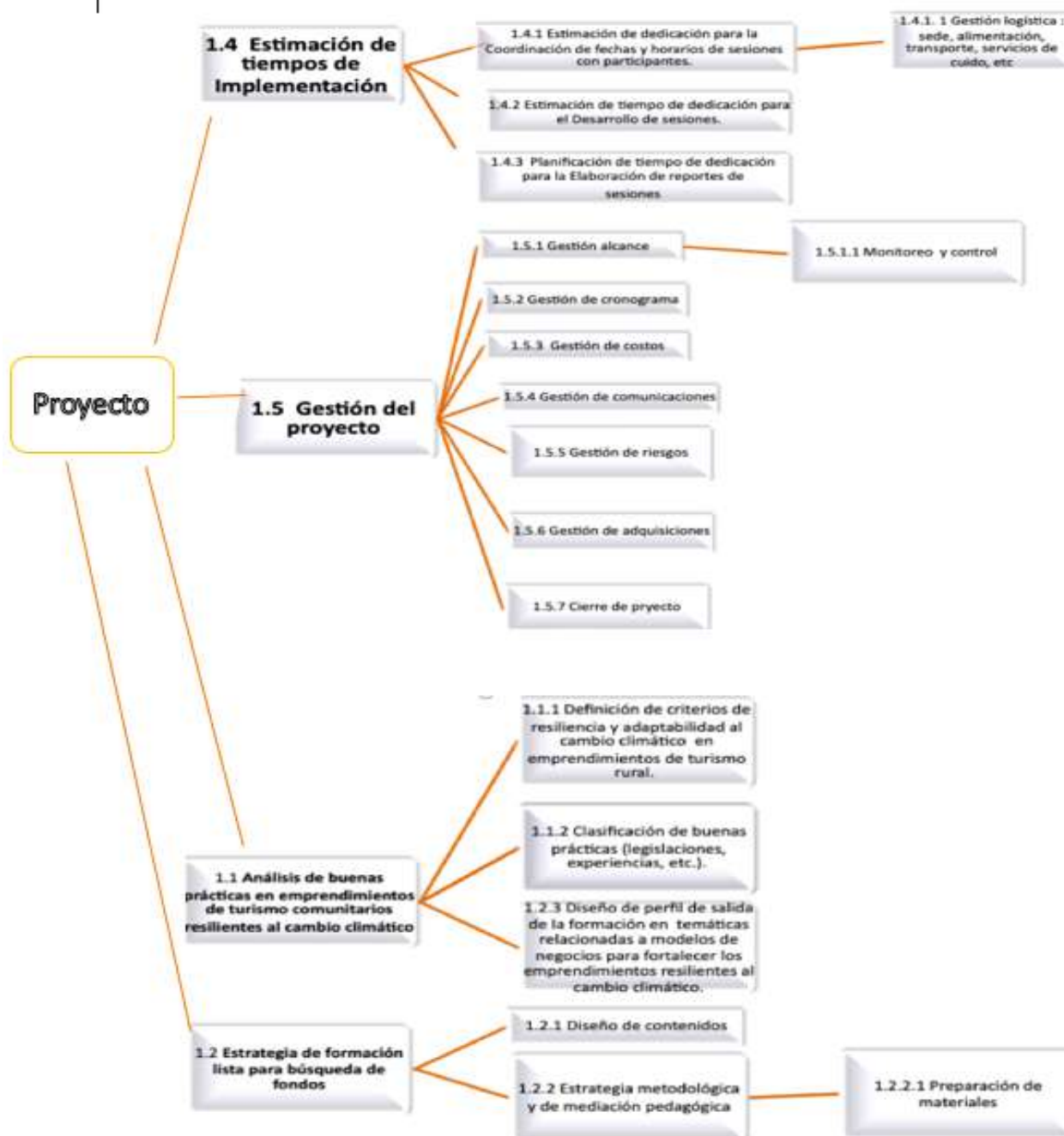
<p>Descripción del alcance</p>
<p>El proyecto consiste en el diseño e implementación de una estrategia para la formación en modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos de turismo comunitario resilientes al cambio climático, usando el caso de la iniciativa de liderada por mujeres de Rivas de Pérez Zeledón, que esté lista para buscar recursos para poderla implementar.</p>
<p>Entregables</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● La identificación de las técnicas y herramientas que conforman las áreas de conocimiento de alcance, cronograma, costos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones que deben tomarse en cuenta para preparar la implementación la estrategia de formación. ● Un análisis de las mejores prácticas nacionales e internacionales en capacitación a emprendimientos de turismo comunitarios con resiliencia al cambio climático para incorporarlas en la estrategia de formación. ● Una estrategia de formación en modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos resilientes al cambio climático, usando el caso de la iniciativa de turismo comunitario liderada por mujeres de Rivas de Pérez Zeledón, que permita buscar fondos no reembolsables para implementar dicha formación.

Exclusiones del proyecto

- Se consideran exclusiones del proyecto otros casos de iniciativas de turismo comunitario, distintas a la que es liderada por Mujeres de Rivas de Pérez Zeledón.
- También se consideran exclusiones del proyecto, contenidos de formación que no tengan impacto en la capacidad de resiliencia climática.

Una vez que se cuenta con el Acta de Constitución del proyecto y con la Declaración del Alcance, se desarrolla la Estructura de desglose del Trabajo (EDT), la que facilita la comprensión de la “descomposición jerárquica del alcance total del Trabajo a ser realizado por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos” (PMI, 2021, p. 81). La Figura 6 muestra la EDT del Proyecto.

Figura 6. EDT del proyecto



Elaboración propia

4.1.2 PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA

El Plan de Gestión del Cronograma se enmarca en el Dominio de Desempeño sobre el Enfoque de desarrollo y ciclo de vida. Debido a que este proyecto tiene un ciclo de vida predictivo, se puede planificar la gestión del cronograma desde el inicio del proyecto y puede mantenerse relativamente estable. La guía PMBOK (2021) describe el cronograma como “un modelo para ejecutar las actividades del proyecto que incluye duraciones, dependencias y demás información para la planificación” (p. 58).

Para los proyectos con enfoque predictivo, el PMBOK recomienda seguir un proceso que comprende:

- Desagregar el alcance del proyecto en actividades específicas.
- Secuenciar las actividades que estén relacionadas.
- Estimar el esfuerzo necesario para cumplir las actividades, entre ellos, la duración, las personas y los recursos físicos (PMI, 2021, p. 58).

Este proceso requiere además que se tenga en cuenta la disponibilidad de personas y recursos y que se vayan ajustando las secuencias y las estimaciones, hasta convenir un cronograma. A continuación, la Tabla 12 muestra el Plan de Gestión del Cronograma.

Tabla 12. Plan de Gestión del Cronograma

Nombre del proyecto
Diseño e implementación de una estrategia para la formación en modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos de turismo comunitario resilientes al cambio climático, usando el caso de la iniciativa de liderada por mujeres de Rivas de Pérez Zeledón
Metodología de programación del proyecto
Se recurre a las mejores prácticas establecidas por el Project Management Institute, en especial aquellas incluidas en la Sexta y en la Séptima Edición de la Guía del PMBOK para la gestión del cronograma.
Herramientas y técnicas de programación
<ul style="list-style-type: none"> ● Descomposición. ● Técnicas analíticas. ● Juicio de personas expertas.
Unidades de medida
Este cronograma se organiza en unidades de semanas y meses.
Definición de actividades
<p>Las actividades se identifican y el análisis de documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Acta de constitución. ● EDT. ● Alcance del proyecto. ● Marco de buenas prácticas.
Secuenciamiento de actividades
<ul style="list-style-type: none"> ● Las actividades se secuencian según la técnica de descomposición, que establece una codificación de los componentes de las actividades. ● La secuenciación se organiza en paquetes de trabajo que a su vez se descomponen en actividades. ● Se deben calcular las holguras – si las hubiera- para luego definir la ruta crítica.

<ul style="list-style-type: none"> ● La duración de la actividad se establece en relación a los recursos disponibles y a los interesados.
<p>Estimación de recursos</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Cada entregable del proyecto requiere una estimación de la duración y del tipo de recursos que se necesitan para cumplir los requisitos. ● La estimación de los recursos humanos se muestra con un nombre y código, con el detalle de la cantidad, así como los supuestos y la duración. ● Para estimar los recursos materiales, se muestra el nombre del recurso, con un código, la cantidad, los supuestos y la estimación.
<p>Estimación de duración de actividades</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● La estimación del recurso humano permite estimar la duración y el trabajo a realizar por cada actividad. ● La estimación del Recurso material, permite conocer la cantidad de recursos que se requieren para cada actividad.
<p>Desarrollo del cronograma</p>
<p>Entradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Identificación de actividades y secuenciación ● Estimación de recursos y duración para las actividades <p>El cronograma del proyecto se desarrolla con la herramienta Excel. Se evitará utilizar el programa project porque no es un programa de uso abierto. Esto facilita el acceso y la colaboración de las personas del Grupo de Mujeres U.R.A.N.</p>
<p>Actualización, supervisión y control e integración de cambios</p>
<p>El cronograma se controla mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Informes de avance de los entregables (desempeño del trabajo). ● Informes de dedicación del equipo del proyecto (time sheets). ● Sesiones de trabajo del equipo del proyecto. ● Sesiones de toma de acuerdo entre el equipo del proyecto y el Grupo de Mujeres U.R.A.N.

Tal y como lo establece la Guía del PMBOK, cualquier solicitud de cambio en el cronograma, se gestiona a través del comité de control de cambios. Una vez que el comité aprueba los cambios, estos “se integran en los documentos aplicables de planificación del proyecto, la lista de trabajo pendiente asociada al producto y alcance del proyecto” (PMI, 2021, p. 77). Algunos de los cambios que se soliciten pueden estar dirigidos a disminuir el impacto de algunos riesgos identificados, entre otros.

Elaboración propia con base en datos de la Séptima Edición del PMBOK (PMI, 2021).

4.1.2.1 DEFINICIÓN Y SECUENCIAMIENTO DE ACTIVIDADES

El secuenciamiento de actividades permite identificar, organizar y documentar las acciones que se deben implementar para lograr los entregables. Las actividades son parte de paquetes de trabajo que a su vez se descomponen como una forma de estimar los esfuerzos necesarios para la ejecución, el monitoreo y el control del trabajo y los recursos del proyecto.

La tabla 13 muestra el secuenciamiento de las actividades del proyecto con su respectiva duración e hitos más significativos, que es parte de la gestión del cronograma.

Tabla 13. Secuenciamiento de actividades

Código	Nombre paquete	Descripción	Duración estimada	Hitos
1.1	Análisis de buenas prácticas en emprendimientos de turismo comunitarios resilientes al cambio climático	Revisión de documentos, legislaciones y programas y análisis sobre estado de las buenas prácticas	2 semanas	Finalización del Documento de análisis de buenas prácticas
1.1.1	Definición de criterios de resiliencia y adaptabilidad al cambio climático en emprendimientos de turismo rural.	Lista de criterios y descripción conceptual	4 días	
1.1.2	Clasificación de buenas prácticas (legislaciones, experiencias, etc.).	Revisión de documentos, legislaciones y programas y organización de los mismos en tipos de buenas prácticas	4 días	
1.1.3	Diseño de perfil de salida de la formación en temáticas relacionadas a modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos resilientes al cambio climático.	Análisis de buenas prácticas, estándares nacionales y mundiales aplicables a la institución	6 días	
1.2	Estrategia de formación lista para búsqueda de fondos	Documento completo que describe los contenidos y la metodología de la formación y recupera el perfil de salida	10 semanas	Finalización del Documento de estrategia listo para presentar a donantes
1.2.1	Diseño de contenidos	Organización de módulos y contenidos	4 semanas	
1.2.2	Estrategia metodológica y de mediación pedagógica	Diseño de herramientas y ejercicios de medicación para cada módulo	3 semanas	
1.2.2.1	Preparación de materiales	Diseño de materiales e identificación de bibliografía para el curso	3 semanas	

Código	Nombre paquete	Descripción	Duración estimada	Hitos
1.3	Búsqueda de fondos	Envío de Estrategias de formación y gestión de relaciones con donantes	12 semanas	Contrato con donante
1.3.1	Mapeo de financiadores y/o donantes	Revisión de convocatorias para solicitud de fondos	6 semanas	
1.3.2	Diseño de pitch y documentos para financiadores	Elaboración de mensajes clave para donantes, según sus áreas de acción	2 semanas	
1.3.3	Ronda de levantamiento de financiamiento	Sesiones de visitas y diálogos con financiadores	6 semanas	
1.3.3.1	Firma de contratos de financiamiento	Firma de acuerdo para entrega de fondos		
1.4	Estimación de un cronograma de implementación	Estimación del tiempo para cumplir todas las tareas necesarias para implementar el programa de formación	1 semana	Diseño de la estimación de cronograma para la implementación de la formación
1.4.1	Estimación de tiempo para la coordinación de fechas y horarios de sesiones con participantes.	Estimación de las horas de dedicación en la gestión de la comunicación con Grupo de Mujeres de U.R.A.N para armado de cronograma de formación	2 semanas	
1.4.1.1	Estimación de tiempo de la gestión logística	Estimación de las horas de dedicación para la definición de sede, alimentación, transporte, servicios de cuidado, etc.	2 semanas	
1.4.2	Estimación de tiempo para el desarrollo de sesiones.	Estimación de horas de preparación y dedicación para el desarrollo y facilitación de los módulos de formación	3 semanas	

Código	Nombre paquete	Descripción	Duración estimada	Hitos
1.4.3	Estimación de tiempo de la elaboración de reportes de Sesiones	Estimación de horas de dedicación y nivel de esfuerzo para la elaboración de documentos de reporte según formatos de donantes o financiadores	1 semana	
1.5	Estimación de tiempo de gestión del proyecto	Estimación del tiempo de dedicación para las tareas de puesta en marcha del plan para la gestión y dirección del proyecto y la incorporación de Solicitudes de Cambio, entre otros.	1 mes	
1.5.1	Estimación del cronograma de Gestión alcance	Estimación del tiempo de dedicación al plan para la gestión del alcance del proyecto Solicitudes de Cambio en el alcance.	1 mes	
1.5.1.1	Estimación del tiempo de dedicación para el Monitoreo y control	Estimación de las horas de dedicación al Monitoreo del cumplimiento de actividades y control de la calidad	1 mes	
1.5.2	Estimación del tiempo de Gestión de cronograma	Estimación de horas de dedicación para la elaboración y puesta en marcha del plan para la gestión del cronograma. Solicitudes de cambio al cronograma.	2 meses	
1.5.3	Estimación del tiempo de gestión de recursos	Estimación de horas de dedicación para la elaboración y puesta en marcha del plan para la gestión de los costos. Solicitudes de cambio de costos.	1 mes	

Código	Nombre paquete	Descripción	Duración estimada	Hitos
1.5.4	Estimación del tiempo de Gestión de comunicaciones	Estimación de horas de dedicación para la elaboración y puesta en marcha del plan para la gestión de comunicaciones. Solicitudes de cambio al plan de comunicaciones.	1 mes	
1.5.5	Estimación del tiempo de Gestión de riesgos	Estimación de horas de dedicación para la elaboración y puesta en marcha del plan para la gestión de riesgos.	2 semanas	
1.5.6	Estimación del tiempo de Gestión de adquisiciones	Estimación de horas de dedicación para la elaboración y puesta en marcha del plan para la gestión de adquisiciones. Solicitudes de cambio a las adquisiciones.	1 semana	
1.5.7	Estimación del tiempo de Cierre del proyecto	Estimación de horas de dedicación para la finalización de los entregables de la estrategia de formación, cumpliendo los requisitos.	1 semana	Estimado el tiempo de dedicación para la fase de gestión del proyecto.

Elaboración propia

4.1.3 GESTIÓN DE RECURSOS

La Gestión de los Recursos del Proyecto asegura “las decisiones, los recursos y la autoridad que permite que las actividades del proyecto progresen” (PMI, 2021, p.16). Sumado a ello, una adecuada gestión de recursos proporciona una “ruta de escalamiento de problemas (...) como una escasez de fondos o de otros recursos, o plazos que no se puedan cumplir” (PMI,

2021, p.16). La gestión de recursos compete a los procesos de identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la ejecución y conclusión exitosa y a tiempo del proyecto, y en especial a los procesos mediante los cuales se garantiza que los recursos requeridos estén disponibles y sean los adecuados (PMI, 2017).

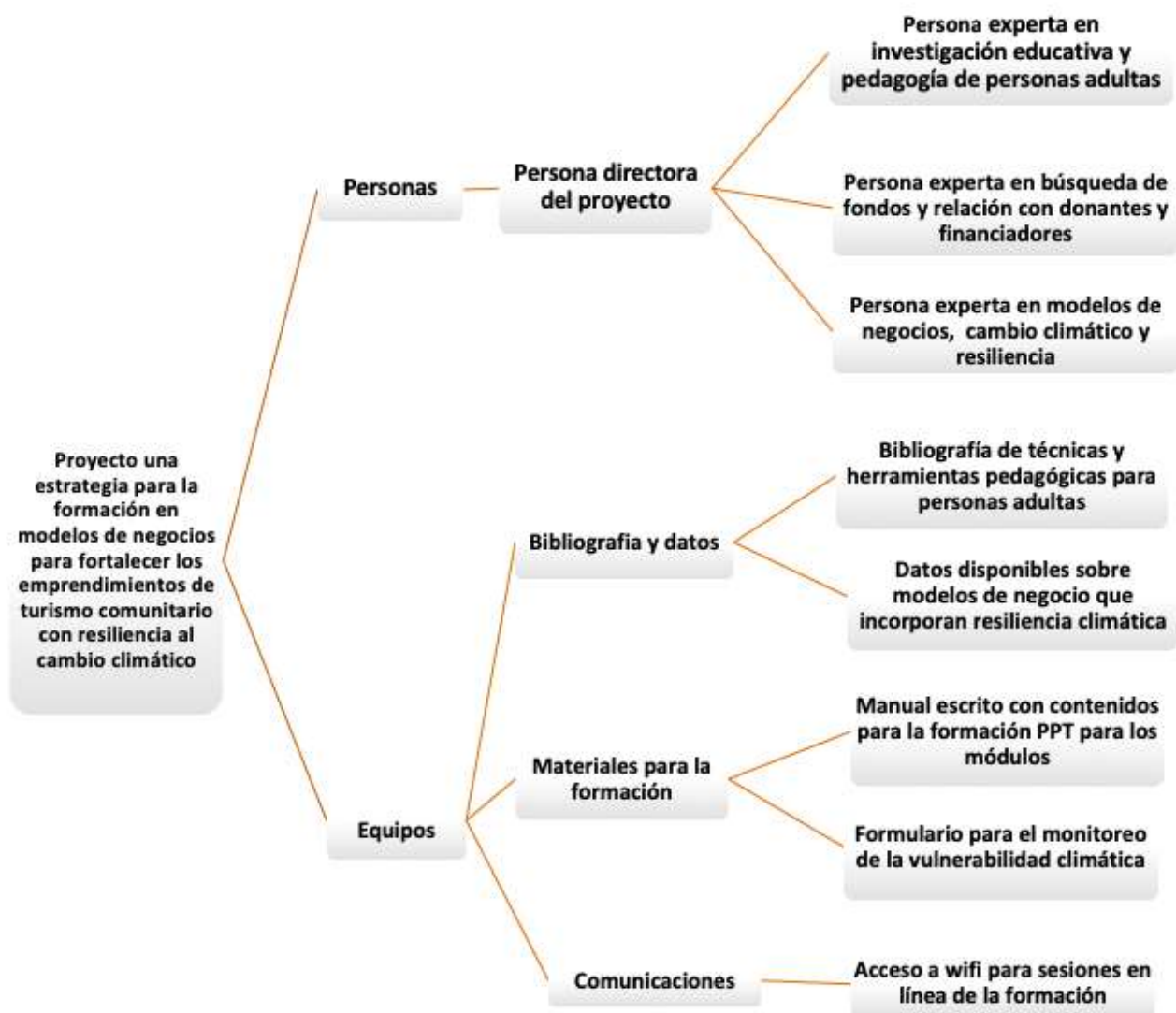
El Plan de gestión de los recursos toma en cuenta tanto la identificación de recursos, como la estructura organizacional del proyecto, los roles y las responsabilidades para una adecuada ejecución y conclusión.

4.1.3.1 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE RECURSOS (EDR)

La EDR es una representación jerárquica de los recursos por categoría y tipo (PMI, 2021, p.187).

Esta representación se muestra a continuación en la Figura 7.

Figura 7. Recursos del proyecto



Elaboración propia

4.1.3.2 ESTIMACIÓN DE RECURSOS

La Séptima edición de la Guía PMBOK (PMI, 2021) describe la estimación como una “evaluación cuantitativa del valor o resultado probable de una variable (...)” (p. 52). La estimación de los recursos permite identificar los recursos requeridos por el proyecto de Diseño de una estrategia para la formación en modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos de turismo comunitario con resiliencia al cambio climático, según el tipo, cantidad y características necesarias para cumplir con las actividades y concluir con éxito el proyecto.

La tabla 14 muestra el detalle de la estimación de los recursos.

Tabla 14. Estimación de recursos

Código	Nombre paquete	Recursos asignados	Cantidad	Unidad de medida
1	Proyecto diseño de estrategia de formación	Persona directora del proyecto	57	días
1.1	Antecedentes y buenas prácticas en emprendimientos de turismo comunitarios resilientes al cambio climático	Persona experta en investigación educativa y pedagogía de personas adultas	13	días
1.1.1	Definición de criterios de resiliencia y adaptabilidad al cambio climático en emprendimientos de turismo rural.	Persona experta en modelos de negocios, cambio climático y resiliencia	2	días

Código	Nombre paquete	Recursos asignados	Cantidad	Unidad de medida
	Clasificación de buenas prácticas (legislaciones, experiencias, etc.).	Persona experta en modelos de negocios, cambio climático y resiliencia	3	días
	Diseño de perfil de salida de la formación en temáticas relacionadas a modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos resilientes al cambio climático.	Persona experta en investigación educativa y pedagogía de personas adultas	7	días
1.2.2.2.2	Técnicas y Herramientas de la estrategia de formación.	Persona directora del proyecto	57	días
1.2.2.2.2.1	Plan de Dirección Proyecto.	Persona directora del proyecto	57	días
1.2.2.2.2.1.1	Plan de Gestión del Alcance.	Persona directora del proyecto	3	días
1.2.2.2.2.1.2	Plan de Gestión del Cronograma	Persona directora del proyecto	2	días
1.2.2.2.2.1.3	Plan de Gestión de Costos	Persona directora del proyecto	3	días
1.2.2.2.2.1.4	Plan de Comunicaciones	Persona directora del proyecto	2,2	días
1.2.2.2.2.1.5	Plan de riesgos	Persona directora del proyecto	2	días

Código	Nombre paquete	Recursos asignados	Cantidad	Unidad de medida
1.2.2.2.1.6	Plan de Adquisiciones	Persona directora del proyecto	3	días
1.2.2.2.3	Estrategia de formación lista para búsqueda de fondos	Persona experta en búsqueda de fondos y relación con donantes y financiadores	20	días
1.2.2.2.3.1	Diseño de contenidos.	Persona experta en investigación educativa y pedagogía de personas adultas	10	días
1.2.2.2.3.2	Estrategia metodológica y de mediación pedagógica	Persona experta en investigación educativa y pedagogía de personas adultas	3,5	días
1.2.2.2.3.2.1	Materiales que acompañan la formación	Persona experta en investigación educativa y pedagogía de personas adultas	7	días
Equipos				
1.2.2.2.3.2.1	Materiales que acompañan la formación	Datos y Bibliografía sobre técnicas y herramientas pedagógicas para personas adultas	10	documentos
1.2.2.2.3.2.1	Materiales que acompañan la formación	Datos disponibles sobre modelos de negocio que incorporan resiliencia climática	10	documentos

Código	Nombre paquete	Recursos asignados	Cantidad	Unidad de medida
1.2.2.2.3.2.1	Materiales que acompañan la formación	Manual escrito con contenidos para la formación	1	documentos
1.2.2.2.3.2.1	Materiales que acompañan la formación	PPT para los módulos	1	documentos
1.2.2.2.3.2.1	Materiales que acompañan la formación	Formulario para el monitoreo de la vulnerabilidad climática	1	documentos

Elaboración propia

Debido a que el proyecto no incluye la implementación de la formación, la estimación de los recursos se limita a los recursos necesarios para el diseño. Según esta estimación detallada en la tabla anterior, los recursos requeridos para el proyecto, son los que se detallan en el resumen a continuación.

Tabla 15. Resumen de recursos necesarios

Recurso	Detalle	Cantidad	Unidades de medida
Personas	Directora del Proyecto	57	días
	Persona experta en investigación educativa y pedagogía de personas adultas	40,5	días
	Persona experta en modelos de negocios, cambio climático y resiliencia	5	días

Recurso	Detalle	Cantidad	Unidades de medida
	Persona experta en búsqueda de fondos y relación con donantes y financiadores	20	días
Equipo	Datos y Bibliografía sobre técnicas y herramientas pedagógicas para personas adultas	10	documentos
	Datos disponibles sobre modelos de negocio que incorporan resiliencia climática	10	documentos
	Manual escrito con contenidos para la formación	1	documentos
	PPT para los módulos	1	documentos
	Formulario impreso para el monitoreo de la vulnerabilidad climática	1	documentos

Elaboración Propia

4.1.3.2 COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL EQUIPO DE TRABAJO

Las personas del equipo serán contratadas bajo el formato de servicios profesionales para que generen los productos que requiere el proyecto. Cada persona debe contar con un conjunto de habilidades para integrar conocimientos que aporten a la consecución de los objetivos del proyecto, en el marco del tiempo estimado para sus funciones. La empresa Consultora y Diseño Pedal sería la responsable de los contratos. La persona directora del proyecto deberá contar con las habilidades necesarias para completar las tareas de gestión.

La tabla 16 aporta un detalle de las habilidades, competencias y responsabilidades requeridas del equipo de trabajo. Las habilidades de Liderazgo se basan en las que desglosa la Séptima Edición del PMBOK (PMI, 2021), que son útiles para todas las personas del equipo, independientemente de si se opera con un liderazgo centralizado o compartido (p. 23).

Tabla 16. Competencias y habilidades del equipo de trabajo

Perfil	Habilidades	Competencias	Responsabilidad
Persona directora del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de establecer y mantener la visión. • Motivación del equipo. • Liderazgo. • Comunicación abierta y eficaz. • Toma de decisiones. • Enfoque a orientación de resultados. • Gestión de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en la dirección de proyectos. • Experiencia con el tipo de proyectos (de formación y para movilizar recursos de cooperación). Manejo adecuado de las herramientas y técnicas de gestión de proyectos de la organización. • Profesional en Ciencias Sociales y/o Gestión de Proyectos. • Conocimiento de herramientas de mediación pedagógicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir a los miembros del equipo para el cumplimiento de los entregables y resultados. • Supervisar y/o participar en la preparación de informes de avance e informes finales. • Controlar el presupuesto del proyecto. • Velar por la mejora continua y el aprendizaje. • Coordinar y dar seguimiento al plan de trabajo. • Representar al equipo y al proyecto en las reuniones con partes interesadas. • Velar por la identificación de riesgos y medidas preventivas.

Perfil	Habilidades	Competencias	Responsabilidad
<p>Persona experta en investigación educativa y pedagogía de personas adultas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación abierta y eficaz. • Pensamiento crítico para investigar y recopilar información y para analizar datos y evidencias. • Establecer y mantener la visión. • Centrarse en los problemas del proyecto y no en las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en proyectos educativos con comunidades. • Conocimiento en mediación pedagógica de personas adultas. • Manejo de estrategias de mediación pedagógica con perspectiva de género, con relevancia cultural. • Utilización de la herramienta MS Word y una presentación power point o ppt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar los antecedentes y buenas prácticas en formación para emprendimientos en turismo comunitario. • Adaptar los conceptos de modelos de negocio y resiliencia climática para integrarlos en los contenidos educativos. • Diseñar actividades de formación. • Elaborar los contenidos de los materiales de formación. • Contribuir con contenido para la formulación de un documento para la búsqueda de recursos. <p>Informar sobre la identificación de riesgos. cumplir con el seguimiento del plan de trabajo.</p>

Perfil	Habilidades	Competencias	Responsabilidad
<p>Persona experta en modelos de negocios, cambio climático y resiliencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación abierta y eficaz. • Pensamiento Crítico •Autogestión. •Conciencia social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en modelos de negocio con resiliencia climática. • Conocimiento en economía circular en comunidades rurales. • Manejo de herramientas de síntesis y de análisis. • Utilización de la herramienta MS Word. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar los antecedentes y buenas prácticas en modelos de negocio en turismo comunitario con resiliencia comunitaria. • Contribuir con un conjunto de conceptos sobre modelos de negocio y resiliencia climática. • Contribuir con contenido para la formulación de un documento para la búsqueda de recursos. •Cumplir con el seguimiento y conclusión del plan de trabajo.
<p>Persona experta en búsqueda de fondos y relación con donantes y financiadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación abierta y eficaz. • Pensamiento crítico para investigar y recopilar información y para analizar datos y evidencias. •Establecer y mantener la visión. • Negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en proyectos de cooperación. • Persona experta en mapeo de convocatorias para presentación de propuestas y oportunidades de financiamiento. •Persona experta en elaboración de propuestas de proyectos para fondos de cooperación no reembolsables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar todos los insumos brindados por las personas del proyecto. • Mapear e identificar las convocatorias más alineadas con lo que busca el proyecto. • Elaborar una propuesta de proyecto adaptable a diferentes formatos de convocatorias. • Seguimiento y cumplimiento del plan de trabajo.

Elaboración propia

4.1.3.3 MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

La matriz de asignación de responsabilidades (RACI) asigna y vincula las actividades del proyecto a las personas del equipo del proyecto, esclareciendo el rol a ejecutar.

Este rol puede ser responsable (R), aprobar (A), ser consultada o consultado (C) o bien ser informada o informado (i). La figura 8 detalla la Matriz de responsabilidades de este proyecto.

Figura 8. Matriz RACI del proyecto.

R: Responsable
A: Aprobador
C: Consultado
I: Informado

Persona directora del proyecto
 Persona experta en educación y pedagogía (implementadora)
 Persona experta en negocios y clima (implementadora)
 Persona experta en elaboración de proyectos y alianzas con donantes (implementador)
 Grupo de Mujeres U.R.A.N.
 Socio donante

Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)		Equipo de Proyecto					
1	PLANIFICACIÓN						
1.1.1.	Definición de objetivos	R	C	C	I	C	C
1.1.2.	Plan para la dirección del proyecto	R	C	C	I	I	
1.1.3.	Acta de constitución del proyecto	R	C	C	I	C	I
1.1.4.	Firma de acta y arranque proyecto	R	C	C	I	I	I
1.2.2.2.1	Antecedentes y buenas prácticas en emprendimientos de turismo comunitarios resilientes al cambio climático						
1.2.2.2.1.1	Definición de criterios de resiliencia y adaptabilidad al cambio climático en emprendimientos de turismo rural.	A	R	A	I	C	I
1.2.2.2.1.2	Clasificación de buenas prácticas (legislaciones, experiencias, etc.).	A	R	C	I	C	I
1.2.2.2.1.3	Diseño de perfil de salida de la formación en temáticas relacionadas a modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos resilientes al cambio climático.	A	R	A	I	C	I
1.2.2.2.2	Técnicas y Herramientas de la estrategia de formación						
1.2.2.2.2.1	Plan de Dirección Proyecto.	R	C	I	I	I	I
1.2.2.2.2.1.1	Plan de Gestión del Alcance.	R	C	I	I	C	I
1.2.2.2.2.1.2	Plan de Gestión del Cronograma	R	C	I	I	C	I
1.2.2.2.2.1.3	Plan de Gestión de Recursos	R	C	I	I	I	I
1.2.2.2.2.1.4	Plan de Comunicaciones	R	C	I	I	I	I
1.2.2.2.2.1.5	Plan de Riesgos	R	C	I	I	C	I
1.2.2.2.2.1.6	Plan de Adquisiciones	R	C	I	I	C	I
1.2.2.2.3	Estrategia de formación lista para búsqueda de fondos						
1.2.2.2.3.1	Diseño de contenidos	A	R	I	R	A	I
1.2.2.2.3.2	Estrategia metodológica y de mediación pedagógica	A	R	A	R	C	I
1.2.2.2.3.2.1	Materiales que acompañan la formación	A	R	R	C	C	I

El control de recursos permite asegurar, monitorear y valorar si los mismos están disponibles según lo planificado y la toma de decisiones en caso que sea necesario solicitar

algún cambio. Una herramienta para el control de los recursos son los informes de avance del desempeño, para dar seguimiento al alcance, el cronograma, los recursos del proyecto, el presupuesto y la calidad de los entregables, entre otros. La persona directora y el equipo del proyecto cuentan con una base para tomar decisiones a partir de los resultados de los:

- Reportes de estado de Previsión de los recursos con respecto al cronograma.
- Reportes de la asignación de los recursos.
- Reportes de nivelación de solicitudes e integración de cambios para nivelación de recursos.
- Informes sobre desviaciones según la planificación y eficacia e impacto de acciones correctivas.

Este proyecto tiene la característica de que los recursos dependen de la disponibilidad de las personas y de documentos. Esto implica una necesidad importante de monitorear el avance y cumplimiento del plan de trabajo por parte de todo el equipo.

4.1.5 PLAN DE COMUNICACIONES

La gestión de las comunicaciones tiene un impacto directo en el involucramiento y en la satisfacción de las partes interesadas. La Séptima edición del PMBOK describe las comunicaciones como al “mantenimiento del involucramiento de los miembros del equipo del proyecto y otros interesados” (PMI, 2021, p. 73). Las comunicaciones en un proyecto deben garantizar que se responda y se cumplan las necesidades de información tanto del proyecto como de los interesados. El PMBOK también establece que “el involucramiento de los interesados requiere la aplicación de habilidades blandas, como escuchar de forma

activa, habilidades interpersonales y gestión de conflictos (PMI, 2021, p. 12). En ese sentido, la gestión de las comunicaciones en un proyecto implica que quien lidera el proyecto y quienes cumplen cualquier rol en la comunicación, tengan la capacidad de incorporar habilidades blandas en sus funciones.

4.1.5.1 PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

La Séptima edición del PMBOK indica el Plan de Gestión de las comunicaciones “describe cómo, cuándo y por medio de quién se difundirá la información del proyecto” (PMI, 2021, p. 186). Sumado a ello, “el Plan de Gestión de las comunicaciones y la información de los interesados indican que las comunicaciones son suficientes para gestionar las expectativas de los interesados” (PMI, 2021, p.68). Cuando las expectativas de información no se estuvieran satisfaciendo, es posible que se generen “solicitudes ad hoc de información” del proyecto y diferentes malentendidos entre las partes interesadas.

A continuación, en la Matriz de las comunicaciones brinda las pautas para planificar las informaciones del proyecto, incluidos los recursos en los que se puede saber si estas informaciones son escritas u orales.

4.1.5.2 MATRIZ DE COMUNICACIONES

Como parte de las tareas de planificar los requerimientos de información, la tabla 17 muestra la matriz de comunicaciones del proyecto, en la que se desagrega el tipo de información, así como a quién y cómo debe ser dirigida.

Ahora bien, la Séptima Edición de la Guía PMBOK (PMI, 2021) alerta sobre cómo, junto con la comunicación es necesario “construir y establecer relaciones sólidas a través de una relación frecuente y bidireccional” (p. 33). Esto es especialmente importante para un proyecto como este que busca diseñar una propuesta de formación para mujeres que lideran sus propios emprendimientos y que, por tanto, manejan una cantidad importante de conocimientos y saberes previos que pueden aportar gran valor al proceso de formación. Es por ello que la Matriz incluye las reuniones interactivas para el intercambio de conocimiento.

Tabla 17. Matriz de comunicaciones del proyecto

Tipo de comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Recursos
Inicio del proyecto – Definición del equipo de trabajo.	Coordinación del Grupo de Mujeres U.R.A.N. Dirección de empresa Consultora y Diseño Pedal.	Inmediato una vez se define el equipo de trabajo. Cada vez que hubiera un cambio en el equipo.	Persona directora del proyecto.	Oficio enviado por whatsapp y por correo electrónico.
Planificación – Plan de gestión del proyecto.	Equipo de trabajo. Coordinación del Grupo de Mujeres U.R.A.N. Dirección de empresa Consultora y Diseño Pedal.	Semanal con la Dirección de Pedal. Concluido y aprobado el documento con el equipo de trabajo.	Persona directora del proyecto.	Oficio enviado por whatsapp y por correo electrónico. Reunión cara a cara o presencial

Tipo de comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Recursos
Ejecución – Documento de antecedentes y buenas prácticas en emprendimientos de turismo comunitarios resilientes al cambio climático finalizado.	Coordinación de del Grupo de Mujeres U.R.A.N. Dirección de empresa Consultora y Diseño Pedal.	Concluido y aprobado el documento con el equipo de trabajo.	Persona directora de trabajo.	Oficio enviado por whatsapp y por correo electrónico. Reuniones cara a cara.
Ejecución – Documento de Técnicas y Herramientas de la estrategia de formación finalizado.	Gerencia Logística Coordinación del Grupo de Mujeres U.R.A.N. Dirección de empresa Consultora y Diseño Pedal	Al menos una vez durante el diseño del documento de Técnicas y herramientas. Concluido y aprobado el documento.	Persona directora del proyecto Equipo de trabajo	Reuniones cara a cara Oficio enviado por whatsapp y por correo electrónico.
Ejecución – Diseño de la estrategia de formación lista para búsqueda de fondos finalizado.	Equipo de trabajo Grupo de Mujeres U.R.A.N. Dirección de empresa Consultora y Diseño Pedal. Fuente de financiamiento/agen cia de cooperación que contribuye con fondos para la Formación	Al menos una vez durante el diseño de la estrategia. Concluida y aprobada el diseño de la estrategia	Persona directora del Proyecto	Oficio enviado por whatsapp y por correo electrónico Reuniones cara a cara Reuniones cara a cara
Ejecución – Documento de estimación de tiempos de	Coordinación de del Grupo de Mujeres U.R.A.N.	Concluido y aprobado el documento.	Equipo de trabajo.	Oficio Correo electrónico

Tipo de comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Recursos
implementación de la formación.	Dirección de empresa Consultora y Diseño Pedal. Fuente de financiamiento/agencia de cooperación que contribuye con fondos para la Formación.			
Proceso – Informes de desempeño.	Coordinación de del Grupo de Mujeres U.R.A.N. Dirección de empresa Consultora y Diseño Pedal. Fuente de financiamiento/agencia de cooperación que contribuye con fondos para la Formación.	Mensual o con la frecuencia que se defina con los financiadores o donantes	Persona directora del proyecto	Oficio enviado por whatsapp y por correo electrónico Reuniones cara a cara
Proceso – sesiones del equipo.	Equipo de trabajo	Inmediato	Persona directora del proyecto	Actas de acuerdos
Cierre – acta de aceptación de las actividades de la formación.	Coordinación del Grupo de Mujeres U.R.A.N. Dirección de empresa Consultora y Diseño Pedal.	Concluido y aprobado el documento.	Persona directora del proyecto.	Oficio enviado por whatsapp y por correo electrónico Reuniones cara a cara
Cierre – informe de cierre.	Coordinación del Grupo de Mujeres U.R.A.N.	Concluido y aprobado el documento.	Persona directora del proyecto.	Oficio enviado por whatsapp y por

Tipo de comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Recursos
	Dirección de empresa Consultora y Diseño Pedal. Fuente de financiamiento/agencia de cooperación que contribuye con fondos para la Formación.			correo electrónico Reuniones cara a cara

Elaboración propia

4.1.5. DISTRIBUCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información que se va a distribuir se va a recopilar mediante Actas de seguimiento a acuerdos, sesiones de trabajo, consulta de información por correos electrónicos y documentos compartidos en una carpeta en la nube, específicamente en el archivo *drive* del correo de la dirección de la empresa Consultora y Diseño Pedal.

La distribución de dicha información consiste sistematizarla y distribuirla entre las partes interesadas del proyecto, de manera que se cumplan sus necesidades de información de forma adecuada a lo largo de todo el proyecto.

La información del proyecto se distribuirá a través de:

- Reuniones internas del equipo del proyecto. Esta información se recopila en un formato de “minuta” de la reunión.
- Reuniones del equipo del proyecto con las partes interesadas. Esta información se recopila en un formato de “minuta” de la reunión o bien en un Acta, según sea el caso.

- Correos electrónicos.
- Canales de whatsapp y de otras plataformas que se definan como medio de comunicación del proyecto.
- Presentaciones presenciales. Cuando se tomen acuerdos luego de las presentaciones, se recopila la información en un formato de “minuta”.
- Oficios y notas oficiales.
- Informes escritos del avance programático y financiero.
- Carpeta *drive* creada para el proyecto por la empresa Consultora y Diseño Pedal.

4.1.5.4 FORMATO DE LOS REPORTES

Como se señaló en las líneas anteriores, se cuenta con diferentes formatos de reporte según el tipo de información. La toma de acuerdos y el monitoreo de avance diarios o semanales se pueden sistematizar y distribuir en el formato de minutas. Los avances programáticos y de ejecución financiera según el plan de implementación se reportan en un reporte de ejecución. Por otro lado, los cambios aprobados e integrados también se plasman en un documento de control de cambios.

Todos los documentos se depositan en una carpeta de “drive” gestionada por la dirección de la empresa Consultora y Diseño Pedal y a la que tiene acceso el equipo del proyecto y las partes interesadas que se consideren necesarias. en un repositorio SharePoint con acceso a los interesados. Los reportes se describen en la tabla a continuación.

Tabla 18. Formatos de formularios de minutas, reportes y control de cambio del proyecto

Tipo de formulario: Minuta de reunión. Las minutas se usarán para sistematizar acuerdos que se tomen tanto en reuniones internas del equipo del proyecto como en reuniones con partes interesadas. El formato de la minuta permite monitorear el cumplimiento de acuerdos previos y tareas que estén en progreso. Se propone levantar una minuta por cada reunión independientemente de si es una reunión de frecuencia diaria, semanal, quincenal, mensual etc.



Formulario de Minuta de reunión

Esta es una herramienta para reportar informaciones relativas al proyecto.
Diseñar una estrategia para la formación en modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos en turismo comunitario con resiliencia al cambio climático

Fecha	
Participantes en la reunión	
Ausentes	
Lugar de la reunión	

Para reportar el estado de las tareas refiérase a A/P/O para indicar:

- o A Avanzada y a tiempo
- o P En Proceso
- o O: Con Obstáculos.

Puntos de agenda

Acuerdos y responsables		
Excepciones y comentarios		
Seguimiento a acuerdos previos		
Responsable	Tarea	Avance: A/P/O
<p>Tipo de Formulario: Formulario del Informe de Ejecución programática y financiera.</p> <p>Este informe es el documento oficial para medir el cumplimiento del plan de trabajo y el estado del alcance, el cronograma, el presupuesto y los diferentes recursos del proyecto.</p> <p>Se prevé que se presente un informe de ejecución de medio periodo al cumplirse el 50% del tiempo de ejecución y un informe final.</p> <p>El informe de ejecución da cuenta de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Resumen del proyecto. ● Estado de cumplimiento de Actividades Planificadas para el periodo ● Estado de cumplimiento del Presupuesto Planificado para el periodo. ● Lecciones aprendidas. ● Incidencias que tuvieron un impacto. ● Sigüientes pasos (para Informe de medio período) /recomendaciones (para informe final). 		

Se aporta el formato para el informe tanto de medio periodo como de final o cierre del proyecto.

Formulario de
Informe de ejecución programática y financiera del proyecto

Diseñar una estrategia para la formación en modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos en turismo comunitario con resiliencia al cambio climático

Fecha	
Informe elaborado por	
Periodo que comprende el informe	

Para reportar el estado de las tareas refiérase a F/ A/P/O para indicar:

- o F Finalizada
- o A Avanzada y a tiempo
- o P En Proceso
- o O: Con Obstáculos.



Resumen del informe

--

Actividades planificadas para este periodo. Explique si hubo interrupción u obstáculos en el progreso.		
Código de Actividad planeada	F Finalizada/ A Avanzada y a tiempo / P En Proceso/ O: Con Obstáculos.	F/ A/P/O
	<i>Ejemplo: Con obstáculos por retraso en fondos</i>	
Presupuesto planificado para el periodo. Explique el nivel de ejecución		
Monto planificado	Monto ejecutado	Variación (diferencia entre los panificado y lo ejecutado)
¢	¢	¢
Por favour explique cuando la variación supere el 5%		
Enliste las incidencias que tuvieron impacto en la capacidad de ejecución.		

Qué evidencia aporta de que se están cumpliendo los resultados esperados del proyecto? Describa.

Enliste los siguientes pasos (para informe de medio periodo) / recomendaciones (para informe de cierre)

¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas que pueden tomarse en cuenta en proyectos similares a este?

1.

2.

3.

PRESENTA EL INFORME

Firma	
Nombre	
Cargo	
Fecha	

ACEPTA EL INFORME

Firma	
--------------	--

Nombre	
Cargo	
Fecha	
Datos a subsanar en este informe	
Recomendaciones para el siguiente informe	
<p>Tipo de formulario: Formulario de solicitud de cambios. Para los casos en que se requiera solicitar una modificación al alcance del proyecto, la persona directora del proyecto debe elaborar y presentar el Formulario de Solicitud de cambio, para que se puedan aprobar y luego incorporar modificaciones al alcance de los entregables, el presupuesto, el cronograma u otros. Este proyecto puede generar adaptaciones al presupuesto hasta en un 5% del planificado.</p> <p style="text-align: center;">Herramienta de Solicitud cambio</p>	
Fecha	
Responsable de la solicitud	

Tipo de Cambio solicitado
Acción correctiva
Acción Preventiva
Nuevo requerimiento
Descripción del problema o situación por la que se requiere el cambio
Descripción detallada del cambio y su vinculo con el alcance, el cronograma, el presupuesto, los recursos, etc.
Efectos del cambio en los entregables del proyecto /en el cumplimiento de los requisitos
Otras observaciones

Integrantes del Comité de control de Cambio	
Aceptado /Rechazado	
Observaciones y recomendaciones	
Responsable de implementar el Cambio	

4.1.6 PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

La Séptima edición del PMBOK (PMI, 2021) describe a los riesgos como un “evento o condición incierta que de si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos” (p.53). Por esto, la Gestión de Riesgos debe garantizar el monitoreo y la evaluación continua de “la exposición al riesgo, tanto de oportunidades como de amenazas, con el fin de maximizar los impactos positivos y minimizar los impactos negativos para el proyecto y sus resultados” (p. 53). Sumado a esto, el PMBOK agrega que la respuesta al riesgo responde al apetito y el umbral de riesgo de la organización.

En el caso de los riesgos negativos, es decir, las amenazas, estas pueden conllevar a “retrasos, sobrecostos, fallas técnicas, déficit en el desempeño o daños a la reputación” (p. 53).

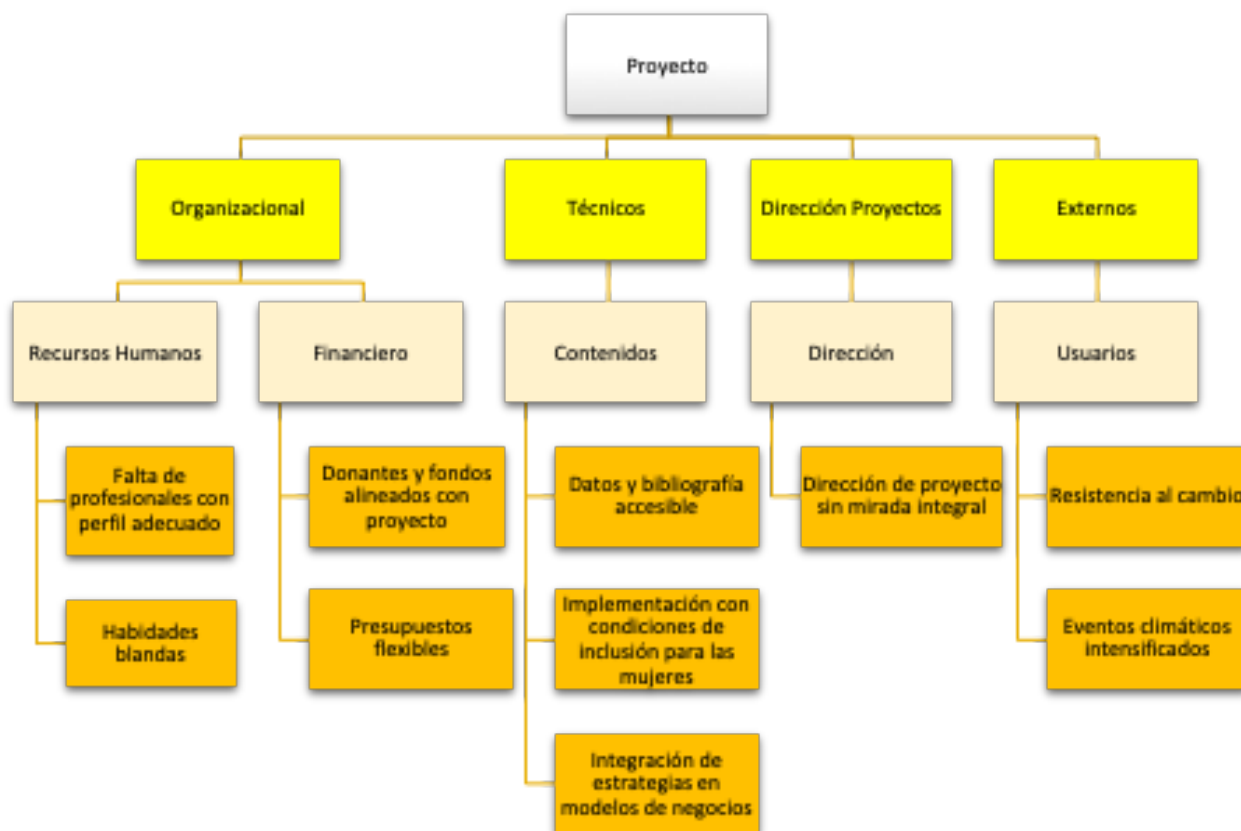
Es por eso que es tan importante la gestión de riesgos del proyecto para identificar y analizar los riesgos, planificar e implementar la respuesta y monitorear los riesgos. Para ello se presentan a continuación:

- La Estructura Desglosada de Riesgos (RBS)
- Identificación de los Riesgos
- Análisis de Riesgos

4.1.6.1 ESTRUCTURA DESGLOSADA DE RIESGOS (RBS)

La Estructura desglosada de riesgos (RBS, por sus siglas en inglés) es la representación jerárquica de las posibles fuentes de riesgos (PMI, 2021, p. 244) y contribuye a tener una visión de los riesgos y las diferentes categorías de amenazas y oportunidades categorías que pueden afectar al proyecto. La figura 9 muestra la RBS.

Figura 9. Estructura desglosada de riesgos



Elaboración propia

4.1.6.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

A partir de esta estructura desglosada, se ha elaborado el registro de riesgos del proyecto, que se presenta en la tabla 19, a continuación.

Tabla 19. Identificación de Riesgos según tipo y causa

Tipo de riesgo	Código	Causa	Descripción del riesgo
Organizacional	RO-01	Falta de profesionales con perfil adecuado	Si no se encuentran las personas profesionales con los perfiles adecuados, puede afectar la calidad de la formación.
Organizacional	RO-02	Habilidades blandas poco desarrolladas	Si el personal encargado de elaborar los contenidos y desarrollar la formación no cuenta con las habilidades blandas de comunicación, liderazgo y motivación, puede afectar el interés y la permanencia de las mujeres emprendedoras en la formación.
Organizacional	RO-03	Donantes y fondos alineados con proyecto	Si las agencias de cooperación y posibles donantes que financian la formación no están suficientemente alineados con los objetivos del proyecto, estos se pueden desvirtuar.
Organizacional	RO-04	Presupuestos flexibles	Si los recursos con que se cuenta no tienen un carácter flexible para cubrir rubros como cuidado, transporte y alimentación, puede afectar la participación de las mujeres en la capacitación.
Técnico	RO-05	Datos y bibliografía accesible	Si no se cuenta con acceso a información actualizada sobre las mejores prácticas en modelos de negocio resilientes y sobre tendencias del cambio climático, se afecta la calidad y la efectividad de las estrategias que se diseñen pues se basa en información de poca solidez o desactualizada.

Tipo de riesgo	Código	Causa	Descripción del riesgo
Técnicos	RO-06	Implementación con condiciones de inclusión para las mujeres	Si fallan las condiciones para garantizar el cuidado, la alimentación y el transporte para las sesiones de formación, esto puede provocar y no aprovechamiento de la formación o incluso el abandono del proceso por parte de las personas participantes.
Técnicos	RT-07	Integración de estrategias en modelos de negocios	Si los modelos de negocios para la resiliencia que se diseñan no son de fácil aplicación y resultan muy costosos, no ni escalar, pueden no ponerse en marcha, retrasando o entorpeciendo el fortalecimiento de la resiliencia de los emprendimientos.
Dirección de proyectos	RP-08	Dirección del proyecto no establece y mantiene visión	Si la persona directora del proyecto no cuenta con la experiencia en gestión de proyectos y no logra establecer y mantener la visión, el equipo puede perder motivación y sobre todo, perder el norte y la mirada estratégica, lo cual puede afectar el cumplimiento de los objetivos y el nivel de calidad.
Externo	RE-09	Resistencia al cambio	Si las personas usuarias de los servicios de turismo comunitario muestran resistencia y no ven valor en consumir servicios y productos diseñados con perspectiva de resiliencia, puede afectarse la replicabilidad y la escalabilidad de proyectos como este.

Tipo de riesgo	Código	Causa	Descripción del riesgo
Externo	RE-10	Eventos climáticos intensificados	Si los eventos climáticos continúan intensificando, las personas usuarias de los servicios de turismo pueden bajar su afluencia y consumo, lo cual puede afectar los ingresos de los emprendimientos, restándole sostenibilidad a los modelos de negocios con estrategias de resiliencia.

Elaboración propia

Como se expresa en la Séptima Edición de la Guía del PMBOK, los riesgos identificados disponen de un conjunto de estrategias de respuesta que pueden planificarse para ser implementadas en caso que se presente el riesgo” (PMI, 2021, p. 122).

4.1.6.3 ANÁLISIS DE RIESGOS

El análisis de los riesgos permite priorizar los riesgos identificados según la probabilidad de darse y el impacto sobre el proyecto en caso de darse. A partir de este análisis, el equipo del proyecto puede tomar decisiones sobre hacia dónde dirigir los esfuerzos, según la prioridad. El análisis de los riesgos permite priorizar los riesgos identificados según la probabilidad de darse y el impacto sobre el proyecto en caso de darse. A partir de este análisis, el equipo del proyecto puede tomar decisiones sobre hacia dónde dirigir los esfuerzos, según la prioridad. A continuación, se presenta una categorización cuantitativa para analizar la probabilidad de que se presente un riesgo y para medir el impacto. La tabla 20 ofrece la escala de valores para abordar la probabilidad y la tabla 21 establece la escala para medir el impacto.

Tabla 20 Escala de probabilidades de que se presente un riesgo negativo interno o externo

Descripción	Valor
Muy probable	0.9
Bastante probable	0.7
Probable	0.5
Poco probable	0.3
Muy poco probable	0.1

Elaboración propia

Tabla 21 Escala de impacto del riesgo negativo sobre los objetivos del proyecto.

Descripción	Valor
Muy alto	0.8
Alto	0.4
Moderado	0.2
Bajo	0.1
Muy bajo	0.05

Elaboración propia

Para poder poner en uso estas escalas, la Tabla 22 analiza la valoración del impacto del riesgo para el cumplimiento de los objetivos, impacto que se clasifica en las categorías de muy bajo, bajo, moderado, alto y muy alto.

Tabla 22. Evaluación del impacto de los riesgos en los objetivos

Área de Desempeño del proyecto	Muy bajo 0.05 y menos	Bajo 0.1	Moderado 0.2	Alto 0.4	Muy alto 0.8 y más
Alcance	Reducción del alcance no es perceptible.	Hay impacto imperceptible en Áreas menores del alcance.	Hay impacto perceptible en Áreas mayores del alcance.	El impacto en el alcance es notorio y se reduce el cumplimiento del proyecto.	No se logra cumplir con los entregables o estos no cumplen los requisitos.
Cronograma	Variación no significativa del calendario.	Variación del cronograma es menor al 5%	Variación del cronograma se ubica entre el 5% y 15 %	Variación del cronograma se ubica entre el 15% y el 25 %	Variación del cronograma supera el 25%
Calidad	La afectación a la calidad es mínima y no perceptible.	Algunos elementos son afectados, pero no hay afectación en el cumplimiento de los requerimientos.	La reducción de la calidad requiere aprobación del cliente.	La reducción de la calidad impacta todos los entregables y su atención requiere re-procesos y causa sobre costos.	Los entregables del proyecto no se puede aceptar y no cumple los requisitos.
Costo	El Incremento en el costo no es significativo.	Incremento del costo por debajo del 5% del total.	Incremento del costo entre el 5% y 10 % del total.	Incremento del costo entre el 10% y 20 % del total.	Incremento del costo supera el 20% del total.

Elaboración propia

Una vez que se asignan estos valores, la tabla 23 ofrece la relación entre la probabilidad de que un riesgo se presente y el impacto del mismo sobre el proyecto, a partir de una matriz de probabilidad e impacto.

La matriz recurre a una escala de color para acompañar el análisis de la probabilidad. Así, los riesgos que se muestran en color rojo requieren una respuesta prioritaria pues tienen probabilidad más alta de presentarse y su impacto también es mayor.

Los riesgos que se muestran en amarillo tendrían un impacto moderado y los que están en verde se encuentran en las escalas más bajas.

Tabla 23. Matriz de probabilidad e impacto

	Impacto				
	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Probabilidad	0.05	0.1	0.2	0.4	0.8
0.9	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72
0.7	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56
0.5	0.03	0.05	0.1	0.2	0.4
0.3	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24
0.1	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08

Elaboración propia

Una vez que se ha establecido la relación entre las diferentes escalas de medición, se puede avanzar en el análisis de los riesgos identificados. La tabla 24 ofrece dicho análisis, poniendo en perspectiva la probabilidad de que se presenten y su impacto.

Tabla 24. Análisis de los riesgos.

Tipo de riesgo	Código	Causa	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Rango
Organizacional	RO-04	Presupuestos flexibles	Si los recursos con que se cuenta no tienen un carácter flexible para cubrir rubros como cuidado, transporte y alimentación, puede afectar la participación de las mujeres en la capacitación.	0.5	0.9	0.45
Técnicos	RO-06	Implementación con condiciones de inclusión para las mujeres	Si fallan las condiciones para garantizar el cuidado, la alimentación y el transporte para las sesiones de formación, esto puede provocar y no aprovechamiento de la formación o incluso el abandono del proceso por parte de las estudiantes.	0.7	0.6	0.42

Tipo de riesgo	Código	Causa	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Rango
Externo	RE-10	Eventos climáticos intensificados	Si los eventos climáticos continúan intensificándose, las personas usuarias de los servicios de turismo pueden bajar su afluencia y consumo, lo cual puede afectar los ingresos de los emprendimientos, restándole sostenibilidad a los modelos de negocios con estrategias de resiliencia.	0.5	0.8	0.4
Organizacional	RO-03	Donantes y fondos alineados con proyecto	Si las agencias de cooperación y posibles donantes que financian la formación no están suficientemente alineados con los objetivos del proyecto, estos se pueden desvirtuar.	0.3	0.2	0.6

Tipo de riesgo	Código	Causa	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Rango
Organizacional	RO-02	Habilidades blandas poco desarrolladas	Si el personal encargado de elaborar los contenidos y desarrollar la formación no cuenta con las habilidades blandas de comunicación, liderazgo y motivación, puede afectar el interés y la permanencia de las mujeres emprendedoras en la formación.	0.4	0.6	0.28
Dirección de proyectos	RP-08	Dirección del proyecto establece y mantiene visión	Si la persona directora del proyecto no cuenta con la experiencia en gestión de proyectos y no logra establecer y mantener la visión, el equipo puede perder motivación y sobre todo, perder el norte y la mirada estratégica, lo cual puede afectar el cumplimiento de los objetivos y el nivel de calidad.	0.5	0.2	0.1

Tipo de riesgo	Código	Causa	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Rango
Externo	RE-09	Resistencia al cambio	Si las personas usuarias de los servicios de turismo comunitario muestran resistencia y no ven valor en consumir servicios y productos diseñados con perspectiva de resiliencia, puede afectarse la replicabilidad y la escalabilidad de proyectos como este.	0.5	0.2	0.1
Técnicos	RT-07	Integración de estrategias en modelos de negocios	Si os modelos de negocios para la resiliencia que se diseñan no son de fácil aplicación y resultan muy costosos, no ni escalar, pueden no ponerse en marcha, retrasando o entorpeciendo el fortalecimiento de la resiliencia de los emprendimientos.	0.7	0.5	0.35

Tipo de riesgo	Código	Causa	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Rango
Técnicos	RT01	Datos y bibliografía accesible	Si no se cuenta con acceso a información actualizada sobre las mejores prácticas en modelos de negocio resilientes y sobre tendencias del cambio climático, se afecta la calidad y la efectividad de las estrategias que se diseñen pues se basa en información de poca solidez o desactualizada.	0.1	0.2	0.02
Organizacional	RO-01	Falta de profesionales con perfil adecuado	Si no se encuentran las personas profesionales con los perfiles adecuados, puede afectar la calidad de la formación.	0.2	0.2	0.4

Elaboración propia

Ahora que se han asignado los criterios de probabilidad e impacto a los riesgos, se pueden diseñar las respuestas al riesgo en el Plan de Respuesta de los riesgos. Para ello, la Tabla 25 desglosa dicho plan.

Entre las estrategias de la respuesta al riesgo, la Séptima Edición de la Guía del PMBOK (PMI, 2021) identifica, entre otras, las estrategias de transferir, mitigar y aceptar.

Mitigar se refiere a “tomar medidas para reducir la probabilidad de ocurrencia y/o impacto de una amenaza” (p. 123). Mitigar puede ser menos costoso y más efectivo que reparar el daño cuando ya se presentó la amenaza.

Otra estrategia es la de Aceptar, que se refiere a reconocer “ la existencia de la amenaza, pero no se planifican medidas proactivas” (p. 123) sino que se cuenta con un plan de contingencia en caso que se produzca el riesgo.

La estrategia de Transferir implica el “cambio de titularidad de la amenaza a un tercero para que maneje el riesgo y que soporte el impacto que produce la amenaza” (P. 123).

A continuación, en el Plan de respuesta al riesgo, se explican las acciones preventivas o las contingencias a implementar para gestionar los riesgos en el proyecto.

Tabla 25. Plan de respuesta de los riesgos

Tipo de riesgo	Código	Causa	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategias y acciones preventivas/ contingencia	Disparador	Responsable
Organizacional	RO-04	Presupuestos flexibles	Si los recursos con que se cuenta no tienen un carácter flexible para cubrir rubros como cuidado, transporte y alimentación, puede afectar la participación de las mujeres en la capacitación.	0.5	0.9	0.45	<p>Mitigar</p> <p>Priorizar el mapeo de donantes con criterios de financiamiento flexibles e innovadores</p> <p>Buscar donantes que prioricen la inversión con perspectiva de género o <i>gender smart</i></p>	Mapeo de donantes y criterios de selección de proyectos	<p>Persona directora del proyecto</p> <p>Persona experta en búsqueda de fondos y relación con donantes y financiadores</p>
Técnicos	RO-06	Implementación con condiciones de inclusión para	Si fallan las condiciones para garantizar el cuidado, la alimentación y el transporte para las sesiones de formación, esto puede provocar e no	0.7	0.6	0.42	<p>Mitigar</p> <p>Reforzar la gestión de planificación y logística con un grupo diverso y amplio de</p>	Análisis de oferta de proveedores locales.	<p>Persona directora del proyecto</p> <p>Persona experta en educación y</p>

Tipo de riesgo	Código	Causa	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategias y acciones preventivas/ contingencia	Disparador	Responsable
		las mujeres	aprovechamiento de la formación o incluso el abandono del proceso por parte de las personas estudiantes.				proveedores locales de servicios de cuidado, transporte y alimentación		mediación pedagógica
Externo	RE-10	Eventos climáticos intensificados	Si los eventos climáticos continúan intensificando, las personas usuarias de los servicios de turismo pueden bajar su afluencia y consumo, lo cual puede afectar los ingresos de los emprendimientos, restándole sostenibilidad a los modelos de negocios con estrategias de resiliencia.	0.5	0.8	0.4	Transferir Contribuir a que los emprendimientos diseñen estrategias de alianzas efectivas para contar con apoyo externo efectivo y suficiente en estos episodios	Datos de tendencias climáticas	Persona directora del proyecto
Organizacional	RO-03	Donantes y fondos alineados	Si las agencias de cooperación y posibles donantes	0.3	0.2	0.6	Mitigar	Mapeo de donantes y criterios de	Persona experta en búsqueda de

Tipo de riesgo	Código	Causa	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategias y acciones preventivas/ contingencia	Disparador	Responsable
		con proyecto	que financian la formación no están suficientemente alineados con los objetivos del proyecto, estos se pueden desvirtuar.				Buscar donantes que prioricen la inversión con perspectiva de género o <i>gender Smart</i>	selección de proyectos	fondos y relación con donantes y financiadores
Organizacional	RO-02	Habilidades blandas poco desarrolladas	Si el personal encargado de elaborar los contenidos y desarrollar la formación no cuenta con las habilidades blandas de comunicación, liderazgo y motivación, puede afectar el interés y la permanencia de las mujeres emprendedoras en la formación.	0.4	0.6	0.28	Mitigar Priorizar la elaboración de Términos de Referencia (TdR) que incluyan habilidades blandas en el perfil y las pruebas adecuadas en el proceso de selección del equipo del proyecto	Elaboración de roles y responsabilidades	Persona directora del proyecto

Tipo de riesgo	Código	Causa	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategias y acciones preventivas/ contingencia	Disparador	Responsable
Dirección de proyectos	RP-08	Dirección del proyecto no establece y mantiene visión	Si la persona directora del proyecto no cuenta con la experiencia en gestión de proyectos y no logra establecer y mantener la visión, el equipo puede perder motivación y sobre todo, perder el norte y la mirada estratégica, lo cual puede afectar el cumplimiento de los objetivos y el nivel de calidad.	0.5	0.2	0.1	<p>Aceptar</p> <p>Garantizar estrategia de acompañamiento y coaching gerencial para la persona directora</p> <p>Establecer reserva de tiempo para el coaching</p>	Avances en la gestión del alcance y la gestión de las comunicaciones	empresa Consultora y Diseño Pedal Persona directora del proyecto
Externo	RE-09	Resistencia al cambio	Si las personas usuarias de los servicios de turismo comunitario muestran resistencia y no ven valor en consumir servicios y productos diseñados con perspectiva de	0.5	0.2	0.1	<p>Mitigar</p> <p>Contribuir a que los emprendimientos generen estrategias de comunicación efectivas que</p>	Poco consumo de la oferta de servicios y productos que integran criterios de resiliencia	Persona experta en modelos de negocios, cambio climático y resiliencia

Tipo de riesgo	Código	Causa	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategias y acciones preventivas/ contingencia	Disparador	Responsable
			resiliencia, puede afectarse la replicabilidad y la escalabilidad de proyectos como este.				muestren el valor que agrega integrar la resiliencia a los productos y servicios		
Técnicos	RT-07	Integración de estrategias en modelos de negocios	Si los modelos de negocios para la resiliencia que se diseñan no son de fácil aplicación y resultan muy costosos, pueden no ponerse en marcha, retrasando o entorpeciendo el fortalecimiento de la resiliencia de los emprendimientos.	0.7	0.5	0.35	<p>Aceptar</p> <p>Promover la validación y la iteración ágil de las estrategias para “fallar” antes de ponerlas en marcha.</p> <p>Establecer reserva de tiempo para la validación</p>	Revisión de diseño de estrategias definidas por los emprendimientos	Persona experta en modelos de negocios, cambio climático y resiliencia
Técnicos	RT01	Datos y bibliografía accesible	Si no se cuenta con acceso a información actualizada sobre las mejores prácticas en modelos de negocio	0.1	0.2	0.02	<p>Aceptar</p> <p>Diversificar las fuentes de información en cuanto a</p>	Mapeo de datos y documentos de apoyo para la formación	Persona experta en modelos de negocios, cambio

Tipo de riesgo	Código	Causa	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Rango	Estrategias y acciones preventivas/ contingencia	Disparador	Responsable
			resilientes y sobre tendencias del cambio climático, se afecta la calidad y la efectividad de las estrategias que se diseñen pues se basa en información de poca solidez o desactualizada				procedencia geográfica, áreas de investigación, idioma, etc.		climático y resiliencia
Organizacional	RO-01	Falta de profesionales con perfil adecuado	Si no se encuentran las personas profesionales con los perfiles adecuados, puede afectar la calidad de la formación.	0.2	0.2	0.4	Aceptar Elaborar Términos de Referencia muy detallados, que aclaren el perfil, roles y requisitos explícitos. Diversificar los canales de distribución de los TdR	Elaboración y distribución de los TdR para contratar al equipo del proyecto	empresa Consultora y Diseño Pedal

Elaboración propia

Como se observa, el plan de respuesta a riesgos ofrece las estrategias de mitigar, aceptar y transferir, en miras a garantizar la capacidad de controlar y de dirigir dichas estrategias.

4.1.7 PLAN DE LAS ADQUISICIONES

La Séptima edición de la Guía PMBOK (PMI, 2021) describe que las contrataciones o adquisiciones pueden cubrir desde materiales y suministros hasta mano de obra y servicios.

La Guía del PMbok también explica que “las organizaciones por lo general tienen políticas y procedimientos rigurosos asociados con las adquisiciones. Las políticas identifican quién tiene autoridad para celebrar un contrato, los límites de autoridad, los procesos y procedimientos que deberían seguirse” (p. 74).

Las adquisiciones de este proyecto se refieren a garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios, los cuales incluyen la contratación del equipo de personas y la disponibilidad de ciertos documentos y materiales.

Como se observó en el apartado sobre riesgos, contar con el equipo de personas profesionales adecuadas es decisivo para el éxito del proyecto. Por esto, en el caso de la contratación de servicios profesionales, los Términos de Referencia deben contener con claridad los requisitos, los roles, las responsabilidades, las tareas, etc.

Para cuando se implemente la formación -actividad que no se desarrolla como parte de este proyecto- se requerirán además servicios de cuidado, alimentación y transporte y acceso a

internet para la parte de formación que es virtual. También para esos casos, la contratación de proveedores locales puede jugar un papel central en el éxito de la actividad. En algunas ocasiones, los proveedores locales de comunidades rurales pueden carecer de facturas y/o de empresas inscritas. Para estos casos, el proyecto deberá gestionar otros formularios para resguardar el procedimiento transparente de estas adquisiciones.

En el caso de este proyecto, la empresa Consultora y Diseño Pedal cuenta con un manual de adquisiciones por el cual se rige. En este momento, dicho Manual está en revisión y actualización para el año 2023.

En los casos en que se cuenta con recursos de donaciones, se busca armonizar los diferentes manuales vigentes entre donantes y/o financiadores.

A continuación, se revisan las condiciones impuestas por la Política de Adquisiciones de la empresa Consultora y Diseño Pedal para diferentes modalidades y cuantías de contratación.

4.1.7.1 RÉGIMEN IMPOSITIVO

En primera instancia, se debe tener presente que todas las transacciones por Adquisición y Contratación de Bienes y Servicios que realice CONSULTORA Y DISEÑO PEDAL, están obligadas al cumplimiento de las Disposiciones Tributarias vigentes del país por cuyas legislaciones se rige la adquisición, para lo cual se debe respaldar todo gasto con facturas que cumplan las reglas aplicables. Cuando proceda la retención de impuestos se detallará conforme a las disposiciones fiscales del país.

4.1.7.2 SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.

Para la adquisición de bienes y servicios, el proyecto se enmarcará en lo descrito a continuación.

- a) La venta de bienes y servicios de Consultora y Diseño Pedal a socios y aliados, se rige por lo establecido en los contratos firmados en cada caso.
- b) Las contrataciones de servicios, independiente de su monto, de consultorías especializadas y servicios, deben ser previamente autorizadas por la Dirección de la Consultora y Diseño Pedal de Consultora.
- c) En el caso que haya otras entidades con capacidad de toma de decisiones (por ejemplo, el Grupo de Mujeres U.R.A.N.) estas podrían brindar sus valoraciones, según el caso.

4.1.7.2.1 MODALIDADES DE CONTRATACIÓN Y CUANTÍAS.

La empresa Consultora y Diseño Pedal se rige por categorías de cuantía para implementar diferentes modalidades de contratación para bienes y servicios. La Tabla 26 brinda el detalle.

Tabla 26. Modalidades de contratación según montos

Categoría	Monto inicial en USD \$	Monto máximo en USD \$
Compras menores	USD 1	USD 2,000
Compra / Contratación directa	USD 2.001	USD 10.000
Contratación menor Mínimo 3 ofertas	USD 10.001	USD 50.000
Convocatoria pública	USD 50.001	Adelante

Para estas categorías de costos, se deben tener en cuenta las siguientes pautas que se incluyen en la política de adquisiciones de la empresa:

- Las compras menores (Hasta USD 2.000) constituyen las transacciones rutinarias, destinadas a la adquisición de bienes y servicios necesarios para las operaciones corrientes del proyecto. Estas operaciones pueden resolverse sin contratos, sin publicación de términos de referencia y sin solicitud de cotizaciones. La decisión de la compra se basará en el criterio costo-calidad. En ese sentido, Consultora y Diseño Pedal puede seleccionar una oferta basada en los criterios de calidad y del valor que agrega, incluso cuando esta no tenga el costo más bajo.
- Las adquisiciones que se requieran hacer por un valor de hasta USD 10.000 se podrán realizar directamente a un solo proveedor siempre que se cuente con al menos 3 cotizaciones. La empresa deberá preparar Términos de Referencia que especifique las necesidades y los requisitos. A partir de esto requisitos, los proveedores pueden presentar

sus ofertas. Este proceso no limita que se realice eventualmente un análisis del mercado para actualizar la lista de estos proveedores.

- Para las adquisiciones de bienes y servicios por valores totales de USD 10.001 hasta USD 50.000, debe existir una solicitud de compra/contratación expresada en un documento de TdR autorizado por la Dirección de la Consultora y Diseño Pedal. Para la adquisición de bienes o servicios, se deberá obtener un mínimo de tres cotizaciones emitidas a nombre de Consultora y Diseño Pedal. Para la adquisición de bienes o servicios se deberá emitir notificación de adjudicación a favor de la oferta seleccionada. Con el propósito de asegurar el cumplimiento de los términos de referencia en las distintas modalidades de contratación, en el proceso de selección, se establecerá un comité calificador que verifica el cumplimiento de los requisitos específicos solicitados. La Dirección de la empresa Consultora y Diseño Pedal debe ser parte del Comité. También pueden participar socios y aliados de Consultora y Diseño Pedal vinculados al proyecto, en este caso, el Grupo de Mujeres U.R.A.N.

4.1.7.2.2 CONTRATACIONES POR EXCEPCIÓN Y CONTRATACIÓN PREFERENCIAL

Finalmente, las adquisiciones del proyecto también deben seguir pautas en caso de excepciones y proveedores preferentes.

La adquisición de bienes y/o contratación de servicios por Excepción están justificadas cuando:

- Cuando Consultora y Diseño Pedal pueda demostrar la existencia de una situación de emergencia justificada para la ejecución de una actividad en la que no se puedan buscar las cotizaciones establecidas por el Manual porque causarían un retraso inaceptable para la ejecución y logro de resultados del proyecto.
- Cuando habiendo hecho la distribución de TdR y solicitud de ofertas y cotizaciones, se dé la existencia de un solo proveedor del bien o servicio.
- Cuando el proveedor contratado muestre incumplimiento de contrato y se requieran adquirir los bienes y/o servicios en forma impostergable.
- Cuando se pueda justificar por motivos técnicos que se requiere contratar a una persona o una empresa en particular.

La empresa Consultora y Diseño Pedal está comprometida con la participación de las mujeres y el impacto social. Por eso, la Consultora y Diseño Pedal puede priorizar la contratación de organizaciones de mujeres, empresas sociales y organizaciones de América Latina que compartan sus valores y su visión de justicia social, justicia climática, participación e innovación.

4.1.8 CONCLUSIÓN SOBRE LAS TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO

Se han desarrollado a cabalidad las técnicas y herramientas para la dirección del proyecto y para la gestión del alcance, del cronograma, de los recursos, de las comunicaciones, de los riesgos y de las adquisiciones.

Contar con estas herramientas le brinda al proyecto las herramientas necesarias para ejecutar la visión y lograr los objetivos de la manera más eficaz y costo-efectiva posible, al tiempo que se resguarda la calidad, las necesidades de información entre las partes interesadas y se siguen pautas para implementar los recursos disponibles.

En el siguiente capítulo, se desarrolla el segundo entregable 2, que consiste en el análisis de las mejores prácticas en materia de estrategias de formación en resiliencia climática para los emprendimientos en turismo rural.

4.2 TEMA RELACIONADO CON EL OBJETIVO 2: MEJORES PRÁCTICAS NACIONALES E INTERNACIONALES EN CAPACITACIÓN A EMPRENDIMIENTOS DE TURISMO COMUNITARIOS CON RESILIENCIA AL CAMBIO CLIMÁTICO

El turismo comunitario tiene la particularidad de facilitar encadenamientos productivos en los que se pueden vincular muchos actores de la comunidad. En las comunidades rurales y costeras de Costa Rica, el turismo comunitario tiene una alta participación de mujeres jóvenes y adultas, quienes lideran emprendimientos de hospitalidad (hoteles, cabinas, renta de habitaciones, etc.), alimentación, artesanías y productos y experiencias locales (guías, museos, ofertas educativas culturales, etc.), entre otros.

Al igual que sucede en emprendimientos de otras ramas de actividad, las mujeres vinculadas a emprendimientos de turismo comunitario hacen una inversión de tiempo, recursos y conocimiento en desarrollar y sostener el emprendimiento. Por eso, y también

porque los emprendimientos comunitarios encadenan productivamente a varias familias en una comunidad, deben dedicarse esfuerzos a resguardar esta inversión de forma inteligente y darle sostenibilidad.

Como se ha mencionado en páginas anteriores, las zonas rurales y costeras tienen una alta vulnerabilidad ante las catástrofes climáticas. En ese sentido, la resiliencia climática es parte de hacer una inversión inteligente y de darle sostenibilidad a los emprendimientos, para mejorar la capacidad de acción preparatoria antes de un desastre climático y recuperación posterior al fenómeno.

El Objetivo 2 de este estudio se propone “analizar las mejores prácticas nacionales e internacionales en capacitación a emprendimientos de turismo comunitarios con resiliencia al cambio climático para incorporarlas en la estrategia de formación”.

Al desarrollar las tareas de investigación y análisis de este objetivo, se puede levantar este entregable, que incluye un resumen de los principales antecedentes y buenas prácticas en emprendimientos de turismo comunitarios resilientes al cambio climático y la definición de criterios de resiliencia y adaptabilidad al cambio climático en emprendimientos de turismo rural.

4.2.1 ANTECEDENTES Y BUENAS PRÁCTICAS EN EMPRENDIMIENTOS DE TURISMO COMUNITARIOS RESILIENTES AL CAMBIO CLIMÁTICO.

La capacidad de resiliencia se constituye a partir de varios procesos. Desde el manejo de datos que permitan construir pronósticos de cómo el cambio climático puede afectar a un emprendimiento de turismo comunitario, hasta la capacidad de coordinación local e

inter-institucional con actores aliados, así como la acción de preparación o acción anticipatoria y el seguimiento de un plan de recuperación, una vez que ocurre el desastre climático. Al mismo tiempo, los emprendimientos y las diferentes industrias pueden avanzar en el diseño de sus presupuestos con base en las finanzas climáticas, las cuales se refieren a la movilización de recursos para fortalecer la acción climática y materializar una estrategia de recuperación sostenible (Euroclima, 2022). Todos estos son elementos que constituyen la capacidad de resiliencia para un emprendimiento.

De forma más específica, la movilización de recursos que se plantea como parte de las finanzas climáticas puede incluir acciones a nivel de mejora de los “marcos regulatorios, las capacidades institucionales y de gestión y la coordinación con el sector financiero”, así como el aprovechamiento de “los recursos disponibles o potenciales” (Euroclima, 2022). Como parte de la innovación en las finanzas climáticas, hay industrias que han avanzado en compartir con los consumidores los costos de acciones preventivas y/o proactivas para compensar sus impactos en el cambio climático. Un ejemplo muy contundente se observa en la aeronáutica, muchas aerolíneas ya ofrecen a las personas pasajeras comprar un bono (que suele ir desde los USD \$25 hasta los USD \$200) para que la empresa aérea pueda invertir esos recursos en conservación de bosque, para promover la purificación del aire.

El Foro Económico Mundial (WEF, 2021) invita a que las personas consumidoras den seguimiento a la información de la huella de carbono que generan los productos y servicios que consumen. Para ello, pueden recurrir a herramientas como “la calculadora de huella de

carbono” (footprintcalculator.org) o a las etiquetas de “huella de carbono” que se colocan en productos de bebidas y de alimentos en varios países, promoviendo una cultura de consumo informado sobre los impactos de los distintos productos.

La industria de turismo comunitario también puede avanzar en esfuerzos por visibilizar la compensación del impacto climático que logra hacer mediante sus prácticas de consumo local de alimentos y/o consumo local de talento humano y visibilizar qué parte de este costo de acciones de compensación está siendo trasladada o compartida con las personas turistas que consumen sus productos o servicios. En ese sentido, se puede incluir en el desglose de costos, el porcentaje del precio de los servicios que está destinado a ser parte de un seguro climático, un fondo de recuperación para caminos o cosechas, etc. El segmento de consumidores del turismo comunitario puede ver un valor agregado en participar en dichos costos.

La Política Nacional de Adaptación al Cambio Climático (2018) de Costa Rica analiza que el sector turismo está particularmente expuesto a las amenazas climáticas, a las repercusiones indirectas por daños y pérdidas en infraestructura y transporte, y a los efectos a largo plazo en la distribución de la biodiversidad por cambios en el clima y por el impacto en las zonas costeras del aumento en el nivel promedio del mar (PNACC, 2018, p. 30).

Sumado a esto, la Política Nacional de Adaptación al Cambio Climático (PNACC, 2018) establece que el sector de turismo se ve afectado porque el cambio climático impone

presión sobre la disponibilidad de productos alimenticios, retroceso de la línea costera, tensiones en la tenencia de la tierra cultivable, tierra no inundable y tierra con bellezas escénicas, entre otras.

A partir de dicha vulnerabilidad, la PNACC identifica oportunidades para consolidar la resiliencia en el sector turismo en lo que respecta a la “planificación y toma de decisiones en centros costeros de desarrollo turístico, mediante el uso de mapas predictivos de inundación(...), planes reguladores costeros para la gestión de la zona marítimo terrestre como herramientas de adaptación y (...) “explorar las oportunidades de aprovechamiento de mecanismos de certificación ambiental ya existentes, tales como la Bandera Azul Ecológica y el Certificado de Sostenibilidad Turística, como herramientas de adaptación” (PNACC, 2018, p. 30). Es decir, entre las soluciones identificadas se encuentra el manejo de datos, la planificación a partir de estos datos, la participación en espacios de toma de decisión y los instrumentos de buenas prácticas ambientales vigentes.

Por su parte, la Federación Internacional de la Cruz Roja (FICR) coloca el énfasis de la resiliencia en las acciones de preparación y de planificación. La FICR describe la acción temprana o acción anticipatoria como la acción basada en pronósticos, significa tomar medidas para proteger a las personas antes de que ocurra un desastre en base a alertas tempranas o pronósticos. Para ser eficaz, debe implicar un compromiso significativo con las comunidades en riesgo (FICR, 2019).

Para tener una mejor comprensión de las acciones que rodean la construcción y la consolidación de la resiliencia, la Tabla que se presenta a continuación, resume un conjunto de legislaciones o programas vigentes en América Latina y en Estados Unidos y la forma en que estas regulaciones enfocan las prioridades en materia de resiliencia.

Tabla 27. Legislaciones vigentes y abordaje específico en resiliencia.

País o institución	Legislación y/o programa estatal o de la cooperación	Principales perspectivas en resiliencia
Costa Rica	“Plan – A: Territorios Resilientes ante el Cambio Climático” busca reducir la vulnerabilidad y construir la resiliencia de Costa Rica a los impactos del cambio climático y la variabilidad climática.	<ul style="list-style-type: none"> ● Se enfoca en el fortalecimiento de capacidades para integrar acciones de adaptación al cambio climático en la planificación regional y municipal del país. ● Incorpora el financiamiento y la evaluación de las acciones.
Costa Rica	Política Nacional de Adaptación al Cambio Climático	<ul style="list-style-type: none"> ● 5Prioriza acciones y metas según los diferentes escenarios de riesgos que deben tomarse en cuenta en la planificación institucional, financiera y operativa. ● Refuerza la importancia de la productividad rural, la seguridad alimentaria y la gestión de los ecosistemas.
Perú	Ley Marco sobre el Cambio Climático y su reglamento.	<ul style="list-style-type: none"> ● La Ley profundiza la discusión sobre el financiamiento y la rendición de cuentas en la materia.

País o institución	Legislación y/o programa estatal o de la cooperación	Principales perspectivas en resiliencia
		<ul style="list-style-type: none"> ● Fomenta el financiamiento con fuentes públicas, privadas, de la cooperación y/o mixtas. ● Prioriza el financiamiento dirigido a las acciones de las poblaciones en situación de vulnerabilidad, colocando el énfasis en las mujeres y pueblos indígenas. ● Resalta el valor del “monitoreo del financiamiento climático” con participación de las autoridades nacionales.
Puerto Rico	“Ley de Mitigación, Adaptación y Resiliencia al Cambio Climático de Puerto Rico”	<ul style="list-style-type: none"> ● La Ley fomenta la transición hacia una economía competitiva con bajas emisiones de carbono. ● También fomenta la incorporación del análisis de la resiliencia al cambio climático en la planificación y las actividades de los diferentes sectores productivos.
Chile	Estrategia climática de largo plazo de Chile - Camino al carbono neutralidad y resiliencia a más tardar al 2050.	<ul style="list-style-type: none"> ● La estrategia pone énfasis en el análisis del riesgo climático y Riesgo de Desastres y recomienda incluir el análisis de riesgo en el diseño, la actualización y en la implementación de instrumentos y políticas. ● Orienta a integrar las políticas e instrumentos con que cuentan las comunidades y los países. ● Propone monitorear permanentemente la evolución del riesgo en función de las amenazas climáticas cambiantes.
Estados Unidos	Construyendo la resiliencia comunitaria con soluciones basadas en la naturaleza.	<ul style="list-style-type: none"> ● Coloca el diseño de las soluciones de resiliencia de la mano con la planificación de medidas de mitigación en la gestión hídrica, gestión de las vías y de transporte.

País o institución	Legislación y/o programa estatal o de la cooperación	Principales perspectivas en resiliencia
		<ul style="list-style-type: none"> • Incentiva el uso de financiamiento público y financiamiento privado.
Federación Internacional de la Cruz Roja	Programa Mundial de Resiliencia Climática.	<ul style="list-style-type: none"> • El programa apoya a los países a ampliar los esfuerzos de adaptación y reducción del riesgo de catástrofes (RRD) dirigidos a nivel local, para atender necesidades a corto y largo plazo. • Para esto, el programa pone énfasis en reducir los desplazamientos climáticos y promueve servicios con perspectiva de ecosistema resistentes al clima.

Elaboración Propia

Siguiendo esta descripción, se comprende que instalar y consolidar la capacidad de resiliencia climática en un emprendimiento de turismo requiere que las personas emprendedoras integren competencias como:

1. El manejo de datos y de herramientas para el análisis de dichos datos en relación al modelo del negocio y la interacción entre el clima, el territorio y la comunidad. Por ejemplo, si los datos muestran que cada año las inundaciones dañan cosechas que son clave para mantener el costo- beneficio de la producción de alimentos en una zona turística, debe tomarse en cuenta esta información para hacer los pronósticos de costos de los servicios de alimentación que se ofrece a las personas turistas.

En este mismo ejercicio de manejo de datos, se pueden incorporar tareas de monitoreo de ciclos orgánicos o naturales de producción de alimentos (“de temporada”) que faciliten el aprovechamiento de ciertos alimentos con mayor eficiencia energética y de costo.

2. El mapeo de las instituciones y programas que brindan apoyo técnico para implementar acciones preparatorias y alertas tempranas. Un ejemplo de este mapeo lo constituye una lista que identifique las asociaciones locales, municipales y/o gubernamentales que levantan datos diferenciados por industria para garantizar apoyo en las fases de recuperación o reconstrucción posterior a un episodio de desastre climático.

3. La identificación y establecimiento de alianzas o acuerdos con fondos y fuentes de recursos económicos de apoyo para la recuperación efectiva luego de un episodio climático. Existen ejemplos como la estrategia emprendida por la Comisión Nacional de Emergencias (CNE) de Costa Rica en alianza con el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) para recopilar información diferenciada por género que permita diseñar e implementar estrategias que tomen en cuenta a las mujeres como beneficiarias de recursos de recuperación.

4. La planificación de modelos de negocio y estrategias comerciales que incluya productos y servicios orientados a compartir el costo de la prevención y la recuperación con las personas turistas, así como para monetizar la reducción de la huella de carbono que hace un emprendimiento de turismo. Esto puede incluir monetizar el aporte de disminuir transporte de mercancías al promover el consumo local y/o monetizar el aporte que hace el emprendimiento por una adecuada autogestión del ecosistema, por la protección del bosque, la educación climática y ambiental que hace un emprendimiento, etc.

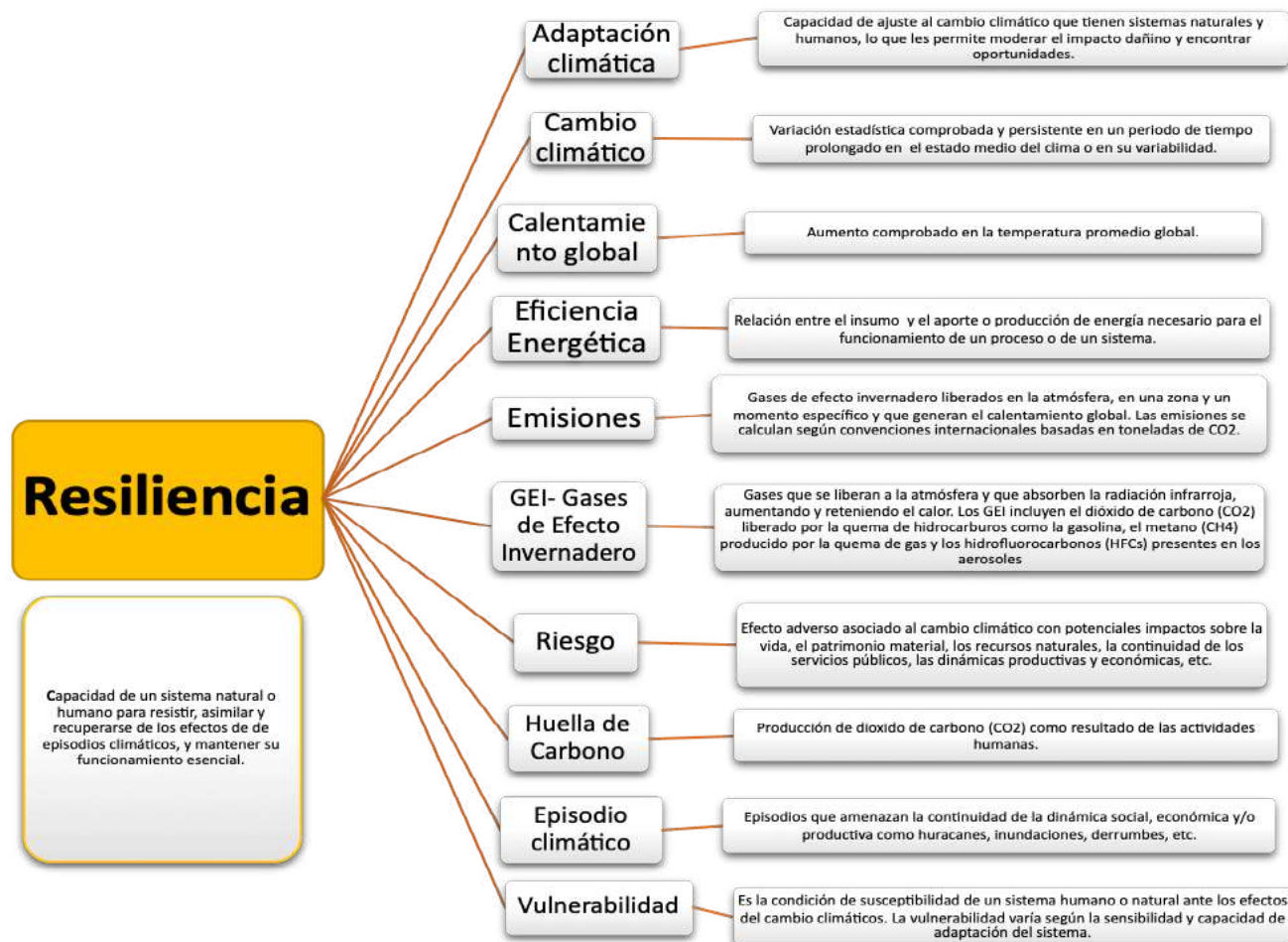
5. La evaluación de las acciones emprendidas y la incorporación de mejoras a partir de la revisión de la efectividad de las prácticas de resiliencia incorporadas.

4.2.2 DEFINICIÓN DE CRITERIOS DE RESILIENCIA Y ADAPTABILIDAD AL CAMBIO CLIMÁTICO EN EMPRENDIMIENTOS DE TURISMO RURAL.

Para avanzar en la comprensión de las buenas prácticas sin armonizar un conjunto de conceptos que surgen en los diferentes documentos y legislaciones.

Para efectos de este proyecto, los siguientes conceptos se comprenderán de la manera en que se expone en la figura 10.

Figura 10. Relación de los conceptos relacionados con la resiliencia climática.



Elaboración propia con base en datos del Gobierno de Puerto Rico.

En el caso del turismo comunitario, el Índice de Resiliencia de turismo (Cox, 2016) brinda una herramienta de auto evaluación para los emprendimientos y negocios de la industria turística. Entre las distintas variables, el Índice alerta al sector turismo a monitorear sus capacidades con respecto al plan de negocio, a la gestión del talento humano, a la gestión del riesgo y a la gestión de alianzas.

A continuación, se presenta un pequeño resumen de las mejores prácticas para promover la resiliencia climática en el sector turismo, consideradas en el Índice de Resiliencia de Turismo.

Buenas prácticas con respecto al plan de negocio y la estrategia comercial:

- a) Tener planes de negocio adaptados y actualizados según datos y pronósticos disponibles.
- b) Contar con tecnología actualizada y de eficiencia energética.
- c) Contar con proveedores locales que puedan garantizar la continuidad de los insumos.
- d) Establecer estrategias de venta y atracción de diferentes segmentos de consumidores, con diversidad y de diferentes proveniencias.
- e) Buenas prácticas con respecto en la gestión del talento humano:
- f) Contar con personal con capacidades y conocimientos en atención y recuperación de desastres.
- g) Contar con un plan de rotación de personal y fuentes de talento humano.
- h) Promover espacios de formación y preparación para el personal.
- i) Buenas prácticas para la gestión del riesgo:
- j) Planes de evacuación, planes de refugio y estrategias de acción en situación de emergencia.
- k) Contactos de emergencia de todo el personal.
- l) Mecanismos de comunicación efectivos durante desastres climáticos.

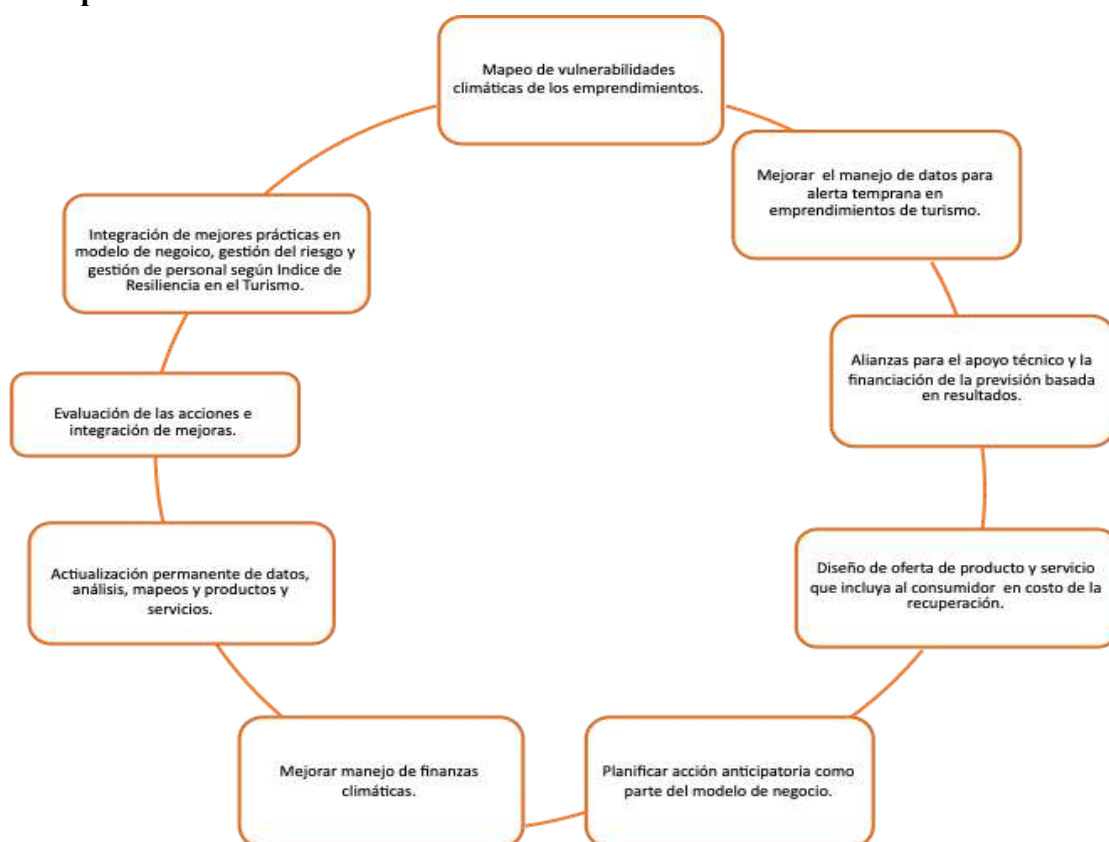
- m) Firmar Memorándums de entendimiento (MoU) u otro tipo de acuerdo con proveedores y negocios similares que se haga efectivo en episodios climáticos para que puedan atender a los clientes del negocio en caso que el emprendimiento no los pudiera atender.
- n) Contar con seguros que cubran calamidades climáticas.
- o) Contar con recursos de ahorros para continuar operaciones durante las fases de recuperación.
- p) Buenas prácticas para la gestión de alianzas y aprovechamiento de instrumentos y legislaciones:
- q) Participación en estudios y levantamiento de datos post episodios.
- r) Participación en espacios comunitarios y locales sobre resiliencia y estrategias de preparación temprana.
- s) Identificación de oferta de asistencias técnicas y de apoyos financieros disponibles para el tipo de negocio en el sector de turismo.

Este Índice tiene diferentes implicaciones según el momento de desarrollo de un emprendimiento. Algunas iniciativas pueden haber avanzado en integrar algunos de estos elementos al modelo de negocio, mientras que otras pueden no haberse siquiera planteado estos temas. En ese sentido, en el proceso de formación, este Índice debe integrarse como una herramienta a partir de la cual se pueden priorizar acciones, siempre teniendo claridad sobre las posibilidades, los contextos y el estado de maduración de cada emprendimiento.

Tomando en cuenta los énfasis y prioridades que colocan las políticas públicas revisadas en la Tabla 10 y las buenas prácticas analizadas en este documento, se puede proponer una relación entre los conceptos y las acciones que pueden contribuir a aumentar la resiliencia climática de los emprendimientos de turismo comunitario.

Dicha relación se aporta a continuación en la Figura 11 como una base para el diseño del perfil de salida del proceso de formación que se genera como parte del entregable 3.

Figura 11. Relación de conceptos y acciones comprendidos en la resiliencia climática de emprendimientos turísticos.



Elaboración Propia

Es a partir de este conjunto de conceptos, buenas prácticas, legislaciones e instrumentos, el Objetivo 1 se propone diseñar el perfil de salida de la formación en temáticas relacionadas a modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos resilientes al cambio climático.

4.2.3 DISEÑO DE PERFIL DE SALIDA DE LA FORMACIÓN EN TEMÁTICAS RELACIONADAS A MODELOS DE NEGOCIOS PARA FORTALECER LOS EMPRENDIMIENTOS RESILIENTES AL CAMBIO CLIMÁTICO.

En un proceso formativo, el perfil de salida se refiere al conjunto de rasgos que la persona participante deberá desarrollar una vez que finalice el proceso formativo. El perfil de salida es la herramienta con la que se concretan los objetivos de dicho proceso.

Para presentar una propuesta de perfil de salida, es importante conocer la perspectiva de instancias expertas en la consolidación de industrias de servicios, como es el turismo comunitario y en el desarrollo de competencias para brindar servicios.

Según la Agencia de Promoción de Inversiones de Costa Rica- CINDE- para promover una inversión exitosa en el sector Turismo, es clave que las personas y empresas del sector cuenten con capacidades como colocar al cliente en el centro de su oferta, contar con resiliencia, promover el respeto a la diversidad y la inclusión, trabajar con creatividad y tener conciencia ambiental (CINDE, 2022). Para CINDE la resiliencia implica la capacidad de una empresa “de acondicionar sus operaciones y sus cadenas de suministro para proteger su negocio y prepararlos sobre cualquier eventualidad” (CINDE, 2022), lo cual pasa por el desarrollo de habilidades estratégicas para atender los diferentes casos y desafíos con

asertividad, para lo cual recomienda el aprendizaje continuo como una herramienta para fortalecer el sector turismo.

La Agencia también subraya la importancia de reconocer la fragilidad del medio ambiente y de promover su protección.

Por otro lado, el **Marco Nacional de Cualificaciones de Educación y Formación Técnica Profesional de Costa Rica (MNC-EFTP-CR)** publicado por el Consejo Nacional de Rectores (CONARE, 2018) orienta la estandarización de la formación técnica en diferentes competencias.

El Marco es una estructura para normar las cualificaciones y las competencias asociadas a partir de un conjunto de criterios técnicos y conocimientos que se requiere para cumplir ocupaciones y puestos para empleo (CONARE, 2022, p.1).

El MNC- EFTP describe que una competencia permite que una persona desarrolle cuatro dimensiones de un saber específico: saber (conocimientos), saber hacer (aplicación de procedimientos) saber ser (desarrollo personal y actitudes) y saber convivir (interacción con otras personas en el entorno).

En marzo de 2022, a partir del Marco Nacional de Cualificaciones se publica el Catálogo nacional de cualificaciones de la educación técnica profesional de Costa Rica, catálogo que a su vez ofrece un estándar de cualificación para la formación en Ecoturismo (CONARE, 2022). Ese catálogo enumera un conjunto de competencias que deben manejarse en el sector de turismo en general, las cuales son:

- “Aplicar primeros auxilios y reanimación cardiopulmonar, en primera respuesta de atención a emergencias, en víctimas de accidentes e incidentes, mediante técnicas de estabilización y evacuación, según lo establecido en la normativa”.
- “Aplicar las técnicas de guiado durante los recorridos turísticos, conforme a la planificación, la normativa nacional vigente y políticas de la organización”.
- “Proporcionar atención e información operativa, estructurada y protocolarizada al cliente y colaboradores, de acuerdo con la normativa vigente y procedimientos establecidos”.
- “Interpretar el patrimonio turístico en el territorio nacional, según el recorrido planificado y requerimientos del cliente” (CONARE, 2022, p.5).

Como parte de las competencias que se requieren en Ecoturismo, el MNC-EFTP enlista las siguientes competencias a desarrollar:

- “Ejecutar operaciones de ecoturismo y asistencia en la administración de programas de turismo sostenible, en áreas silvestres de conservación, siguiendo la normativa y procedimientos vigentes, actuando con ética a nivel personal, profesional y laboral; asimismo, promoviendo un ambiente de sana convivencia y propiciando la mejora continua”.
- “Realizar labores ecoturísticas en áreas de conservación, con base en la legislación vigente”.

- “Brindar asistencia técnica a turistas nacionales e internacionales sobre el producto turístico del país, conforme a la normativa nacional y las políticas de la empresa” (CONARE, 2022, p.6).

Estos son algunos ejemplos de las competencias que se han establecido para el sector de turismo.

Debido a que el entregable tres del proyecto se enfoca en el desarrollo de una propuesta de formación en temáticas relacionadas a modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos resilientes al cambio climático, se proponen las siguientes competencias específicas y resultados de aprendizaje, los cuales constituyen el perfil de salida de la formación.

Tabla 28. Competencias específicas y resultados de aprendizaje del perfil de salida de la formación.

Competencia específica por desarrollar	Resultado del aprendizaje
Realiza Análisis críticos de datos en función del modelo de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> ● Realiza tareas de búsqueda y organización de datos y pronósticos sobre los fenómenos climáticos. ● Desarrolla tareas de análisis y interrelación de los datos con los posibles efectos en el territorio, la comunidad y el desempeño del emprendimiento. ● Adapta el plan de negocio según datos y pronósticos disponibles.

Competencia específica por desarrollar	Resultado del aprendizaje
Implementa actividades de alianzas y hace seguimiento a acuerdos con instituciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrolla tareas de mapeo de las instituciones y programas que brindan apoyo técnico para implementar acciones preparatorias y alertas tempranas en el sector de turismo comunitario. ● Desarrolla tareas de comunicaciones y seguimiento a relaciones y a compromisos con instituciones y/o socios aliados. ● Genera alianzas con proveedores locales que puedan garantizar la continuidad de los insumos.
Define un plan de negocio integrando la perspectiva de la resiliencia.	<ul style="list-style-type: none"> ● Describe en sus propias palabras lo que significa resiliencia climática en turismo comunitario. ● Identifica vulnerabilidades climáticas en su modelo de negocio. ● Aplica conocimientos para hacer modelos de negocio que integra costos de prevención y la recuperación en los productos y servicios. ● Aplica conocimientos para que el modelo de negocio incluya resiliencia en cuanto a los roles, el alcance y los costos.
Implementa estrategias de monitoreo y de mejora continua.	<p>Aplica herramientas de seguimiento y monitoreo al modelo de negocios y a la vulnerabilidad climática. Define acciones de mejora para disminuir la vulnerabilidad climática del emprendimiento.</p>
Orienta sus decisiones con responsabilidad social y priorizando el impacto social.	<p>Establece criterios para valorar el impacto de sus decisiones de negocio.</p> <p>Genera análisis sobre el balance en el impacto social, económico y ambiental de su negocio.</p> <p>Integra conceptos y prácticas de desarrollo regenerativo y lo hace visible en la publicidad de su oferta.</p>

Elaboración propia

Para complementar este perfil de salida, se pueden agregar un conjunto de competencias específicas que establece el Estándar de Cualificación en Ecoturismo, que se van a incorporar como parte de los contenidos de la formación en emprendimientos de turismo comunitario:

- “Trabaja con ética, orden y responsabilidad en la ejecución de operaciones de ecoturismo”.
- “Aplica principios de atención al cliente en el campo de trabajo”.
- “Soluciona los problemas técnicos que se presentan en el ámbito laboral”.
- “Evidencia comunicación asertiva, aprendizaje permanente y trabajo en equipo”.
- “Aplica normas de salud ocupacional durante las labores que desempeña”.
- “Utiliza herramientas tecnológicas y equipo especializado para la realización del trabajo”.
- “Aplica normativa de buenas prácticas para el manejo de desechos producidos durante el recorrido turístico”.
- “Muestra anuencia a la participación en actividades requeridas por la organización”.
- “Actúa con discreción, respeto e integridad en el desempeño de la actividad”
(CONARE, 2022, p.11).

El proceso de formación va a desarrollar herramientas para la revisión de datos, conceptos y políticas, así como el acercamiento a casos de uso y casos de éxito en cuanto a soluciones

comunitarias de resiliencia. Este contenido les permitirá a las mujeres que lideran los emprendimientos, desarrollar su propia mirada sobre el cambio climático y consolidar el enfoque de resiliencia.

Los contenidos analizados en los temas relativos al Objetivo 2, se vinculan con los temas propios del Objetivo 3. Por tanto, muchos de los conceptos presentados en este apartado, se vuelven a encontrar a continuación en el desarrollo de la estrategia de formación.

4.3 TEMA RELACIONADO CON EL OBJETIVO 3. ESTRATEGIA DE FORMACIÓN EN RESILIENCIA CLIMÁTICA PARA LA BÚSQUEDA DE FONDOS.

Esta propuesta de formación parte del interés de contribuir al fortalecimiento de los modelos de negocio en el turismo comunitario con énfasis en aquellos emprendimientos liderados por mujeres. En este apartado se presentan tanto los contenidos de la formación, así como la propuesta metodológica y los materiales que acompañan el desarrollo de cada módulo.

4.3.1 INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA DE LA FORMACIÓN

La relación de las sociedades con el cambio climático está mediada por elementos culturales, políticos, económicos, geográficos y de género, entre otros. El Cambio climático está instalado en la agenda de los temas globales y locales y su abordaje presenta perspectivas diversas, algunas aparentemente irreconciliables. Las ciencias pioneras en

cambio climático fueron las del ámbito de la química, la geología y la oceanografía, entre otras. Con el pasar del tiempo y con más énfasis en la última década, el Cambio climático también ha sido abordado desde las ciencias económicas, la planificación y la administración pública, así como por los cuerpos diplomáticos y el ecosistema de la filantropía internacional. Además de esto, los diferentes sectores productivos han tomado nota de la necesidad de establecer estrategias de prevención y de resiliencia ante el cambio climático.

4.3.2 OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN

Esta formación tiene como objetivo principal contribuir a la definición de estrategias para la implementación de modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos de turismo comunitario con resiliencia al cambio climático.

Como objetivos específicos, la formación se propone:

- Contribuir a organizar y potenciar los conocimientos de las mujeres emprendedoras para que incorporen prácticas de negocio que fortalezcan su capacidad de resiliencia.
- Instalar capacidades para monitorear las prácticas propias e identificar posibles riesgos y oportunidades para la resiliencia.
- Contribuir a la definición de productos y servicios que agreguen valor a las personas usuarias del turismo comunitario mediante la evidencia de que ese consumo contribuye a fortalecer la resiliencia climática de la comunidad.

4.3.3 CONTENIDOS DE LA FORMACIÓN

La formación se organiza en 6 módulos, que se imparten en dos sesiones presenciales intercaladas por una sesión virtual.

Los primeros 3 módulos instala conceptos introductorios sobre cambio climático, perspectiva de género en los emprendimientos y resiliencia climática en el sector del turismo comunitario.

El módulo 4 de la formación se dedica a la puesta en marcha de un proceso de auto diagnóstico y monitoreo de las prácticas del negocio que lo pueden hacer más vulnerable o más resiliente, mediante el uso del Índice de Vulnerabilidad o Resiliencia Climática para el Negocio.

Para la implementación del Índice, las personas participantes de la formación deben tomar al menos cuatro semanas para generar la observación de sus prácticas actuales y sistematizarlas en un formulario.

Los últimos dos módulos contribuyen a concretar una estrategia de modelo de negocio que incorpora estrategias de resiliencia y que diseña productos y servicios que le agregan valor a las personas clientes del turismo comunitario mediante la evidencia de cómo ese producto y/o servicio contribuye a fortalecer la resiliencia climática. Un resumen de la estructura de los módulos y de la distribución en semanas de implementación.

Tabla 29. Resumen de la estructura temática y de distribución en semanas de implementación.

Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3	Módulo 4	Módulo 5	Módulo 6
Conceptos introductorios.	La perspectiva de género en la justicia climática	Vulnerabilidad climática para los emprendimientos en turismo comunitario	Índice de vulnerabilidad	Modelo de negocio resiliente para emprendimientos de turismo comunitario	Alianzas y recursos para mejorar la resiliencia
¿Cómo entender el cambio climático? ¿Qué es la adaptación? ¿Porqué ya no se habla de mitigación? ¿Qué nos dicen los datos sobre las tendencias del cambio climático? ¿Qué prioridades climáticas tiene Costa Rica?	¿Por qué hablar de género y cambio climático? ¿Qué es la vulnerabilidad climática diferenciada por género? ¿Qué peso tiene el género en las oportunidades de prevención y en la recuperación de desastres? ¿Qué iniciativas de clima y género puedo aprovechar?	¿Cómo afecta el cambio climático a mi comunidad? ¿Qué nos dicen los datos sobre el impacto en el sector turismo? ¿Cómo afecta el cambio climático el futuro del trabajo? ¿Cómo afecta el cambio climático a cada servicio y/o producto que ofrezco? ¿Qué es la resiliencia?	ÍNDICE / Autodiagnóstico de resiliencia climática de mi negocio ¿cómo monitorear y evaluar las prácticas para disminuir la vulnerabilidad climática y fortalecer la resiliencia? -Módulo Impartido en modalidad a distancia	¿Qué son las finanzas climáticas? ¿Cómo las puedo integrar en mi modelo de costos? ¿Qué valor ven mis clientes en la resiliencia? ¿Cómo puedo incorporar las finanzas climáticas para agregarle valor a la experiencia de mi cliente? ¿Qué productos y servicios puedo ofrecer centrados en la resiliencia climática?	¿Qué es la gobernanza climática y cómo aprovecharla para mi negocio? ¿Cuáles son las dinámicas actuales en los espacios de participación e incidencia en el cambio climático? ¿Cuáles son las nuevas dinámicas de financiamiento y cooperación en cambio climático? En materia de conocimiento y cultura de prevención ¿Qué puedo diseñar junto con otros emprendimientos de mi comunidad? ¿Qué habilidades necesito para mejorar mis estrategias de alianzas?
SESIÓN 1 SEMANA 1			SESIÓN A DISTANCIA SEMANA 2-6	SESIÓN 2 SEMANA 8	

Cada Módulo está acompañado por contenidos que se aportan más adelante, como parte de una presentación power point.

Es importante esclarecer que todos los módulos recurren a ejercicios prácticos para contribuir a consolidar los nuevos conceptos y datos. El módulo 1 y 2 facilitan la apropiación de conceptos del cambio climático con perspectiva de género recurriendo al aprendizaje por asociación con los conocimientos que las emprendedoras ya tienen, contribuyendo a consolidarlos y ampliarlos al articularlos con datos técnicos y científicos. Al revisar las prioridades climáticas de Costa Rica, se introducen las diferentes legislaciones y programas vigentes en el ámbito del clima, y se revisa la forma en que las comunidades de las personas participantes pudieron ser beneficiadas por dichas legislaciones.

El módulo 3 contribuye a que las personas consoliden su capacidad para analizar el sector socio productivo de cara a la situación actual y futura del cambio climático y para comprender el alcance de la resiliencia para su sector y su negocio. El módulo 4, que revisa legislaciones y retoma conceptos técnicos del Índice de vulnerabilidad climática, coloca las bases para que las personas emprendedoras puedan aprender a reconocer su vulnerabilidad al tiempo que ponen en marcha la recolección de información de su negocio. En este módulo se pone mayor énfasis a la metodología de aprender haciendo o bien *learning by doing*. Para eso, las personas estudiantes deben poner en práctica un índice de vulnerabilidad adaptado mediante un conjunto de preguntas que deben responder a partir de su propia experiencia y de la observación a lo largo de varias semanas.

Recolectar la información del Índice permite que las estudiantes pongan en práctica los conocimientos y conceptos adquiridos hasta el momento, así como esclarecer los posibles vacíos que tengan y que requieran subsanar antes de continuar con el módulo 5 u 6.

Estos últimos dos módulos toman los resultados del Índice como punto de partida, para contribuir a construir estrategias de negocio que incorporen instrumentos para la resiliencia y para focalizar posibles alianzas y movilización de recursos para mejorar la capacidad del emprendimiento tanto para prepararse como para recuperarse de un evento climático. La Tabla 30 a continuación, aporta los contenidos de la formación.

Tabla 30. Contenidos de la formación y herramientas que se desarrollan

Módulo	Temas del módulo	Conocimientos y herramientas que se desarrollan con este módulo
Módulo 1	<p>Conceptos introductorios. ¿Cómo entender el cambio climático? ¿Qué es la adaptación? ¿Porqué ya no se habla de mitigación? ¿Qué nos dicen los datos sobre las tendencias del cambio climático? ¿Qué prioridades climáticas tiene Costa Rica? ¿Cuáles legislaciones están vigentes en materia climática? ¿Cuáles programas y proyectos climáticos apuntan al turismo comunitario?</p>	<p>Conocimiento general del estado de discusión global sobre el cambio climático.</p> <p>Apropiación de técnicas para realizar tareas de búsqueda y organización de datos y pronósticos sobre los fenómenos climáticos.</p> <p>Apropiación de conceptos como: huella de carbono, gases de efecto invernadero, deshielo, cambio climático, fenómenos climáticos, vulnerabilidad climática, adaptación, etc.</p> <p>Apropiación de información sobre legislaciones vigentes en el país y acuerdos globales sobre el clima.</p>
Módulo 2	<p>La perspectiva de género en la justicia climática ¿Por qué hablar de género y cambio climático? ¿Qué es la vulnerabilidad climática diferenciada por género? ¿Qué peso tiene el género en las oportunidades de prevención y en</p>	<p>Pautas para integrar siempre la perspectiva de género y de diversidad cultural en los análisis climáticos.</p> <p>Apropiación de la información del proyecto de la Comisión Nacional de Emergencias y el Instituto de las Mujeres sobre recuperación posterior a un desastre.</p>

Módulo	Temas del módulo	Conocimientos y herramientas que se desarrollan con este módulo
	la recuperación de desastres? ¿Qué iniciativas de clima y género puedo aprovechar?	Apropiación de conceptos como responsabilidades familiares, economía del cuidado, vulnerabilidad diferenciada por género, recuperación de desastres con perspectiva de género, etc. Herramientas para analizar el impacto de las responsabilidades familiares en el desarrollo de modelos de negocio y emprendimientos.
Módulo 3	Vulnerabilidad climática para los emprendimientos en turismo comunitario ¿Cómo afecta el cambio climático a mi comunidad? ¿Qué nos dicen los datos sobre el impacto en el sector turismo? ¿Cómo afecta el cambio climático el futuro del trabajo? ¿Cómo afecta el cambio climático a cada servicio y/o producto que ofrezco? ¿Qué es la resiliencia?	Introducción al concepto de resiliencia. Apropiación de herramientas para el análisis del impacto del cambio climático en el sector de turismo comunitario y para analizar los datos con los posibles efectos en el territorio, la comunidad y el desempeño del emprendimiento. Primeros conceptos para vincular el diseño de servicios y productos de turismo a la resiliencia climática. Herramientas para cuantificar las pérdidas de los eventos climáticos.

Módulo	Temas del módulo	Conocimientos y herramientas que se desarrollan con este módulo
Módulo 4	<p>Índice de vulnerabilidad / resiliencia climática de mi negocio ¿cómo monitorear y evaluar las prácticas para disminuir la vulnerabilidad climática y fortalecer la resiliencia?</p> <p>-Módulo Impartido en modalidad a distancia-</p>	<p>Habilidades para implementar la herramienta del Índice para buscar datos de comportamiento para la toma de decisiones del negocio, con énfasis en la prevención y la resiliencia.</p> <p>Habilidades para monitoreo y auto diagnóstico de plan de negocio y la estrategia comercial, gestión del talento humano, gestión del riesgo y la gestión de alianzas y aprovechamiento de instrumentos y legislaciones.</p> <p>Habilidades para el análisis del Índice de vulnerabilidad climática.</p>

Módulo	Temas del módulo	Conocimientos y herramientas que se desarrollan con este módulo
Módulo 5	<p>Modelo de negocio resiliente para emprendimientos de turismo comunitario</p> <p>¿Qué son las finanzas climáticas?</p> <p>¿Cómo las puedo integrar en mi modelo de costos?</p> <p>¿Qué valor ven mis clientes en la resiliencia?</p> <p>¿Cómo puedo incorporar las finanzas climáticas para agregarle valor a la experiencia de mi cliente?</p> <p>¿Qué productos y servicios puedo ofrecer centrados en la resiliencia climática?</p>	<p>Introducción a las finanzas climáticas.</p> <p>Introducción al análisis de persona usuaria/ cliente</p> <p>Análisis de oferta de valor que incorpore la resiliencia climática.</p> <p>Herramientas para definir acciones de mejora para disminuir la vulnerabilidad climática del emprendimiento.</p> <p>Herramientas para aumentar la resiliencia en el modelo de negocio a partir del diseño de productos centrados en la resiliencia.</p> <p>Conocimientos y herramientas para adaptar el plan de negocio según datos y pronósticos disponibles.</p> <p>Establece criterios para valorar el impacto de sus decisiones sobre el producto y el servicio en su modelo de negocio.</p> <p>Integra conceptos y prácticas de desarrollo regenerativo y de resiliencia climática y lo hace visible en la publicidad de su oferta.</p> <p>Integra contenidos sobre eficiencia energética en el</p>

Módulo	Temas del módulo	Conocimientos y herramientas que se desarrollan con este módulo
		<p>sostenimiento del emprendimiento, así como aprovechamiento de alimentos según la temporada.</p> <p>Conocimientos para hacer modelos de negocio que integra costos de prevención y la recuperación en los productos y servicios.</p> <p>Conocimientos para que el modelo de negocio incluya resiliencia en cuanto a los roles, el alcance y los costos.</p>
Módulo 6	<p>Alianzas y recursos para mejorar la resiliencia. ¿Qué es la gobernanza climática y cómo aprovecharla para mi negocio? ¿Cuáles son las dinámicas actuales en los espacios de participación e incidencia en el cambio climático? ¿Cuáles son las nuevas dinámicas de financiamiento y cooperación en cambio climático? En materia de conocimiento y cultura de prevención ¿Qué puedo diseñar junto con otros emprendimientos de mi comunidad?</p>	<p>Habilidades para el mapeo de las instituciones y programas que brindan apoyo técnico y financiero para implementar acciones preparatorias y alertas tempranas en el sector de turismo comunitario.</p> <p>Herramientas para el establecimiento de alianzas o acuerdos con instituciones, programas y fuentes de recursos económicos de apoyo para emprendimientos liderados por mujeres y con enfoque de resiliencia climática: Comisión Nacional de Emergencias (CNE) de Costa Rica en alianza con</p>

Módulo	Temas del módulo	Conocimientos y herramientas que se desarrollan con este módulo
	¿Qué habilidades necesito para mejorar mis estrategias de alianzas?	<p>el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), fondos de cooperación, etc.</p> <p>Introducción a habilidades blandas y de liderazgo: comunicación y escucha, motivación, trabajo en equipo, resolución de problemas, creatividad, etc.</p> <p>Habilidades para establecer comunicaciones y seguimiento a relaciones y a compromisos con instituciones y/o socios aliados.</p> <p>Habilidades para establecer alianzas con proveedores locales que puedan garantizar la continuidad de los insumos con menor huella de carbono.</p>

Elaboración propia

Estos contenidos se implementan con metodologías de formación de personas adultas que se describen a continuación.

4.3.4 ESTRATEGIA METODOLÓGICA Y DE MEDIACIÓN PEDAGÓGICA

Las personas expertas en pedagogía de personas jóvenes y adultas recomiendan basar los procesos de formación en al menos tres pilares que son:

- a) Incorporar siempre el conocimiento previo de las personas y contribuir a hacerles más conscientes de estos saberes preexistentes y poner en valor lo que las personas ya saben antes de iniciar el curso.
- b) Desarrollar temas y reflexiones de forma que se puedan incorporar ejemplos y experiencias reales provenientes del ámbito inmediato de las personas y que se basen en sus contextos geográficos y temporales inmediatos.
- c) Priorizar aquellos conocimientos y herramientas que contribuyan a resolver problemas reales de la actualidad de las personas, principalmente de su ambiente de trabajo, para poner en prácticas las herramientas adquiridas en su contexto inmediato (aprender haciendo o *learning by doing*).

Estas recomendaciones que hacen tanto Paulo Freire (1969), como Félix Adam (1997) y las recuperan autoras como Marta Isabel Canese de Estigarribia (2016), se enfocan en lograr que la formación sea relevante y las personas puedan apropiarse de forma duradera tanto de los contenidos como de las nuevas herramientas y habilidades que desarrollan.

Al mismo tiempo, por la experiencia que tiene el equipo de la empresa Consultora y Diseño Pedal en la formación de mujeres adultas, se considera clave garantizar ciertas condiciones para la inclusión y la permanencia de las mujeres en el proceso de capacitación.

En ese sentido, y aunque la fase implementación no es contemplada como parte de los entregables ni de los objetivos en esta Propuesta, se considera clave que el presupuesto que se brinde para la formación tome en cuenta un conjunto de condiciones para la inclusión y la permanencia que tienen un impacto directo en el éxito y la relevancia de dicha formación.

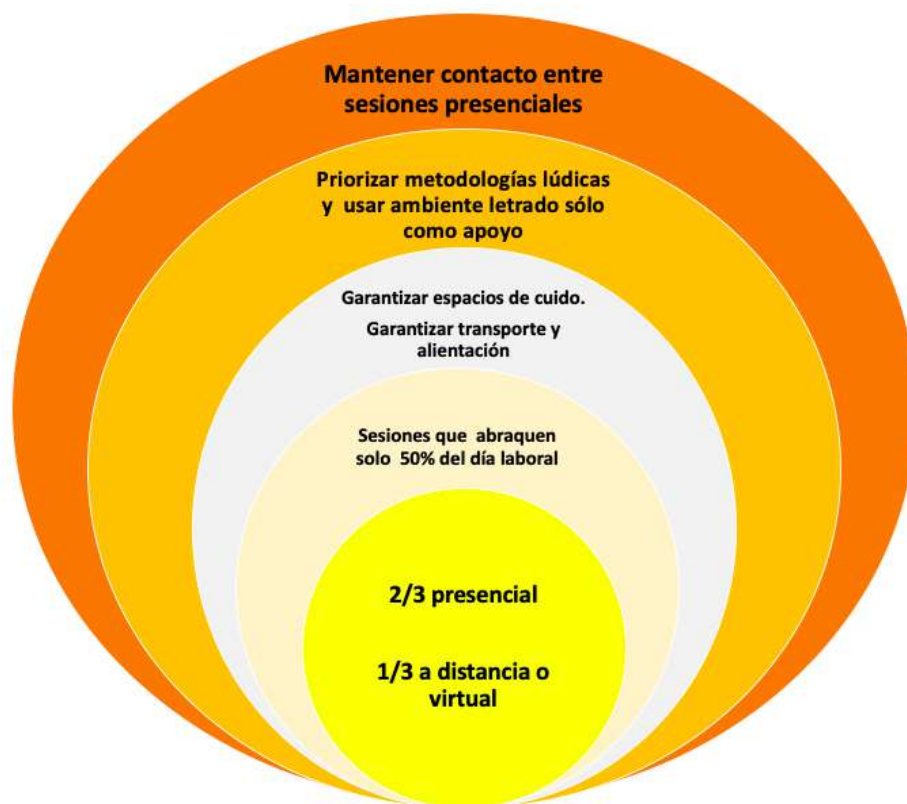
Es por eso que en el capítulo 1 relacionado a las técnicas y herramientas del proyecto, lo relativo a la estimación de recursos, contempla que se asignen fondos para que la formación contemple aspectos como son las siguientes:

- Que al menos dos tercios de la formación deben ser de carácter presencial, para evitar brechas de participación y formas de exclusión debido al acceso desigual al internet o wi fi de calidad y a componentes tecnológicos como teléfonos y computadoras.
- Las sesiones de trabajo presencial se planifican para tener una duración de cuatro horas, en modalidad de taller. El tiempo no debe superar las 4 horas porque las personas participantes son trabajadoras emprendedoras y el sustento de ellas y de sus familias suele depender de ingresos diarios. Es por ello que no se debe acaparar todo el día laboral.
- Garantizar fondos para pagar servicios de cuidado durante las sesiones, para minimizar cualquier barrera de participación que tenga origen en las responsabilidades de cuidado. También se va a garantizar fondos de transporte y de alimentación, con la finalidad de allanar cualquier obstáculo para la participación y la permanencia en la formación.
- Que la metodología de puesta en común de conceptos, introducción a datos, promoción de reflexión e incluso construcción de estrategias de negocio y acuerdos sobre buenas prácticas, deben priorizar modalidades orales y usar el ambiente letrado únicamente

como apoyo. Esto también facilita mayor inclusión de aquellas personas que no tienen habilidades lectoras o bien, que no se sienten muy seguras en los ambientes letrados (porque no tienen mucha experiencia en lectura y escritura).

- Que, entre las sesiones presenciales, se dé seguimiento por alguna vía a distancias (whatsapp, o redes sociales) para mantener el contacto y la identificación con el proceso de formación, promoviendo condiciones para la permanencia y la finalización. La Figura 12 muestra a continuación un resumen de estas recomendaciones para la inclusión y permanencia en el proceso de formación.

Figura 12. Resumen de condiciones para garantizar inclusión y permanencia.



Elaboración propia.

Otras de las mejores prácticas para la formación de personas adultas es que se garantice que, desde el inicio, todas las personas estudiantes manejan la información sobre estructura del curso, tiempo de dedicación y formas de evaluación o aprobación, entre otras cosas. Esto aumenta la incertidumbre sobre el proceso y disminuye posibles resistencias al mismo. A partir de estas recomendaciones, la mediación pedagógica de la formación pondrá en marcha un conjunto de técnicas de instrucción que se toman de la teoría de pedagogía para personas jóvenes y adultas y también se recurre a técnicas de diseño de productos y servicios centrados en la resolución de problemas y de la experiencia de usuarios. El Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT, 2016) ha liderado esas teorías de diseño que recurre al diálogo basado en experiencias de las personas y en metodologías de juego y co-creación de soluciones que favorecen la relevancia cultural, las necesidades reales de las personas usuarios internas (proveedores del servicio) y externas (consumidores del servicio).

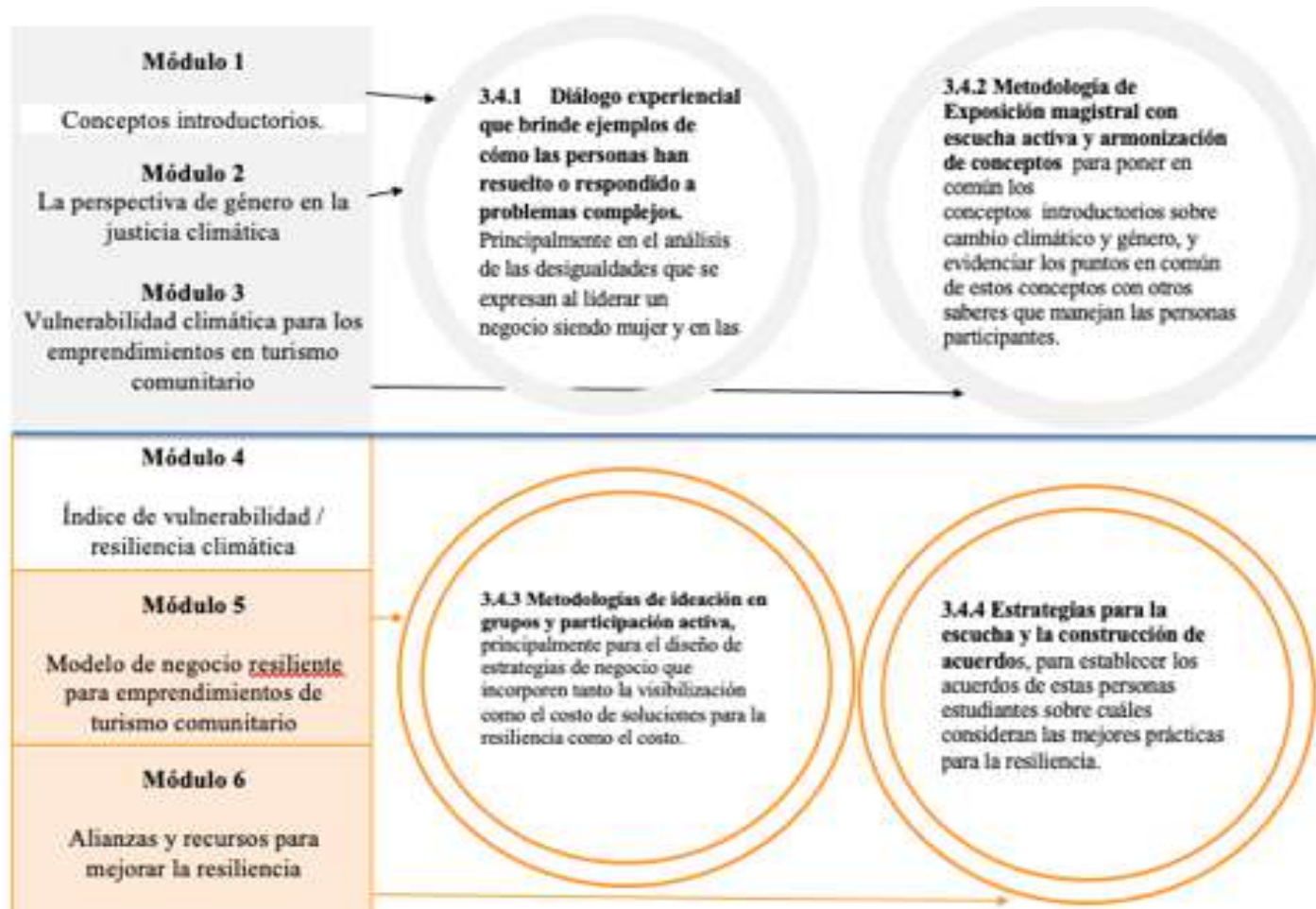
El MIT -y las teorías de diseño de servicios - asignan mucho valor a la toma de conciencia de que se busca innovar a partir de la experiencia de personas usuarias internas y externas (MIT, 2016, p. 25). Es por esto que a lo largo de la formación se otorga un papel prioritario tanto a que las personas participantes pongan en valor sus conocimientos actuales y las soluciones que han diseñado en el pasado, así como a generar mayor conciencia en las personas que consumen turismo comunitario de que están siendo parte de una estrategia para fortalecer la resiliencia climática.

A continuación, se enlistan las técnicas de mediación pedagógica que se proponen utilizar en la formación:

- Diálogo experiencial que brinde ejemplos de cómo las personas han resuelto o respondido a problemas complejos. Principalmente en el análisis de las desigualdades que se expresan al liderar un negocio siendo mujer y en las situaciones que se viven cuando hay desastres climáticos.
- Metodología de Exposición magistral con escucha activa y armonización de conceptos para poner en común los conceptos introductorios sobre cambio climático y género, y evidenciar los puntos en común de estos conceptos con otros saberes que manejan las personas participantes.
- Metodologías de ideación en grupos y participación activa, principalmente para el diseño de estrategias de negocio que incorporen tanto la visibilización como el costo de soluciones para la resiliencia como el costo.
- Estrategias para la escucha y la construcción de acuerdos, para establecer los acuerdos de estas personas estudiantes sobre cuáles consideran las mejores prácticas para la resiliencia.

Como se ha explicado, estas técnicas, mediante un conjunto de pasos y modelos de facilitación, permiten desarrollar los contenidos de cada módulo en miras a una apropiación rápida y duradera de los conceptos y un uso inmediato y significativo de las capacidades instaladas (MIT, 2016). La figura 13 muestra cuáles de estas técnicas de mediación pedagógica son las adecuadas según el módulo y el contenido a desarrollar

Figura 13. Relación de cada módulo con las Técnicas de medición pedagógica



Elaboración propia con datos de MIT, 2016 y Estigarribia, 2016.

Las sesiones van a articular datos científicos, incluidos datos de la Agencia Norteamericana del Espacio (NASA; por sus siglas en inglés), así como de la Dirección Nacional de Cambio Climático del Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE, 2021 y 2022), junto con experiencias de las personas participantes y a la vez, se van a confrontar algunos de los conceptos o nociones contra legislaciones y buenas prácticas conocidas.

4.3.5. MATERIALES QUE ACOMPAÑAN LA FORMACIÓN

Los materiales que se desarrollaron para acompañar el proceso de formación se han organizado en una presentación power point que se envía junto con este documento en un formato PDF.

Los materiales que se van a utilizar son una presentación Power Point que incluye los contenidos por cada módulo. Esa misma presentación contiene la guía para el auto diagnóstico de vulnerabilidad, contenido en el módulo 4 de la formación. Para su valoración y evaluación, se agradece la revisión de dicho archivo.

Para la revisión de legislaciones vigentes y programas estatales de importancia, se recurrirá a buscarlos y consultarlos en línea, para evitar distribuir papeles.

Como se explicó en el apartado sobre metodología, estos materiales están pensados para favorecer una mediación pedagógica basada en el diálogo, el análisis de datos la co-creación de soluciones integrando los saberes de las personas participantes (MIT, 2016).

5 CONCLUSIONES

Las siguientes son las conclusiones que se han elaborado a partir del análisis de la teoría y de la elaboración de los entregables respectivos. Las conclusiones se presentan organizadas por cada objetivo.

5.1 Con respecto al objetivo 1 sobre técnicas y herramientas que conforman las áreas de conocimiento de alcance, cronograma, recursos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones, se concluye que:

5.1.1 Todas las herramientas y técnicas se han elaborado en línea con la visión y la misión de las partes interesadas, tanto de la empresa PEDAL como del Grupo de Mujeres U.R.A.N. de forma que se garantice que el desarrollo de los entregables mantenga coherencia con las expectativas de las partes interesadas. Esta coherencia es mucho más clara en la forma en que se prevé la gestión del cronograma, la estimación de los recursos del proyecto, la gestión de las comunicaciones y de las adquisiciones. Como se puede observar en el diseño de las técnicas y herramientas relacionadas con dichos planes de gestión, la gestión de las comunicaciones prevé un manejo estratégico de la información para garantizar una amplia participación de las partes interesadas, la gestión de los recursos del proyecto plantea la selección de un equipo con suficiente experiencia y sensibilidad para generar compromiso y resguardar el adecuado desarrollo del proceso de formación y el abordaje de los temas y la gestión de riesgos del proyecto prevé gestionar los riesgos técnicos

relativos a conseguir donantes aliados cuyas políticas sean lo suficientemente flexibles y amplias como para financiar aquellos componentes que se consideran claves para la formación como son los servicios de cuidado, el transporte, la alimentación, etc.

- 5.1.2 Si bien la formación que se ha diseñado no se va a poner en práctica sino hasta que se cuente con los recursos necesarios, las herramientas y las técnicas establecidas como parte del primer entregable, procuran que el proceso de formación se lleve adelante de la manera más eficaz y costo-efectiva posible, al tiempo que se resguarda la calidad, las necesidades de información entre las partes interesadas y se siguen pautas para implementar los recursos disponibles.
- 5.1.3 La contratación del equipo del proyecto debe apegarse al diseño de roles y responsabilidades y seguir un proceso de selección respaldado por términos de referencia.
- 5.1.4 Para que la participación de las mujeres líderes del grupo Mujeres de U.R.A.N. en algunos procesos de toma de decisión agregue el máximo valor, es fundamental apegarse a lo establecido en el Plan de gestión de las comunicaciones y al plan de gestión de los recursos.
- 5.1.5 Sistematizar y visibilizar las lecciones aprendidas mediante los formatos de reportes de desempeño puede aportar un bagaje muy útil para proyectos similares o nuevas fases de este mismo proyecto.

5.2 Con respecto al Objetivo 2 sobre el análisis de las mejores prácticas nacionales e internacionales en capacitación a emprendimientos de turismo comunitarios con resiliencia al cambio climático, se concluye que:

- 5.2.1 Las experiencias nacionales e internacionales sobre formación en la temática de resiliencia climática para los emprendimientos en turismo comunitario y principalmente, sobre formación de mujeres adultas, ofrecen un bagaje muy amplio de información, conceptos, perspectivas y conocimientos que se han aprovechado tanto en el diseño de los contenidos de la formación así como en el diseño de la propuesta pedagógica y en la elaboración de la metodología. Dichas experiencias dan cuenta de la necesidad de tener presente la relación o interseccionalidad de elementos como la ubicación geográfica de los emprendimientos, la perspectiva de género porque estos son liderados por mujeres y la pedagogía de personas adultas. También esa relación o interseccionalidad se ha incorporado en la propuesta de formación.
- 5.2.2 La resiliencia para cada industria agrega valor a toda la cadena y a la vez, promueve y difunde buenas prácticas que pueden escalar en diferentes sectores y geografías. El turismo comunitario, como otros sectores productivos, debe pensar estrategias relevantes para fortalecer su resiliencia climática y contar con planes de actualización y mejora continua de dichas estrategias.
- 5.2.3 Estas estrategias de resiliencia se pueden construir a partir de los saberes y conocimientos de quienes trabajan en ese sector y con el apoyo de procesos de

formación que contribuyan a organizar y potenciar aquellos saberes ya existentes y a aportar miradas innovadoras y nuevos contenidos técnicos que favorezcan gestiones más eficientes para la resiliencia.

5.3 Con respecto al objetivo 3 sobre el diseño de la Estrategia de formación en resiliencia climática para la búsqueda de fondos, se concluye que:

- 5.3.1 Las estrategias y propuestas de formación son más efectivas si integran los conocimientos previos de las personas que participan de la capacitación y siempre que contribuyan a solucionar problemas inmediatos, tal como lo recomienda la pedagogía para personas adultas. Es por esto que el diseño de la estrategia de formación y los contenidos de los módulos, favorecen la reflexión y el diseño de soluciones a partir de los conocimientos que las mujeres emprendedoras del turismo comunitario ya poseen y desde los cuales pueden aportar al análisis y a la propuesta de estrategias de resiliencia para sus negocios.
- 5.3.2 La estrategia de formación que se ha diseñado cuenta con todos los elementos necesarios para iniciar la búsqueda de fondos. Dicha búsqueda de fondos para implementar la formación, puede verse favorecida porque la propuesta cuenta con el conjunto de planes de gestión que se desarrollan como parte del entregable 1, lo cual garantiza un manejo de calidad en toda la gestión.
- 5.3.3 La estrategia debe visibilizar el valor que les puede agregar a las personas clientes, usuarias y consumidoras de servicios y productos del turismo comunitario que su

experiencia de consumo evidencia y aclare la forma en que ese producto o servicio contribuye a fortalecer la resiliencia climática de la comunidad.

- 5.3.4 Cuando se cuente con recursos financieros para implementar la formación, se deben tener en cuenta las condiciones de inclusión y permanencia definidas en este documento.

Estas conclusiones se dialogan con el conjunto de recomendaciones que se presentan en el siguiente apartado.

6. RECOMENDACIONES

Las siguientes son las recomendaciones que se generan para las diferentes partes interesadas.

8.1 Con respecto a la recopilación de buenas prácticas en formación, se recomienda al equipo del proyecto explorar experiencias de formación que hayan sido dirigidas a grupos de estudiantes con diferentes formas de diversidad, como formación con mujeres emprendedoras de territorios, rurales, indígenas, costeros y con diversos grupos etarios, etc.

8.2 Con relación a los criterios de resiliencia climática para el sector del turismo comunitario, se recomienda al equipo del proyecto garantizar que la información y los datos sobre los cuales se va a diseñar la estrategia son datos actualizados y verificados.

8.3 Para potenciar el alcance de los modelos de negocio que se diseñen, se recomienda que las mujeres líderes de los emprendimientos establezcan alianzas de mediano y largo plazo con instituciones, programas o donantes que agreguen valor a dichos modelos.

8.4 Se recomienda a las emprendedoras repetir los diagnósticos de vulnerabilidad y resiliencia de sus negocios al menos una vez al año y preferiblemente dos veces, así como actualizar sus estrategias para mejorar la resiliencia.

8.5 Se recomienda a cualquier actor que lleve adelante procesos de formación en resiliencia para negocios y emprendimientos liderados de mujeres que se priorice instalar capacidades de aplicación inmediata, como una forma de agregar el máximo valor a todas las personas que dedican su tiempo a la formación, así como a sus familias y a sus comunidades.

8.6 Por último, para proyectos como este enfocados en la formación, el cambio climático y la industria del turismo, se recomienda que el equipo del proyecto sea liderado por una persona con formación en Dirección de Proyectos y de preferencia con otra formación complementaria en alguno de los otros tres temas, ya sea educación, innovación en los negocios y/o cambio climático.

7. VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE

El desarrollo regenerativo comparte los mismos pilares fundamentales que el desarrollo sostenible y da un paso más allá, estableciendo que no basta con evitar causar impactos negativos a nivel social, ambiental, económico o para la sostenibilidad del futuro, sino que, además, las acciones de un proyecto y las intervenciones productivas deben aportar a mejorar las condiciones que encuentra.

Es decir, no basta con prevenir el impacto, sino que se debe aportar a la regeneración de las condiciones para la calidad de vida.

Desde este enfoque se otorga mayor importancia a la dimensión social, espiritual y cultural, al tiempo que promueve actitudes y liderazgos proactivos para que desde los proyectos aborden cada problema como una oportunidad para promover el crecimiento a nivel global, abarcando todas las comunidades y clases sociales (Muller, 2022).

Para el desarrollo regenerativo, es fundamental que las iniciativas sean escalables y que tengan un compromiso global y con las necesidades del planeta. Este enfoque enfatiza en lograr un proceso de desarrollo inclusivo a través de la economía y el emprendedurismo. Al mismo tiempo, propone mover el foco de la “resolución de problemas” a la construcción de capacidades para la resiliencia.

Para construir estas capacidades, el desarrollo regenerativo fomenta modelos educativos que integren metodologías de interacción entre conocimientos e interdisciplinariedad.

Parte de las iniciativas que se deben considerar en las economías emergentes es el implementar un sistema que considere equidad por encima de igualdad. Es decir, para aquellos que ganan más y que disfrutan que además privilegios, se les deben dar más responsabilidades a nivel social.

En el caso de este proyecto, existen varios puntos de coincidencia con el enfoque regenerativo y que aportan efectos positivos. En primera instancia, uno de los entregables consiste en un proceso de formación que instalará capacidades de resiliencia,

específicamente en iniciativas de turismo socio comunitario liderado por mujeres. En segundo lugar, este proyecto se enfoca en una dinámica de emprendedurismo y de participación económica de mujeres de las comunidades como herramienta para la inclusión y la equidad. Por último, el proyecto se propone ofrecer una solución que sea escalable, pues la estrategia de formación en modelos de negocios reunirá temas que son relevantes para muchas comunidades del mundo como son las necesidades de las mujeres para convertirse o fortalecerse como emprendedoras, los desafíos de los proyectos comunitarios para fortalecer su resiliencia climática. Otro elemento escalable de los entregables de este proyecto es el desarrollo de una propuesta para presentar a donantes y a la cooperación, para levantar fondos. El formato de esta propuesta puede ser adaptada a otros contextos que requieran levantar recursos.

Con respecto a algunos riesgos que se deben prever y mitigar, se pueden numerar al menos dos. El primero es el riesgo de dar prioridad al modelo de negocio de emprendimientos, dejando de lado la particularidad de que son emprendimientos liderados por mujeres, lo cual tiene desafíos que requieren soluciones con perspectiva de género. Mitigar este riesgo implica que la formación en modelos de negocios integre estrategias de cuidado o que las metodologías que se proponen tengan alguna adaptación de horarios y de distribución del nivel de esfuerzo (LoE) para facilitar el balance vida- trabajo y espacios de formación. El segundo riesgo que se corre es diseñar todo el proceso colocando mayor peso en la búsqueda de fondos y pasar por alto temas o enfoques que son de interés para el

grupo de mujeres U.R.A.N. Este riesgo se puede mitigar manteniendo el balance entre los diferentes entregable.

A continuación, se revisan la forma en los entregables pueden hacer aportes a la consecución de algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 aprobada por Naciones Unidas en el 2015. Cada ODS está compuesto por diferentes metas acompañadas de indicadores de monitoreo recomendados. Los países firmantes de la Agenda 2030, definen además indicadores propios para aportar al cumplimiento de las metas, por lo general monitoreados por los Institutos de estadística o los Ministerios de Planificación de los países. Todos los sectores sociales, productivos, académicos, gubernamentales y empresariales están llamados a aportar al cumplimiento de dichas metas y por eso, diferentes actores de la sociedad se pueden arrojar la participación en la búsqueda de dicho cumplimiento.

7.1 ODS 5

El Objetivo 5 está enfocado en alcanzar la Igualdad de Género, como un derecho y como la base para lograr un mundo pacífico, próspero y sostenible (ONU, 2015). Dentro de este Objetivo, la Meta 5.5 busca “Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública” y la Meta 5.a plantea “Emprender reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra y otros tipos de bienes, los servicios financieros, la

herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales” (ONU, 2015). Estas dos Metas reúnen tareas como la de promover acceso a niveles de toma de decisión y la generación de condiciones para que las mujeres tengan participación en actividades productivas remuneradas, las cuales son necesarias para implementar una iniciativa como la que se propone en este proyecto.

7.2 ODS 8

Este Objetivo se enfoca en “trabajo decente y crecimiento económico, y en la eliminación de la desigualdad que avanza, mediante la revisión de políticas económicas y sociales destinadas a erradicar la pobreza” (ONU, 2015). A su vez, este ODS se compone de Metas como la 8.3 que propone “Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros” y la meta 8.9 que busca “ De aquí a 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales” (ONU, 2015). Estas Metas requieren sumar esfuerzos para promover fuentes de trabajo, lo cual se busca lograr mediante la formación que se diseña en este proyecto.

Además, la Meta 8.9 está directamente enfocada en el turismo sostenible, por lo que este proyecto está alineado con dicha meta del ODS 8.

7.3 ODS 13

El Objetivo 13 de Acción por el clima pone el énfasis en la necesidad de actuar para mitigar los impactos negativos del cambio climático y construir resiliencia para “salvar la vida y medios de subsistencia” (ONU; 2015). Entre otras metas, el ODS 13 propone “fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación (...)”, ofrecer y mejorar la oferta educativa y de capacitación social e institucional para la adaptación al cambio climático, así como la alerta temprana. Finalmente, el ODS también incluye la meta de hacer “hincapié en las mujeres, los jóvenes y las comunidades locales y marginadas” (ONU; 2015).

Este proyecto coincide con las metas del ODS 13 puesto que, por un lado, se enfoca en una oferta formativa que entre otras cosas contribuye a fortalecer la resiliencia de los emprendimientos de turismo comunitario y por otro lado, pone énfasis en que sean las mujeres las que adquieran estas habilidades, en su carácter de líderes de dichos emprendimientos.

7.4 ANÁLISIS DE IMPACTO P5

Al integrar la perspectiva de sostenibilidad a la dirección y a la gestión de proyectos, se busca que todos los elementos de un proyecto contribuyan a generar un impacto positivo. El Estándar P5 del Green Project Management Global (GPM Global, 2018) ofrece la orientación para que la dirección del proyecto se implemente priorizando el impacto positivo para las personas, el planeta, la prosperidad, los procesos y los productos, de ahí que el Estándar se denomine P5. Siguiendo esta metodología y, empezando por la definición misma del alcance de un proyecto, los costos, el cronograma, el diseño de los

productos o el servicio, la política de adquisiciones, etc., todo se orienta por los principios de generar impactos positivos a nivel social, ambiental y económico (prosperidad). El P5 brinda una herramienta para dirigir al proyecto, al equipo del proyecto, articular a las partes interesadas y para tomar las distintas decisiones. El Estándar se presenta como” tabla periódica de elementos para las medidas de sostenibilidad que deben considerarse en cada proyecto, y un vínculo entre los proyectos y los ODS. Proporciona orientación sobre cómo integrar la sostenibilidad con la gestión de proyectos” (GPM Global 2018, p7). En este apartado se realiza el análisis P5 para el proyecto.

Análisis de Impacto P5

Impactos

Este impacto mejorará los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad.

5 = Totalmente de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Neutral 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo

Categoría	Subcategoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de Impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio	
2.1 Impactos del Producto								
	2.1.1	Vida útil del producto	La estrategia de formación se presenta cerrada como un producto no adaptable.	La estrategia de formación resulta menos relevante para comunidades que no participaron en su desarrollo, lo cual dificulta la apropiación.	2	La estrategia de formación es dinámica, se puede adaptar y mejorar con el tiempo.	5	3
	2.1.2	Mantenimiento del producto	Se carece de equipo humano o un proyecto que permita la adaptación y mejora de la estrategia de formación.	La estrategia de formación tiene una implementación limitada o cae en desuso.	2	Se espera levantar fondos para la actualización permanente	4	2
2.2 Impactos de los Procesos (de Gestión de Proyectos)								
	2.2.1	Eficacia de los Procesos del Proyecto	No se cuenta con estandarización de documentos y planes de formación.	Se carece de estandarización en la empresa PEDAL, y en el Grupo de Mujeres U.R.A.N. de procesos de formación en modelos de negocio	1	Se sistematiza el plan para establecer la estrategia de formación, contribuyendo a un inicio de estandarización.	5	4
	2.2.2	Eficiencia de los Procesos del Proyecto						
	2.2.3	Equidad de los Procesos del Proyecto						
Promedio de Producto y Proceso				1,7		4,7	3,0	

3.2 Sociedad y Consumidores								
	3.2.1	Apoyo de la Comunidad	Pocas experiencias en que la comunidad se suma a planificar la resiliencia de los emprendimientos	Poca apropiación del sentido de resiliencia	1	Promoción de participación comunitaria en la definición de la resiliencia climática para emprendimientos de turismo	5	4
	3.2.2	Cumplimiento de Políticas Públicas	Poca difusión en comunidades de políticas climáticas	Poca implementación de contenidos climáticos a procesos productivos.	1	Promover mayor vinculación del enfoque climático	5	4
	3.2.3	Protección para Pueblos Indígenas y Tribales	No hay un foco en los emprendimientos comunitarios de turismo en territorios indígenas	No se aprovecha el conocimiento indígena en resiliencia	2	Promover alianzas entre emprendimientos para aumentar el conocimiento sobre resiliencia	4	2
	3.2.4	Salud y Seguridad del Consumidor	Poco aprovechamiento del impacto positivo en la salud del consumo de turismo comunitario	Poca comercialización basada en ese impacto positivo	2	Visibilizar el impacto positivo en la salud y seguridad de consumidores que optan por turismo comunitario	5	3
	3.2.5	Etiquetado de productos y servicios	No existen lineamientos para etiquetas productos alineados con resiliencia climática	No hay acceso a certificados que muestren el valor de los productos y servicios con resiliencia	2	Promover conciencia sobre la importancia de que se generen certificaciones	5	3
	3.2.6	Comunicaciones de Mercadeo y Publicidad	Poco aprovechamiento de estrategias de marketing digital	Desconocimiento de la oferta de turismo comunitario	1	Realizar comunicaciones de los procedimientos es	5	4
	3.2.7	Privacidad del Consumidor	Sectores comunitarios pueden carecer de políticas de protección de datos.	Falta de protocolos de manejo de datos	1	Incorporar protocolos de manejo de datos de clientes	5	4

3 Impactos a las Personas (Sociales)						
3.1 Prácticas Laborales y Trabajo Decente						
3.1.1 Empleo y Dotación de Personal	El equipo que contribuye al proyecto no es parte de la estructura de la empresa.	Ausencia de relación laboral	2	El equipo de personas consultoras que contribuyen al proyecto requieren tener contratos en producto, plazos y costos definidos.	4	2
3.1.2 Relaciones Laborales/de Gestión	El equipo externo debe conocer los procedimientos de desempeño y mediación de conflictos del personal de la empresa	El equipo externo carece de lineamientos para dar cuenta de desempeño y participar en mediación de conflictos.	3	Se facilitan la documentación y los procedimientos para el desempeño de personas consultoras y gestión de conflictos.	5	2
3.1.3 Salud y Seguridad del Proyecto	El proyecto se desarrolla en diferentes comunidades y en oficinas de la ciudad.	Pueden haber riesgos en salud e integridad física durante las giras.	3	No hay relación laboral. Cada consultor es responsable de contar con seguro médico	5	2
3.1.4 Educación y Capacitación	Cada proyecto requiere habilidades específicas de los equipos consultores	La empresa no garantiza formación para equipos consultores	3	Se puede diseñar una estrategia de alianzas para la formación de equipos consultores.	5	2
3.1.5 Aprendizaje Organizacional	Cada proyecto de la empresa puede arrojar lecciones aprendidas diferentes.	De no sistematizarse y comunicarse, los aprendizajes son sub utilizados	3	Se documentan lecciones aprendidas que se comparten con equipos consultores	5	2
3.1.6 Diversidad e Igualdad de Oportunidades	Puede haber poco interés en las contrapartes en promover la igualdad de oportunidades.	Pueden generarse o reproducirse formas de discriminación.	4	Promoción de un compromiso comunitario con la igualdad de oportunidades	5	1
3.1.7 Desarrollo de la Competencia Local	Falta de estrategias de desarrollo local y retención de personal en las contrapartes del proyecto.	Ausencia de capital de saberes	4	Estrategias de retención del personal mediante su vínculo a los temas del proyecto.	5	1

8.LISTA DE REFERENCIAS

- AEC (2022) Turismo Comunitario
<http://acs-aec.org/index.php?q=es/sustainable-tourism/el-turismo-comunitario>
- Brymer y otros (2016) A social-ecological impact assessment for public lands management: application of a conceptual and methodological framework.
<https://www.ecologyandsociety.org/vol21/iss3/art9/>
- Boida, G., Flichman, E., Arló, H., & Pacífico, A. (1996). Pensamiento científico. Buenos Aires: CONICET
<https://es.scribd.com/document/354227849/Flichman-Eduardo-Pacifico-Andrea-Pensamiento-Cientifico-III>
- Carrillo-Hidalgo, I y Pulido-Fernández, J. (2021) Planteamiento estratégico para la financiación inclusiva del turismo por parte de los organismos financieros internacionales. Revista ciencias administrativas y sociales, abril-junio del 2021, Vol. 31, No. 80, pp. 45-56
- Cohen, C. y Gómez, G. (2022) El proceso de investigación y los diseños. En el Libro: Metodología de la investigación, ¿para qué? del Capítulo: La producción de los datos y los diseños https://www.jstor.org/stable/j.ctvxcrxxz.11#metadata_info_tab_contents
- CONARE (2018) Marco Nacional de Cualificaciones de Educación y Formación Técnica Profesional de Costa Rica (MNC-EFTP-CR)
<https://cualificaciones.cr/mnc/index.php/catalogo-nacional-de-cualificaciones>
- CONARE (2019) Catálogo Nacional de Cualificaciones de la Educación y Formación Técnica Profesional de Costa Rica en Ecoturismo.
<https://cualificaciones.cr/mnc/index.php/catalogo-nacional-de-cualificaciones/10-servicios/1-servicios-personales/5-viajes-turismo-y-actividades-recreativas/228-ec-1015-33-01-4-02-ecoturismo/file>

- Carrillo-Hidalgo, I., & Pulido-Fernández, J. I. (2021). Planteamiento estratégico para la financiación inclusiva del turismo por parte de los organismos financieros internacionales. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 31(80), 45–56. <https://www.jstor.org/stable/27040935>
- Cox, A (2016). Tourism Resilience Index: A business self-assessment. Adaptado de Swann, LaDon, Tracie Sempier, Colette Boehm, Chandra Wright, Jody Thompson. 2015. https://nerrsciencecollaborative.org/media/resources/tourism_resilience_index_welreserve_copy1.pdf
- Estigarribia, M (2016) La pedagogía crítica en la alfabetización y educación de personas jóvenes y adultas en Paraguay Revista Paraguay desde las Ciencias Sociales, revista del Grupo de Estudios Sociales sobre Paraguay, nº 7, 2016, pp. 159-176. Instituto de Estudios de América Latina y el Caribe, UBA <https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/revistaparaguay/index>
- Euroclima (2022) Finanzas climáticas <https://www.euroclima.org/lineas-de-actuacion/financiamiento-climatico>
- FAO y Fundación Futuro Latinoamericano (2021). Criterios e indicadores sobre resiliencia climática en el desarrollo e implementación de programas de desarrollo agrícola rural. <https://doi.org/10.4060/cb3248es>
- FAO (2019) Resiliencia climática rural en Una reseña de experiencias, lecciones aprendidas y escalamiento <https://www.fao.org/3/ca4632es/ca4632es.pdf>
- FEMA(2021) BUILDING COMMUNITY RESILIENCE WITH NATURE-BASED SOLUTIONS https://www.fema.gov/sites/default/files/documents/fema_riskmap-nature-based-solutions-guide_2021.pdf
- FEMA(2021) Mitigation Grants Prepare Communities for a Changing World <https://www.fema.gov/blog/mitigation-grants-prepare-communities-changing-world>

FEMA (2021) Building Resilient Infrastructure and Communities FY 2020 Subapplication Status

<https://www.fema.gov/grants/mitigation/building-resilient-infrastructure-communities/after-apply/fy-2020-subapplication-status>

Finnegan, F. (2009). Educación popular y educación de jóvenes y adultos: algunas reflexiones sobre un diálogo complejo entre tradiciones diversas. Paraguay: Idie Mercosur <https://docer.com.ar/doc/8vs8n1>

Forbes (2020) Carbon Labels Are Finally Coming To The Food And Beverage Industry <https://www.forbes.com/sites/briankateman/2020/07/20/carbon-labels-are-finally-coming-to-the-food-and-beverage-industry/?sh=b88e2a47c03f>

Forbes (2020) 3 acciones con las que el sector turístico puede desarrollar la resiliencia climática. Forbes Staff | septiembre 3, 2020 <https://forbescentroamerica.com/2020/09/03/3-acciones-con-las-que-el-sector-turistico-puede-desarrollar-la-resiliencia-climatica>

Gobierno de Chile (2021) Estrategia climática de largo plazo de Chile - Camino a la carbono neutralidad y resiliencia a más tardar al 2050 <https://unfccc.int/documents/309334>

Gobierno de Costa Rica (2018) Política nacional de Costa Rica de adaptación al cambio climático Fortalecer capacidades y condiciones de resiliencia Reducir vulnerabilidad/ Daños y Pérdidas Aprovechar Oportunidades 2018-2030

Gobierno de España (2010) Habilidades y competencias del siglo XXI para los aprendices del nuevo milenio en los países de la OCDE https://www.fentrepreneur.org/wp-content/uploads/2014/09/habilidades_y_competencias_siglo21_ocde.pdf

Gobierno de Perú (2018) Ley Marco sobre el Cambio Climático y su reglamento. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1230066/200812_Ley_Marco_sobre_Cambio_Clim%C3%A1tico.pdf?v=1597268149

IFRC (2022) Programa Mundial de Resiliencia Climática <https://www.ifrc.org/es/programa-mundial-de-resiliencia-climatica>

IFRC (2022) Community Early Warning Systems (CEWS) Training Toolkit – Field Guide <https://www.ifrc.org/sites/default/files/1275000-Community-Early-Warning-Systems-Toolkit-EN.pdf>

IFRC(2021) Operational Framework for Anticipatory Action 2021-2025

https://www.ifrc.org/sites/default/files/202205/IFRC_Operational_Framework_for_Anticipatory%20_Action_2021-2025_final_0.pdf

- Gobierno de Costa Rica PLAN – A: TERRITORIOS RESILIENTES ANTE EL CAMBIO CLIMÁTICO <https://cambioclimatico.go.cr/plan-a-territorios-resilientes-ante-el-cambio-climatico/>
- García- Cabrebra, A, Gracia, M y Días-Furtado, J. (2015) Emprender en economías emergentes: el entorno institucional y su desarrollo. Revista de ciencias administrativas y sociales, Vol. 25, No. 57, pp. 133-156, publicada por la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia Stable <https://www.jstor.org/stable/43786393>
- GPM (2018) Guía de proyectos sostenibles. Gestión de referencia de GPM, 2da Edición ISBN978-0-578-19688-6. www.greenprojectmanagement.org
- Grupo de Mujeres U.R.A.N (2022) Proyecto para la Sostenibilidad y Funcionamiento de la Oficina de Información Turística en Herradura de Rivas, Pérez Zeledón.
- HIEDANPÄÄ, J. y Salo, M (2017) Emerging forest ecosystem service entrepreneurship in Finland and Peru. Revista The International Forestry Review, 2017, Vol. 19, Supplement 1: Special Issue: Shifting global development discourses - Implications for forests and livelihoods pp. 113-124, publicado por el Commonwealth Forestry Association. <https://www.jstor.org/stable/10.2307/26431636>
- Ley de Mitigación, Adaptación y Resiliencia al Cambio Climático de Puerto Rico Ley Núm. 33 de 22 de mayo de 2019, según enmendada (Contiene enmiendas incorporadas por las siguientes leyes: Ley Núm. 147 de 8 de noviembre de 2020) Ley Núm. 3 de 24 de mayo de 2021) <https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/33-2019.pdf>
- MIDEPLAN (2020) Segundo Informe Voluntario ODS Costa Rica. https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/KnmDPk5cT76rag_g2JclZw
- MIT (2016) How Designers Play: The Ludic Modalities of the Creative Process Author(s): Derek A. Ham Source: Design Issues, Vol. 32, No. 4 (Autumn 2016), pp. 16-28 Published by: The MIT: <https://www.jstor.org/stable/24916296>
- Naciones Unidas (2022) Dimensions and examples of the gender-differentiated impacts of climate change, the role of women as agents of change and opportunities for women. https://unfccc.int/sites/default/files/resource/sbi2022_07.pdf

- Naciones Unidas (2021) El Mundo para las Mujeres y las niñas. Informe Anual de ONU Mujeres 2020- 2021
<https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2020/UN-Women-annual-report-2019-2020-es.pdf>
- National Women’s business Council (2019) Rural Women Entrepreneurs: challenges and opportunities.
<https://cdn.www.nwbc.gov/wp-content/uploads/2019/05/08180133/Rural-Women-Entrepreneurs-Report-508-Compliant-Final2.pdf>
- OIT (2019) Trabajar para un futuro más prometedor. Comisión mundial sobre el futuro del trabajo.https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662442.pdf
- Project Management Institute. (2021). Guía de los Fundamentos Para la Dirección de Proyectos: Guía del PMBOK (7th ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2017). Guía de los Fundamentos Para la Dirección de Proyectos: Guía del PMBOK (6th ed.). Project Management Institute.
- Santander, P. (2019) Mujeres emprendedoras. Revista Estudios Feministas , Vol. 27, No. 3 (2019), pp. 1-13, publicada por el Instituto de Estudios de Género da Universidade Federal de Santa Catarina <https://www.jstor.org/stable/10.2307/26851989>
- USAID (2018) Progreso hacia la resiliencia climática en Perú
https://www.climatelinks.org/sites/default/files/asset/document/20180718_USAID-ATLAS_Progress-Toward-Climate-Resilience-Peru-timeline_spanish.pdf

9. ANEXOS

Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

ACTA DE LA PROPUESTA DE PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)

1. Nombre de la estudiante

Gabriela Bonilla Pacheco

2. Nombre del PFG

Elaboración de una estrategia para la formación en modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos de turismo comunitario con resiliencia al cambio climático, usando el caso de la iniciativa liderada por mujeres de Rivas de Pérez Zeledón.

3. Área temática del sector o actividad

Productividad, industria del turismo, financiación al desarrollo, educación para el empleo.

4. Firma de la persona estudiante**5. Nombre de la persona docente SG**

Fabio Muñoz Jiménez

6. Firma de la persona docente

--

7. Fecha de la aprobación del Acta:

17-07-2022

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

30 de octubre de 2022	30 de octubre de 2023
-----------------------	-----------------------

9. Pregunta de investigación

<p>¿Qué elementos debe contener un proyecto listo para implementar una estrategia de formación en modelos de negocios para fortalecer emprendimientos de turismo comunitarios resilientes al cambio climático, usando el caso de la iniciativa liderada por mujeres de Rivas de Pérez Zeledón?</p>

10. Hipótesis de investigación

<p>Es posible elaborar un proyecto para diseñar una estrategia formación modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos de turismo comunitario resilientes al cambio climático, usando el caso de la iniciativa liderada por mujeres de Rivas de Pérez Zeledón.</p>

11. Objetivo general

Diseñar una estrategia para la formación en modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos de turismo comunitario resilientes al cambio climático, usando el caso de la iniciativa liderada por mujeres de Rivas de Pérez Zeledón.

12. **Objetivos específicos**

1. Analizar las mejores prácticas nacionales e internacionales en capacitación a emprendimientos de turismo comunitarios con resiliencia al cambio climático para incorporarlas en la estrategia de formación.
2. Identificar las técnicas y herramientas que conforman las áreas de conocimiento de alcance, cronograma, costos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones que deben tomarse en cuenta para preparar la implementación de la estrategia de formación.
3. Proponer una estrategia de formación en modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos resilientes al cambio climático, usando el caso de la iniciativa de turismo comunitario liderada por mujeres de Rivas de Pérez Zeledón, que permita buscar fondos no reembolsables para implementar dicha formación.

13. **Justificación del PFG**

- a. El país carece de una oferta de formación para emprendimientos en turismo comunitario con énfasis en resiliencia al cambio climático, lo que puede dificultar la apropiación de habilidades y estrategias para la adaptación climática de sus modelos de negocio por parte de las personas que lideran emprendimientos.
- b. Es necesario conocer las lecciones aprendidas a nivel internacional para incorporar enfoques y soluciones de al menos cinco (5) experiencias relevantes en la estrategia de formación.
- c. Se requiere avanzar en la búsqueda de fondos no reembolsables para diseñar el contenido y las metodologías de mediación pedagógica de la estrategia de formación, para que quede a disposición de los emprendimientos en turismo comunitario.

14. Estructura de desglose de trabajo (EDT). En forma tabular, que describa el entregable principal y los secundarios -productos o servicios que generará el PFG-.

- 1 Proyecto Final Graduación
- 1.1 Seminario de Graduación

- 1.1.1 Anexos
- 1.1.1.1 EDT del PFG
- 1.1.1.2 Cronograma del PFG
- 1.1.2 Entregables
- 1.1.2.1 Chárter y EDT
- 1.1.2.2 Introducción y Cronograma
- 1.1.2.3 Marco Teórico
- 1.1.2.4 Marco Metodológico
- 1.1.2.5 Resumen Ejecutivo y Bibliografía
- 1.1.2.6 Documento Integrado
- 1.1.2.7 Chárter Firmado
- 1.2 Tutoría de Desarrollo
- 1.2.1 Tutor
- 1.2.2 Desarrollo
- 1.2.2.1 Ajustes a Trabajos del PFG del SG
- 1.2.2.2 Avances
- 1.2.2.2.1 Antecedentes y buenas prácticas en emprendimientos de turismo comunitarios resilientes al cambio climático
- 1.2.2.2.1.1 Definición de criterios de resiliencia y adaptabilidad al cambio climático en emprendimientos de turismo rural.
- 1.2.2.2.1.2 Clasificación de buenas prácticas (legislaciones, experiencias, etc.).

- 1.2.2.2.1.3 Diseño de perfil de salida de la formación en temáticas relacionadas a modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos resilientes al cambio climático.
- 1.2.2.2.2 Técnicas y Herramientas de la estrategia de formación.
- 1.2.2.2.2.1 Plan de Dirección Proyecto.
- 1.2.2.2.2.1.1 Plan de Gestión del Alcance.
- 1.2.2.2.2.1.2 Plan de Gestión del Cronograma
- 1.2.2.2.2.1.3 Plan de gestión de recursos
- 1.2.2.2.2.1.4 Plan de Comunicaciones
- 1.2.2.2.2.1.5 Plan de riesgos
- 1.2.2.2.2.1.6 Plan de Adquisiciones
- 1.2.2.2.3 Estrategia de formación lista para búsqueda de fondos
- 1.2.2.2.3.1 Diseño de contenidos.
- 1.2.2.2.3.2 Estrategia metodológica y de mediación pedagógica
- 1.2.2.2.3.2.1 Materiales que acompañan la formación
- 1.3 Personas Lectores
- 1.3.1 Solicitud de Asignación
- 1.3.1.1 Asignación
- 1.3.1.2 Comunicado de Asignación
- 1.3.1.3 Envío PFG a Lectores
- 1.3.2 Trabajo de personas Lectoras
- 1.3.2.1 Persona Lectora 1
- 1.3.2.1.1 Revisión PFG

- 1.3.2.1.2 Envío de Informe de Lectura
- 1.3.2.2 Persona Lectora 2
 - 1.3.2.2.1 Revisión PFG
 - 1.3.2.2.2 Envío de Informe de Lectura
- 1.4 Tutorías de Ajuste
 - 1.4.1 Informe de Revisión y Corrección a Lectores
 - 1.4.2 PFG Corregido Enviado a Lectores
 - 1.4.3 Segunda Revisión de Lectores
- 1.5 Evaluación
 - 1.5.1 Aprobación de Lectores
 - 1.5.2 Calificación del Tribunal Examinador

15. Presupuesto del PFG

--

Actividades para generar insumos a los entregables	Costo en dólares
1. Dos Giras a la zona de Herradura de Rivas de Pérez Zeledón para levantar información y requerimientos (reunión con el Grupo de Mujeres U.R.A.N (Unidas por el rescate y Armonía con la Naturaleza), entrevistas a la Oficina de Turismo local y a la oficina local del Sistema Nacional de Áreas de Conservación y el INDER.	USD 250
2. Datos de internet durante 3 meses.	USD 90
3. Compra de zoom para entrevistas y reuniones en línea (USD 14 x mes x 4 meses).	USD 56
4. Revisión filológica	USD 100
5. Impresión y Empastado de tesis.	USD 50
TOTAL	USD 546

<hr/>

16. Supuestos de la planeación y elaboración del PFG

- Existe suficiente información disponible y relevante para desarrollar el contenido de una estrategia de formación en resiliencia al cambio climático para emprendimientos de turismo comunitario.
- El Grupo de Mujeres U.R.A.N y otras partes interesadas tienen interés de contribuir con la identificación de los requisitos para la estrategia de formación y le encuentran valor al proyecto.
- La persona estudiante puede dedicar 15 horas semanales al desarrollo del PFG durante el tiempo de la tutoría.

17. Restricciones del PFG

1. El tiempo máximo para terminar el PFG es de 12 semanas.

2. No se consultará a otras comunidades que desarrollan emprendimientos en turismo comunitario distintas a la de Herradura de Rivas de Pérez Zeledón.
3. Los contenidos de la estrategia de formación priorizarán la información más relevante y de apropiación sencilla y relevante por parte de los emprendimientos.
4. La estrategia de formación no se planteará como un documento cerrado, sino que se va a diseñar como un documento vivo que puede ser mejorado y actualizado en el futuro.

18. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

1. Si el país es afectado por una cuarta ola de COVID o bien, por nuevas epidemias o pandemias, la estudiante puede tener dificultad para sostener las giras presenciales.
2. Si el Grupo Mujeres de U.R.A.N tiene diferencias o tensiones internas, puede obstaculizarse el acceso a la información o la contribución para la identificación de requisitos para la estrategia de formación.
3. Si se genera una nueva crisis financiera en el año 2022 y las dinámicas de la filantropía mundial se transforman, se hace necesario monitorear las tendencias de financiamiento al desarrollo, para elaborar el proyecto de tal forma que cuente con oportunidades reales de obtener financiamiento.
4. Si la estudiante no logra cambiar de trabajo en este semestre, es posible que se generen tensiones personales por la sobre carga de tareas del trabajo actual.

19. Principales hitos del PFG

Entregable	Fecha de finalización
1.1.1.1 Chárter y EDT	05-09-2022
1.1.1.2 Introducción y Cronograma	12-09-2022
1.1.2.3 Marco teórico	19-09-2022
1.1.2.4 Marco metodológico	19-09-2022
1.1.2.7 Chárter firmado	26-09-2022
1.2.2.1 Revisión tutoría	03-10-2022
1.2.2.2.1 Antecedentes y buenas prácticas en emprendimientos de turismo comunitarios resilientes al cambio climático.	31-10-2022
1.2.2.2.2 Técnicas y Herramientas de la estrategia de formación.	14-11-2022
1.2.2.2.3 Estrategia de formación lista para búsqueda de fondos	28-11-2022
1.4.1 Informe de revisión y corrección	05-12-2022

1.5.1 Aprobación de personas lectores	12-12-2022
1.5.2 Calificación tribunal examinador	09-01-2023

20. Marco teórico

a. Estado de la cuestión

Las fuentes secundarias analizadas ofrecen un marco de antecedentes bastante amplio. El país, mediante las gestiones de la Dirección del Cambio Climático del Ministerio de Ambiente y Energía (en adelante DCC), cuenta con el documento Plan – A: Territorios Resilientes ante el Cambio Climático, que propone el “fortalecimiento de capacidades para integrar acciones de adaptación al cambio climático en la planificación regional y municipal del país” (DCC, 2022, p.7) que fomenten los conocimientos en evaluación de riesgos climáticos, priorización de las acciones de adaptación a nivel local y capacidades para dialogar y negociar con las autoridades públicas, entre otros.

Por su parte, el Consejo Nacional de Mujeres Empresarias de Estados Unidos (NWBC, 2019) analiza las ramas productivas en las que se involucran las mujeres emprendedoras de regiones rurales en su documento “Mujeres Emprendedoras Rurales” y establece que muchos de los emprendimientos de las mujeres fracasan o se debilitan por falta de encadenamientos

productivos (redes comerciales fuertes y estables), falta de infraestructura y poco acceso a crédito blando o crédito accesible (p.9).

Otros desarrollos teóricos existentes sobre la resiliencia, el estudio de Kimberly Flowers y Christian Man llamado Construyendo Resiliencia en los Márgenes (2020) caracteriza la resiliencia como el conjunto de habilidades conocimientos y herramientas para proteger el desarrollo logrado hasta la fecha y garantizar el desarrollo futuro. Flowers y Man plantean que la resiliencia se puede lograr cuando las cadenas productivas son a la vez socialmente inclusivas puesto que mantener prácticas de exclusión social y de género, colocan a las personas en vulnerabilidad, socavando el ámbito de la resiliencia (p. 14).

Por último, el estudio Conectar: Construyendo el ecosistema de educación tecnológica en el Estado de Nueva York, de Dvorkin, Amandolare, Chambers y Shaviro (2020) pone el énfasis sobre las condiciones que son necesarias para garantizar la participación de las personas adultas, incluidas las mujeres, en procesos de formación, como por ejemplo la existencia de un sistema de incentivos, espacios de cuidado para hijos e hijas, transporte gratuito y vinculación de los contenidos de formación con oportunidades de trabajo o de emprendimientos (p.15).

b. Marco conceptual básico

Los siguientes son los conceptos básicos que se aportan en este PFG:

Cambio climático: se toma la definición de las Naciones Unidas que define al cambio climático como “los cambios a largo plazo de las temperaturas y los patrones climáticos” de los cuales “las actividades humanas han sido el principal motor... debido principalmente a la quema de combustibles fósiles como el carbón, el petróleo y el gas”. Esta “quema de combustibles fósiles genera emisiones de gases de efecto invernadero que actúan como una manta que envuelve a la Tierra, atrapando el calor del sol y elevando las temperaturas” (ONU, 2015). El cambio de temperaturas afecta la acidez y humedad del suelo y los mares, afectando negativamente las especies marinas y los cultivos. Además, los cambios de temperaturas recrudecen los eventos climáticos, haciendo más dañinos los huracanes, tormentas, las sequías e inundaciones.

Emprendimientos de turismo comunitarios: son experiencias de turismo organizadas y diseñadas por las comunidades. Las personas turistas tienen la oportunidad de integrarse con las dinámicas de la comunidad y el contexto cultural. Es un turismo que se considera sostenible, porque no genera consumo masivo y, por tanto, no expone a las comunidades a altas presiones de consumo ni desechos.

Modelos de negocio: se refiere a la forma que tiene un emprendimiento o una empresa de ganar de dinero. Incluye la oferta de productos y de servicios que aportan valor a clientes comunidades, aliados, instituciones, etc. Un modelo de negocio efectivo favorece tener lazos de fidelidad con clientes o con los beneficiarios meta.

Resiliencia: se toma la definición de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (en adelante FAO) que explica que la resiliencia es la “capacidad de prevenir desastres y crisis, así como de preverlos, amortiguarlos, tenerlos en cuenta o recuperarse de ellos a tiempo y de forma eficiente y sostenible, incluida la protección, el restablecimiento y la mejora de los sistemas de vida frente a las amenazas (...)” (FAO, 2021, p. 2).

21. Marco metodológico

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
1. Analizar las mejores prácticas nacionales e internacionales en capacitación a emprendimientos de turismo comunitarios con resiliencia al cambio climático para incorporarlas en la estrategia de formación.	Antecedentes y buenas prácticas en emprendimientos de turismo comunitarios resilientes al cambio climático.	Primarias: Entrevistas; visitas de campo. Secundarias: revisión de literatura	Cualitativa. Análisis de información escrita. Análisis de fuentes primarias	Recopilación de datos, Juicio de personas expertas, análisis de datos, toma de decisiones, etc.	Pocos libros sobre el tema. Difícil definición de poblaciones a entrevistar. Tiempo limitado del personal.
2. Identificar las técnicas y herramientas que conforman las áreas de conocimiento de alcance, cronograma, costos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones que deben tomarse en cuenta para	Técnicas y Herramientas de la estrategia de formación.			Recopilación de datos: lectura de documentos sobre experiencias y metodologías de formación para mujeres adultas.	

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
preparar la implementación de la estrategia de formación.				Juicio de personas expertas, Estimaciones.	
3. Proponer una estrategia de formación en modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos resilientes al cambio climático, usando el caso de la iniciativa de turismo comunitario liderada por mujeres de Rivas de Pérez Zeledón, que permita buscar fondos no reembolsables para implementar dicha formación.		Estrategia de formación lista para búsqueda de fondos			

Elaboración propia

22. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y desarrollo sostenible

El PFG está alineado con tres Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.

En primer lugar, el PFG coincide con el enfoque del ODS 5, que apuesta por alcanzar la Igualdad de Género, como un derecho y como la base para lograr un mundo pacífico, próspero y sostenible (ONU, 2015). Específicamente, el PFG puede contribuir a la la Meta 5.5 que busca “Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública” y a la Meta 5.a que plantea “Emprender reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra y otros tipos de bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales” (ONU, 2015). Las iniciativas de emprendimientos comunitarios liderados por mujeres tienen como parte de su quehacer promover acceso a niveles de toma de decisión y la generación de condiciones para que las mujeres tengan participación en actividades productivas remuneradas.

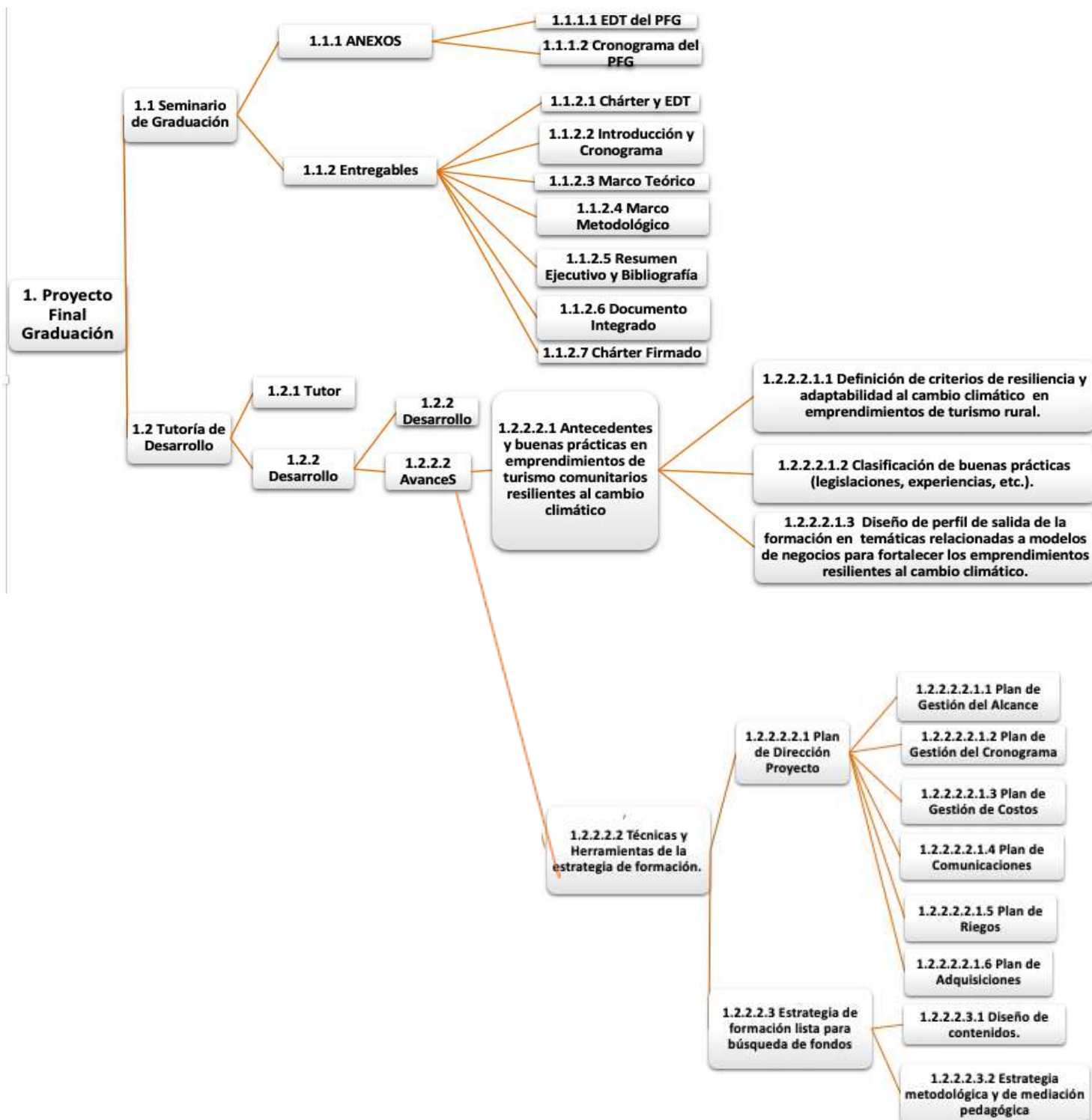
El PFG también está alineado con el ODS 8, que se enfoca en “trabajo decente y crecimiento económico, y en la eliminación de la desigualdad que avanza, mediante la revisión de políticas económicas y sociales destinadas a erradicar la pobreza” (ONU, 2015).

El PFG va a generar esfuerzos para mejorar las oportunidades de fuentes de trabajo, lo cual se orienta con a las metas 8.3 que propone “Promover políticas orientadas al desarrollo que

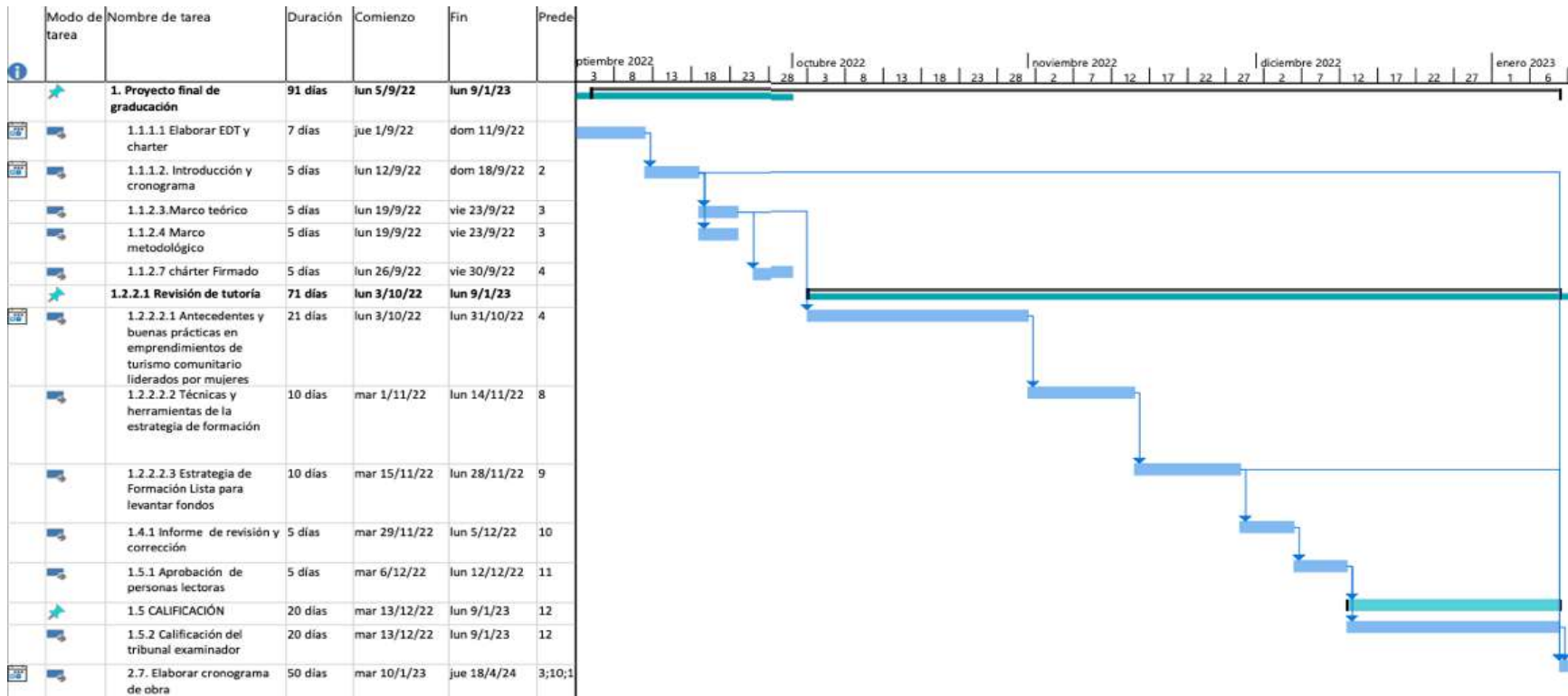
apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros” y la meta 8.9 que busca “ De aquí a 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales” (ONU, 2015).

Por último, los objetivos del PFG también coinciden con el ODS 13 de Acción por el clima, que pone el énfasis en mitigar los impactos negativos del cambio climático y construir resiliencia para “salvar la vida y medios de subsistencia” (ONU; 2015). El PFG está alineado con la meta de “fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación (...)” y con ofrecer y mejorar la oferta educativa y de capacitación social e institucional para la adaptación al cambio climático, así como la alerta temprana. Finalmente, el PFG también coincide con la meta de hacer “hincapié en las mujeres, los jóvenes y las comunidades locales y marginadas” (ONU; 2015), porque prioriza el liderazgo de las mujeres al frente de los emprendimientos y el fortalecimiento de las habilidades y capacidades de estas líderes.

Anexo 2: EDT del PFG



Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG



Anexo 4: Investigación bibliográfica

A continuación, se enlista un conjunto de fuentes bibliográficas que serán consultadas para el desarrollo de este proyecto final.

Brymer y otros (2016) A social-ecological impact assessment for public lands management: application of a conceptual and methodological framework. <https://www.ecologyandsociety.org/vol21/iss3/art9/>

Boida, G., Flichman, E., Arló, H., & Pacífico, A. (1996). Pensamiento científico. Buenos Aires: CONICET <https://es.scribd.com/document/354227849/Flichman-Eduardo-Pacifico-Andrea-Pensamiento-Cientifico-III>

Carrillo-Hidalgo, I y Pulido-Fernández, J. (2021) Planteamiento estratégico para la financiación inclusiva del turismo por parte de los organismos financieros internacionales. Revista ciencias administrativas y sociales, abril-junio del 2021, Vol. 31, No. 80, pp. 45-56

Cohen, C. y Gómez, G. (2022) El proceso de investigación y los diseños. En el Libro: Metodología de la investigación, ¿para qué? del Capítulo: La producción de los datos y los diseños https://www.jstor.org/stable/j.ctvxcrxxz.11#metadata_info_tab_contents

Dvorkin, Sarah Amandolare, Jenna Chambers y Charles Shaviro (2020) PLUGGING IN: BUILDING NYC'S TECH EDUCATION & TRAINING ECOSYSTEM. Center for an Urban Future (2020) Tomado de <http://www.jstor.com/stable/resrep21895>

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia. Tomado de <https://www.jstor.org/stable/10.2307/27040935>

Justificación: Este documento brinda un contexto del financiamiento para iniciativas de turismo, lo cual es importante para el tercer objetivo específico del PFG.

García- Cabrebra, A, Gracia, M y Días-Furtado, J. (2015) Emprender en economías emergentes: el entorno institucional y su desarrollo. Revista de ciencias administrativas y sociales, Vol. 25, No. 57, pp. 133-156, publicada por la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia Stable Tomado de <https://www.jstor.org/stable/43786393>

Justificación: Esta fuente bibliográfica contribuye a identificar la información clave que debe sobre los actores instituciones, información que debe ser incorporada en la gestión de las comunicaciones del proyecto.

GPM (2018) Guía de proyectos sostenibles. Gestión de referencia de GPM, 2da Edición ISBN978-0-578-19688-6. Tomado de www.greenprojectmanagement.org

Justificación: Se espera valorar si es relevante y viable tomar insumos de la Guía para incorporarlos como parte de los contenidos de la formación.

Zamora,A, Machado, F y Armendariz, J (2018) Método inductivo y su refutación deductista. Revista Conrado, 14(63), 117-122. Tomado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>

Grupo de Mujeres U.R.A.N (2022) Proyecto para la Sostenibilidad y Funcionamiento de la Oficina de Información Turística en Herradura de Rivas, Pérez Zeledón.

Justificación: Este proyecto describe la estrategia que quieren implementar las mujeres de a zona de Pérez Zeledón para promover mayor participación de las mujeres que lideran emprendimientos, elaboran de productos y ofrecen servicios vinculados con el turismo sostenible.

HIEDANPÄÄ, J. y Salo, M (2017) Emerging forest ecosystem service entrepreneurship in Finland and Peru. Revista The International Forestry Review, 2017, Vol. 19, Supplement 1: Special Issue: Shifting global development discourses - Implications for forests and livelihoods pp. 113-124, publicado por el Commonwealth Forestry Association. Tomado de <https://www.jstor.org/stable/10.2307/26431636>

Justificación: Esta publicación brinda ejemplos de buenas prácticas en emprendimientos en zonas rurales y de bosque, los cuales son valiosos para el primer objetivo específico.

MIDEPLAN (2020) Segundo Informe Voluntario ODS Costa Rica. Tomado de https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/KnmDPk5cT76rag_g2JclZw

Justificación: Se espera revisar si el informe aporta ejemplos en buenas prácticas de promoción de emprendimientos y del liderazgo de mujeres, en línea con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5, sobre Igualdad de Género, el Objetivo de Desarrollo Sostenible 8, sobre Trabajo Decente y Crecimiento Económico, el ODS 11 sobre Ciudades y Comunidades Sostenibles y el ODS 12 sobre Producción y Consumo responsable. Estos ODS tienen vinculación con el tema de emprendimientos en turismo comunitarios liderados por mujeres.

Naciones Unidas (2022) Dimensions and examples of the gender-differentiated impacts of climate change, the role of women as agents of change and opportunities for women. Tomado de https://unfccc.int/sites/default/files/resource/sbi2022_07.pdf

Justificación: Este documento aportará insumos para colocar contenidos sobre adaptación al cambio climático y perspectiva de género en la estrategia de formación.

Naciones Unidas (2021) El Mundo para las Mujeres y las niñas. Informe Anual de ONU Mujeres 2020-2021. Tomado de

<https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2020/UN-Women-annual-report-2019-2020-es.pdf>

Justificación: Este documento aportará un contexto que permite justificar por qué promover la consolidación de emprendimientos liderados por mujeres. Esta información es clave para el objetivo específico 3 del PFG.

National Women's business Council (2019) Rural Women Entrepreneurs: challenges and opportunities. Tomado de

<https://cdn.www.nwbc.gov/wp-content/uploads/2019/05/08180133/Rural-Women-Entrepreneurs-Report-508-Compliant-Final2.pdf>

Justificación: Este documento puede aportar contenido importante para el diseño de la estrategia de formación, incluidas buenas prácticas de relacionamiento con instituciones y otras partes interesadas.

OIT (2019) Trabajar para un futuro más prometedor. Comisión mundial sobre el futuro del trabajo. Tomado de

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662442.pdf

Justificación: Esta investigación de la OIT puede brindar insumos sobre cómo mejorar las prácticas y las condiciones para emprendimientos liderados por mujeres.

OIT (2020) Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias 2020. Tomado de

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_757163.pdf

Justificación: Este informe de la OIT ofrece información sobre el contexto económico y social en el que se insertan los emprendimientos en turismo comunitario liderados por mujeres.

Project Management Institute. (2017). Guía de los Fundamentos Para la Dirección de Proyectos: Guía del PMBOK (6th ed.). Project Management Institute.

Justificación: La Guía del PMBOK brinda el respaldo teórico para tomar distintas decisiones en cuanto a herramientas y técnicas para conformar el proyecto. Es relevante para el desarrollo de todo el PFG y con especial énfasis, para el segundo objetivo específico.

Santander, P. (2019) Mujeres emprendedoras. Revista Estudios Feministas , Vol. 27, No. 3 (2019), pp. 1-13, publicada por el Instituto de Estudos de Gênero da Universidade Federal de Santa Catarina Tomado de <https://www.jstor.org/stable/10.2307/26851989>

Justificación: Este documento aporta prácticas y experiencias en materia de emprendimientos liderados por mujeres. Estos aportes van a ser integrados en el diseño de la estrategia de formación.

Anexo 5: Otros PDF adjunto con materiales del proyecto.

Curso de formación en modelos de negocio resilientes:

emprendimientos de turismo comunitario

Estos materiales se han elaborado con base en contenidos del Consejo Consultivo Ciudadano de Cambio Climático, 2021, así como otras fuentes que se señalan en el documento.

Acuerdos para la convivencia en la formación

- 1 Respetar el uso de la palabra
- 2 Escuchar
- 3 Reconocer las ideas de las demás personas
- 4 Espacio libre de acoso y violencia sexual
- 5 Cada quien hará su mayor esfuerzo por lo que no se forzarán estilos ni ritmos de cada quien
- 6 En equipo buscaremos salir mejor de lo que entramos
- 7 Todas las personas tenemos el potencial para ser creativas
- 8 Que la experiencia sea positiva depende de todas las personas participantes

OBJETIVO GENERAL DE LA FORMACIÓN

Contribuir a la definición de estrategias para la implementación de modelos de negocios para fortalecer los emprendimientos de turismo comunitario con resiliencia al cambio climático.

OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN

Contribuir a organizar y potenciar los conocimientos de las mujeres emprendedoras para que incorporen prácticas de negocio que fortalezcan su capacidad de resiliencia.

Instalar capacidades para monitorear las prácticas propias e identificar posibles riesgos y oportunidades para la resiliencia.

Contribuir a la definición de productos y servicios que agreguen valor a las personas usuarias del turismo comunitario mediante la evidencia de que ese consumo contribuye a fortalecer la resiliencia climática de la comunidad.

ESTRUCTURA TEMÁTICA Y CRONOGRAMA DE LA FORMACIÓN

Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3	Módulo 4	Módulo 5	Módulo 6
Conceptos introductorios.	La perspectiva de género en la justicia climática	Vulnerabilidad climática para los emprendimientos en turismo comunitario	Índice de vulnerabilidad	Modelo de negocio resiliente para emprendimientos de turismo comunitario	Alianzas y recursos para mejorar la resiliencia
¿Cómo entender el cambio climático? ¿Qué es la adaptación? ¿Porqué ya no se habla de mitigación? ¿Qué nos dicen los datos sobre las tendencias del cambio climático? ¿Qué prioridades climáticas tiene Costa Rica?	¿Por qué hablar de género y cambio climático? ¿Qué es la vulnerabilidad climática diferenciada por género? ¿Qué peso tiene el género en las oportunidades de prevención y en la recuperación de desastres? ¿Qué iniciativas de clima y género puedo aprovechar?	¿Cómo afecta el cambio climático a mi comunidad? ¿Qué nos dicen los datos sobre el impacto en el sector turismo? ¿Cómo afecta el cambio climático el futuro del trabajo? ¿Cómo afecta el cambio climático a cada servicio y/o producto que ofrezco? ¿Qué es la resiliencia?	ÍNDICE / Autodiagnóstico de resiliencia climática de mi negocio ¿cómo monitorear y evaluar las prácticas para disminuir la vulnerabilidad climática y fortalecer la resiliencia? -Módulo Impartido en modalidad a distancia	¿Qué son las finanzas climáticas? ¿Cómo las puedo integrar en mi modelo de costos? ¿Qué valor ven mis clientes en la resiliencia? ¿Cómo puedo incorporar las finanzas climáticas para agregarle valor a la experiencia de mi cliente? ¿Qué productos y servicios puedo ofrecer centrados en la resiliencia climática?	¿Qué es la gobernanza climática y cómo aprovecharla para mi negocio? ¿Cuáles son las dinámicas actuales en los espacios de participación e incidencia en el cambio climático? ¿Cuáles son las nuevas dinámicas de financiamiento y cooperación en cambio climático? En materia de conocimiento y cultura de prevención ¿Qué puedo diseñar junto con otros emprendimientos de mi comunidad? ¿Qué habilidades necesito para mejorar mis estrategias de alianzas?
SESIÓN 1 SEMANA 1			SESIÓN A DISTANCIA SEMANA 2-6	SESIÓN 2 SEMANA 8	

Curso de formación en modelos de negocio resilientes en turismo comunitario:

MÓDULO 1.

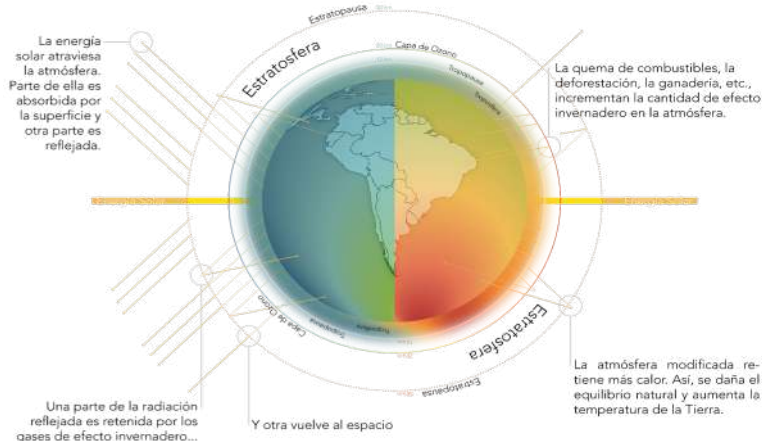
Conceptos introductorios. ¿Cómo entender el cambio climático?

Teoría del Cambio Climático

El Efecto Invernadero | Calentamiento Global

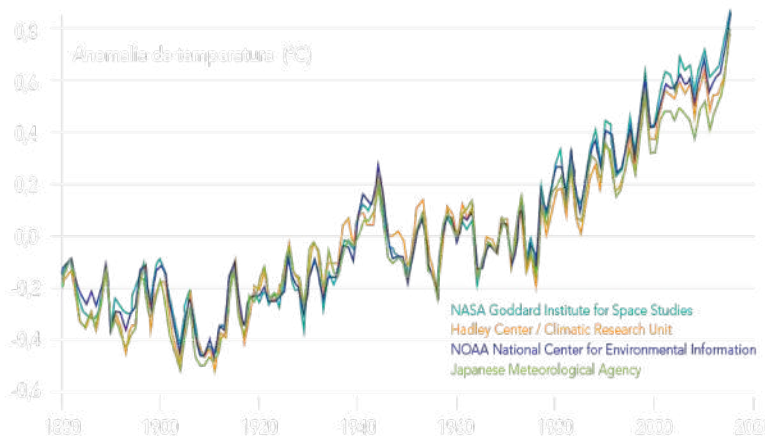
Es el calentamiento natural de la Tierra. Los gases de efecto invernadero, presentes en la atmósfera, retienen parte del calor del Sol y mantienen una temperatura apta para la vida.

Es el incremento a largo plazo de la temperatura promedio de la atmósfera. Se debe a la emisión de gases de efecto invernadero que se desprenden por actividades del hombre.



Efecto Invernadero Temperatura

Calentamiento rápido en las últimas décadas y que la última década ha sido la más cálida de la historia.



Fuentes de datos: el Instituto Goddard de Estudios Espaciales de la NASA, el Centro Nacional de Datos Climáticos de NOAA, la Oficina Meteorológica del Centro Hadley / Unidad de Investigación Climática y la Agencia Meteorológica Japonesa.



Más datos

1. La temperatura promedio de la superficie del planeta ha subido aproximadamente 2.0 grados Fahrenheit (1.1 grados Celsius) desde fines del siglo XIX, un cambio impulsado principalmente por el aumento del dióxido de carbono y otras emisiones a la atmósfera hechas por el hombre.
2. La mayor parte del calentamiento ocurrió en los últimos 35 años, con 16 de los 17 años más cálidos registrados desde 2001. No solo fue 2016 el año más cálido registrado, sino que ocho de los 12 meses que componen el año – de enero a septiembre, con la excepción de junio – fueron los más cálidos en el registro de los respectivos meses (NASA, 2017).

Más datos

2. Los océanos han absorbido gran parte de este aumento de calor, con los 700 metros superiores (alrededor de 2.300 pies) de océano que muestran un calentamiento de 0.302 grados Fahrenheit desde 1969 (NASA, 2017).

3. Las capas de hielo de Groenlandia y la Antártida han disminuido en masa. Datos de la recuperación de la gravedad y experimento climático de la NASA muestran que Groenlandia perdió 150 a 250 kilómetros cúbicos (36 a 60 millas cúbicas) de hielo por año entre 2002 y 2006, mientras que la Antártida perdió aproximadamente 152 kilómetros cúbicos de hielo entre 2002 y 2005 (NASA, 2017).



MÁS DATOS

5. Retiro flacial: Los glaciares se están retirando en casi todo el mundo, incluidos los Alpes, los Himalayas, los Andes, las Montañas Rocosas, Alaska y África (NASA, 2017).

6. Disminución capa de nieve: Las observaciones satelitales revelan que la cantidad de capa de nieve en primavera en el Hemisferio Norte ha disminuido en las últimas cinco décadas y que la nieve se está derritiendo más temprano (NASA, 2017).

7. El nivel del mar mundial aumentó aproximadamente 22 cm en el siglo pasado. La tasa en las últimas dos décadas, sin embargo, es casi el doble que en el último siglo (NASA, 2017).



Más DATOS

8. Tanto la extensión como el espesor del hielo marino del Ártico han disminuido rápidamente en las últimas décadas.

9. El número de eventos récord de alta temperatura en los Estados Unidos ha ido en aumento, mientras que el número de eventos de baja temperatura récord ha ido disminuyendo desde 1950. Los EE. UU. También han sido testigos de un número creciente de eventos de lluvias intensas (NASA, 2017).

10. Desde el comienzo de la Revolución Industrial, la acidez de las aguas oceánicas superficiales ha aumentado en un 30 por ciento. Este aumento es el resultado de que los humanos emiten más dióxido de carbono a la atmósfera y, por lo tanto, se absorben más en los océanos. La cantidad de dióxido de carbono absorbido por la capa superior de los océanos aumenta en alrededor de 2 mil millones de toneladas por año (NASA, 2017).



PLAN DE DESCARBONIZACIÓN



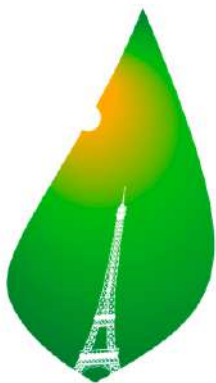
La Política Nacional de Adaptación al Cambio Climático (2018):



el sector turismo está particularmente expuesto a las amenazas climáticas, a las repercusiones indirectas por daños y pérdidas en infraestructura y transporte, y a los efectos a largo plazo en la distribución de la biodiversidad por cambios en el clima y por el impacto en las zonas costeras del aumento en el nivel promedio del mar (p. 30).

el sector de turismo se ve afectado porque el cambio climático impone presión sobre la disponibilidad de productos alimenticios, retroceso de la línea costera, tensiones en la tenencia de la tierra cultivable, tierra no inundable y tierra con bellezas escénicas, entre otras.

Acuerdos Globales



PARIS2015
UN CLIMATE CHANGE CONFERENCE
COP21·CMP11

(1992) Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (UNFCCC)

(2005) Protocolo de Kyoto

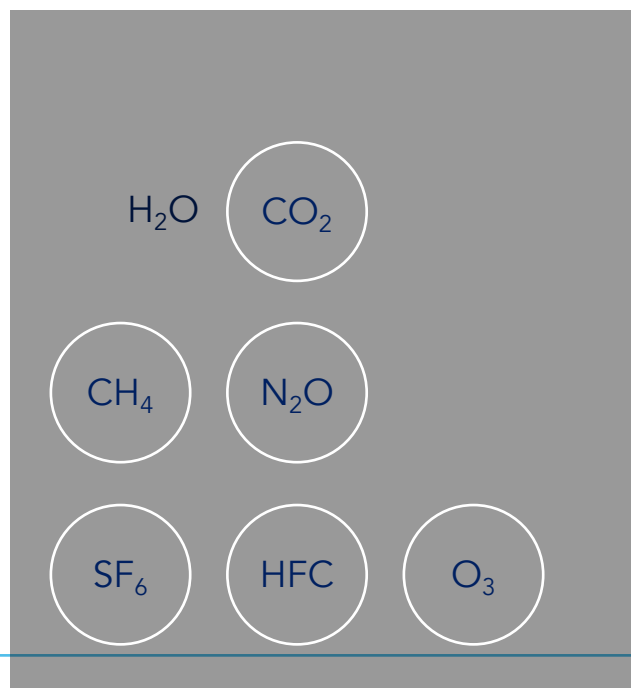
(2015) Acuerdo de París

Objetivo:

Mantener el aumento de la temperatura mundial por debajo de 2°C (1.5°C)

Gases de Efecto Invernadero

- El vapor de agua (H_2O)
- El dióxido de carbono (CO_2)
- El metano (CH_4)
- El óxido nitroso (N_2O)
- El ozono (O_3)
- Hidrofluorocarbonos (HFCs)
- Hexafluoruro de azufre (SF_6)



GEI

Los gases de efecto invernadero permiten que la luz solar (radiación de onda corta) pase libremente a través de la atmósfera, donde luego es parcialmente absorbida por la superficie de la Tierra.

Pero parte de esta energía rebota hacia el espacio en forma de calor. Del calor emitido de vuelta al espacio, parte es interceptado y absorbido por los gases de efecto invernadero en la atmósfera. Esto se debe a que estos compuestos están hechos de tres o más átomos.

Esta estructura molecular les permite absorber parte del calor que se escapa y luego reemitirlo hacia la Tierra, lo que aumenta las temperaturas globales. Forzar los gases de efecto invernadero tarda muchos años en salir de la atmósfera. El CO_2 , el CH_4 , el N_2O y los gases fluorados son gases bien mezclados en la atmósfera.

No reaccionan a los cambios en la temperatura o la presión del aire y, por lo tanto, no se eliminan fácilmente como el agua que se condensa para convertirse en lluvia o nieve. Su larga vida atmosférica les permite tener un efecto duradero sobre el calentamiento global y el cambio climático.

Fuentes de Emisión GEI

Las actividades humanas desde el comienzo de la Revolución Industrial (alrededor de 1750) han producido un aumento del 40% en la concentración atmosférica de dióxido de carbono (CO₂), de 280 ppm en 1750 a 406 ppm a principios de 2017.

Este aumento se ha producido a pesar de la absorción de más de la mitad de las emisiones por varios "sumideros" naturales involucrados en el ciclo del carbono. La gran mayoría de las emisiones antropogénicas de dióxido de carbono (es decir, las emisiones producidas por las actividades humanas) provienen de la combustión de combustibles fósiles, principalmente carbón, petróleo y gas natural, con contribuciones adicionales comparativamente modestas provenientes de la deforestación, los cambios en el uso de la tierra, la erosión del suelo y la agricultura.

Se ha estimado que si las emisiones de gases de efecto invernadero continúan a su ritmo actual, la temperatura de la superficie de la Tierra podría superar los valores históricos ya en 2047, con efectos potencialmente dañinos para los ecosistemas, la biodiversidad y los medios de

HUELLA DE CARBONO

HC

Suma de emisiones de gases de efecto invernadero y remociones en un sistema o producto, expresadas como **CO₂equivalente** y con base en un **análisis de ciclo de vida** utilizando una sola categoría de impacto, la de cambio climático.

INTE/ISO/TS 14067:2015

GEI	Fórmula Química	PCG (CO ₂ e)
Dióxido de carbono	CO ₂	1
Metano	CH ₄	21
Óxido Nitroso	N ₂ O	310
Hidrofluorocarbonos (HFC)	C _x H _x F _x	11700 (máx)
Perfluorocarbonos (PFC)	C _x F _x	9200 (máx)
Hexafluoruro de azufre	SF ₆	23900

CO₂e

Unidad que compara la fuerza de radiación de un gas de efecto invernadero con la del dióxido de carbono. La masa de un gas de efecto invernadero se convierte en CO₂e utilizando los potenciales de calentamiento global.

**Curso de formación en modelos de
negocio resilientes en turismo
comunitario:**

MÓDULO 2

**La perspectiva de género en
la justicia climática**

Introducción a teoría de género

¿Qué es el género? Ejercicio basado en saberes

¿Cuáles son las formas de desigualdad basadas en el género? Ejercicio basado en saberes

- ¿Qué son las responsabilidades familiares?
- ¿Cuál es el impacto de las responsabilidades en la participación productiva de las mujeres?
- ¿Y en sus finanzas?
- ¿Y en su toma de decisiones?
- ¿Y en su capacidad de formación?



Introducción a la justicia climática con enfoque de género

Cuando hay eventos climáticos
¿Cómo se ven afectadas las mujeres emprendedoras?
Ejercicio basado en saberes

¿Y sus familias?

¿Cómo asumen las mujeres la recuperación luego de un desastre climático?

¿Cómo impacta esto las finanzas de las mujeres emprendedoras?

¿Cómo se puede lograr un mejor balance en esta situación?



Curso de formación en modelos de negocio resilientes en turismo comunitario:

MÓDULO 3

Vulnerabilidad climática para los emprendimientos en turismo comunitario

¿Qué eventos climáticos han afectado nuestra comunidad?

- ¿Cómo nos afectaron esos fenómenos?
- ¿Hubo cierre de caminos?
- ¿Perdimos cultivos?
- ¿Perdimos animales?
- ¿Perdimos parches de bosque?



¿Qué eventos climáticos han afectado mi negocio?

- ¿Cómo nos afectaron esos fenómenos?
- ¿Hubo cancelaciones en vuelos o en rutas de bus?
- ¿Me quedé sin clientes para mis servicios /productos ?
- ¿Mis clientes se quedaron asilados o incomunicados en mi comunidad ?



Sobre la Resiliencia

Flowers y Man, 2020

“la resiliencia se puede lograr cuando las cadenas productivas son a la vez socialmente inclusivas puesto que mantener prácticas de exclusión social y de género, colocan a las personas en vulnerabilidad, socavando el ámbito de la resiliencia”
(p. 14).

Sobre la Resiliencia

La capacidad de resiliencia se constituye a partir de:

- manejo de datos que permitan construir pronósticos de cómo el cambio climático puede afectar a un emprendimiento de turismo comunitario.
 - la capacidad de coordinación local e inter-institucional con actores aliados.
 - la acción de preparación o acción anticipatoria y el seguimiento de un plan de recuperación, una vez que ocurre el desastre climático.
-

HUELLA DE CARBONO

El Foro Económico Mundial (WEF, 2021) invita a que las personas consumidoras den seguimiento a la información de la huella de carbono que generan los productos y servicios que consumen.

Para ello, pueden recurrir a herramientas como “la calculadora de huella de carbono” (footprintcalculator.org) o a las etiquetas de “huella de carbono” que se colocan en productos de bebidas y de alimentos en varios países, promoviendo una cultura de consumo informado sobre los impactos de los distintos productos.

HUELLA EN TURISMO

- visibilizar la compensación del impacto climático.
 - prácticas de consumo local de alimentos y/o consumo local de talento humano.
 - visibilizar qué parte de este costo de acciones de compensación está siendo trasladada o compartida con las personas turistas que consumen sus productos o servicios.
 - desglose de costos.
 - el porcentaje del precio de los servicios que está destinado a ser parte de un seguro climático o un fondo de recuperación de caminos, cosechas, etc.
 - el segmento de consumidores del turismo comunitario pueden ver un valor agregado en participar en dichos costos.
-

**Curso de formación en modelos de
negocio resilientes en turismo
comunitario:**

MÓDULO 4

**Índice de vulnerabilidad
climática de mi negocio**



MEDIR y MONITOREAR LA
VULNERABILIDAD

Índice de Resiliencia de turismo:

Herramienta de auto evaluación para los
emprendimientos y negocios de la industria
turística.

Cox, 2016

Índice de vulnerabilidad

- Dedico al menos dos semanas de medición y monitoreo de mis prácticas en el negocio
 - **Identifico mis vacíos y principales riesgos en:**
 - prácticas con respecto al plan de negocio y la estrategia comercial.
 - prácticas con respecto en la gestión del talento humano.
 - prácticas para la gestión del riesgo.
 - prácticas para la gestión de alianzas y aprovechamiento de instrumentos y legislaciones.
-

Índice de vulnerabilidad QUÉ MEDIMOS

Las prácticas de mi emprendimiento con respecto al plan de negocio y la estrategia comercial:

¿Tengo planes de negocio adaptados y actualizados según datos y pronósticos disponibles?

¿Cuento con tecnología actualizada y de eficiencia energética?

¿Cuento con proveedores locales que puedan garantizar la continuidad de los insumos?

¿He diseñado estrategias de venta y atracción de diferentes segmentos de consumidores, con diversidad y de diferentes proveniencias?

Índice de vulnerabilidad QUÉ MEDIMOS

Las prácticas de mi emprendimiento con respecto en la gestión del talento humano.

- ¿Cuento con personal con capacidades y conocimientos en atención y recuperación de desastres?.
 - ¿Cuento con un plan de rotación de personal y fuentes de talento humano?.
 - ¿Promuevo espacios de formación y preparación para el personal?.
-

Índice de vulnerabilidad QUÉ MEDIMOS

Las prácticas de mi emprendimiento con respecto a la gestión del riesgo.

- ¿He firmado Memorándums de entendimiento (MoU) u otro tipo de acuerdo con proveedores y negocios similares que se haga efectivo en episodios climáticos para que puedan atender a los clientes del negocio en caso que el emprendimiento no los pudiera atender?.
 - ¿Cuento con algún tipo de seguro que cubra calamidades climáticas?
 - ¿Cuento con recursos de ahorros para continuar operaciones durante las fases de recuperación?
-

Índice de vulnerabilidad

QUÉ MEDIMOS

Las prácticas de mi emprendimiento con respecto a la gestión del riesgo.

- ¿He firmado Memorándums de entendimiento (MoU) u otro tipo de acuerdo con proveedores y negocios similares que se haga efectivo en episodios climáticos para que puedan atender a los clientes del negocio en caso que el emprendimiento no los pudiera atender?
 - ¿Cuento con algún tipo de seguro que cubra calamidades climáticas?
 - ¿Cuento con recursos de ahorros para continuar operaciones durante las fases de recuperación?
-

Índice de vulnerabilidad

QUÉ MEDIMOS

Las prácticas de mi emprendimiento con respecto en la participación en estudios y levantamiento de datos post episodios.

- Participación en espacios comunitarios y locales sobre resiliencia y estrategias de preparación temprana.
 - Identificación de oferta de asistencias técnicas y de apoyos financieros disponibles para el tipo de negocio en el sector de turismo.
-

LUEGO DE LEVANTAR LOS DATOS



Para ser resiliente ¿Puedo incluir los
costos en productos y servicios?

- Mapeo de vulnerabilidades climáticas de los emprendimientos.
- Mejorar el manejo de datos para alerta temprana en emprendimientos de turismo.
- Alianzas para el apoyo técnico y la financiación de la previsión basada en resultados.
- Diseño de oferta de producto y servicio que incluya al consumidor en costo de la recuperación.



Para ser resiliente ¿Puedo incluir los costos en productos y servicios?

- Planificar acción anticipatoria como parte del modelo de negocio.
- Mejorar manejo de finanzas climáticas.
- Actualización permanente de datos, análisis, mapeos y productos y servicios.
- Evaluación de las acciones e integración de mejoras.
- Integración de mejores prácticas en modelo de negocio, gestión del riesgo y gestión de personal según Índice de Resiliencia en el Turismo.



Curso de formación en modelos de negocio resilientes en turismo comunitario:

MÓDULO 5

Modelo de negocio resiliente para emprendimientos de turismo comunitario



FINANZAS CLIMATICAS

Las finanzas climáticas puede incluir:

- acciones a nivel de mejora de los “marcos regulatorios,
 - las capacidades institucionales y de gestión,
 - la coordinación con el sector financiero”,
 - el aprovechamiento de “los recursos disponibles o potenciales”
(Euroclima, 2022).
-

FINANZAS CLIMATICAS

Como parte de la innovación en las finanzas climáticas, hay industrias que han avanzado en compartir con los consumidores los costos de acciones preventivas y/o proactivas para compensar sus impactos en el cambio climático.

EJEMPLOS: aerolíneas ofrecen a las personas pasajeras comprar un bono (que suele ir desde los USD \$25 hasta los USD \$200) para que la empresa aérea pueda invertir esos recursos en conservación de bosque, para promover la purificación del aire.

Introducción a las finanzas climáticas

Al mismo tiempo, los emprendimientos y las diferentes industrias pueden avanzar en el diseño de sus presupuestos con base en las finanzas climáticas, las cuales se refieren a la movilización de recursos para fortalecer la acción climática y materializar una estrategia de recuperación sostenible

(Euroclima, 2022).



FINANZAS CLIMATICAS

- ¿Qué costos para la resiliencia y recuperación puedo incorporar en mis productos?
- ¿Quiénes son mis clientes?
- A mis clientes ¿les agrega valor saber que mi negocio agrega un precio solidario para la resiliencia?

¿Qué puede interesarle más a mi cliente?:

- La huella de carbono
- Contribuir a la recuperación de las especies
- Contribuir a la limpieza de caminos luego de eventos climáticos
- Apoyar un fondo comunitario de atención de emergencias
- Aportar a un fondo de recuperación de animales y de cultivos?

**Curso de formación en modelos de
negocio resilientes en turismo
comunitario:**

MÓDULO 6

**Alianzas y recursos para
mejorar la resiliencia.**

**Mapeo de las instituciones y
programas**

Fondos y herramientas para acciones preparatorias y alertas tempranas.

¿Cuáles son las instituciones locales, municipales y/o gubernamentales que levantan datos diferenciados por industria?

¿Cuáles son las instituciones locales, municipales y/o gubernamentales que brindan apoyo en las fases de recuperación o reconstrucción posterior a un episodio de desastre climático?

Habilidades blandas

Las prácticas de mi emprendimiento con respecto a la gestión del riesgo.

- ¿He firmado Memorándums de entendimiento (MoU) u otro tipo de acuerdo con proveedores y negocios similares que se haga efectivo en episodios climáticos para que puedan atender a los clientes del negocio en caso que el emprendimiento no los pudiera atender?
 - ¿Cuento con algún tipo de seguro que cubra calamidades climáticas?
 - ¿Cuento con recursos de ahorros para continuar operaciones durante las fases de recuperación?
-

**Curso de formación en
modelos de negocio resilientes
en turismo comunitario:**

ALGUNAS CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El turismo comunitario, como otros sectores productivos, debe pensar estrategias relevantes para fortalecer su resiliencia climática y contar con planes de actualización y mejora continua de dichas estrategias.

Estas estrategias de resiliencia se pueden construir a partir de los saberes y conocimientos de quienes trabajan en ese sector y con el apoyo de procesos de formación que contribuyan a organizar y potenciar aquellos saberes ya existentes y a aportar miradas innovadoras y nuevos contenidos técnicos que favorezcan gestiones más eficientes para la resiliencia.

CONCLUSIONES

A las personas clientes, usuarias y consumidoras de servicios y productos del turismo comunitario les puede agregar valor que su experiencia de consumo evidencia y aclare la forma en que ese producto o servicio contribuye a fortalecer la resiliencia climática de la comunidad.

La resiliencia para cada industria agrega valor a toda la cadena y a la vez, promueve y difunde buenas prácticas que pueden escalar en diferentes sectores y geografías.
