Logotipo, nombre de la empresa

Descripción generada automáticamente17

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

DESARROLLO REGENERATIVO MEDIANTE EL TURISMO: PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE UNA VIVIENDA RURAL EN TAMARINDO, GUANACASTE, INTEGRANDO CRITERIOS DE DISEÑO Y FUNCIONALIDAD SOSTENIBLES Y REGENERATIVOS

ALEX CAMBRONERO ESQUIVEL

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO

REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Junio del 2024UNIVERSIDAD 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

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ÁLVARO MATA LEITÓN - TUTOR

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

SOPHIA CRAWFOR MORA - PROFESORA LECTORA No.1

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ROGER EDUARDO VALVERDE JIMÉNEZ - PROFESOR LECTOR No.2

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ALEX CAMBRONERO ESQUIVEL -SUSTENTANTE

## DEDICATORIA

Este proyecto lo dedicó a todas las personas de mi vida, que de una u otra forma han contribuido con su presencia y virtudes para lograr esta meta de desarrollo personal:

A mi nieto Samuel cuya sola presencia llena de luz todos los espacios.

A Marlen cuyo amor infinito me impulsa cada día

A Mónica por su intensidad me infunde aliento para afrontar los retos de la vida

A Naty cuya dulzura me inspira a trabajar por los demás

A Charlie, símbolo de entrega y constancia

A mi madre y mi padre cuyos consejos de superación y trabajo nutren mis metas

## AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por la sabiduría y la fuerza para realizar esta investigación en la tarde de mi vida, a las personas que forman mi familia, en especial a quienes ha contribuido con palabras de apoyo, con hechos concretos y con la sola presencia inspiradora.

Agradezco a la Universidad para la Cooperación Internacional que me motivó y me apoyó con una beca para realizar esta maestría, así como a todas las profesoras y profesores de los cursos, que brindaron conocimientos y experiencias para la especialización en gestión de proyectos.

ABSTRACT

Este trabajo investigativo tiene como objetivo elaborar un plan de gestión de proyecto con el fin de convertir una vivienda rural en un proyecto de turismo regenerativo en Tamarindo de Guanacaste. La vivienda posee gran potencial para convertirse en un proyecto de negocios, que articula los servicios de hospedaje con los de emprendedores locales y la alta oferta gastronómica, comercial y de servicios en la zona, en medio de un contexto de playas, bosques biodiversos y parques nacionales.

El producto final de esta investigación consiste en un Plan de Gestión, para guiar el proyecto. Los entregables que forman parte de este plan son el grupo de procesos de inicio y el grupo de procesos de planificación. Debido a que la ejecución no es parte del alcance de este trabajo, se incluyen recomendaciones sobre técnicas y herramientas para los grupos de procesos de ejecución; monitoreo y control y cierre. Para esto la metodología combina los métodos analístico-sintético, inductivo y deductivo.

Se concluye que el Plan de Gestión es un instrumento para optimizar el uso de los recursos del proyecto y guiar los pasos para concretar una idea en una propuesta de turismo viable con criterios de desarrollo regenerativo, basada en las buenas prácticas de la Guía del PMBOK, además muestra las virtudes de realizar negocios en forma conjunta con la comunidad, generando valor económico, social y ambiental.

**Palabras clave**: administración de proyectos, plan de gestión, grupos de procesos, turismo, desarrollo sostenible, desarrollo regenerativo, Airbnb, turismo regenerativo.

ABSTRACT

The main purpose if this investigative work is to create a project management plan in order to transform a rural home into a regenerative tourism project in Tamarindo, Guanacaste. The property has the potential to become a business project, which combines lodging services with local entrepreneurs and high quality gastronomic, commercial and service offering in the area, in the midst of a context of beaches, forest and national parks.

The final product of this investigation consists of a management project plan, to guide the project. The deliverables that are part of this plan are the initiating process group and the planning process group. Because execution is not part of the scope of this work, techniques and tools are included for execution, monitor and control process groups. For this, the methodology combines analytical-synthetic, inductive, and deductive methods.

It is concluded that the management Plan is a tool used to optimized the project resources and guide the steps to achieve a feasible sustainable tourism proposal with regenerative tourism criteria, based on PMBOK guide good practices. Additionally shows the virtues of execute businesses in conjunction with the community, generating economic, social and environmental value

**Key words**: project management, process group, tourism, Airbnb, regenerative tourism, regenerative development, sustainable development

## CONTENIDO

[DEDICATORIA 3](#_Toc168644629)

[AGRADECIMIENTOS 3](#_Toc168644630)

[CONTENIDO 5](#_Toc168644631)

[LISTA DE FIGURAS 10](#_Toc168644632)

[LISTA DE TABLAS 14](#_Toc168644633)

[ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES 15](#_Toc168644634)

[RESUMEN EJECUTIVO 16](#_Toc168644635)

[1 INTRODUCCIÓN 17](#_Toc168644636)

[1.1 Antecedentes 18](#_Toc168644637)

[1.2 Problemática u oportunidad 20](#_Toc168644638)

[1.3 Justificación del proyecto 22](#_Toc168644639)

[1.4 Objetivo general 24](#_Toc168644640)

[1.5 Objetivos específicos 24](#_Toc168644641)

[2 MARCO TEÓRICO 26](#_Toc168644642)

[2.1 Marco institucional 26](#_Toc168644643)

[2.1.1 Antecedentes de la institución 26](#_Toc168644644)

[2.1.2 Misión y visión 28](#_Toc168644645)

[2.1.3 Estructura organizativa 30](#_Toc168644646)

[2.1.4 Productos y servicios que ofrece 33](#_Toc168644647)

[2.2 Teoría de Administración de Proyectos 34](#_Toc168644648)

[2.2.1 Principios de la dirección de proyectos 35](#_Toc168644649)

[2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto 42](#_Toc168644650)

[2.2.3 Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos 48](#_Toc168644651)

[2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos 51](#_Toc168644652)

[2.2.5 Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos 52](#_Toc168644653)

[2.2.6 Ciclos de vida de los proyectos 58](#_Toc168644654)

[2.2.7 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos 61](#_Toc168644655)

[2.3 Otras teorías propias del tema de interés 64](#_Toc168644656)

[2.3.1 Situación actual del problema u oportunidad en estudio 64](#_Toc168644657)

[2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio 70](#_Toc168644658)

[2.3.3 Otras teorías relacionadas con el tema de estudio. 76](#_Toc168644659)

[3 Marco metodológico 84](#_Toc168644660)

[3.1 Fuentes de información 84](#_Toc168644661)

[3.1.1 Fuentes primarias 85](#_Toc168644662)

[3.1.2 Fuentes secundarias 86](#_Toc168644663)

[3.2 Métodos de Investigación 88](#_Toc168644664)

[3.2.1 Método analítico-sintético 88](#_Toc168644665)

[3.2.2 Método inductivo 89](#_Toc168644666)

[3.2.3 Método deductivo 90](#_Toc168644667)

[3.3 Herramientas 92](#_Toc168644668)

[3.4 Supuestos y restricciones 95](#_Toc168644669)

[3.5 Entregables 97](#_Toc168644670)

[4 DESARROLLO 99](#_Toc168644671)

[4.1 Grupo de Procesos de Iniciación 99](#_Toc168644672)

[4.1.1 Desarrollar el acta de constitución del proyecto 100](#_Toc168644673)

[4.1.2 Identificar a los interesados 101](#_Toc168644674)

[4.2 Grupo de procesos de Planificación 106](#_Toc168644675)

[4.2.1 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto 106](#_Toc168644676)

[4.2.2 Planificar la Gestión del Alcance 108](#_Toc168644677)

[4.2.3 Planificar la Gestión del Cronograma. 119](#_Toc168644678)

[4.2.4 Planificar la Gestión de los Costos 125](#_Toc168644679)

[4.2.5 Planificar la gestión de la calidad 133](#_Toc168644680)

[4.2.6 Planificar la gestión de los Recursos 142](#_Toc168644681)

[4.2.7 Planificar la gestión de las comunicaciones 147](#_Toc168644682)

[4.2.8 Planificar la gestión de los riesgos 150](#_Toc168644683)

[4.2.9 Planificar el involucramiento de los interesados 162](#_Toc168644684)

[4.3 Recomendaciones sobre Técnicas y Herramientas para los Grupos de Procesos de Ejecución 165](#_Toc168644685)

[4.3.1 Procesos de ejecución para la gestión de la integración 166](#_Toc168644686)

[4.3.2 Procesos de ejecución para la gestión de la calidad 171](#_Toc168644687)

[4.3.3 Procesos de ejecución para la gestión de los recursos 172](#_Toc168644688)

[4.3.4 Procesos de ejecución para la gestión de las comunicaciones 173](#_Toc168644689)

[4.3.5 Procesos de ejecución para la gestión de los riesgos 174](#_Toc168644690)

[4.3.6 Procesos de ejecución para la gestión de los interesados 175](#_Toc168644691)

[4.4 Recomendaciones sobre Técnicas y Herramientas para los Grupos de procesos de monitoreo y control; y cierre 176](#_Toc168644692)

[4.4.1 Procesos de monitoreo y control para la gestión de la integración. 177](#_Toc168644693)

[4.4.2 Proceso de monitoreo y control para la gestión del Alcance 182](#_Toc168644694)

[4.4.3 Procesos de monitoreo y control para la gestión del cronograma 184](#_Toc168644695)

[4.4.4 Procesos de monitoreo y control para la gestión de los costos 185](#_Toc168644696)

[4.4.5 Procesos de monitoreo y control para la gestión de la calidad 188](#_Toc168644697)

[4.4.6 Procesos de monitoreo y control para la gestión de los recursos 189](#_Toc168644698)

[4.4.7 Procesos de monitoreo y control para la gestión de las comunicaciones 190](#_Toc168644699)

[4.4.8 Proceso de monitoreo y control para la gestión de los riesgos 191](#_Toc168644700)

[4.4.9 Proceso de monitoreo y control para la gestión de los interesados 192](#_Toc168644701)

[4.4.10 Proceso de cierre para la gestión de la integración 193](#_Toc168644702)

[5 CONCLUSIONES 197](#_Toc168644703)

[6 RECOMENDACIONES 201](#_Toc168644704)

[7 VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE 203](#_Toc168644705)

[7.1 Relación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible 204](#_Toc168644706)

[7.2 Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5 208](#_Toc168644707)

[7.3 Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo 215](#_Toc168644708)

[7.3.1 Dimensión Ambiental 215](#_Toc168644709)

[7.3.2 Dimensión Social 217](#_Toc168644710)

[7.3.3 Dimensión Económica 218](#_Toc168644711)

[7.3.4 Dimensión Espiritual 220](#_Toc168644712)

[7.3.5 Dimensión Cultural 221](#_Toc168644713)

[7.3.6 Dimensión Política 222](#_Toc168644714)

[LISTA DE REFERENCIAS 224](#_Toc168644715)

[ANEXOS 228](#_Toc168644716)

[Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG 228](#_Toc168644717)

[Anexo 2: EDT DEL PFG 237](#_Toc168644718)

[Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG 238](#_Toc168644719)

[Anexo 4: INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA PRELIMINAR 239](#_Toc168644720)

[Anexo 5: ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO REGENERATIVO EN TAMARINDO DE GUANACASTE. 244](#_Toc168644721)

## LISTA DE FIGURAS

|  |  |
| --- | --- |
| Figura 1 Estructura Organizativa del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 31 |
| Figura 2 Principios de la dirección de proyectos | 35 |
| Figura 3 Dominios de desempeño de los proyectos y abordaje dentro del proyecto | 43 |
| Figura 4 Áreas del conocimiento para la Dirección de Proyectos | 53 |
| Figura 5 Representación genérica del ciclo de vida de un proyecto | 59 |
| Figura 6 Relación entre los componentes de un proyecto según la Guía del PMBOK. | 60 |
| Figura 7Ciclo de vida del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 61 |
| Figura 8 Relaciones entre la Dirección de Proyectos, la Dirección de Programas y la Dirección de Portafolios. | 63 |
| Figura 9 Casa de habitación comprada por la Familia Cambronero Valverde, como paso previo a convertirse en un negocio de turismo | 66 |
| Figura 10 Ubicación de la vivienda con potencial para convertirse en un proyecto de Turismo | 67 |
| Figura 11 Fotografías de la comunidad de El Llanito, ubicación del proyecto de Turismo Regenerativo. | 69 |
| Figura 12 Matriz de análisis P5 de Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 102 |
| Figura 13 Registro y clasificación de interesados del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 105 |
| Figura 14 Matriz de trazabilidad de requisitos del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 114 |
| Figura 15 Enunciado del Alcance del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 115 |
| Figura 16 EDT/WBS del proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 117 |
| Figura 17 Diccionario de la EDT Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 118 |
| Figura 18 Definición, lista, secuencia y estimación de las actividades del proyecto | 121 |
| Figura 19 Cronograma del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 124 |
| Figura 20 Presupuesto del proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 129 |
| Figura 21 Detalle de costos del mobiliario y equipos del proyecto | 131 |
| Figura 22 Flujo de caja del presupuesto del proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, por quincenas, en dólares | 132 |
| Figura 23 Matriz de requerimientos del proyecto del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 135 |
| Figura 24 Estándares de calidad del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 137 |
| Figura 25 Estructura de Desglose de Recursos del proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 144 |
| Figura 26 Matriz de la identificación de estrategias de comunicación según interesados del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 148 |
| Figura 27 Matriz de comunicaciones del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 149 |
| Figura 28 Registro de Riesgos del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 151 |
| Figura 29 Escalas para la estimación del valor de la probabilidad y el impacto de los riesgos del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 154 |
| Figura 30 Escalas para la estimación del valor total del riesgo del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 154 |
| Figura 31 Evaluación de riesgos del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 155 |
| Figura 32 Planificación de la respuesta a los riesgos del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 158 |
| Figura 33 Clasificación de la estrategia de gestión de los interesados según el poder e interés en el Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 163 |
| Figura 34 Matriz para la gestión de interesados clave del proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 164 |
| Figura 35 Registro de lecciones aprendidas en el Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 170 |
| Figura 36 Plantilla para la solicitud de cambios del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 179 |
| Figura 37 Plantilla del control integrado de cambios del proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 181 |
| Figura 38 Plantilla para la validación del Alcance de proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 183 |
| Figura 39 Diagrama de Valor Ganado, Valor Planificado y Costos Reales sugerido para el seguimiento del cronograma y los costos en el Proyecto de Turismo Regenerativo | 187 |
| Figura 40 Informe de cierre del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 195 |
|  |  |

## LISTA DE TABLAS

|  |  |
| --- | --- |
| Tabla 1 Áreas del Conocimiento según Grupos de Procesos del PMI | 56 |
| Tabla 2 Fuentes de Información Utilizadas en el Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 87 |
| Tabla 3 Métodos de Investigación Utilizados en el Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 91 |
| Tabla 4 Herramientas Utilizadas en la elaboración del Plan de Gestión del PFG | 95 |
| Tabla 5 Supuestos y restricciones del proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | 96 |
| Tabla 6 Entregables del Plan de Gestión del proyecto de Turismo Regenerativo en tamarindo de Guanacaste. | 98 |
|  |  |

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

|  |  |
| --- | --- |
| **ADI** | Asociación de Desarrollo Integral |
| **EBAIS** | Equipos Básicos de Atención Integral en Salud |
| **EDT/WPS** | Estructura de Desglose del Trabajo |
| **FODA** | Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas |
| **GPM** | Green Project Management |
| **ICEA** | Instituto de Ciencias Económicas y Administrativas |
| **ICT** | Instituto Costarricense de Turismo |
| **IDH** | Índice de Desarrollo Humano |
| **INEC** | Instituto Nacional de Estadísticas y Censos |
| **PIB** | Producto Interno Bruto |
| **PFG** | Proyecto Final de Graduación |
| **PNUD** | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo |
| **PMI** | Project Management Institute (Instituto de administración de proyectos) |
| **PMO** | Project Management Office (Oficina de administración de proyectos) |
| **PxI** | Probabilidad por impacto |
| **Pymes** | Pequeñas y Medianas Empresas |
| **SRC** | Stockholm Resilence Centre |
| **UCI** | Universidad para la Cooperación Internacional |
| **WRI** | World Resources Institute |

## RESUMEN EJECUTIVO

En el año 2022 la familia Cambronero Valverde compró una casa en la comunidad de El Llanito, a 5 kilómetros de Tamarindo en Guanacaste, a bajo precio, con condiciones básicas de infraestructura y una ubicación estratégica. Estos aspectos perfilaron una oportunidad de negocios en turismo para la familia, la cual cobra mayor viabilidad con la existencia de una amplia oferta de servicios gastronómicos y de recreación, comercio, playas de gran belleza y servicios complementarios en los alrededores de la propiedad.

La realización de inversiones adicionales para remodelar el inmueble, equiparlo e iniciar operaciones presenta retos y riesgos para la familia patrocinadora, pues constituye una experiencia emprendedora que se lleva a cabo por primera vez y que compromete el patrimonio familiar. Es así como en el año 2024 inicia la elaboración del Plan de Gestión del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, el cual fue un requisito para optar por el grado de maestría en administración de proyectos, pero sobre todo un instrumento para guiar la gestión. El proyecto se ubica en una región de gran auge turístico, pero los frutos de ese desarrollo no han llegado a las comunidades locales. Es por esto que los patrocinadores introducen un enfoque de negocios distinto, capaz de conservar los recursos naturales del sitio, involucrar a la comunidad e impactar positivamente a los involucrados; para lo cual se diseñaron políticas, procesos y mecanismos para llevar a la práctica el desarrollo regenerativo.

El objetivo general fue elaborar un plan de gestión de proyecto con el fin de convertir una vivienda rural en un proyecto de turismo regenerativo en Tamarindo de Guanacaste. Los objetivos específicos fueron: diseñar el grupo de procesos de iniciación con el fin de clarificar las características principales del proyecto de turismo regenerativo en Tamarindo de Guanacaste; elaborar los procesos de planificación que permitan identificar los pasos adecuados con el fin de transformar una vivienda rural en un proyecto de turismo regenerativo, y brindar recomendaciones y procedimientos para los procesos de ejecución, monitoreo y control y cierre, con el fin de tomar las previsiones para la etapa de ejecución del proyecto de turismo regenerativo.

La metodología de ese proyecto combina los métodos analístico-sintético, inductivo y deductivo, ya que recopila información de fuentes primarias en la comunidad, grupos locales e instituciones, para luego organizarla y presentarla de acuerdo con las buenas prácticas y herramientas de la Guía del PMBOK (PMI, 2017), ordenados de conformidad con los grupos de procesos de inicio y planificación; con los demás grupos de procesos se elaboraron recomendaciones.

Como conclusión se evidencia que el Plan de Gestión es un instrumento para optimizar el uso de los recursos del proyecto y guiar los pasos para concretar una idea en una propuesta de turismo viable con criterios de desarrollo regenerativo. Este plan evidencia las virtudes de las buenas prácticas de la Guía del PMBOK y minimiza los riesgos asociados a la inversión de recursos en una actividad novedosa, además muestra las virtudes del realizar negocios en forma conjunta con la comunidad, generando valor económico, social y ambiental.

Se recomienda a la familia patrocinadora la aplicación rigurosa de todos los planes individuales que componen el plan de gestión, el uso de las herramientas y técnicas recomendadas , lo cual permitirá lograr los objetivos del proyecto.

# INTRODUCCIÓN

El proyecto denominado “Desarrollo Regenerativo mediante el turismo: plan de gestión de proyecto para la transformación de una vivienda rural en tamarindo, guanacaste, integrando criterios de diseño y funcionalidad sostenibles y regenerativos”, es una iniciativa real, promovida por la familia Cambronero Valverde, con el fin de concretar una idea de negocios en un proyecto viable, ejecutado de forma planificada y estructurada de acuerdo con las mejores prácticas de la administración de proyectos, en donde se integran los conceptos y las prácticas del desarrollo regenerativo.

El valor de este proyecto es triple, por un lado se constituye en un requisito para optar por la maestría en Administración de Proyectos en la Universidad para la Cooperación Internacional, en segundo lugar, define una estrategia para lograr concretar una oportunidad de negocios, a través de la formulación rigurosa y realista de un Plan de Gestión, que permita identificar todos los pasos para operar el proyecto turístico, y en tercer lugar, es una oportunidad para llevar a la práctica el desarrollo regenerativo. Debido a que el proyecto no se ejecutará, el trabajo de investigación brindará además recomendaciones sobre técnicas y herramientas para la ejecución, el control y el cierre.

La formulación del plan de gestión del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste (nombre resumido que se utilizará a lo largo de esta investigación), consiste en realizar una investigación, principalmente en la zona donde se llevará a cabo, con informantes locales y posibles socios estratégicos, para definir con certeza los grupos de procesos de inicio y planeamiento, así como las recomendaciones indicadas. La investigación aborda los grupos de procesos de inicio, y los grupos de procesos de planeación, para un total de 9 planes, excluyendo el plan de gestión de las adquisiciones, ya que el documento de orientaciones sobre el TFG elaborado por la Universidad para la Cooperación Internacional establece como requisito al menos 7 planes de gestión. Además, el valor agregado de este plan es bajo debido a las características del proyecto.

### 1.1 Antecedentes

El Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, es una iniciativa real, impulsada por la familia Cambronero Valverde, la cual se convierte en la patrocinadora, gestora y administradora del proyecto. A nivel organizativo y administrativo, la propuesta de negocios se puede clasificar como emprendimiento de pequeña escala, pues es la primera vez que los patrocinadores llevan a cabo una iniciativa de este tipo. Además, es una opción para generar ingresos adicionales para el grupo familiar, contar con un lugar para vacacionar cerca de la playa y crear un proyecto que fortaleza las relaciones familiares.

El proyecto nació con la compra de una casa y lote en Tamarindo de Guanacaste, a buen precio, pero que requería inversiones adicionales para darle funcionalidad. Esta oportunidad fue identificada por una persona del grupo familiar, que para el año 2022 laboraba en la región. Con la compra del inmueble vinieron las ideas iniciales para aprovecharlo comercialmente. Uno de los primeros pasos fue el involucramiento de los demás miembros de la familia, en calidad de socios. Para facilitar la toma de decisiones, decidir las inversiones y estimar la participación en las utilidades, desde un inicio se conforma una Junta de Socios.

Debido al contacto cercano de uno de los integrantes del grupo familiar con la Universidad para la Cooperación Internacional, se acordó diseñar el proyecto con un enfoque de turismo sostenible y regenerativo, para atraer un segmento de mercado nuevo, formado por familias nacionales e internacionales, interesadas en pernoctar en una casa ubicada en una zona rural, en contacto con la naturaleza y con acceso a una amplia batería de servicios turísticos en la región. Además, el hospedaje en el proyecto enlazaría a las familias de turistas con grupos organizados de tipo social o ambiental, promovería encadenamientos con otros proyectos de turismo locales y crearía opciones para el voluntariado social y ambiental en la comunidad de El Llanito. El año 2024 marca el inicio del proceso de diseño y planeación del proyecto de turismo regenerativo.

La investigación se realizó debido a la necesidad de contar con información, y procedimientos claros para guiar a la familia patrocinadora, en los procesos para definir el alcance, estimar la duración, los costos y presupuestos, prever los riesgos y planificar las adquisiciones, entre otros aspectos medulares. Es decir, que el plan de gestión se convirtió en una herramienta de alto valor para la incursión en una actividad económica por primera vez.

La mayor parte de la información para el diseño del Plan de Gestión se obtuvo de fuentes primarias, ubicadas en la comunidad de El Llanito a 5 kilómetros del centro de Tamarindo, tales como proveedores, contratistas, grupos organizados y personas de la comunidad. Este plan es una iniciativa novedosa para proyectos de esta envergadura, pues en la región no se utiliza la gestión de proyectos para guiar procesos de remodelación y equipamiento de este tipo. Los pequeños proyectos turísticos son en general iniciativas que se lanzan al mercado como pocos estudios previos, por otra parte, algunos incorporan el tema ambiental como parte de su oferta, sobre todo los que se ubican cerca de sitios con presencia de especies de gran valor ecológico como playa Baulas, playa Ostional o los parques nacionales, pero el enfoque social está ausente.

Este proyecto se diferencia de los demás en su enfoque de desarrollo regenerativo, con políticas, procedimientos, procesos y actividades que vinculan la generación de valor económico, social y ambiental, en un contexto turístico masivo, desigualdad económica y social y falta de oportunidades para las personas locales.

La revisión de fuentes secundarias evidenció la realización de planes de gestión turísticos con enfoque de desarrollo regenerativo en comunidades indígenas de Panamá. Para el caso costarricense, se ubican planes de negocios y planes de desarrollo, pero en sitios diferentes, con actores sociales diversos. En este sentido, este plan de gestión cuenta con características novedosas. La mayor novedad se encuentra en la implementación del desarrollo regenerativo en la actividad turística de pequeña escala, debido a la novedad del concepto y la carencia de experiencias de operacionalización.

### 1.2 Problemática u oportunidad

El proyecto nació del aprovechamiento de una oportunidad: la compra de una casa rural, en malas condiciones, sencilla y de bajo precio, ubicada en la periferia de uno de los polos turísticos más grandes del país; Tamarindo de Guanacaste. A partir de estas condiciones, surge la interrogante: ¿Es posible impulsar el desarrollo regenerativo en la actividad turística, mediante la transformación de esta vivienda rural en un proyecto de turismo que genera valor económico, social y ambiental, en Tamarindo de Guanacaste?

Indudablemente la respuesta no era sencilla. Se necesitaba información sobre el costo total de las inversiones para la remodelación y el equipamiento, la definición del concepto y características del servicio que se iba a brindar, en concordancia con los requerimientos. Además, surgían preocupaciones sobre la duración, el tipo y características de los proveedores que se necesitaban, la estructura operativa y administrativa requerida, los requerimientos de calidad, acorde con el concepto de desarrollo regenerativo y los riesgos en estos procesos. Estas preocupaciones poco a poco fueron resueltas con la elaboración del plan de gestión, que se convirtió en la guía para incursionar con mayor probabilidad de éxito en un nuevo negocio.

La investigación resaltó cinco aspectos clave que sustentaron la oportunidad de negocios: la compra del inmueble a un bajo precio, la ubicación estratégica, una relativa baja inversión de capital adicional para hacer operativo el proyecto; la existencia de condiciones para desarrollar un modelo de turismo novedoso y las facilidades que brinda la tecnología moderna para administrar un proyecto a distancia, desde el Valle Central.

Con una baja inversión inicial se obtuvo un lote y una casa humilde, pero que tenía potencial para remodelarse. La ubicación en las afueras de Tamarindo, cerca de playas de gran belleza, una alta oferta gastronómica, servicios y sitios de recreación para todos los gustos, además de la cercanía de áreas silvestres protegidas, sitios culturales y fiestas tradicionales, creaba un contexto adecuado para el proyecto. En tercer lugar, los números iniciales evidenciaron que se requerían recursos de baja cuantía para remodelar y equipar, sobre todo porque ya se contaba con la infraestructura. En cuarto lugar, la región atrae gran cantidad de turistas de sol y playa, pero ha venido en aumento el turismo ecológico en todo Guanacaste, impulsado por la existencia de sitios de gran valor ecológico. Estas condiciones, crearon un ambiente favorable para dar un paso adelante, ofreciendo un turismo con un valor agregado, el turismo regenerativo, que satisface las necesidades de turismo ecológico, pero va más allá, al invitar a vivir una experiencia social y ambiental en la comunidad y la región.

Por último, el desafío de la administración y gestión del proyecto cuenta con una opción accesible y de uso generalizado, que consiste en suscribir los servicios de hospedaje ante la plataforma Airbnb. Esta permite comunicar, reservar y dar alojamiento a personas de todo el mundo y cuenta con instrumentos para dar seguimiento a las opiniones de los turistas, además realiza la gestión de cobro, deduce las comisiones y deposita el saldo. Es una excelente herramienta por su cobertura mundial y su posicionamiento entre los viajeros. Para el caso del proyecto, se cuenta con los requisitos para inscribirse, lo cual facilitará la administración desde el Valle Central, con colaboradores en la comunidad.

El problema del turismo en la región de Guanacaste y en específico en el cantón de Santa Cruz, es que fue pensado como una actividad económica dinamizadora, capaz de generar desarrollo, sin embargo, no lo han sido. Según el Observatorio del Desarrollo de la Universidad de Costa Rica (2023), el cual analizó el informe de Desarrollo Humano Cantonal del año 2023, indica que Santa Cruz se ubicaba en la posición número 59 de 82 cantones, con un índice de 0,639, lo cual lo ubica con rezagos en cuanto a bienestar económico, salud y educación respeto al resto.

En la zona es evidente el contraste y la división económica y social profunda. Conviven los grandes condominios y hoteles de lujo, con comunidades rurales como El Llanito, donde las oportunidades de empleo son limitadas, las calles son de lastre y tierra y los empleos son de mala calidad. En este contexto, repensar el turismo en función de impulsar el desarrollo económico, social y ambiental es urgente

### 1.3 Justificación del proyecto

La investigación que da sustento a este proyecto final de graduación se justifica porque responde a una necesidad real de la Familia Cambronero Valverde, para optimizar el uso de los recursos propios, mediante la puesta en marcha de un proyecto de turismo, en Tamarindo de Guanacaste. La familia compró recientemente la propiedad y ahora debe decidir el uso futuro de este inmueble. En este sentido, partió del supuesto de que una vivienda rural, ubicada en un contexto turístico, se puede transformar en un proyecto turístico, con impactos económicos, sociales y ambientales.

El uso de recursos familiares y la obtención de rendimientos sobre el capital propio, responde a un proceso de análisis económico y financiero, sobre las mejores opciones alternativas de inversión. En este caso, los recursos se invirtieron en un inmueble, por lo que la optimización de la inversión depende de los siguientes pasos: diseñar un concepto de turismo, remodelar, equipar y amueblar la casa, acorde al concepto, pero, sobre todo, articular estos aspectos en función de los objetivos del proyecto de negocios. Es aquí, donde la elaboración del plan de gestión cobra relevancia.

La obtención de una demanda suficiente, que genere un flujo de ingresos capaz de recuperar la inversión y generar un rendimiento neto positivo, es una de las metas empresariales del proyecto. Pero esto, se vuelve complejo debido al perfil de turista que el proyecto busca atraer: familias nacionales o internacionales, de ingresos medios, interesadas en vivir una experiencia social y ambiental, en contacto con la naturaleza y la comunidad local.

Tamarindo de Guanacaste se encuentra posicionado en el sector de turismo de sol y arena, con grandes complejos hoteleros y alta oferta gastronómica, de servicios y comercio. En este contexto, ofrecer una alternativa de hospedaje para familias, a precios razonables y bajo un novedoso concepto, es una de las metas del proyecto, lo cual justica la elaboración rigurosa de un plan para la dirección del proyecto y la definición precisa del alcance. Guiar este proceso en forma técnica, minimizando los riesgos y optimizando el uso de los recursos financieros, es uno de los mayores aportes del plan de gestión del Proyecto de Turismo Regenerativo, el cual retoma las buenas prácticas en gestión de proyectos a nivel mundial.

La decisión de la inversión debe estar sustentada en presupuestos realistas, que cubran adecuadamente las actividades de remodelación y equipamiento. Es por lo que esta investigación analizó con rigurosidad los recursos necesarios, los proveedores y la calidad de los entregables. En fin, el plan de gestión se constituyó en una herramienta de gran valor para los procesos previos al inicio de operaciones.

Bajo las condiciones anotadas, el plan de gestión es una herramienta de gestión de proyectos acorde a las mejores prácticas de la Guía del PMBOK (PMI,2017), lo cual justifica su utilización, a la vez que permite poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la maestría.

Los beneficios esperados de este proyecto son:

* Servir de guía a la familia patrocinadora, para aprovechar de forma eficiente y eficaz la oportunidad de negocios que se les abrió a raíz de la compra de una casa en las afueras de Tamarindo en Guanacaste.
* Optimizar el uso de los recursos y la inversión inicial, a través de la identificación, planificación y uso adecuado, acorde a los requerimientos de calidad y el alcance.
* Realizar una planificación técnica de todas las actividades necesarias para alcanzar el éxito del proyecto, acorde a las limitaciones presupuestarias y los riesgos asociados a la construcción en una zona alejada, con altas temperaturas.
* Ofrecer a la comunidad nacional e internacional una alternativa de turismo diferente, con enfoque de desarrollo regenerativo, a bajo costo.
* Impactar positivamente la comunidad de El Llanito desde el punto de vista ambiental y social, mediante la creación de un proyecto turístico capaz de articular otros esfuerzos locales, generar encadenamientos y motivar el desarrollo integral de la comunidad.
* Generar valor económico para la familia patrocinadora.

### 1.4 Objetivo general

El objetivo general de este PFG fue elaborar un plan de gestión de proyecto con el fin de convertir una vivienda rural en un proyecto de turismo regenerativo en Tamarindo de Guanacaste

### Objetivos específicos

Los objetivos específicos del PFG fueron los siguientes:

1. Diseñar el grupo de procesos de iniciación con el fin de clarificar las características principales del proyecto de turismo regenerativo en Tamarindo de Guanacaste.
2. Elaborar los procesos de planificación que permitan identificar los pasos adecuados con el fin de transformar una vivienda rural en un proyecto de turismo regenerativo.
3. Brindar recomendaciones y procedimientos para los procesos de ejecución, monitoreo y control y cierre, con el fin de tomar las previsiones para la etapa de ejecución del proyecto de turismo regenerativo

# MARCO TEÓRICO

Este apartado inicia con una descripción del marco institucional que rodea al proyecto de investigación, enfocado en la organización patrocinadora del proyecto, su estructura organizativa y otras características relevantes, para luego abordar las distintas teorías y conceptos sobre la administración o dirección de proyectos, que dan el soporte conceptual a la elaboración del PFG.

### 2.1 Marco institucional

#### Antecedentes de la institución

El proyecto denominado “Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste”, es una iniciativa real, impulsada por la familia Cambronero Valverde, la cual se convierte en la patrocinadora, gestora y administradora del proyecto. Es el primer proyecto de negocios que emprenden, pues todos los miembros laboran como profesionales de distintas áreas.

La familia se forma con el matrimonio de Alex Cambronero y Nuria Valverde (los padres) en el año 1990, del cual nacen dos hijas que se constituyen en profesionales y personas independientes a finales de la década del 2010. Luego la hija mayor, Natalia Cambronero contrae matrimonio con Carlos Andrés Porras en el año 2021, formando así la familia Porras Cambronero y la hija menor, Monica Cambronero, se gradúa y empieza a laborar en el EBAIS de Villareal de Tamarindo en el año 2017. Es así como da origen el grupo familiar formado por el matrimonio de los padres, el matrimonio de la hija mayor y la participación individual de la hija menor.

En su trabajo en la región del proyecto, la hija menor identificó una oportunidad de negocios ligada a la compra de una casa y lote en Tamarindo de Guanacaste, a buen precio, pero que requería inversiones adicionales para darle funcionalidad. De esta forma invita a los demás integrantes de la familia para aliarse y aprovechar la oportunidad.

Desde el punto de vista profesional, el grupo familiar está formado por un economista con experiencia en asesoría a pequeñas y medianas empresas (PYMES), una maestra de preescolar con iniciativas emprendedoras en temas de manualidades, una química que labora en industria médica, un ingeniero industrial también vinculado profesionalmente a las empresas transnacionales y una médica con amplio conocimiento de la región de Tamarindo. Ninguno cuenta con experiencia previa en la gestión del turismo ni en emprendimientos de este tipo.

En el año 2022 el grupo familiar realizó la compra de la casa y el lote y en forma simultánea se conformaron como socios para planear la remodelación de la casa, que se encontraba en mal estado, con fines turísticos. Para facilitar la toma de decisiones, decidir las inversiones y estimar la participación en las utilidades, desde un inicio se conforma una Junta de Socios.

Debido al contacto cercano de uno de los integrantes del grupo familiar con la Universidad para la Cooperación Internacional, se acordó diseñar el proyecto con un enfoque de turismo sostenible y regenerativo, para atraer un segmento de mercado nuevo, formado por familias nacionales e internacionales, interesadas en pernoctar en una casa ubicada en una zona rural, en contacto con la naturaleza y con acceso a una amplia batería de servicios turísticos en la región. Además, el hospedaje en el proyecto enlazaría a las familias de turistas con grupos organizados de tipo social o ambiental, promovería encadenamientos con otros proyectos de turismo locales y crearía opciones para el voluntariado social y ambiental en la comunidad de El Llanito.

El año 2024 marca el inicio del proceso de diseño y planeación del proyecto de turismo regenerativo, en este sentido, este trabajo final de graduación no solo es un requisito para obtener el título de maestría, sino una hoja de ruta para la Familia Cambronero Valverde, para iniciar el proyecto.

#### Misión y visión

La familia patrocinadora del proyecto llevó a cabo una revisión de la razón de ser del proyecto de turismo sostenible. Mediante distintas dinámicas participativas, crearon la siguiente misión para este proyecto.

Misión: Brindar servicios de hospedaje turísticos de alta calidad a las familias nacionales e internacionales, garantizando una vivencia novedosa desde el punto de vista social y ambiental, así como de esparcimiento y recreación.

David (2013), en su libro de Conceptos de Administración Estratégica, analiza distintas definiciones de misión, y concluye que “La declaración de misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización y la respuesta a esta pregunta fundamental: “¿cuál es nuestro negocio?” (p. 46). El autor analiza la evolución del concepto dentro de la rama de administración de empresas y concluye que la misión es una propuesta de lo que la empresa u organización desea ser y a los clientes que busca servir con sus productos o servicios.

La misión del Proyecto de Turismo Regenerativo alude a la prestación de servicios turísticos, con énfasis en el hospedaje, aunque no se limita a solo a este, ya que de forma indirecta y en alianza con otros emprendedores locales, buscará completar la oferta con servicios de visita a parques nacionales y otras áreas silvestres protegidas, *Tours* a caballo, en cuadra ciclo, bicicleta o en bote, así como caminatas. De esta forma, el hospedaje en el proyecto es la excusa para invitar a los turistas a conocer la región, insertarse en la comunidad rural de El Llanito, participar en actividades ambientales y sociales, es decir, se apunta a un turismo de convivencia y disfrute, tanto de los atractivos comerciales, como ambientales y sociales.

Los clientes que busca servir son familias ya que el proyecto nace de la remodelación de una pequeña casa rural, con capacidad para 6 personas, cómodamente instaladas. Además, contará con facilidades para la preparación de alimentos y el compartir entre los turistas, razón por la cual se enfoca en familias.

En el mismo proceso de trabajo, la familia patrocinadora definió la visión de futuro del proyecto, enfocados en lo que desean alcanzar con este emprendimiento y en respuesta a la interrogante planteada por David (2013) para guiar los procesos de planeamiento estratégico de las organizaciones: ¿En qué queremos convertirnos? De esta forma se definió la siguiente visión.

Visión: Ser un modelo de turismo regenerativo a pequeña escala que ofrece una experiencia enriquecedora, capaz de generar valor económico, impactar positivamente el desarrollo social local y conservar el patrimonio ecológico de la región.

Campbell y Yeung, citados por David (2013), indican que la visión es el estado futuro posible y deseable de una organización. Es decir, es una aspiración de futuro, la cual se pretende alcanzar con la implementación del proyecto.

A la luz de esta definición, se observa que la visión del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo se enfoca en brindar un servicio turístico, pero con un enfoque que va más allá del turismo ecológico, que ha caracterizado a muchos emprendimientos en Costa Rica. En este sentido, desarrollar una iniciativa de turismo regenerativo implica conservar y recuperar los recursos naturales a nivel local, propiciar o impulsar el mejoramiento en las condiciones sociales y la calidad de vida de la comunidad, sin dejar de lado el progreso económico para los patrocinadores y otras actividades económicas vinculadas al proyecto.

Esta visión es retadora e implica creatividad e innovación, ya que conciliar los intereses sociales, ambientales y económicos es un reto al cual estarán orientadas las estrategias de desarrollo del proyecto. Además, se debe tomar en cuenta que la región de Tamarindo es una zona de alta visitación turística, con una amplia oferta de hospedaje, gastronómica y de servicios, alrededor de muchas playas, por lo que, cambiar el enfoque del turismo sin que ello implique una disminución en la visitación, requerirá de creatividad y sobre todo, de generar experiencias nuevas, capaz de interesar a un segmento de turistas también diferente.

A lo interno el turismo regenerativo se llevará a cabo a través de un proceso de construcción y remodelación de bajo impacto ambiental, utilizando proveedores locales, lo cual se complementa con el uso de sistemas ahorradores de agua, uso eficiente de energía y manejo de la biodiversidad. Esto se complementa con políticas para la gestión de residuos, uso racional de energía y de suministros, así como materiales de comunicación sobre prácticas de desarrollo regenerativo.

A lo externo, la visión implica el desarrollo de medios para motivar la participación del visitante en actividades sociales y ambientales con la comunidad o el aporte de recursos para campañas de reforestación, por ejemplo. Además, el proyecto trabajará con proveedores locales, políticas de trato justo, equidad social y respeto a las demás personas entre otros aspectos.

#### Estructura organizativa

La estructura organizativa está compuesta por el grupo familiar. Para efectos organizativos y de toma de decisiones, conforman una junta de socios, formada por los cinco integrantes del grupo familiar, además se cuenta con apoyo externo en contabilidad. La parte ejecutiva del proyecto cuenta con la administración / Anfitrión y con cuatro áreas de trabajo, mantenimiento, mucamas, mercadeo a cargo de Airbnb y un área de gestión social y ambiental. Esta estructura se presenta en la figura 1.

*Figura 1*

*Estructura Organizativa del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste*

*Nota:* La figura presenta la estructura organizativa que ha adoptado la Familia Cambronero Valverde, patroninadora del proyecto, la elaboración propia con base en las conversaciones con el grupo familiar.

La junta de socios está conformada por las cinco personas del grupo familiar, dos de la familia Cambronero Valverde, dos de la familia Porras Cambronero y la hija menor, todos los cuales participan con voz y voto en la Junta de Socios, ya que aportaron recursos para la compra de la vivienda y mantienen interés en el diseño y ejecución del proyecto. Sus funciones son el aporte de recurso o la búsqueda de financiamiento para el proyecto, la definición de políticas operativas, el control de presupuesto, apertura de cuentas bancarias, el diseño del proyecto, la definición de inversiiones y repartición de utilidades, así como la definición de la relación con la plataforma Airbnb y la selección y seguimiento a la administración/anfitrión.

Los aspectos ejecutivos del proyecto recaen en la administración, la cual asume también el rol de anfitrión respecto a la plataforma de Aibnb. Entre sus funciones están la compra de suministros, la relación con Airbnb (seguimiento a plataforma, atención a consultas de huéspedes, seguimiento a desembolsos, cambio de políticas de precios e incentivos); control de cuentas bancarias, contratación y seguimiento al área de mantenimiento y mucamas y coordinación con el área de gestión social y ambiental. El *Chek Inn y el Chek* *aut* se realiza de forma impersonal, para lo cual las llaves se colcan en una caja de seguridad a la entrada del proyecto, para ello la adminstración coordinará con las mucamas. Además mantiene una relación directa con los servicios de contabilidad externos, que brindarán informes contables de forma periódica.

Mercadeo es él area encargada de promocionar el servicio de hospedaje del proyecto, para ello recurre a dos fuentes . En primer lugar Airbnb que es una plataforma de mercadeo turístico a la cual el proyecto de Turismo Regenerativo se ha inscrito. Mediante este mecanismo, se promocionan a nivel nacional e internacional los servicios de hospedaje, se realiza la gestión de cobro, se documenta la experiencia y se realiza el deposito de los recursos en las cuentas del proyecto. En segundo lugar, la administración, con el apoyo de los miembros de la Junta de Socios, realizan actividades de mercadeo de forma directa, a través de contactos, grupos de whatsapp o exposiciones.

El area de mantenimiento es responsable de conservar en buen estado la infraestructura, los equipos, lás áreas verdes, las cercas perimetrales y demás activos del proyecto. Se encarga de monitorear el uso correcto de los electrodomésticos, el mobiliario y de realizar reparaciones o sugerir proveedores cuando se requieren, además brinda soporte en seguridad y apoya las labores de gestión de residuos.

El área de Mucamas es responsable de garantizar todos los suministros para los huéspedes antes que ingresen, realizar la limpieza todal de la casa a la salida de los huéspedes, informar sobre el daño a los activos y sobre todo, brindar un ambiente agradable para los turístas.

El área de gestión social y ambiental ha sido creada para fortalecer las políticas y acciones de desarrollo sostenible del proyecto y está a cargo de una persona de la junta de Socios. Está área es responsable de establecer contacto con socios estratégicos en la comunidad de El Llanito, entre ellos la escuela, la Asociación de Desarrollo, emprendedores locales, organizaciones que brindan servicios turísticos complementarios y similares. Con ellos se establecerán convenios de colaboración para brindar servicios turísticos integrados, se realizarán campañas de reforestación, protección de la biodiversidad, capacitaciones y gestiones conjuntas antes autoridades gubernamentales y privadas. Además esta área realizará campañas con los turistas para obtener fondos para proyectos comunales y voluntariados. Trabajará en forma coordinada con la administración.

#### Productos y servicios que ofrece

El proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste es la primera iniciativa de negocios de la familia Cambronero Valverde. El proyecto busca ofrecer el servicio de hospedaje en Tamarindo de Guanacaste, a través de una casa ubicada en una comunidad rural, con capacidad para 6 huéspedes, sobre todo enfocados en familias nacionales o internacionales.

La casa estará equipada con electrodomésticos, equipos y utensilios de cocina para favorecer la preparación de alimentos en el sitio, además su ubicación dará acceso a una alta oferta gastronómica en la región, comercios, sitios de recreación, playas, parques nacionales y otros servicios turísticos.

El proyecto ofrecerá vinculaciones del turista con la comunidad y con otros proveedores de servicios locales (visitas a parques nacionales, tour a caballo, caminatas, observación de especies, visita a lecherías, compra de recuerdos, tours en lancha y similares) además fomentará su participación en actividades sociales, grupos organizados o campañas ambientales en la comunidad de El Llanito. Estas actividades incluirán campañas de reforestación en sitios claves de la comunidad, campañas de conservación de la biodiversidad local, gestión de residuos, educación comunitaria, entre otras posibilidades.

### 2.2 Teoría de Administración de Proyectos

En este apartado se realiza una investigación de tipo bibliográfica para definir los principales conceptos de la administración de proyectos, iniciando con la definición de proyecto para luego abordar otros conceptos vinculados. La importancia de este apartado radica en que sirve como marco teórico para relacionar las teorías de administración de proyectos aplicadas en el Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste.

Un proyecto es “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2017, p.4). La definición indica que el proyecto tiene una duración finita, es decir un inicio y un fin; y que genera un resultado catalogado como único, lo cual también abarca componentes de otros productos, servicio o un resultado mayor. Entre los productos se puede citar un libro, una computadora o una vivienda; entre los servicios están por ejemplo una función de negocios, un sistema de compras en línea o el lavado de un carro, mientras que los resultados únicos aluden a ejemplos como la conclusión de un proyecto de investigación. Un elemento importante es que los proyectos cuentan con una restricción presupuestaria para su ejecución.

Para Lledó (2017) “la definición de proyecto no depende de la complejidad o magnitud de este, sino de las características de único y temporal” (p.25). Esta afirmación se basa en el hecho que existen proyectos pequeños, medianos o grandes, con distintas duraciones, que generan productos o servicios diversos y con niveles de complejidad variables.

#### 2.2.1 Principios de la dirección de proyectos

Los principios para la dirección de proyectos son un conjunto de 12 postulados, reglas o guías para orientar el comportamiento del director y el Equipo del Proyecto con relación a un determinado proyecto, garantizando de esta forma la dirección óptima. Además, están alineados con los valores identificados en el Código de Ética y Conducta Profesional del PMI (PMI,2021, p. 21). La Figura 2 presenta la lista y una descripción de cada principio.

*Figura 2*

*Principios de la dirección de proyectos*

| Principios | Descripción y operacionalización en el proyecto |
| --- | --- |
| 1.Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso | Se refiere a actitudes y comportamientos deseados en el administrador del proyecto y el Equipo de proyecto, quienes tienen relaciones públicas con diversos interesados (patrocinadores, proveedores, instituciones públicas, colegas y equipos de trabajo entre otros), y actúan en contextos internos y externos con distintas normativas que deben acatarse. Estas cualidades son indispensables para el logro de los objetivos del proyecto y facilitan el trabajo, la comunicación y la interacción con terceros.  “Los administradores también deben adherirse a deberes como integridad, cuidado, confiabilidad y cumplimiento. La administración requiere liderazgo con transparencia y confiabilidad” (PMI, 2021, p. 27).  La implementación de este principio se logrará abriendo canales de comunicación con todos los interesados, respetando sus ideas y acatando la legislación relacionada con la construcción y el turismo. |
| 2. Crear un entorno colaborativo del equipo del proyecto | Este principio se refiere a la necesidad de trabajar de forma eficiente y efectiva por parte del Equipo de Proyecto, uniendo sus habilidades, conocimientos y experiencias, en pro de los objetivos del proyecto. Para esto el director debe crear acuerdos, estructuras y procesos de trabajo colaborativos, respetando sus especificidades.  Crear un ambiente sano de trabajo, eficiente y eficaz, sin dejar de lado las tareas de autoridad, rendición de cuentas y responsabilidad, es una función indispensable del director del proyecto.  Este principio será llevado a la práctica a través de la identificación de las características propias de cada integrante del equipo de proyecto, para luego potenciarlas, para esto se crearán acuerdos de trabajo. |
| 3. Involucrarse eficazmente con los interesados | El director debe involucrar a los interesados de forma proactiva para contribuir al éxito del proyecto y la satisfacción del cliente, ya que estos influyen en el desempeño y los resultados, de forma positiva o negativa, y afectan aspectos como el alcance, el cronograma, los costos, los resultados, la cultura, el riesgo, la calidad y el éxito del proyecto.  “El involucramiento y la comunicación efectivos y eficientes incluyen determinar cómo, cuando, con qué frecuencia y bajo que circunstancias los interesados quieren y deberían estar involucrados” (PMI, 2021, p. 33).  Este principio se operativiza en el proyecto a través de la creación de mecanismos que permitan conocer a los interesados y mantener una actitud abierta para atender sus inquietudes. |
| 4.Enfocase en el valor | Este principio se refiere a la necesidad de alinear el proyecto con los objetivos del negocio y el valor, concebido este como el indicador de éxito por excelencia.  Los equipos de proyecto deben centrarse en los resultados, evaluando constantemente el progreso y realizando adaptaciones para maximizar el valor esperado.  El concepto de valor incluye aspectos como los resultados de los entregables desde la perspectiva del cliente, una contribución financiera a los patrocinadores o inclusive la generación de un bien público.  Este principio será llevado a la práctica a través de la creación de instrumentos de planeación y monitoreo, que permitan mantener alineado el proyecto y además serán revisados constantemente con el equipo de proyecto, para realizar ajustes. |
| 5.Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema | El proyecto se ve afectado por circunstancias y dinámicas dentro y alrededor, que cambian continuamente, por lo que se hace necesario reconocer y evaluar esos aspectos para responder a ellos de forma adecuada, con el fin de impactar positivamente el desempeño. Este principio implica aplicar un pensamiento sistémico, tomando en cuenta los componentes interdependientes que rodean al proyecto.  Se reconoce que los proyectos funcionan dentro de sistemas más grandes y complejos o que cuentan con subsistemas, en cualquier caso, todos ellos deben integrarse eficazmente para lograr los resultados previstos.  “Responder a las interacciones del sistema permite a los equipos de proyecto aprovechar los resultados positivos” (PMI, 2021, p. 38).  El proyecto de Turismo Regenerativo elaborará un listado de todos los aspectos internos y externos que influyen en el proyecto, para monitorear cualquier cambio y proponer respuestas. |
| 6. Demostrar comportamientos de liderazgo | Los proyectos requieren un liderazgo efectivo para avanzar hacia el éxito y el logro de los resultados positivos, en esta medida, el director necesita demostrar y adaptar estos comportamientos, para apoyar al equipo o a cualquiera de sus integrantes. Se trata de sustituir la autoridad por el liderazgo, capaz de encontrar lo que motiva a cada miembro del Equipo de Proyecto, sobre todo a partir de sus ejemplos de honestidad, integridad y conducta ética.  “Un entorno de proyecto que priorice la visión, la creatividad, la motivación, el entusiasmo, el estímulo y la empatía puede prestar soporte para obtener mejores resultados” (PMI, 2021, p. 40), Es por ello que esta regla para la dirección de proyectos es fundamental, indistintamente del estilo de liderazgo que se utilice.  El proyecto sustituirá la autoridad del director por el liderazgo, en primer lugar, mediante un perfil con esas características y en segundo, a través de la creación de mecanismos para sacar lo mejor de cada colaborador. |
| 7. Adaptar en función del contexto | El director de proyecto debe adaptar el enfoque y proceso de planificación, de conformidad con las características de este y del contexto en el cual opera, respondiendo de esta manera a los requerimientos del cliente y el patrocinador.  Adaptarse al contexto único del proyecto permite contribuir al éxito, por lo que se deben hacer ajustes en la gobernanza y los procesos.  Este principio se operacionaliza en el proyecto de turismo regenerativo a través del análisis cuidadoso de sus características y entorno, para luego definir el modelo de desarrollo, de gobernanza y los procesos asociados más adecuados. |
| 8.Incorporar la calidad en los procesos y los entregables | Este principio se refiere al trabajo constante de la dirección de proyecto para buscar entregables que cumplan con los objetivos del proyecto y los requisitos de aceptación de los interesados relevantes. Cuidar estos aspectos implica enfocarse en la calidad, cualquier otro aspecto fuera de los criterios de aceptación de los entregables es secundario. En esta medida, la dirección del proyecto se enfoca en gestionar procesos eficaces, que darán como resultados entregables aceptables.  La calidad pose dimensiones como desempeño, conformidad, confiabilidad, resiliencia, satisfacción, uniformidad, eficiencia y sostenibilidad.  En el proyecto este principio se operacionalizará mediante el diseño de métricas y criterios de aceptación en las distintas etapas de remodelación, equipamiento y satisfacción del huésped. |
| 9. Navegar en la complejidad | Todos los proyectos son complejos, pues dependen del comportamiento humano, las interacciones internas y externas, la incertidumbre ante distintos eventos, la innovación tecnológica y la ambigüedad. Estas situaciones afectan los objetivos del proyecto, por lo que este principio se refiere a la necesidad del equipo de proyecto de mantenerse atentos e identificación de estos elementos y crear métodos para reducir la cantidad o el impacto de la complejidad.  “Estar atentos a los indicios de complejidad permite a los equipos de proyecto adaptar sus enfoques y planes para navegar a través de la posible interrupción hacia la entrega efectiva del proyecto” (PMI, 2021, p. 52)  Este principio se operacionalizará a través de la identificación de elementos de complejidad ligados al proyecto de turismo regenerativo, para lo cual se recurrirá al análisis de proyectos similares en la región. |
| 10. Optimizar las respuestas a los riesgos | Este principio conlleva la evaluación continua de los riesgos, oportunidades y amenazas del proyecto, con el fin de minimizar los impactos negativos y aprovechar los positivos. Esto se logra en la medida en que la dirección del proyecto cuenta con instrumentos para identificarlos y planes para responder a ellos, de acuerdo con su magnitud.  Las respuestas a los riesgos deben ser adecuadas, rentables para el proyecto, realistas, acordadas por los interesados y tener asignado un responsable. Esto quiere decir que no todo riesgo debe ser atendido, sino aquellos que cumplen con estas características.  En el proyecto de turismo regenerativo se realizará un análisis de los riegos, se clasificarán y se definirá de previo aquellos de mayor impacto para diseñar respuestas adecuadas. |
| 11. Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia | Este principio se refiere a “construir la adaptabilidad y resiliencia en los enfoques de la organización y del equipo de proyecto para ayudar al mismo a acomodar el cambio, recuperarse de los reveses y avanzar en el trabajo del proyecto” (PMI, 2021, p.54).  La dirección de proyectos debe tener capacidad para responder a las condiciones cambiantes en torno al proyecto y recuperarse rápidamente en casos de un revés o fracaso. Esto se logra en la medida en que no se pierde el rumbo del proyecto y se enfoca en los resultados.  En el proyecto, este principio será llevado a la práctica a través de la identificación de posibles resultados positivos de los cambios adversos o de un evento no planificado. Esto permitirá enfocarse en los resultados y generar planes para responder a la situación. |
| 12. Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto | Todo proyecto genera un cambio, es por ello que la dirección de proyecto debe trabajar con los interesados para facilitarlo, sin que ello genere fatiga o resistencia. Esto se logra mediante procesos de preparación, la adopción de comportamientos y el diseño de procesos nuevos, acordes con la transición hacia ese futuro previsto, creado por los resultados del proyecto.  “La gestión o habilitación de cambios es un enfoque integral, cíclico, y estructurado para la transición de individuos, grupos y organizaciones desde un estado actual a un estado futuro en que se concretizan los beneficios deseados” (PMI, 2021, p.58).  Este principio se operacionaliza mediante la comparación del escenario actual con el futuro, para identificar los beneficios, de forma tal que la transición tenga las menores reticencias. |

*Nota*: La figura presenta los 12 principios de la Dirección de proyectos, la descripción y la forma como se operacionalizará en el proyecto de investigación. Fue adaptada de la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de proyectos (Séptima edición) y el Estándar para la Dirección de Proyectos*, por Project Management Instituto, 2021, PMI.

#### 2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto

Según la guía del PMBOK (PMI, 2021), “un dominio de desempeño de un proyecto es un grupo de actividades relacionadas que son fundamentales para la entrega efectiva de los resultados de los proyectos” (p. 7). Es decir, son áreas que trabajan o interactúan de forma conjunta para propiciar el logro de los resultados. La Figura 3 presenta los 8 dominios de desempeño, la descripción y la forma como será abordada en el proyecto de investigación.

***Figura 3***

*Dominios de desempeño de los proyectos y abordaje dentro del proyecto*

| Dominios de desempeño | Descripción y abordaje en el proyecto de turismo regenerativo |
| --- | --- |
| 1. Interesados | Este dominio se ocupa de las actividades y funciones asociadas con los interesados del proyecto. Implica identificar e involucrar a todo grupo u organización que puede afectar o verse afectado con el proyecto, generar acuerdos con ellos, trabajar conjuntamente y obtener apoyo de los que obtienen beneficios o bien contar con planes de respuesta para los que se oponen. Es un proceso que se lleva a cabo a lo largo de las etapas del proyecto.  Las personas e instituciones que se beneficiarán del proyecto de turismo regenerativo deben ser involucradas, formar parte activa y apoyar las distintas etapas. Quienes se oponen deben ser identificados y plantear medidas alternativas para que no sean impactados de forma negativa por los resultados. |
| 2. Equipo | Se ocupa de las actividades y funciones asociadas con las personas responsables de producir los entregables del proyecto, con lo cual se materializan los resultados. Este dominio busca obtener equipos de alto rendimiento, compartir los méritos, potenciar el liderazgo y las habilidades interpersonales.  Este dominio será abordado mediante la creación de un ambiente de trabajo sano, capaz de favorecer la creación de un equipo de proyecto de alto rendimiento, donde se aprovechan los liderazgos en temas específicos y se potencian las habilidades interpersonales. |
| 3. Enfoque de desarrollo | “El dominio del Enfoque de Desarrollo y de Desempeño del Ciclo de Vida aborda las actividades y funciones asociadas con el enfoque de desarrollo, la cadencia y las fases de ciclo de vida del proyecto” (PMI, 2021, p.32)  Se trata de definir el enfoque de desarrollo del proyecto, de acuerdo con los entregables, y generar los ciclos de vida del proyecto de acuerdo a las fases para las entregas de valor, la cadencia de las entregas y la elaboración de los entregables.  El proyecto en estudio trabajará con un enfoque de desarrollo predictivo, característico de proyectos constructivos o de remodelación, ya que las actividades deben ejecutarse de forma sucesiva, existe información para estimar los recursos y los costos y se puede predecir con bastante certeza la duración y los entregables intermedios que se obtendrán. |
| 4. Planificación | Se refiere a planificación de las actividades y funciones, realizada a lo largo del proyecto para la entrega de los entregables y los resultados del proyecto.  La planificación demanda de destrezas por parte del director de proyecto y su equipo de trabajo, para proyectar el trabajo futuro, analizar los cambios del contexto, determinar los tiempos de cada entregable, monitorear los procesos, determinar los costos y sus variaciones, sin perder de vista los resultados finales del proyecto.  Considerando que el proyecto de turismo regenerativo es de pequeña escala, este dominio será abordado mediante la elaboración de un plan general del proyecto, un cronograma para la realización de las obras, con definiciones claras de los entregables y los criterios de aceptación, un presupuesto detallado y un plan de gestión de los riesgos. Estos instrumentos de planificación serán elaborados a través de la consulta a expertos, el análisis del mercado y la revisión de casos similares. |
| 5.Trabajo del Proyecto | Según PMI (2021) “el Dominio de Desempeño del Trabajo del Proyecto aborda las actividades y funciones asociadas con el establecimiento de los procesos del proyecto, la gestión de los recursos físicos y el fomento de un entorno de aprendizaje” (p.69).  La ejecución de este dominio permite el desempeño efectivo del proyecto, la apropiación de los procesos, la comunicación con los interesados, uso eficiente de recursos físicos, gestión de adquisiciones y una mejora continua del equipo del proyecto.  Ese dominio será abordado mediante la creación de métricas ligadas a los procesos de planificación, enfocadas en los procesos de compra de materiales y equipos, contratos, desempeño del trabajo, control de los entregables de cada fase, monitoreo del presupuesto y control de los riesgos de mayor magnitud. |
| 6.Entrega | Se refiere a las actividades y funciones ligadas con la entrega del alcance y la calidad del proyecto.  Con la ejecución de este dominio se logra que los proyectos contribuyan con los objetivos del negocio y obtengan los resultados de acuerdo con el tiempo y costo planeados. Además, los entregables responden a los requisitos y son aceptados por los interesados.  La calidad de los entregables del proyecto de turismo regenerativo estará definida en los planos de remodelación y en los contratos, así como en los criterios de aceptación de las diferentes infraestructuras, equipos y mobiliario.  Una vez que entre en operación el proyecto, la calidad de los servicios será evaluada mediante las reseñas definidas por Airbnb y la realización de sondeos en el mercado turístico de Tamarindo, así como la definición y monitoreo de criterios de creación de valor económico, social y ambiental. |
| 7. Métricas | Este dominio se refiere a las actividades y funciones asociadas con la evaluación del desempeño del proyecto bajo criterios aceptables y la adopción de medidas correctivas en caso necesario.  La idea es medir el avance del cronograma, las variaciones del presupuesto y los costos, el avance físico de las obras, la entrega de requerimientos, sin dejar de lado temas de control de calidad.  Para el proyecto en estudio, se crearán métricas e indicadores para medir el avance del cronograma y el presupuesto. |
| 8. Incertidumbre | Según PMI (2021), este dominio “se ocupa de las actividades y funciones asociadas con el riesgo y la incertidumbre” (p.116)  La ejecución efectiva de este dominio permite tener conciencia clara del entorno del proyecto y de sus interacciones, responder a la incertidumbre, generar capacidad para anticipar amenazas y oportunidades; minimizar los impactos negativos, aprovechar las oportunidades y usar de forma eficiente las reservas de costo y cronograma.  Este dominio se operacionalizará en el proyecto en estudio a través de la creación de una reserva de cronograma y otra de costos, además de un análisis del contexto, las interacciones del proyecto, los riesgos y los requerimientos de distintos interesados, con el fin de crear un plan de gestión de riesgos de manera preventiva. |

*Nota:* La figura presenta los 8 dominios de desempeño de la dirección de proyectos y fue adaptada de la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de proyectos (Séptima edición) y el Estándar para la Dirección de Proyectos*, por Project Management Instituto, 2021, PMI*.*

#### 2.2.3 Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos

El inicio de un proyecto está determinado por la escogencia del enfoque de desarrollo que utilizará, ya que de esto depende el proceso de *planificación* y la elaboración del plan de gestión. Según PMI (2021) “un enfoque de desarrollo es el medio utilizado para crear y desarrollar el producto, servicio o resultado durante el ciclo de vida del proyecto” (p.35). Esta escogencia se basa en las características propias del proyecto.

A continuación, se abordan los tres enfoques de proyectos propios de la administración de proyectos, a saber; el enfoque predictivo, enfoque adaptativo y enfoque híbrido, a la vez se presenta una justificación del enfoque utilizado en el proyecto en estudio.

Enfoque predictivo: El nombre se refiere a la posibilidad de predecir de antemano todas las etapas del proyecto, su orden y con ello los recursos y los costos asociados, esto se da en la medida en que se conoce con un alto grado de certeza, lo que se quiere, los resultados esperados. Se le conoce también como enfoque de cascada. PMI (2021) indica que “un enfoque predictivo es útil cuando los requisitos del proyecto y del producto pueden definirse, recopilarse y analizarse al comienzo del proyecto” (p.35).

Lledó (2017) indica que “este ciclo de vida consiste en seguir un plan desde el inicio hasta el cierre del proyecto. En estos casos el alcance, el tiempo y el costo están bien definidos en las fases iniciales” (p.29). En este sentido, predictivo se asocia con planificación rigurosa y cierta y aplica para proyectos de la industria de la construcción típicamente.

El Proyecto de Turismo Regenerativo utilizará un enfoque de desarrollo predictivo, el cual se adapta mejor a las características, entre ellas: los requerimientos de los patrocinadores están claramente definidos, mientras que existe información suficiente para establecer los requerimientos de otras partes interesadas; se cuenta con fuentes de información confiables para realizar la estimación de las actividades y la construcción de un cronograma con alto grado de detalle. Esta secuencia lógica de actividades y la existencia de informantes claves y de expertos en los temas constructivos y de equipamiento, permiten estimar de forma certera los recursos y los costos.

El desarrollo de las remodelaciones y el equipamiento lleva un orden secuencial, es decir, que cada etapa se completa antes de pasar a la siguiente, lo cual va generando entregables como infraestructuras sistema eléctrico, gradas, pintura, cercas perimetrales y otros. Existe poca flexibilidad en la secuenciación de actividades, pues unas dependen de otras.

En el mercado turístico existe suficiente información sobre gustos y preferencias de los clientes, datos sobre las variaciones de la visitación a la zona de Tamarindo, requisitos legales, comportamiento de los precios, oferta de bienes y servicios, así como cambios en las condiciones climáticas de la región.

Enfoque hibrido: como su nombre lo indica es una combinación, una mezcla de los enfoques adaptativo y predictivo. Según PMI (2021), este enfoque “es útil cuando hay incertidumbre o riesgo en torno a los requisitos” (p.36). En este caso las etapas del proyecto no se ejecutan de forma secuencial.

Este enfoque parte del reconocimiento que dentro del proyecto existen fases o partes en las cuales se puede predecir alto grado de certidumbre los resultados en respuesta a requerimientos bien definidos, las cuales se combinan con fases o partes inciertas, que necesitan cambio de enfoque. En función de estas características se llevan a cabo procesos de planificación que combinan procesos secuenciales, con proceso flexibles en los cuales se llevan a cabo adaptaciones conforme se avanza. Dentro de las etapas adaptativas se pueden utilizar enfoques ágiles, que permiten iteraciones y entregas de valor incrementales.

El proyecto de investigación no contempla incertidumbre en torno a los requisitos, por lo que se descarta la posibilidad de utilizar enfoques híbridos.

Enfoque adaptativo. Su nombre hace referencia a la capacidad de adaptarse, para lograr los objetivos, en medio de entornos cambiantes. En contraposición a los enfoques híbridos, en este caso no se tiene certeza al inicio de los entregables y los resultados, por lo que el proyecto debe ir construyéndolos paso a paso. Según PMI (2021) “los enfoques adaptativos son útiles cuando los requisitos están sujetos a un alto nivel de incertidumbre y volatilidad y es probable que cambien a lo largo del proyecto” (p.38).

En este enfoque el horizonte final del proyecto está un poco borroso, pero se tiene certeza de algunas partes, asociadas a entregables menores, tal como lo expresa Lledó (2021): “Por lo general se subdivide el proyecto en menores entregables y cada entregable es gestionado como un mini -proyecto para ir entregando valor al cliente en pocas semanas” (p.29).

Los enfoques adaptativos están formados a su vez por enfoques iterativos e incrementales, en los cuales la incertidumbre o la exposición a un contexto cambiante, hacen que el proyecto avance poco a poco, por pequeñas etapas donde al final de cada una se hace una entrega de valor.

Osorio (2023), indica entre las características de este enfoque que “el entregable contiene la capacidad necesaria y suficiente para considerarse completo sólo después de la iteración final y El alcance detallado se define y se aprueba antes del comienzo de una iteración*”* (p.39)

Debido a la incertidumbre que rodea al proyecto, este enfoque propone avanzar por iteraciones, conocidas dentro del enfoque ágil como *sprint*, donde al final de cada una, el cliente revisa un entregable funcional, al cual se le brinda retroalimentación para continuar. Esta información es retomada por el equipo de proyecto, para realizar los ajustes y pasar a la siguiente iteración. Esta metodología es aplicable a los proyectos informáticos o de diseño de aplicaciones, donde se avanza por partes (iteraciones), siendo cada parte útil, hasta llegar al resultado final.

Definitivamente el Proyecto de Turismo Regenerativo no tiene las características para utilizar un enfoque adaptativo, sobre todo porque se conocen de previo todos los requerimientos, además la incertidumbre y la volatilidad no le afectan.

#### 2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos

En la teoría de proyectos se suele encontrar como sinónimos a los conceptos de administración de proyectos, dirección de proyectos o gerencia de proyectos. Algunos autores identifican pequeñas diferencias, pero a efectos de este proyecto de investigación, será tratados como sinónimos.

Para Lledó (2017), “la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (p.26). Se deprende de este concepto, que es una ciencia rigurosa, que utiliza conceptos, metodologías, instrumentos y herramientas propios, en el marco de procesos de dirección, muchos de los cuales han sido generados en la administración.

La dirección de un proyecto, según PMI incluye:

* Identificar los requisitos del proyecto,
* Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados,
* Establecer y mantener una comunicación activa con los interesados,
* Gestionar los recursos; y
* Equilibrar las restricciones del proyecto (Alcance, cronograma, costo, calidad, recursos y riesgos) (2017, p.542).

El análisis de estas funciones se basa en las buenas prácticas identificadas por el PMI, iniciando con los requisitos del proyecto, pasando por procesos para clarificar las necesidades y expectativas de los interesados, lo cual se atiende en buena medida pero no se limita a los canales de comunicación e información, seguido de los procesos ligados a la gestión de recursos humanos y materiales, para terminar con un grupo de procesos y actividades ligadas a las restricciones del proyecto, sobre todo de tiempo, costo y Alcance. En consecuencia, la dirección de proyectos es un proceso integral que requiere de conocimientos, técnicas y herramientas para gestionar el proyecto y alcanzar los objetivos.

#### 2.2.5 Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos

Lledó (2017), citando la Guía del PMBOK, indica que existen diez áreas del conocimiento, las cuales representa de forma gráfica en la figura 2, Además indica que estas áreas están interrelacionadas entre sí y que la gestión de la integración, que se coloca al centro de la figura, cubre las otras nueve áreas.

Estas áreas del conocimiento son campos o áreas de especialización, ya que abordan aspectos distintos de la dirección de proyectos, es decir son como un conjunto de procesos asociados a un tema particular.

*Figura 4*

*Áreas del conocimiento para la Dirección de Proyectos*

Diagrama

Descripción generada automáticamente

*Nota:* La figura presenta las 10 áreas del conocimiento según la guía del PMBOK, tomado de *Administración de Proyectos: El ABC para un Director de Proyectos exitoso* (p.34), *por* Lledó, P. (2017), Pablo Lledó.

Las diez áreas del conocimiento y sus funciones según el PMI (2017) son las siguientes:

* Gestión de la Integración: tiene la finalidad de identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos proyectos y actividades de la dirección del proyecto.
* Gestión del Alcance: tiene la finalidad de garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completar el proyecto con éxito.
* Gestión del Cronograma: su finalidad es administrar la finalización del proyecto a tiempo
* Gestión del Costo: cuya finalidad es planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
* Gestión de la Calidad: su finalidad es incorporar las políticas de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión, y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.
* Gestión de los Recursos: tiene la finalidad de identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.
* Gestión de las Comunicaciones: cuya finalidad es garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.
* Gestión de los Riesgos: su finalidad es la planificación, gestión, identificación, análisis, planificación de la respuesta, implementación de la respuesta y monitoreo de los riesgos del proyecto.
* Gestión de las Adquisiciones: tiene la finalidad de comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto.
* Gestión de los Interesados: cuya finalidad es identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuada a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en decisiones y en la ejecución del proyecto (p.553).

El Estándar para la Dirección de Proyectos describe los procesos empleados para cumplir con los objetivos del proyecto y los divide en cinco Grupos de Procesos, de Inicio, Planificación, Monitoreo y Control, y Cierre. En su libro de Administración de Proyectos, Pablo Lledó los explica de la siguiente manera:

1. Procesos de inicio: la organización define los objetivos del proyecto, se identifican a los principales interesados, el sponsor asigna al DP y se autoriza formalmente el inicio del proyecto.

2. Procesos de planificación: los interesados definen el alcance del proyecto y refinan los objetivos; el equipo desarrolla el plan para la dirección del proyecto que será la guía para un proyecto exitoso.

3. Procesos de ejecución: el director del proyecto coordina todos los recursos para implementar el plan para la dirección del proyecto.

4. Procesos de monitoreo y control: el director del proyecto y su equipo supervisan el avance del proyecto y aplican acciones correctivas.

5. Procesos de cierre: el cliente acepta formalmente los entregables del proyecto. (2017, p.63).

El plan de gestión del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste será abordado a partir de los Grupos de procesos de la dirección de proyectos. Debido a que se encuentra en una etapa de planeación, se abordarán los componentes del grupo de procesos de inicio. Respecto al grupo de procesos de planificación se formularán los planes relativos a las áreas de conocimiento que aplican para este caso. En el caso de los grupos procesos de Ejecución, Monitoreo y Control, así como de Cierre, se elaboran recomendaciones sobre técnicas y herramientas que podrán ser utilizadas después de la planificación.

Las áreas de conocimiento que integran cada grupo de procesos se presentan en la Tabla 1 además se incluyen los procesos que abarca cada área de conocimiento.

***Tabla 1***

*Áreas del Conocimiento según Grupos de Procesos del PMI*

| **Áreas del conocimiento** | **Grupos de Procesos** | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Inicio** | **Planificación** | **Ejecución** | **Control** | **Cierre** |
| **4.Integración** | 4.1 Desarrollar Acta de Constitución | 4.2 Desarrollar plan para la dirección del proyecto | 4.3 Dirigir y gestionar el trabajo  4.4 Gestionar el conocimiento | 4.5 Monitorear y controlar el trabajo  4.6 Realizar control integrado de cambios | 4.7 Cerrar el proceso o fase |
| **5. Alcance** |  | 5.1 Planificar el Alcance  5.2 Definir Alcance  5.3 Crear EDT/WBS |  | 5.4 Validar el Alcance  5.5 Controlar el Alcance |  |
| **6. Cronograma** |  | 6.1 Definir actividades  6.2 Secuenciar actividades  6.3 Estimar la duración  6.4 Desarrollar cronograma |  | 6.5 Controlar el Cronograma |  |
| **7. Costos** |  | 7.1 Planificar gestión de los costos  7.2 Estimar costos  7.3 Determinar presupuesto |  | 7.4 Controlar los costos |  |
| **8. Calidad** |  | 8.1 Planificar gestión de la calidad | 8.2 Gestionar la calidad | 8.3 Controlar la Calidad |  |
| **9. Recursos** |  | 9.1 Planificar gestión de recursos  9.2 Estimar recursos | 9.3 Adquirir los recursos  9.4 Desarrollar el equipo  9.5 Dirigir el Equipo | 9.6 Controlar los recursos |  |
| **10. Comunicaciones** |  | 10.1 Planificar comunicaciones | 10.2 Gestionar comunicaciones | 10.3 Monitorear las comunicaciones |  |
| **11. Riesgos** |  | 11.1 Planificar gestión de riesgos  11.2 Identificar riesgos  11.3 Análisis cuantitativo de riesgos  11.4 Análisis cualitativo de riesgos  11.5 Planificar respuesta a los riesgos | 11.6 Implementar respuesta a riesgos | 11.7 Monitorear los riesgos |  |
| **12. Adquisiciones** |  | 12.1 Planificar adquisiciones | 12.1 Ejecutar Adquisiciones | 12.2 Controlar las adquisiciones |  |
| **13. Interesados** | 13.1 Identificar los interesados | 13.2 Planificar el involucramiento de interesados | 13.3 Gestionar participación de interesados | 13.4 Monitorear el involucramiento de interesados |  |

*Nota:* La tabla muestra los procesos de cada área de conocimiento por Grupos de Procesos. Elaborado a partir de la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*, por Project Management Institute, 2017- PMI.

#### 2.2.6 Ciclos de vida de los proyectos

Los proyectos atraviesan distintas fases desde su inicio a la finalización, y cada una de ellas está formada por múltiples actividades, relacionadas entre sí de forma lógica, que dan como resultado la generación de uno o más entregables. Estas fases, de distinta duración y cantidad en la mayoría de los casos, pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas, como se indicó en el apartado de los enfoques de desarrollo. La guía del PMBOK (PMI,2017) indica que las fases cuentan con puntos de control o revisión en el proceso de inicio a fin, con el objeto de analizar el avance del proyecto, en este sentido cada fase termina con un entregable o lección aprendida, que posibilita seguir con la siguiente.

Las fases no son iguales, poseen características propias derivadas de las actividades que las conforman, en este sentido se agrupan de conformidad con aspectos comunes, dando origen a los componentes de ciclo de vida del proyecto. Para Lledó (2017) “el ciclo de vida del proyecto se refiere a las distintas fases del proyecto, desde su inicio hasta su fin*”* (p. 28).

Osorio (2023), aporta que “un ciclo de vida del desarrollo también se refiere a que existen uno o más fases asociadas al desarrollo de producto, servicio o resultado” (p.37). En este sentido, el ciclo de vida puede entenderse como continuidad de actividades, pero asociadas a la generación de entregables concretos.

El ciclo de vida del proyecto está formado genéricamente por una fase de inicio, otras de organización y preparación, le sigue la fase de ejecución del trabajo y finaliza con el cierre.

*Figura 5*

*Representación genérica del ciclo de vida de un proyecto*

Diagrama

Descripción generada automáticamente

*Nota:* La figura muestra el ciclo de vida de un proyecto, dividido en cuatro fases genéricas, fue tomada de la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de proyectos. Guía del PMBOK (Sexta edición)* (p. 548)*,* por Project Management Institute, 2017- PMI.

En teoría de proyectos, lo ciclos de vida del desarrollo de un proyecto se clasifican en predictivos, adaptativos (están a su vez formados por ciclos iterativos, incrementales o ágiles) y por último, los ciclos híbridos. Corresponde a las personas a cargo del proyecto, es decir el director y su equipo de trabajo, definir el ciclo más adecuado, de acuerdo con las características del proyecto, sin que ello sea una camisa de fuerza que limita la adecuada gestión.

Los ciclos de vida o etapas de un proyecto están asociados con los grupos de procesos de iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y control; y cierre, y estos a su vez responden a las 10 áreas del conocimiento, tal como se explicó anteriormente. Esta relación se presenta en la figura 6.

*Figura 6*

*Relación entre los componentes de un proyecto según la Guía del PMBOK.*

Diagrama, Esquemático

Descripción generada automáticamente

*Nota:* La figura muestra la relación entre los componentes del ciclo de vida del proyecto, los grupos de procesos y las áreas de conocimiento, fue tomada de la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de proyectos. Guía del PMBOK (Sexta edición),* (p18),por Project Management Institute, 2017- PMI.

La figura 6 evidencia que la metodología de administración de proyectos aborda de forma integral las etapas de un proyecto, desde el inicio hasta el final, desglosadas en componentes más pequeños para facilitar su abordaje, además en cada componente ha desarrollado conceptos, herramientas y técnicas que propician el manejo riguroso y por ende el éxito.

El ciclo de vida del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste se clasifica como predictivo, pues las fases y las actividades se desarrollan de forma secuencial. La figura 7 muestra el ciclo de vida del proyecto objeto de esta investigación.

*Figura 7*

*Ciclo de vida del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste*

*Nota*: La figura muestra las fases del proyecto, de conformidad con sus componentes más importantes.

#### 2.2.7 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

Según el PMI, la estrategia empresarial está relacionada con la gobernanza de la organización, donde se definen las políticas, lineamientos y procesos bajos los cuales se rige la empresa y los proyectos. Además, tiene relación con la cultura y estructura organizacional. La estrategia de una organización cuenta con la misión, visión y objetivos estratégicos que definen un camino a seguir para lograr el futuro deseado. A partir de estas orientaciones de largo plazo, la organización o empresa crea portafolios, programas y proyectos que le permiten avanzar en la estrategia.

Los portafolios, están formados por programas y proyectos, cuya gestión se realiza de manera coordinada para alcanzar los objetivos estratégicos. Por su parte los programas son proyectos relacionados y actividades, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios. Mientras que los proyectos son la unidad de medida básica, y se enfocan en crear un producto o servicio único, el cual contribuye con la generación de valor y los beneficios.

Según PMI (2017) un proyecto puede dirigirse en tres escenarios separados: como un proyecto independiente (fuera de un portafolio o programa), dentro de un programa o dentro de un portafolio (p.543). Esta afirmación está relacionada con el tamaño y complejidad de la organización y con la forma como se gestionan los proyectos a lo interno. Organizaciones pequeñas, con pocos proyectos, a menudo no necesitan gestionarse por programas o portafolios, mientras que las grandes, con múltiples proyectos en distintas áreas, es conveniente que evolucionen hacia formas organizativas basadas en portafolios.

La estructura de las organizaciones enfocadas en proyectos, programas y portafolios, se benefician con la conformación de una oficina de gestión de proyectos o PMO, la cual es definida por Lledó (2017) como “una entidad de la organización que facilita la dirección centralizada y coordinada de proyectos” (p.48).

*Figura* *8*

*Relaciones entre la Dirección de Proyectos, la Dirección de Programas y la Dirección de Portafolios*.

Diagrama

Descripción generada automáticamente

*Nota:* La figura muestra que las estrategias y prioridades de la organización se vinculan a través de relaciones entre portafolios y programas, entre portafolios y proyectos y entre programas y proyectos individuales, tomada de la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de proyectos. Guía del PMBOK (Sexta edición)* (p.12), por Project Management Institute, 2017- PMI.

Las estrategias de desarrollo empresariales basadas en la gestión de proyectos, cuentan con mayores ventajas para alcanzar su visión y generar valor para la organización. Se trata de dividir el trabajo en partes pequeñas (un proyecto por producto, servicio o resultado), con manejo riguroso y sistemático, que suma al total de la organización (estrategia). Mientras los proyectos a menudo tienen un horizonte de planeamiento a corto plazo, las organizaciones se enfocan en el largo plazo.

El Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, se cataloga como un proyecto individual, pues no cuenta con otros proyectos asociados dentro de una estructura organizacional, pero busca responder a la estrategia de la organización, expresada en su misión y visión. Es la primera iniciativa de la Familia Cambronero Valverde y su gestión ha sido planeada de conformidad con las buenas prácticas de administración de proyectos.

### 2.3 Otras teorías propias del tema de interés

En este aportado se incluye el análisis de otras teorías distintas que complementan la teoría de proyecto que enmarca del plan de gestión del proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, y que abordan conceptualmente otros temas, como la oportunidad de negocios, investigaciones similares y los enfoques teóricos del Desarrollo Sostenible, El Desarrollo Regenerativo y el Turismo Regenerativo, en los cuales se enfoca el proyecto de fondo. Su importancia radica en que aportan conceptos y teorías relativos a los temas de fondo del proyecto, que explican los temas estudiados y brindan un marco conceptual para entender los aspectos analizados.

#### 2.3.1 **Situación actual del problema u oportunidad en estudio**

El proyecto nace del aprovechamiento de una oportunidad, que da inicio con la compra de una casa rural, en malas condiciones, sencilla y de bajo precio, pero que tiene el potencial de convertirse en un proyecto de turismo, en una zona de alta visitación turística. La casa y el lote fueron comprados anteriormente, por lo que se espera que este PFG aporte un plan de gestión que permita gestionar los procesos para aprovechar esta oportunidad.

El aprovechamiento de esta oportunidad de negocios se fundamenta en investigaciones preliminares, a través de la cual se identificaron cinco aspectos clave: la compra del inmueble a un bajo precio dentro de las condiciones de mercado de la zona, la ubicación estratégica, una relativa baja inversión de capital adicional para hacer operativo el proyecto; la existencia de condiciones para desarrollar un modelo de turismo novedoso y las facilitades que brinda la tecnología moderna para administrar un proyecto a distancia.

En la figura 9 se presenta una fotografía de la vivienda que compró la Familia Cambronero Valverde, a partir de lo cual se genera la oportunidad de negocios. Es una humilde, cuyo precio se encuentra por debajo de los precios de mercado para inmuebles similares en la zona de Tamarindo de Guanacaste. En esta zona, el crecimiento de la industria inmobiliaria, sobre todo con la participación de extranjeros, ha aumentado el valor de la propiedad en Tamarindo y sus alrededores, por lo que es casi imposible adquirir propiedades. Este caso no solo estaba a bajo precio, sino con condiciones de pago adecuadas.

*Figura 9*

*Casa de habitación comprada por la Familia Cambronero Valverde, como paso previo a convertirse en un negocio de turismo.*

Casa entre los árboles

Descripción generada automáticamente con confianza media

**¿Será posible convertirla en un proyecto turístico?**

*Nota*: La figura muestra la casa que se compró y la relaciona con la posibilidad de generar un proyecto. La propiedad cuenta con una infraestructura básica y todos los servicios públicos.

La ubicación estratégica es uno de los aspectos de mayor peso, ya que se ubica en la comunidad de El Llanito de Villareal de Santa Cruz, a 5 kilómetros del segundo polo turístico de Guanacaste: Tamarindo. La casa se ubica en una zona rural, con fincas a su alrededor, dedicadas a la actividad ganadera y bosques secundarios, pero con fácil acceso a una amplia oferta turística.

Tamarindo cuenta con hoteles internacionales, oferta gastronómica internacional, comercio, desarrollo inmobiliario, alto flujo de visitación turística nacional e internacional, centros de negocios y financiero.

La figura 10 muestra la ubicación de la propiedad y permite evidenciar las condiciones del entorno, el acceso a playas de la región y al polo turístico de Tamarindo.

*Figura 10*

*Ubicación de la vivienda con potencial para convertirse en un proyecto de Turismo*

Mapa

Descripción generada automáticamente



*Nota*: Ubicación de la propiedad y del futuro proyecto de Turismo regenerativo. Imagen tomada de https://www.google.com/maps/place/Provincia+de+Guanacaste,+Tamarindo/@10.301699

En un rango de 10 Kilómetros se ubican atractivos turísticos como:

* Playa Tamarindo
* Playa Langosta
* Playa Grande
* Parque Nacional Marino las Baulas, donde desovan tortugas Baulas
* Tour por el Manglar
* Pesca deportiva y veleros en Tamarindo
* Gastronomía internacional
* Observación de Biodiversidad
* Tour en cuadra ciclo, a caballo, en aeroplanos

Las investigaciones preliminares indicaron que la casa podría ponerse en funcionamiento con una baja inversión, alrededor de US$70.000, para modificar la infraestructura, construir baños, cambiar el sistema eléctrico, los pisos y los baños, construir portones y cerca perimetral, equipar la casa y darle acabados en función de la población meta. No se cuenta con un estudio financiero que permita medir el retorno de la inversión, no obstante, la elaboración de un plan de gestión adecuado puede generar información valiosa para aprovechar esta oportunidad de negocios.

Costa Rica se ha posicionado a nivel internacional como un destino de turismo ecológico, por lo que pasar a un modelo turismo regenerativo es bastante viable, sobre todo por la existencia de condiciones en el lugar y en la comunidad, tales como: existencia de bosques secundarios, visita recurrente de monos congos a los árboles de mango y nancite frente a la propiedad, existencia de pequeños operadores turísticos en la zona y acceso a atractivos naturales en la región. En la zona es evidente el contraste y la división económica y social profunda. Conviven los grandes condominios y hoteles de lujo, con comunidades rurales como El Llanito, donde las oportunidades de empleo son limitadas, las calles son de lastre y tierra y los empleos son de mala calidad. En este contexto, repensar el turismo en función de impulsar el desarrollo económico, social y ambiental es urgente. La figura 11 presenta algunas características de esta comunidad.

*Figura 11*

*Fotografías de la comunidad de El Llanito, ubicación del proyecto de Turismo Regenerativo.*



*Nota:* Las imágenes muestran los caminos, la actividad ganadera, el bosque secundario, la escuela y las casas en la comunidad de El Llanito. Fotografía propiedad de la Familia Cambronero Valverde.

Por último, la existencia de plataformas como Airbnb se constituye en una gran oportunidad para iniciar un proyecto de negocios, sobre todo a distancia (desde Heredia) y con una estructura organizativa pequeña. Esta plataforma se constituye en un instrumento para el mercadeo, gestiona el ingreso y salida de los huéspedes, realiza el cobro y depósito de los ingresos y recopila información sobre la calidad del servicio.

#### 2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio

La investigación preliminar arroja que el tema: elaboración de un plan de gestión para un proyecto de turismo regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, ha sido abordado de forma parcial recientemente. La coincidencia mayor de todo el tema se encontró en los proyectos de maestría denominados: Plan de gestión de proyecto para la construcción de un complejo de alojamiento turístico en la comunidad de Silico Creek, región Ñokribo, comarca Ngäbe Bugle, Panamá, elaborado por Elizabeth Osorio en el año 2023 y el Plan de negocios para un establecimiento gastronómico de carácter turístico y bajo enfoque regenerativo, elaborado por Liliana González en el año 2023.

La investigación de Osorio (2023) coincide en la medida en que aplica la teoría de proyectos, a través de la formulación de un plan de gestión. En esta se puede apreciar el abordaje de los conceptos, componentes, técnicas y herramientas de la gestión de proyectos abordado a partir de las áreas del conocimiento, lo cual difiere con el enfoque de este proyecto de estudio que se enfocará en los grupos de procesos. Por otra parte, es un proyecto de turismo y presenta elementos sobre el turismo regenerativo en una comunidad indígena de Panamá, con un contexto muy diferente al proyecto en estudio ubicado en Costa Rica.

La investigación de González (2023), es importante porque aporta desde el punto de vista del turismo en Costa Rica con un enfoque de turismo regenerativo, sin embargo, difieren en la medida en que no se basa en la teoría de administración o gestión de proyectos, sino en teorías de administración de empresas ligadas a los planes de negocios, además el contexto difiere pues se refiere a la comunidad de Monteverde.

El proyecto de maestría de María Raquel Ramírez, del año 2023, se refiere a una Propuesta de enfoque regenerativo aplicado al turismo en el cantón de Hojancha, Costa Rica, de la Universidad para la Cooperación Internacional. Tiene coincidencias con el tema de este proyecto en el sentido que busca instrumentalizar el concepto de desarrollo regenerativo en esta actividad productiva, además porque se refiere a una región similar a la cual se llevará a cabo el PFG. Sin embargo, la señora Ramírez no aborda un plan de gestión, sino un plan de desarrollo turístico, con elementos y enfoques distintos a lo planteado en Tamarindo de Guanacaste.

En la biblioteca de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) se encuentran trabajos finales de graduación sobre planes de gestión de todo tipo de proyectos, investigaciones sobre turismo regenerativo, pero desde otras carreras, o bien planes de gestión aplicados a actividades productivas y agroindustriales. El tema del Desarrollo Regenerativo es recurrente en la UCI, pero poco se ha aplicado a planes de negocios en turismo y en la zona de estudio.

Debido a que las teorías y propuestas del Turismo Regenerativo cuentan relativamente con pocos años, en Costa Rica básicamente ha sido abordado por la Universidad para la Cooperación Internacional. La revisión de trabajos de investigación en otras universidades del país preliminarmente no arroja coincidencias con este tema.

Desde inicios de este siglo XXI se encuentran documentos, propuestas y estudios, cada vez más amplios y rigurosos, sobre el concepto del desarrollo regenerativo, elaborados por el doctor Edward Müller, rector de la Universidad para la Cooperación Internacional. Su obra, “Desarrollo Regenerativo ante el cambio Global: garante de un futuro económico, social y ambiental”, del año 2016, es fundamental para abordar la justificación y el concepto del desarrollo regenerativo, así como los pilares que lo componen. Más recientemente se encuentran reflexiones sobre este tema en la página web de la Universidad.

Con respecto al turismo regenerativo son pocos los estudios y documentos escritos que se encuentran disponibles. La publicación de Mario Socatelli, del año 2024, denominada “Fundamentos del Desarrollo Regenerativo y el Turismo Regenerativo ayuda a conceptualizar el desarrollo regenerativo y su aplicación práctica en el turismo. Es sin duda un documento para apoyar la elaboración del marco conceptual y obtener ideas para su aplicación en el plan de gestión del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste.

**Metodologías que se han usado**

La investigación de Osorio (2023) consistió en elaborar un plan de gestión, para lo cual en primer lugar recurrió a la revisión de información secundaria como legislación, textos, páginas web y similares, lo cual se complementa con entrevistas a personas de la comunidad Silico Creek y visitas de campo. La observación sobre las condiciones y características de la comunidad, sus atractivos turísticos, los aspectos culturales de esta comunidad, así como la organización y las posibles conexiones con otros sitios de interés turístico, fueron aspectos evaluados en el campo. En estos procesos utilizó herramientas con el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para realizar el diagnóstico turístico. La información fue sistematizada y presentada a través de los instrumentos y técnicas propias de un plan de gestión organizados desde el punto de vista de las áreas de conocimiento.

El abordaje de los contenidos para cada área de conocimiento se realizó en estricto apego a las teorías de administración de proyectos, que en general incluye actividades de planificación de los procesos propios de cada área, dirección y gestión, monitoreo y control.

El PFG de Ramírez (2023) consistió en la elaboración de un plan de desarrollo turístico para el cantón de Hojancha, para lo cual recurrió a fuentes secundarias de información y la realización de entrevistas a informantes claves ligados al tema turístico en Hojancha, además se realizaron ceca de 400 encuestas también a persona del cantón. El diagnóstico se enfocó en identificar y caracterizar los sitios de interés turístico y sus vinculaciones, es decir la oferta turística real y potencial del cantón. Luego se procedió con el análisis de la información y la generación de un informe, o plan de desarrollo turístico, donde se abordan prácticas del desarrollo regenerativo. El Plan de desarrollo reconoce la oferta turística y las condiciones que requieren para un desarrollo efectivo, además de las condiciones de apoyo requeridas y la creación de vinculaciones o encadenamientos entre ellas.

La investigación de González (2023) utilizó fuentes de información secundarias, complementadas con encuestas de satisfacción por más de un año y entrevistas a empresarios turísticos de Monteverde. Con esta información se formuló el plan de negocios para el proyecto turístico. El trabajo de campo fue realizado durante un largo período y aborda a operadores turísticos y a clientes, a los cuales se les consulta sobre las características y los niveles de satisfacción. Este proceso incluye un diagnóstico y la creación de una propuesta de futuro, la cual será alcanzada a través del plan de negocios.

Los planes de gestión que se encuentran en la biblioteca de la UCI, relativos a proyectos como agroindustria, constructivos, agropecuarios o de tecnología, entre otros, presentan metodologías similares, que inician con revisiones de fuentes secundarias, complementadas con trabajo de campo para fortalecer el diagnóstico y recabar información que permita realizar el acta de constitución, el detalle de actividades, la elaboración de cronogramas, los recursos y presupuestos, los riesgos y los demás componentes. Para recabar esta información se recurre a informantes claves, a estudios de mercado o a la revisión de proyectos anteriores. Todos elaboran el plan de acuerdo con las áreas de conocimiento.

Los estudios y las propuestas sobre desarrollo regenerativo, elaborados por la UCI se basan en la revisión de fuentes secundarias y teorías como la “Economía de la Dona”, desarrolladas por la doctora Kate Raworth, los “Límites planetarios” estudiados por el Stockholm Resilience Centre (SRC), la “Carta de la Tierra” promovida por la Naciones Unidas o la “Encíclica Laudato Si” del Papa Francisco, entre las más destacados. Además, la Universidad ha venido desarrollando proyectos de desarrollo regenerativo en Guanacaste que constituyen en laboratorios para la investigación. La propuesta del desarrollo regenerativo es una teoría en construcción, que se ha venido formando principalmente en este siglo XXI y sus aportes provienen de investigadores, científicos, institutos y organizaciones de todo el mundo. En esta misma línea, el turismo regenerativo es un concepto en construcción, que se nutre con los conceptos e investigaciones realizadas, así como los casos prácticos que se van ejecutando.

**Conclusiones y recomendaciones obtenidas**

La investigación de Osorio (2023) muestra como primera conclusión la importancia de realizar un análisis situacional, antes de empezar las construcciones, ya que esto permite definir con claridad la línea base de tiempo, costo, alcance y calidad. La segunda y tercera se refieren a las bondades de la gestión planificada de la integración del proyecto y la definición del Alcance como punto medular para empezar. Las demás conclusiones se enfocan en las características fundamentales del equipo de proyecto, y la importancia del diseño del sistema de aseguramiento de la calidad, el uso adecuado de las herramientas de gestión de proyectos, la aplicación de los procesos y la elaboración de los planes. Recomienda a la comunidad de Silico Creek compartir el Plan de Gestión para la construcción de un complejo de cabañas de alojamiento con las autoridades turísticas de Panamá y explorar posibles patrocinadores para el proyecto. Además, destaca que el director del Proyecto debe desarrollar planeas de gestión para otros proyectos asociados, que siga con detenimiento los lineamientos del plan y que realice las construcciones con diseños tradiciones Ngäbe. A la Asociación Panamá Verde se le solicita que impulse iniciativas como la abordada en la investigación, e impulsar el turismo regenerativo en otros proyectos.

La investigación de González (2023) concluye sobre la importancia de planear el desarrollo turístico en regiones como Monteverde, en respuesta al perfil de turista que visita la región y la oferta que se ofrece, la cual puede modificarse de acuerdo con las tendencias internacionales. Indica que el diseño del producto turístico tiene mayor posibilidad de éxitos cuando se atiende las necesidades del visitante y se incluye el desarrollo regenerativo, ya que la zona está posicionada por la generación de una conexión de las personas con la naturaleza. En estos aspectos se centra la importancia del diseño estratégico. Recomienda gestiones y visibilizar las alianzas estratégicas con distintos actores locales como el Instituto Costarricense de Turismo, la Cámara de Turismo de Monteverde, las empresas gastronómicas, las organizaciones y grupos ambientales, sociales y culturales, quienes tienen papeles fundamentales en el planeamiento y desarrollo de propuestas. En segundo lugar, recomienda realizar una gestión adecuada del talento humano, con diseño de perfiles, medición del grado de satisfacción y la creación de vínculos. Por último, destaca la importancia de la generación de vivencias turísticas acorde al perfil del visitante y el grado de satisfacción, además recomienda monitorear los indicadores financieros de forma constante.

Por su parte, Ramírez (2023) concluye sobre la importancia del plan de dinamización turística para Hojancha creado a partir del potencial de la zona y las riquezas naturales, que permitió crear una mayor oferta de productos y servicios turísticos, a los cuales se pueden agregar muchos más, como tours enfocados en las costumbres, escenarios y paisajes; en finca ganaderas, viveros, experiencias rurales. A partir de estas condiciones concluye sobre la oportunidad de elaborar un modelo de desarrollo turístico basado en los seis pilares de la regeneración. Indica que para implementar el plan se requiere seguimiento y capacitación.

Otras conclusiones de esta investigación indican que las mejores opciones para desarrollar el turismo en el cantón se encuentran en la unificación y la comercialización en forma conjunta de los productos y servicios ofertados, en contraposición a las gestiones individuales que priman en la actualidad. El trabajo conjunto entre autoridades públicas, gobierno local y emprendedores se destaca como condición indispensable para llevar a Hojancha hacia otro nivel de desarrollo turístico. Entre las recomendaciones resalta el uso de plataformas y medios digitales para dar a conocer el plan, junto con la capacitación y el entrenamiento para aplicarlo. En este punto sugiere la realización de talleres, cursos y conferencias con los prestadores de los servicios turísticos y a comunidad. Además, menciona la importancia de fortalecer el plan con la elaboración de proyecciones financieras, validación de las inversiones y el diseño de indicadores de éxito.

La autora de esta investigación recomienda además el apoyo de las instituciones públicas, las inversiones en infraestructura pública y privada, como medios para lograr él éxito en este plan. Por último, destaca la necesidad de fomentar una marca de turismo local y que la utilización de la metodología empleada en la investigación puede ser utilizada como guion para analizar el potencial de otros proveedores locales.

Las conclusiones y recomendaciones sobre otros proyectos de investigación abordan aspectos como el diseño metodológico basado en la administración de proyectos, las bondades de estas teorías para realizar una gestión exitosa, indistintamente del tipo de proyecto, y la necesidad de que todo proyecto cuente con técnicas y herramientas, similares a las sugeridas por la Guía del PMBOK (PMI, 2017).

#### 2.3.3 Otras teorías relacionadas con el tema de estudio.

**El Desarrollo Sostenible.**

El concepto de Desarrollo Sostenible ha venido evolucionando y adquiere distintos matices y énfasis de conformidad con el autor (persona o institución) y sus intenciones. El análisis de la literatura identifica que los procesos previos para la preparación de la Cumbre Mundial Ambiental de Río de Janeiro del año 1992 permitieron generar varias propuestas.

En el informe Bruntland o “Nuestro Futuro Común” del año 1987, elaborado por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, se define el desarrollo sostenible como “un nuevo sendero de progreso que permite satisfacer las necesidades y aspiraciones del presente, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer las propias*”* (Quesada, 1992, citado por Cambronero, 2021, p. 168).

Esta definición tuvo muchas críticas, sobre todo ligadas al tema de las necesidades humanas las cuales varían de continente a continente, de persona a persona y de generación en generación; no obstante, es importante porque marca un inicio a las reflexiones y propuestas sobre la necesidad de cambiar la forma como se estaban haciendo las cosas. Posteriormente en el año 1991, el “World Resources Institute”, define el desarrollo sostenible como “uno que distribuya más equitativamente los beneficios del progreso económico, protege el ambiente nacional y mundial en beneficio de las futuras generaciones y mejore genuinamente la calidad de vida” (WRI,1991, citado por Cambronero, 2021, p.169).

Más recientemente el “Informe sobre Desarrollo Humano 2011” de las Naciones Unidas adopta su propia definición de desarrollo humano sostenible, de la siguiente manera:

El economista Robert Solow enunció en 1993 una definición alternativa, al considerar que la sostenibilidad es “la obligación de dejar a la próxima generación lo que sea necesario para lograr un nivel de vida al menos tan bueno como el nuestro y que permita proveer en forma similar a la generación siguiente”. Solow agregó: No debemos consumir el capital de la humanidad, en el sentido más amplio (2011, p.32).

Esta es importante porque por muchos años las Naciones Unidas han monitoreado el desarrollo humano mundial a través del Índice de Desarrollo Humano, el cual se fundamenta en el crecimiento económico (ingresos) y el desarrollo social (educación y salud). Sin embargo, sus investigaciones determinaron que el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), como preocupación central de las economías del mundo, no estaba asociado con el desarrollo sostenible, ni el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y menos con la conservación ambiental. En las sociedades actuales, indican, existen una gran contradicción entre crecimiento económico y sostenibilidad ambiental.

Las reflexiones sobre la premisa que el crecimiento económico es el punto de partida para el desarrollo, y que por tanto debe ser la preocupación central de las economías del mundo, ha sido refutada en los círculos de análisis del desarrollo sostenible y del desarrollo regenerativo. La propuesta plantea que el crecimiento generaría un efecto de desborde, a través del cual todos se beneficiarían, pero las evidencias muestran la concentración de la riqueza y el deterioro ambiental.

El análisis de más de 35 años hablando sobre el desarrollo sostenible, sobre las virtudes de lograr el equilibrio entre los tres componentes fundamentales (económico, social y ambiental), muestra que los resultados distan mucho de la realidad. Desde el Informe de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas del año 2011 (PNUD, 2011), se hicieron cambios en el modelo, enfocado hacia una nueva visión del Desarrollo humano que integra la perspectiva de la sostenibilidad y la equidad. Estas reflexiones, unido a las evidencias con miles de datos y estadísticas mundiales, llevan a distintos sectores de la población, a desarrollar propuestas alternativas como el desarrollo regenerativo.

El Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, utiliza conceptos e indicadores del desarrollo sostenible, para medir la reducción en los impactos ambientales y la generación de impactos positivos de tipo social y económico. Esto se llevará a cabo debido a que el desarrollo regenerativo adopta este tipo de instrumental a sus propuestas.

**El desarrollo regenerativo**

Al iniciar el siglo XXI, las propuestas y estrategias del Desarrollo sostenible, impulsadas a nivel mundial por las Naciones Unidas y por otras organizaciones ambientales, no habían logrado detener el proceso de degradación ambiental en el mundo, tampoco se estaban repartiendo equitativamente los beneficios del progreso económico y las muestras de mejoramiento en la calidad de vida eran limitadas.

El término desarrollo regenerativo y sus fundamentos, son propuestos de forma concreta, por primera vez, en el articulo titulado “Shifting our Mental Model – Sustainability to Regeneration” publicado en el año 2006 por el arquitecto Bill Reed. Ideas que fueron amalgamadas en el 2016, por Daniel Wahl en su libro “Designing Regenerative Cultures”. Trabajos que constituyen la guía del pensamiento sobre lo que tenemos que hacer no para sostener el planeta, sino para regenerarlo (Socatelli, 2024. p.5)

Es así como en el presente siglo se empieza a hablar del Desarrollo Regenerativo. Para el caso costarricense, la Universidad para la Cooperación Internacional y su rector el señor Edward Müller, ha impulsado esta actitud proactiva ante la vida, que va más allá de conceptos y teorías, y se convierte en una necesidad de cambio, para revertir los patrones de producción y consumo que caracterizan a las sociedades actuales.

Müller (2016), indica que el enfoque del Desarrollo Regenerativo se alcanza mediante acciones concretas en seis pilares:

* Pilar ecológico: Regeneración de los ecosistemas naturales y productivos, gestionando adecuadamente la biodiversidad en su conjunto a todo nivel. Esto incluye, por ejemplo, la modificación de los sistemas agrícolas para recuperar la vida del suelo.
* Pilar social: Regenerar las sociedades, volviéndolas más equitativas, funcionales, participativas y activas, dejando atrás el consumo suntuario, el despilfarro, el uso desmedido de energía y recursos no renovables. Esto implica un cambio en el estilo de vida.
* Pilar económico: Regenerar el sistema económico basado en la competitividad global y los mercados abiertos y el predominio de los grandes capitales; por una economía justa e incluyente, que brinde beneficios a todos. Una economía de bien común.
* Pilar político: Regenerar el sistema político para que se promuevan la transparencia, la ética y las democracias participativas.
* Pilar cultural: Promover el rescate y regeneración de la diversidad cultural, la cual se pierde rápidamente en el mundo globalizado. Se trata de respetar lo local y la identidad y la construcción de sociedades basadas en el conocimiento (cambio en la educación)
* Pilar espiritual: Impulsar un nuevo orden mundial basado en valores y ética, donde las personas son solidarias con todos, respetan el ambiente y actúan tomando en cuenta que su bienestar depende del bienestar de la Madre Tierra.

La propuesta del Desarrollo Regenerativo es amplia y profunda, con cambios en el estilo de vida, en los sistemas productivos, en la organización política y la distribución de los ingresos a nivel global y de cada país. Es una propuesta de cirugía mayor, que parte de reconocer que la naturaleza y todos los procesos que la constituyen, tienden de forma natural hacia el equilibrio, pero la excesiva intervención del ser humano genera desajustes. Es por ello que ahora se vuelve imprescindible regenerarlos.

Diversos estudios llaman la atención sobre el peligro que corre la humanidad producto de la degradación ambiental mundial. El año 2009, un grupo de 28 científicos del “Stockholm Resilence Centre (SRC)”, definieron nueve límites planetarios (fronteras planetarias), los cuales, si llegan a sobrepasarse, pondrían en peligro la vida sobre la tierra. Estos límites son El cambio climático, la pérdida de Biodiversidad, los cambios en el uso del suelo, los ciclos del fósforo y el nitrógeno; la contaminación química, la acidificación de los océanos, el uso mundial del agua dulce, el agotamiento del ozono atmosférico y la carga de aerosoles atmosféricos. En la actualidad existen evidencias que los primeros cinco límites han sido sobrepasados, lo cual aumenta la urgencia por realizar cambios significativos.

En este contexto, es urgente que todas las personas sobre la tierra reconozcan que existe una relación de dependencia entre el ser humano y la naturaleza y que los sistemas productivos intensivos están acabando con la biodiversidad con lo cual se rompen los ciclos naturales y productivos.

El desarrollo regenerativo es el camino hacia adelante. Involucra regenerar lo económico, social, ambiental, cultural, político y espiritual en una aproximación holística, desde la ciudadanía, el territorio y su funcionalidad, aplicando una gestión creativa que mira hacia el futuro, incorporando escenarios para robustecer las nuevas estrategias para el desarrollo (Müller, 2024, recuperado de https://uci.ac.cr/uci/)

La aplicación u operacionalización del concepto de Desarrollo Regenerativo a distintas actividades económicas, como el turismo, ha dado lugar al concepto y la propuesta de acción para llevarlo a la práctica. En el proyecto en estudio, los conceptos del desarrollo regenerativo servirán de marco conceptual y guiarán la elaboración de procesos y la definición de actividades, ajustadas a los componentes de esta teoría.

**El turismo y el turismo regenerativo**

El turismo es una actividad económica de gran importancia para la economía costarricense, sobre todo por la generación de ingresos y divisas (monedas extranjeras), la creación de empleos, la apertura del país y las comunidades a otras personas y culturas; y el impulso a emprendedores en distintos lugares del país. Es una actividad que ha venido evolucionando en respuesta a las tendencias internacionales, los gustos y preferencias de los clientes, la oferta turística y el entorno político, social y cultural.

Para efectos de esta investigación se utiliza el concepto de turismo definido por la Conferencia de Ottawa (1991), citado por Ramírez (2023), de la siguiente forma “se define al turismo como aquellas actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a de su entorno habitual por períodos de tiempo consecutivos inferior a un año con fines de ocio, negocio y otros motivos” (p.6). Esta definición deja ver que el turismo es una actividad compleja, que vincula actividades económicas como el transporte, la gastronomía, el hospedaje, los servicios de apoyo, el comercio y muchos más, además se vincula con distintos contextos, culturas y normativas, entre otros.

En cuanto a la evolución del turismo, Ramírez (2023) indica:

En los años 50,60 y 70, la motivación principal del turista era el descanso y la diversión. Fue a partir de los años 80 que cambian un poco estas motivaciones. Empiezan a diversificarse. Se incluye como motiva de viaje practicar deporte, viajes de negocios, visitar a familiares, amigos, intereses culturales, y hasta razones médicas. Actualmente debemos de agregar el turismo de bienestar (p.6)

Distintos autores señalan que la década de los noventa marca el inicio del turismo ecológico o ecoturismo en Costa Rica, el cual se basa en el disfrute de la naturaleza y los procesos ecológicos asociados. Su crecimiento ha sido acelerado, convirtiéndose en un motor de desarrollo para el país. En 1990, según datos del Instituto Costarricense de Turismo, el país recibió 345 mil turistas, mientras que el año 2023 ascendió a 2,4 millones de visitantes. Esta dinamización ha sido posible gracias a la existencia de un conjunto de factores propios del contexto costarricense.

La combinación de muchos factores explica el crecimiento y dinamismo del país en el tema del turismo ecológico; sin una plataforma ambiental sólida, políticas de protección y conservación ambiental, un contexto de paz que propicia la inversión externa en el sector, un nivel educativo adecuado para atender las demandas externas y el desarrollo de infraestructuras, el turismo de hoy hubiese tropezado con limitaciones para su expansión (Cambronero, 2021, p.135)

Autores como Mario Socatelli (2024), indican que el turismo es una actividad cambiante, y que cada vez más se toman medidas para convertirla en una actividad responsable, en la cual el visitante realiza una serie de prácticas sociales, económicas y ambientales para reducir los impactos negativos y aumentar los positivos de sus viajes. Este precedente, constituye la antesala del turismo regenerativo.

El turismo regenerativo es un entendimiento emergente, evolutivo, dinámico, que incluye a las sostenibilidad dentro del merco de sistemas vivos y enfatiza la relación del hombre consigo mismo, con el otro y con la tierra; en donde se invita al otro a visitar el lugar ralentizando el ritmo del visitante y creando una experiencia que activa conexiones profundas y positivas, entre el visitante, la comunidad local, el lugar y los sistemas que sostienen la vida allí, alineando tanto al local y al visitante a los ritmos propios de la naturaleza (Teruel y Briceño, 2018, citado por Socatelli, 2024, p.11)

La aplicación del concepto al caso del proyecto de investigación invita al diseño de un plan de gestión que aborda la remodelación de una casa en una zona rural en la periferia de Tamarindo de Guanacaste, que es acondicionada para brindar servicios de hospedaje a familias nacionales e internacionales, pero que además propicia la realización de vivencias del visitante con la comunidad y el ambiente. Estas vivencias incluyen la visita a playas y parques nacionales, la observación de biodiversidad tanto en el lugar como en los alrededores, el desarrollo de actividades sociales y ambientales a nivel local, así como el respeto por la cultura local y la realización de prácticas ambientales sostenibles. De igual forma el proyecto se inserta en la Comunidad de El Llanito, genera encadenamientos locales y propicia relaciones de colaboración y alianzas con otros proveedores de la zona.

# MARCO METODOLÓGICO

En este apartado se describe la metodología utilizada en la investigación del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, la cual incluye los métodos de investigación, las fuentes de información y las herramientas utilizadas para recopilar los datos, además se agregan los supuestos y restricciones del presente proyecto, en relación con el logro de los objetivos, así como los entregables.

### 3.1 Fuentes de información

El Proyecto de Turismo Regenerativo de Tamarindo Guanacaste, es una iniciativa que ha sido construida a partir de información de distintas fuentes, todo con el fin de garantizar los datos adecuados para la elaboración del plan de gestión y garantizar así el logro de los objetivos. En el boletín científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA, de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, se encuentra una definición que guio respecto a las fuentes de información:

Las fuentes de información son instrumentos para el conocimiento, acceso y búsqueda de la información, su objetivo principal es el de buscar, fijar y difundir la fuente de información implícita en cualquier soporte físico, estas se pueden catalogar desde diferentes perspectivas, sin embargo, cada autor puede elaborar su propia clasificación dependiendo de su grado de información. De acuerdo con el grado de información que proporcionan, las fuentes de información se dividen en primarias, secundarias y terciarias; esta división se utiliza generalmente en el ámbito académico (Universidad Autónoma de Hidalgo, 2019)

A efectos del proyecto del trabajo de graduación se utilizaron solo fuentes de información primarias y secundarias, tal como se describe en los siguientes apartados.

#### Fuentes primarias

Según Hernández Sampieri, este tipo de fuentes contienen información original, es decir, de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluada por otra persona. Las principales fuentes de información primaria son los libros (los que no procesan información de fuentes primarias), monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis (las que no procesan información de fuentes primarias y generan sus propias ideas, conceptos, teorías y resultados novedosos), trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros (2014).

Las fuentes primarias usadas en este proyecto fueron:

* Reuniones con los integrantes de la Junta de Socios.
* Entrevistas a informantes claves de Tamarindo: proveedores locales, comercio, servicios, tiendas de materiales de construcción, organizados locales, instituciones públicas, representantes de Airbnb.
* Anotaciones y listas de cotejo de las visitas a proyectos turísticos, emprendedores locales, atractivos turísticos, comercio y servicios locales, sitios gastronómicos.
* Observación de campo en la comunidad, para verificar condiciones sociales, biodiversidad local, áreas protegidas, estado de infraestructuras.
* Estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), incluyendo el Censo de Población 2011.
* Documentos, informes y reportes del Instituto Costarricense de Turismo.
* Consultas a sitios web de la Universidad Para la Cooperación Internacional, otras universidades, Google Map, sitios de turismo, Airbnb, repositorios.
* La encíclica del Papa Francisco y la Carta de la Tierra.
* Los sitios web que abordan temas como la Economía de la Dona y los Límites Planetarios.

#### Fuentes secundarias

Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria. Ejemplos pueden ser libros de texto, diccionarios, enciclopedias, algunos artículos de revista que no sean fuente primaria, historias, análisis de fuentes primarias, comentarios, críticas, otros. (https://tecnicasdeinvestigacion.com/fuentes-de-informacion-primaria-y-secundaria-y-terciaria/)

Las fuentes secundarias usadas en este proyecto fueron:

* El libro de Pablo Lledó sobre Administración de Proyectos: El ABC para un Director de Proyectos exitoso.
* La publicación de Eduardo Müller sobre el Desarrollo Regenerativo ante el cambio global: garante de un futuro económico, social y ambiental
* Los informes de Desarrollo Humano Sostenible del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
* La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos el PMI.
* La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK y el Estándar para la Dirección de Proyectos, de PMI
* Gestión de Proyectos Sostenible: La guía de referencia de GPM, de los autores Carboni, Duncan, González, Milsom y Young.
* El Estándar P5 de GPM para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos, de GPM Global.
* Las publicaciones de Kate Raworth, sobre la Economía de la Dona.
* Textos sobre el Desarrollo Sostenible, Globalización y Ambiente, Análisis desde la Economía de Problemas Ambientales.
* Trabajos finales de graduación de las carreras de administración, administración de proyectos y turismo.

El resumen de las fuentes de información que se utilizaron en el Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste se presenta en la Tabla 2:

Tabla 2

*Fuentes de Información Utilizadas en el Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Objetivos | Fuentes de Información | |
| Primarias | Secundarias |
| 1. Diseñar el grupo de procesos de iniciación con el fin de clarificar las características principales del proyecto de turismo regenerativo en Tamarindo de Guanacaste. | Reuniones con los integrantes de la Junta de Socios.  Entrevistas a informantes claves de Tamarindo y representantes de Airbnb.  Anotaciones y listas de cotejo de las visitas de campo.  Observación de campo en la comunidad.  Documento de Socatelli sobre Turismo regenerativo.  Los sitios web que abordan temas como la Economía de la Dona y los Límites Planetarios | La publicación sobre el Desarrollo Regenerativo ante el cambio global: garante de un futuro económico, social y ambiental  Los informes de Desarrollo Humano Sostenible.  La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos el PMI.  La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK y el Estándar para la Dirección de Proyectos  Gestión de Proyectos Sostenible: La guía de referencia de GPM  Textos sobre desarrollo sostenible, Globalización y Ambiente. |
| 1. Elaborar los procesos de planificación que permitan identificar los pasos adecuados con el fin de transformar una vivienda rural en un proyecto de turismo regenerativo. | Reuniones con los integrantes de la Junta de Socios.  Entrevistas a informantes claves de Tamarindo y representantes de Airbnb.  Anotaciones y listas de cotejo de las visitas de campo.  Observación de campo en la comunidad.  Consultas a sitios web  La encíclica del Papa Francisco y la Carta de la Tierra.  Los sitios web que abordan temas como la Economía de la Dona y los Límites Planetarios  Entrevistas a instituciones públicas locales. | La publicación sobre el Desarrollo Regenerativo ante el cambio global: garante de un futuro económico, social y ambiental  La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos el PMI.  La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK y el Estándar para la Dirección de Proyectos  Gestión de Proyectos Sostenible: La guía de referencia de GPM.  El Estándar P5 de GPM, para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos.  Publicaciones de Kate Raworth |
| 1. Brindar recomendaciones y procedimientos para los procesos de ejecución, monitoreo y control y cierre, con el fin de tomar las previsiones para la etapa de ejecución del proyecto de turismo regenerativo. | Entrevistas a informantes claves de Tamarindo y representantes de Airbnb.  Anotaciones y listas de cotejo de las visitas al campo.  Observación de campo en la comunidad.  Consulta a instituciones públicas locales. | La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos del PMI.  La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK y el Estándar para la Dirección de Proyectos.  Gestión de Proyectos Sostenible: La guía de referencia de GPM.  Trabajos finales de graduación de administración de proyectos. |

*Nota*: La Tabla 2 muestra las fuentes de información utilizadas para la elaboración del Plan de Gestión del Proyecto de Turismo Regenerativo, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias.

### 3.2 Métodos de Investigación

Para lograr los objetivos del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste se utilizaron una serie de procedimientos que permitieron realizar análisis científicos de la información recopilada. Estos procedimientos sistemáticos y lógicos sustentan el proceso investigativo, definido por Hernández et ál. (2014) como un “conjunto de procesos sistemáticos, críticos, empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema”.

#### Método analítico-sintético

El proceso de investigación utiliza distintos métodos o procedimientos ordenados para analizar la información, en este caso para el PFG, se utilizó el método analítico sintético, el cual se basa en la generación de síntesis a partir de postulados generales.

El análisis maneja juicios. La síntesis considera los objetos como un todo. El método emplea el análisis y la síntesis consiste en separar el objeto de estudio en dos partes y una vez comprendida su esencia, construir un todo. El método sintético es el utilizado en todas las ciencias experimentales ya que mediante esta se extraen las leyes generalizadoras, y lo analítico en el proceso derivado del conocimiento a partir de las leyes. La síntesis genera un saber superior al añadir un nuevo conocimiento que no estaba en los conceptos anteriores, pero el juicio sintético es algo difícil de adquirir al estar basado en la intuición reflexiva en el sentido común, componentes de la personalidad y que no permiten gran cambio temporal (Behar (2008), p.45).

Ente método de investigación fue muy utilizado en el Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, ya que se recopiló información de distintas fuentes, la cual fue sintetizada en herramientas e instrumentos utilizados en la teoría de administración de proyectos como la Estructura de Desglose del Trabajo o el Cronograma entre otros.

#### Método inductivo

El método de investigación inductivo o de razonamiento inductivo el cual se basa en la obtención de conclusiones a partir de la observación y la experimentación. Es un proceso lógico, que va de lo particular a lo general, es decir, de hechos concretos observables a premisas o razonamientos más generales. También se dice que este método crea leyes a partir de la observación de los hechos y la generalización del comportamiento observado (Behar, 2008, citado por Osorio, 2023, p.62). Por ejemplo, en el Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, se recopiló información basada en la experiencia de los constructores y proveedores locales, a través de los cuales se fueron depurando las ideas para construir un cronograma de remodelación ajustado a la realidad local.

Para explicar los fenómenos particulares, los razonamientos inductivos parten del conocimiento de estos para obtener una verdad o principio general. En las ciencias, los científicos utilizan la inducción para obtener conocimiento a partir de la experiencia. La inducción es un método que descubre propiedades a partir de la observación de una regularidad en una serie de fenómenos determinados.

Sus pasos constitutivos son:

* Se observa una semejanza
* Se hace una generalización, conjetura o juicio tentativo que resulta de una evidencia apoyada en los casos particulares (Enciclopedia Humanidades, 16 febrero 2024, <https://humanidades.com/metodo-inductivo/#ixzz8RwWPMzv2>)

De esta explicación llama la atención sobre un tema muy importante, y es que la investigación científica no puede generarse mediante las experiencias documentadas con rigurosidad, a partir de las cuales se identifican propiedades de un fenómeno o premisas a partir del análisis de ese cúmulo de información empírica. En otras palabras, se puede genera conocimiento mediante la revisión sistemática de cómo hacen las cosas las personas, que para el caso particular del proyecto, se enfocó en revisar prácticas locales sobre manejo de recursos, estimaciones de productividad y experiencias de deterioro de materiales debido a las altas temperaturas, para luego, formular el presupuesto del proyecto o una premisa sobre la calidad de los materiales en ese contexto.

#### Método deductivo

Es un método de investigación y razonamiento que va de la existencia de leyes o principios generales, más lógicos, hasta hechos concretos, es decir, que trata de obtener conclusiones a partir de principios o postulados universales. Comúnmente se dice que es un análisis de lo general a lo particular, pues es una deducción lógica a partir de las premisas. La Enciclopedia de Humanidades (2024) se refiere a método este método como “un **tipo de razonamiento lógico**que se caracteriza por inferir de manera necesaria una conclusión a partir de una serie de premisas”

Por ejemplo, en el PFG se utilizó cuando a partir del análisis de la información recopilada, como por ejemplo los datos del comportamiento del clima en la región o sobre las condiciones sociales de la comunidad, se dedujeron riesgos ambientales o sociales para el proyecto respectivamente.

En la Tabla 3 se pueden apreciar los métodos de investigación utilizados para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 3

##### *Métodos de Investigación Utilizados en el Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Objetivos | Métodos de Investigación | | |
| Método analítico-sintético | Método inductivo | Método deductivo |
| 1. Diseñar el grupo de procesos de iniciación con el fin de clarificar las características principales del proyecto de turismo regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | Este método contribuyó con la delimitación del Alcance, los entregables, y la identificación de interesados, partiendo de la información recopilada. | Experiencia y conocimientos previos de la Familia Cambronero Valverde, para definir el alcance del proyecto, sus características deseadas y los requerimientos | Se revisaron distintos tipos de proyectos turísticos y sus características, para la elaboración del Plan de gestión y el acta. |
| 1. Elaborar los procesos de planificación que permitan identificar los pasos adecuados con el fin de transformar una vivienda rural en un proyecto de turismo regenerativo. | A partir de la lista de tareas se elaboró el cronograma  A partir de los requerimientos y las listas de recursos, se elaboró la línea base de costo y la formulación del presupuesto.  A partir de la experiencia del equipo de proyecto, de informantes claves y del análisis de casos similares, se identificaron, analizaron y planificó la respuesta a los riesgos.  El plan de gestión de las adquisiciones se formula a partir del estudio de mercado en el contexto de Tamarindo y los requerimientos de los entregables | Experiencia y conocimiento de proveedores y contratistas locales, para definir los materiales, el presupuesto y el cronograma.  Experiencia de grupos locales e iniciativas de emprendedores, para generar un modelo de alianza estratégica y encadenamientos en turismo. | Se analizó la teoría y las buenas prácticas referidas a la gestión del cronograma, planteados en Lledó y la Guía de PMBOK, para su diseño, para aplicarlas al caso particular del proyecto.  Se analizaron los procesos de gestión plateados en la Guía del PMBOK, como referencia para la elaboración del presupuesto, plan de gestión de riesgos, matriz de interesados, etc., del proyecto  Con los datos del comportamiento del clima se dedujeron riesgos ambientales. |
| 1. Brindar recomendaciones y procedimientos para los procesos de ejecución, monitoreo y control y cierre, con el fin de tomar las previsiones para la etapa de ejecución del proyecto de turismo regenerativo. | Se realizó la revisión de bibliografía y el análisis de proyectos similares, así como la revisión de buenas prácticas para elaborar las recomendaciones sobre técnicas y herramientas para la ejecución, control y cierre. | Se estudiaron las lecciones aprendidas y resultados de proyectos exitosos para definir recomendaciones sobre técnicas y herramientas a utilizar en los procesos de ejecución, control y cierre. | Se aplicaron las buenas prácticas de la Guía del PMBOK y sus técnicas y herramientas para diseñar las recomendaciones de los grupos de procesos de ejecución, control y cierre. |

*Nota*: La Tabla 3 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo.

### 3.3 Herramientas

De forma genérica las herramientas son instrumentos para realizar ciertos trabajos, en el ámbito de la administración de proyectos, las herramientas son “algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado” (PMI, 2017, p.714).

En administración de proyectos, las herramientas y técnicas se agrupan en seis grupos:

Técnicas de recopilación de datos

Técnicas de análisis de datos

Técnicas de representación de datos

Técnicas para la toma de decisiones

Habilidades de comunicación

Habilidades interpersonales y de equipo (PMI, 2017, p. 686).

El Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste utilizó las siguientes herramientas en el proceso de recolección y análisis de la información, presentación de los resultados y elaboración de recomendaciones, de acuerdo con los objetivos propuestos:

* Reuniones: El PMI (2017), indica que “la gestión de las reuniones incluye preparar la agenda, asegurarse de invitar a un representante de cada grupo clave de interesados y preparar y enviar el acta y las acciones de seguimiento” (p.80). Para los procesos de inicio y planificación del proyecto de estudio, la Junta de Socios recurrió a este instrumento para analizar la información y tomar las decisiones.
* Acta de constitución: se refiere al instrumento que “autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto” (PMI, 2017, p. 601)
* Juicio de expertos: PMI (2017) lo define como el juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, etc., según resulte apropiado para la actividad que se está ejecutando (p.715). En este PFG fue utilizado mediante consultas a conocedores de turismo, constructores o conocedores de la realidad local entre otros.
* Entrevistas: fueron de gran valor para obtener información de grupos organizados, instituciones y personas informantes claves para el proyecto. El PMI (2017) indica que esta herramienta permite “obtener información específica de los interesados a fin de desarrollar el plan para la dirección del proyecto o cualquier componente del plan o documento del proyecto” (p.123)
* Investigación de mercado: Esta herramienta permite analizar el contexto económico del proyecto en Tamarindo para obtener y seleccionar las mejores opciones. Según PMI (2017) “la investigación de mercado incluye el estudio de las capacidades de la industria y de los vendedores específicos” (p.473).
* Análisis de alternativas: “se utiliza para seleccionar las acciones correctivas o una combinación de acciones correctivas o preventivas a implementar cuando ocurre una desviación” (PMI, 2017, p.111). En el proyecto se aplicó para analizar distintas alternativas de métodos constructivos, y sistemas de gestión ambiental.
* Análisis de interesados: este análisis “da como resultado una lista de los interesados e información relevante como sus cargos en la organización, roles en el proyecto, “intereses”, expectativas, actitudes (sus niveles de apoyo al proyecto) y su preocupación por la información relativa al proyecto” (PMI, 2017, p.512). En este sentido, para el proyecto su aplicación reveló importante información sobre el perfil de turista interesado en la naturaleza y la sociedad.
* Gestión del cronograma: incluye “los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo (PMI, 2017, p.62). En el proyecto se definieron las actividades y su duración para luego elaborar cronogramas detallados.
* Matriz de probabilidad e impacto: fue utilizada en el proyecto para analizar los riesgos y valorarlos, con el fin de discriminar entre ellos la ruta de acción a seguir. El PMI (2017) la define de la siguiente manera “es una cuadrícula para vincular la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo con su impacto sobre los objetivos del proyecto en caso de que ocurra dicho riesgo” (p. 425).
* Matriz de asignación de responsabilidades: En el caso de proyecto se construyó una matriz RACI, la cual “utiliza los estados: responsable, encargado, consultar e informar, para definir la participación de los interesados en las actividades del proyecto (PMI, 2017, p.744).
* Estimación análoga: esta técnica fue utilizada en el proyecto para la estimación de los costos y y la duración de las actividades, ya que es “una técnica que estimar la duración o el costo de una actividad o un proyecto utilizando datos históricos de una actividad o proyecto similar (PMI, 2017, p.747)
* Hojas de cotejo o verificación: esta herramienta se utiliza para brindar seguimiento y control a procesos y actividades del proyecto.
* Lluvia de ideas o *brainstorming*: es una herramienta que puede se utiliza en gestión de proyectos, para obtener las ideas de varias personas a fin de crear una solución para un problema.
* Análisis de valor ganado: es una herramienta utilizada para medir y monitorear el nivel de trabajo completado de un proyecto contra el plan establecido desde su desarrollo.

En la Tabla 4 se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto en el Proyecto de Turismo Regenerativo de Tamarindo, Guanacaste.

Tabla 4

##### *Herramientas Utilizadas en la elaboración del Plan de Gestión del PFG*

|  |  |
| --- | --- |
| Objetivos | Herramientas |
| 1. Diseñar el grupo de procesos de iniciación con el fin de clarificar las características principales del proyecto de turismo regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | Reuniones  Acta de Constitución  Análisis de alternativas |
| 1. Elaborar los procesos de planificación que permitan identificar los pasos adecuados con el fin de transformar una vivienda rural en un proyecto de turismo regenerativo | Entrevistas  Juicio de expertos  Cronograma  EDT  Investigación de mercados  Análisis de interesados  Matriz de probabilidad e impacto  Matriz de asignación de responsabilidades  Estimación análoga  Control de cronograma |
| 1. Brindar recomendaciones y procedimientos para los procesos de ejecución, monitoreo y control y cierre, con el fin de tomar las previsiones para la etapa de ejecución del proyecto de turismo regenerativo. | Juicio de expertos  Estimación análoga  Entrevistas  Hojas de cotejo o verificación  Análisis de valor ganado  Lluvia de ideas |

*Nota*: La Tabla 4 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo.

### 3.4 Supuestos y restricciones

El proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, contó con factores externos e internos que incidieron sobre el logro de los objetivos, conocidos como supuestos y restricciones. Un supuesto es “un factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración”, mientras que una restricción es “un factor limitante que afecta la ejecución del proyecto, programa, portafolio o proceso” (PMI, 2017, p.725).

Con base en esto concepto, se identificaron factores que podrían afectar la inversión y los costos del proyecto, la ejecución adecuada de las actividades, o bien la adecuación y la calidad de los servicios turísticos que se ofrecerán. Esto se debe a que, según el PMI (2017), las restricciones se pueden presentar en el alcance, cronograma, costo, calidad, recursos y riesgos del proyecto, por lo que se deben seleccionar aquellos factores que afecten de forma más profunda, para proponer medidas correctivas.

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, se ilustran en la Tabla 5, a continuación.

Tabla 5

##### *Supuestos y restricciones del proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Objetivos | Supuestos | Restricciones |
| 1. Diseñar el grupo de procesos de iniciación con el fin de clarificar las características principales del proyecto de turismo regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | Se cuenta con la información sobre materiales constructivos, proveedores, mobiliario y equipos, acorde a las necesidades del proyecto para definir los procesos de inicio.  Existe acceso a información suficiente para identificar de forma clara a todos los interesados | El tiempo para elaborar los procesos de inicio es de 14 días.  La junta de Socios puede reunirse solamente 1 vez a la semana. |
| 1. Elaborar los procesos de planificación que permitan identificar los pasos adecuados con el fin de transformar una vivienda rural en un proyecto de turismo regenerativo | Existe y es accesible la información, sobre actividades, costos, riesgos y calidad, para construir los distintos planes de este grupo de procesos.  Existe anuencia de la comunidad de El Llanito y de las organizaciones locales, para identificar opciones de colaboración y trabajo conjunto con el proyecto.  Las giras se pueden realizar en las fechas programadas, sin atrasos en las programaciones. | El tiempo para elaborar el grupo de procesos de planificación es de 26 días, sin utilizar la prórroga.  Las giras a Tamarindo para obtener información tienen un máximo de 4 días. |
| 1. Brindar recomendaciones y procedimientos para los procesos de ejecución, monitoreo y control y cierre, con el fin de tomar las previsiones para la etapa de ejecución del proyecto de turismo regenerativo. | Se cuenta con información suficiente para elaborar las recomendaciones y los procedimientos. | El tiempo para elaborar las recomendaciones y procedimientos para los tres grupos de procesos, es de 11 días.  Los informantes clave posen tiempo limitado para atender al proyecto. |

*Nota*: La Tabla 5 muestra supuestos y restricciones utilizadas en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

### 3.5 Entregables

En la teoría de proyectos, un entregable es “cualquier producto, resultado, capacidad única, verificable, para ejecutar un servicio que se produce para completar un proceso, una fase o un proyecto. Los entregables son componentes típicamente tangibles, completados para alcanzar los objetivos del proyecto y pueden incluir componentes del plan para la dirección del proyecto” (PMI, 2017. p.95)

El Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste tiene tres entregables principales ligados a los objetivos, todos ellos vinculados a los grupos de procesos. Uno referente a los procesos de iniciación, el más amplio enfocado en los procesos de planificación y por último, debido a que el proyecto no se ejecutará, se elaborarán recomendaciones y procedimientos sobre técnicas y herramientas para los procesos de ejecución, monitoreo y control. El entregable total es un plan de gestión que guiará las etapas del proyecto.

En la Tabla 6, se definen los entregables para cada objetivo propuesto para el Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste.

Tabla 6

##### *Entregables del Plan de Gestión del proyecto de Turismo Regenerativo en tamarindo de Guanacaste.*

|  |  |
| --- | --- |
| Objetivos | Entregables |
| 1. Diseñar el grupo de procesos de iniciación con el fin de clarificar las características principales del proyecto de turismo regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | Grupo de procesos de iniciación:  Acta de constitución del proyecto  Identificación de los interesados |
| 1. Elaborar los procesos de planificación que permitan identificar los pasos adecuados con el fin de transformar una vivienda rural en un proyecto de turismo regenerativo | Grupo de procesos de planificación:  Plan para la dirección del proyecto, Alcance, y planes de gestión del cronograma, los costos, la calidad, los recursos, las comunicaciones, los riesgos, las adquisiciones y el involucramiento de interesados. |
| 1. Brindar recomendaciones y procedimientos para los procesos de ejecución, monitoreo y control y cierre, con el fin de tomar las previsiones para la etapa de ejecución del proyecto de turismo regenerativo. | Recomendaciones y procedimientos sobre técnicas y herramientas para los grupos de procesos de ejecución, control y cierre |

*Nota*: La Tabla 6 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo.

# DESARROLLO

### Grupo de Procesos de Iniciación

En este apartado se desarrolla la investigación y se presentan los resultados del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste. La información ha sido abordada de conformidad con los grupos de procesos, empezando por el de inicio. Según PMI (2017) “el Grupo de Procesos de Inicio está compuesto por aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase” (p.561). Además, tiene el propósito de alinear las expectativas de los interesados o involucrados con el proyecto, de forma tal que se logre identificar su posible participación.

Este grupo de procesos incluye la identificación del alcance inicial, se comprometen los recursos y se identifican los interesados que participarán y ejercerán alguna influencia sobre los resultados del proyecto. En este sentido, permite a la organización valorar los proyectos que se encuentran alineados con sus objetivos estratégicos y autorizarlos. Para el caso de la Familia Patrocinadora del proyecto, estos procesos le permiten establecer con un alto grado de confiabilidad sobre las características del negocio por desarrollar, en particular el tipo de proyecto turístico, los recursos asociados, la duración y la identificación de actores sociales a favor y en contra.

La elaboración de los procesos de inicio recayó en la familia patrocinadora, a través de su estructura de toma de decisiones, la Junta de Socios, quien realizó reuniones y mediante técnicas de lluvia de ideas y negociaciones, se fueron definiendo las características del proyecto, las cuales se consignaron en el acta de constitución. En esta junta de socios también participó la directora del proyecto. Además, se recurrió a consultas de expertos en construcción para definir las modificaciones idóneas, se solicitaron cotizaciones y se elaboraron listas de materiales que luego fueron consultados a través de las páginas electrónicas o mediante visitas a proveedores de la región.

#### Desarrollar el acta de constitución del proyecto

El proyecto inicia con la autorización formal de inicio, la cual se gestiona a través del acta de constitución del proyecto, que además permite al director del proyecto la asignación de los recursos para empezar. “El beneficio clave de este proceso es que proporciona un vínculo directo entre el proyecto y los objetivos estratégicos de la organización, crea un registro formal de proyecto y muestra el compromiso de la organización con el proyecto” (PMI, 2017, p.563).

En el anexo 5 se incluye el acta del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, en el cual se puede ver que el objetivo general definido por la familia patrocinadora es remodelar y equipar una vivienda rural para la prestación de servicios de turismo en Tamarindo de Guanacaste, integrando criterios de diseño y funcionalidad sostenibles y regenerativos, es por ello que los entregables principales son los diseños y permisos constructivos, una casa remodelada y acondicionada para brindar los servicios y una serie de acuerdos o convenios suscritos con aliados estratégicos. Se estima un presupuesto total de US$70.329.00 y una duración de 3 meses y medio. Los riesgos más significativos están asociados con las altas temperaturas en Tamarindo, la falta de experiencia de la familia patrocinadora y la escasez de oferentes de servicios de construcción a nivel local y de proveedores, lo cual puede perjudicar las estimaciones de los procesos de planificación e incidir sobre la duración, el alcance y el costo final.

El acta evidencia que se trata de un proyecto de turismo, pero con enfoque de desarrollo regenerativo, en medio de una comunidad rural que no ha sido impactada positivamente por el auge del turismo en la zona, lo cual motiva un cambio en la interacción del proyecto con la comunidad y el ambiente.

#### Identificar a los interesados

El proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste se lleva a cabo en una comunidad rural cercana a la costa del pacífico, en un contexto de alto desarrollo turístico de pequeña, mediana y gran escala, con presencia de instituciones públicas. En este sentido, las distintas etapas del proyecto involucran a personas, empresas e instituciones, definidas en administración de proyectos como los interesados. Según el PMI los interesados son personas, grupos u organizaciones que pueden verse afectados de distinta forma por el proyecto, incluyendo sus actividades y resultados, lo cual debe monitorearse, iniciando con la identificación de ellos.

Identificar a los interesados es el proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto, así como analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto (PMI, 2017, p.503).

La investigación de campo, las consultas a los constructores y el análisis de proyectos similares, permitió identificar organizaciones y personas interesadas en el proyecto de distinta forma. La información recopilada fue una lista extensa, la cual fue priorizada por la directora del proyecto y la familia patrocinadora, en función de su involucramiento en el proyecto. La lista priorizada permitió realizar consultas a través de internet, con lo cual se construyeron diagramas y la matriz del registro de interesados.

La figura 12 muestra los interesados en el Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, los cuales se clasifican entre interesados internos, como la Junta de Socios de la Familia Patrocinadora, la Directora del Proyecto y los miembros del equipo de construcción; los externos son la municipalidad, las instituciones públicas de turismo, la comunidad y sus grupos organizados, así como los emprendedores turísticos o aliados estratégicos.

**Figura 12**

*Interesados del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste*

*Nota:* La figura muestra los interesados del proyecto, donde se ubica en el centro a la junta de Socios de la familia patrocinadora y la directora del proyecto, a partir de ahí se ubican en círculos más alejados, según su poder e interés, los demás involucrados.

Para determinar las necesidades, expectativas, intereses y posible impacto de los interesados, se procedió a elaborar los siguientes criterios para clasificarlos, de acuerdo con el poder e interés en torno al proyecto, agrupados en tres categorías:

**A favor (valor 3):** Son aquellas organizaciones o personas que manifiestan claramente una posición a favor del proyecto de Turismo Regenerativo, ya que se benefician de alguna manera de sus resultados, son aliados estratégicos potenciales, mantienen afinidad con el enfoque de desarrollo regenerativo y comparten sus postulados. En muchos casos esta actitud positiva se concreta con una participación activa en cualesquiera de las actividades.

**Neutral (valor 2):** Son organizaciones o personas vinculadas al proyecto de Turismo Regenerativo, que no tienen definida una posición explicita a favor o en contra, por tanto, no se involucran y permanecen al margen.

**En contra (valor 1):** Son organizaciones o personas que claramente manifiestan o cuyo comportamiento denota que no están a favor del proyecto de Turismo Regenerativo por distintas razones, entre ellas no están de acuerdo con los procesos constructivos, los resultados, o bien la ejecución del proyecto les afecta en alguna medida, o bien no aceptan el enfoque de trabajo. El nivel de apoyo al proyecto es cero.

Por otra parte, existen actores involucrados en el proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste que se pueden clasificar por el grado o nivel de poder que ejercen o podrían ejercer sobre el proyecto y sus componentes. Este poder proviene del nivel de autoridad que ostentan dentro del proyecto (roles o cargos que ejercen), del control o incidencia sobre aspectos legales, del control sobre la propiedad de activos relacionados con el proyecto o bien el grado de conocimiento que poseen sobre algún aspecto crítico.

**Poder Alto (valor 4):** En esta clasificación se encuentran organizaciones o personas que cumplen con uno o varios de los siguientes criterios:

* Cuentan con autoridad en aspectos transcendentales para el proyecto como la visión, el alcance, los resultados o la ejecución.
* Poseen poder para aprobar los trámites legales, permisos constructivos o de operación del proyecto.
* Son propietarios de activos relevantes dentro del proyecto
* Poseen conocimientos especializados transcendentales para el proyecto
* Cuenta con la potestad para aprobar el financiamiento del proyecto.

**Poder Medio (valor 3):** En esta clasificación se encuentran organizaciones o personas que cumplen con uno o varios de los siguientes criterios:

* Poseen autoridad en aspectos operativos para el proyecto
* Podrían retardar los trámites legales del proyecto.
* Poseen conocimientos de nivel medio (son importantes más no transcendentales)
* Pueden condicionar el financiamiento.

**Poder Bajo (valor 2):** En este nivel se encuentran actores involucrados que cuentan con uno o varios de los siguientes criterios:

* Poseen algún grado de poder mínimo sobre aspectos básicos pero necesarios para la ejecución del proyecto.
* Participan o pueden incidir en retrasos en los procesos legales, remodelación y el financiamiento del proyecto

**Ningún poder (valor 1):** Son interesados sin ningún poder en el proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste.

A partir de estos criterios y la identificación de interesados, se presenta en la figura 13 los datos del registro de interesados y la valoración del poder/interés de cada uno en el proyecto.

**Figura 13**

*Registro y clasificación de interesados del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste*

| **Nombre del interesado** | **Ubicación** | **Rol en el proyecto** | **Clasificación** | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Poder** | **Interés** |
| Junta de Socios | San Pablo de Heredia | Aporta financiamiento, aprueba el Charter, define requerimientos, seguimiento a la dirección, aprobar los entregables. | 4 | 3 |
| Directora del proyecto | San Pablo de Heredia | Administra el proyecto, gestiones permisos legales, elaborar instrumentos de planificación, brinda seguimiento y control, compra de equipos realiza negociaciones con aliados. | 3 | 3 |
| Equipo de construcción | Villarreal de Santa Cruz | Ejecuta los planes de remodelación, coordina con la dirección. | 3 | 3 |
| Municipalidad de Santa Cruz | Cantón de Santa Cruz | Aprueba permisos constructivos | 3 | 2 |
| Instituto Costarricense de Turismo | San José y Oficinas de Liberia | Define políticas para el desarrollo de actividades turísticas | 2 | 2 |
| Plataforma Airbnb | Sede en San Francisco, California | Aprueba inscripción del proyecto turístico, define lineamientos operativos, promocionan el proyecto a nivel mundial, realizan la gestión de cobro, seguimiento a la experiencia turística. | 3 | 2 |
| Asociación Alimentando Corazones (ONG del Llanito) | El Llanito de Villarreal | Colabora con la realización de proyectos sociales.  Oportunidades de voluntariado social | 1 | 3 |
| Comunidad de El Llanito | Villarreal de Santa Cruz | Suministra recursos humanos para las necesidades del proyecto, recibe beneficios del proyecto. | 1 | 3 |
| Emprendedores turísticos locales/ Aliados | El Llanito, Villarreal, Tamarindo | Establecen acuerdos de colaboración conjunta con el proyecto, generan sinergias en turismo | 1 | 3 |

### Grupo de procesos de Planificación

La planificación es una etapa fundamental en la gestión o administración de los proyectos, que requiere de conocimientos sobre los procesos que se llevarán a cabo, las actividades y el uso de herramientas técnicas, que permitan visualizar la información de forma condensada y ordenar los procesos y las actividades. El Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste puede considerarse pequeño, no obstante, la planificación adecuada de las expectativas (alcance), las actividades a realizar, el tiempo y los recursos a invertir, constituyen una guía para la Familia Patrocinadora y un aspecto fundamental para minimizar muchos de los riesgos del proyecto. Los procesos de planificación se utilizan en todas las fases del ciclo de vida del proyecto.

El grupo de procesos de planificación está compuesto por aquellos que establecen el alcance total del esfuerzo, definen y refinan los objetivos y desarrollan la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos. Los procesos de grupo de Grupo de Procesos de Planificación desarrollan los componentes del plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto utilizados para llevarlo a cabo. (PMI, 2017, p.565).

En este apartado se incluyen los procesos e instrumentos de planificación del proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste.

#### Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto

Este apartado se refiere a la consolidación de todos los componentes del proyecto y sus respectivos planes individuales en un plan integral, que permita al director del proyecto y al equipo, la gestión total del proyecto, contando con un documento comprehensivo que define todo el trabajo y cómo se realizará. Según PMI (2017), este plan define como se ejecuta, monitorea, controla y cierra el proyecto. Este plan define las líneas base necesarias para ejecutar el proyecto de conformidad con las características del proyecto, no obstante, al menos se requiere la línea base del alcance, tiempo y costo, con el fin de medir la gestión del proyecto con base en los parámetros definidos al inicio.

Las buenas prácticas de administración de proyectos indican que el proceso de elaboración de este plan es dinámico e iterativo y no requiere de procesos formales para realizar ajustes, sin embargo, una vez aprobado, todo cambio debe someterse al proceso de control integrado de cambios.

La elaboración del Plan para la Dirección del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste se basó en la revisión del acta del proyecto y la realización de consultas a expertos en el tema de la remodelación de viviendas, el turismo en la región y el desarrollo regenerativo, además se recopilaron datos e ideas de los interesados y se realizaron reuniones de intercambio de opiniones y visitas de observación en la comunidad y la región.

El Plan para la dirección del proyecto en investigación está formado por los siguientes planes de gestión subsidiarios:

* Plan de gestión del Alcance
* Plan de gestión del cronograma
* Plan de gestión de la calidad
* Plan de gestión del costo
* Plan de gestión de los recursos
* Plan de gestión de las comunicaciones
* Plan de gestión de las adquisiciones
* Plan de involucramiento de los interesados.

Estos planes se presentan en los siguientes apartados de este informe, además se complementa con la definición de la línea base del alcance, la línea base del cronograma y la línea base de costos, que también se incluyen en los apartados posteriores de este documento.

#### Planificar la Gestión del Alcance

**Plan de gestión de los requisitos**

La definición del alcance fue una labor de concertación entre los integrantes de la Junta de Socios y la Directora del Proyecto, quienes pusieron en común los requerimientos y expectativas del proyecto, para luego desarrollar en forma concertada el alcance del proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste. Esta reunión fue precedida del análisis de información secundaria, con el fin de brindar opiniones sustentadas.

Planificar la Gestión del Alcance es el proceso de crear un plan para la gestión del alcance que documente cómo serán definidos, validados y controlados el alcance del proyecto y del producto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionará el alcance a lo largo del proyecto (PMI, 2017, p.567).

Una de las salidas del proceso planificar la gestión del Alcance del proyecto es el plan de gestión de los requisitos, el cual describe cómo debe identificarse, analizarse, priorizarse y gestionarse los requisitos, y cómo cualquier cambio debe ser rastreado.

Según PMI (2017) “el plan de gestión de los requisitos es un componente del plan para la dirección del proyecto que describe como se analizarán, documentarán, y gestionarán los requisitos del proyecto y del producto (p.137). A continuación, se detallan los componentes de este plan, elaborado por la Junta de Socios en una reunión de trabajo, la cual contó con el apoyo de expertos en construcción y turismo.

Los siguientes campos conforman el plan de gestión de los requisitos, los cuales han sido adaptados al proyecto objeto de esta investigación:

**Introducción**: Los siguientes contenidos conforman el plan de gestión de los requisitos del proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, elaborado con base en los campos sugeridos por la empresa Dharma Consulting, Su elaboración fue realizada a través de reuniones y consultas de la familia patrocinadora del proyecto.

Objetivo del proyecto: Remodelar y equipar una vivienda rural para la prestación de servicios de turismo en Tamarindo de Guanacaste, integrando criterios de diseño y funcionalidad sostenibles y regenerativos

Procedimiento para recoger requisitos: serán recogidos a través de reuniones y entrevistas con los interesados.

Procedimiento para documentar requisitos: serán documentados en un registro de requisitos, el cual se actualiza a lo largo del proyecto.

Procedimiento para priorizar requisitos: Los requisitos serán priorizados tomando en cuenta el impacto sobre el costo, la duración, el alcance y la sostenibilidad ambiental y del desarrollo regenerativo. Se toma en cuenta también la complejidad y la adecuación al contexto de la región de Tamarindo.

Procedimiento para rastrear cambios en los requisitos: estos serán abordados a través del procedimiento de control de cambios, definido en este proyecto, el cual toma en cuenta la evaluación del impacto del cambio, la aprobación y la actualización en la documentación del proyecto.

Roles y responsabilidades: La directora del proyecto será la responsable de la gestión de los requisitos.

**Recopilar requisitos**

Recopilar los requisitos es el proceso de determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto (PMI, 2017, p. 138). Este proceso tiene como salidas la documentación de los requisitos y la matriz de trazabilidad.

La definición de los requerimientos estuvo a cargo de la Junta de Socios y la directora del proyecto, quienes a través de la técnica “Affinity Diagram” o diagramas de afinidad, expusieron individualmente los requisitos del proyecto, enfocados en aspectos como el tipo de proyecto de turismo que querían, sus características, la población meta y el enfoque de turismo a desarrollar. Todas las opiniones se agruparon según la afinidad y se creó el alcance del proyecto. Se utilizó como herramientas el registro de requisitos y la matriz de trazabilidad.

Los requerimientos del Proyecto fueron clasificados según sean soluciones del negocio referidas a las necesidades de los interesados y soluciones técnicas haciendo referencia a la forma como serán implementadas. Según PMI (2017), las siguientes son categorías para agrupar los requisitos.

Requisitos del negocio**:** Remodelar y amueblar una casa rural ubicada en Tamarindo de Guanacaste, para brindar servicios turísticos, aprovechando la compra anterior de la vivienda y el lote, así como el potencial para el desarrollo turístico existente en la periferia de Tamarindo, uno de los polos turísticos más dinámicos de Guanacaste. De igual forma se evidencia una gran oportunidad para brindar un servicio turístico diferenciado, con enfoque de desarrollo regenerativo y sostenible, ya que el contexto facilita esta situación.

Requisitos de los interesados: Se enfocan en las necesidades de cada interesado en función de la Junta de Socios:

* Junta de socios: Elaborar plano de las remodelaciones
* Equipo de construcción: Obtener permiso de construcción
* Junta de Socios: Remodelación de la casa rural
* Directora del proyecto: Construir obras externas
* Junta de Socios: Compra e instalación de mobiliario
* Socio: Instalación de sistemas ambientales
* Junta de Socios: Suscripción de acuerdos con aliados locales
* Directora del proyecto: Afiliación a Airbnb

Requisitos de las soluciones:

Los requisitos sobre los diseños de planos para la remodelación y obtención del permiso municipal:

* + Que cumpla con los requerimientos constructivos del reglamento de construcciones de Costa Rica y de la Municipalidad de Santa Cruz
  + Acorde a los gustos y preferencias del turismo en la región.
  + Que integre conceptos del turismo regenerativo en los planos y especificaciones, así como en la operación del producto de este proyecto.
  + Con un diseño atractivo que permita promover el turismo.

Los requerimientos para la remodelación y garantizar las funcionalidades, con servicios turísticos adecuados:

* + Con materiales constructivos aptos para el intenso calor de la región.
  + Con funcionalidades adecuadas para recibir familias de hasta 6 personas.
  + Con estructuras y sistemas que promuevan el ahorro de electricidad y agua.
  + Con la menor cantidad de cambios a nivel de movimientos de suelos, cobertura vegetal, paisaje y las dinámicas de las especies de fauna locales.
  + Que cuente con cercas vivas y portones delanteros con finos acabados, que brinden seguridad al visitante y una apariencia atractiva.
  + Que recupere la biodiversidad mediante la siembra de árboles de especies nativas con floración en verano.

Los requerimientos para el mobiliario, equipos y utensilios, en respuesta al perfil de turista y las condiciones locales.

* + Que brinde confort y seguridad a los visitantes.
  + Que permita la preparación de alimentos, el hospedaje, la recreación y el teletrabajo, en un ambiente familiar.
  + Que sean cómodos y aptos para las temperaturas de la zona
  + Con características idóneas para atender personas de distintos países, con gustos diferentes.

Los requerimientos con respecto al enfoque de turismo sostenible y regenerativo, en el plano social, económico y ambiental:

* + Que abra espacios de colaboración y alianzas estratégicas con proveedores turísticos locales, sobre todo emprendedores.
  + Que cuente con convenios con grupos sociales y ambientales locales, para generar actividades para la participación y el voluntariado del turista.
  + Que cuente son sistemas ambientales para la gestión sostenible del recurso hídrico, energía y los residuos.
  + Que promueva la conservación ambiental y la recuperación de la biodiversidad local.
  + Que genere ingresos para cubrir los costos de operación y aumente la rentabilidad de los recursos de la familia patrocinadora.

Requisitos de transición y preparación: Se requiere motivar e incentivar a todos los integrantes de la familia patrocinadora para emprender un modelo novedoso de turismo regenerativo, que implica inversiones adicionales en sistemas ambientales, pero se compensa con la creación de valor económico, social y ambiental. Además, se hace necesario brindar inducción al equipo de construcción sobre las características novedosas del proyecto y la necesidad de adoptar prácticas sostenibles en la construcción. Otro requisito consiste en la formación de la futura administradora y anfitriona del proyecto, en la gestión de la plataforma Airbnb.

Requisitos del proyecto: Es requisito que el proyecto se ejecute en tres meses, iniciando el 10 de junio y finalizando el 10 de setiembre para aprovechar la temporada alta del turismo, esto requiere que los planos y permisos deben gestionarse en 10 días (esto debido a que se consideran remodelaciones internas menores, que no afectan la estructura de la casa y por tanto son aprobados por la municipalidad únicamente), las remodelaciones en 66 días, el equipamiento del mobiliario y equipos en 6 días y los acuerdos finales y alianzas en 7 días. Es requisito evitar la ejecución del proyecto en verano, con temperaturas muy altas y en setiembre y octubre, donde las lluvias son extremas. El proyecto requerirá la firma de un contrato con un contratista o constructor local y su equipo de trabajo, de acuerdo con la normativa y los precios de mercado para estos servicios.

Requisitos de calidad: Los materiales constructivos, los procesos constructivos y los acabados deben cumplir con las inspecciones periódicas de la directora y los criterios de aceptación y de calidad definidos en este documento.

La Figura 14 recoge los requisitos del proyecto, ordenados de acuerdo con los requerimientos de cada interesado y los criterios de aceptación, así como el nivel de prioridad asignado a cada uno, lo que corresponde a la matriz de trazabilidad de los requisitos.

**Figura 14**

*Matriz de trazabilidad de requisitos del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Requisito** | **Fecha** | **Solicitado por** | **Objetivo** | **Prioridad (alta, media, baja)** | **Estado (aprobado, cancelado, diferido, terminado)** | **Entregable** | **Criterio aceptación** | **Responsable** |
| 01 | Elaborar plano de las remodelaciones | 20/4/24 | Junta de Socios | Contar con una guía para las obras | Alta | Aprobado | Plano constructivo | Cumple con criterios de colegio de ingenieros | Arquitecta |
| 02 | Obtener permiso de construcción | 20/4/24 | Equipo construcción | Aprobación legal de las obras | Alta | Aprobado | Permiso municipal | Permiso aprobado por la municipalidad | Directora |
| 03 | Remodelación de la casa rural | 20/4/24 | Junta de Socios | Crear las condiciones para brindar servicios turísticos | Alta | Aprobado | Casa remodelada | Cumple criterios de aceptación del plan de calidad | Equipo construcción |
| 04 | Construir obras externas | 20/4/24 | Directora del proyecto | Fortalecer la imagen y seguridad | Media | Aprobado | Cercas, portones y área verde | Regenera la cobertura vegetal y mejora la imagen. | Equipo construcción |
| 05 | Compra e instalación de mobiliario | 20/4/24 | Junta de Socios | Brindar facilidades y comodidad a los turistas | Alta | Aprobado | Mobiliario instalado | Cumple criterios de aceptación del plan de calidad | Directora |
| 06 | Instalación de sistemas ambientales | 20/4/24 | Socio | Reducir impacto ambiental | Media | Aprobado | Sistemas funcionando | Sistemas reducen el consumo de electricidad, agua y mejora la gestión de residuos valorizables | Equipo construcción |
| 07 | Suscripción de acuerdos con aliados locales | 20/4/24 | Junta de Socios | Crear encadenamientos locales | Alta | Aprobado | Acuerdos aprobados | Generan encadenamientos y potencia el servicio turístico | Directora |
| 08 | Afiliación a Airbnb | 20/4/24 | Directora del proyecto | Promocionar el proyecto a nivel nacional e internacional | Media | Aprobado | Plataforma funcionando | Inclusión del proyecto en la plataforma según requerimientos | Junta de socios |

*Nota:* Elaboración propia, con bases en plantilla de UCI, 2023, curso de gestión del Alcance.

**Definir el Alcance**

El enunciado del alcance contempla la descripción general del proyecto incluyendo la enumeración de los entregables principales y los criterios de aceptación de esos entregables, así como las exclusiones, las restricciones y los riesgos. Esta herramienta permite realizar la planificación con la información relevante, además, define la línea base, misma que guiará la gestión del proyecto, la evaluación del avance y las solicitudes de cambios. La figura 15 es una plantilla resumen del enunciado del Alcance del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, elaborado por la junta de socios y la administradora, con información de distintas fuentes, como se explicó anteriormente.

**Figura 15**

*Enunciado del Alcance del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Enunciado del Alcance del Proyecto** | | | | | |
| Fecha de Elaboración: | | | 15 de marzo del 2023 | | |
| Nombre del proyecto | Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | | | | |
| **Control de versiones** | | | | | |
| No, Versión | Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: | Fecha: | Motivo |
| 0.1 | Alex Cambronero | Mónica Cambronero | Junta de Socios | 16 marzo | Planificación del alcance |
| Descripción del Alcance del proyecto:  El producto de este proyecto es una casa rural de dos plantas, de 72 metros cuadrados en total, remodelada en cuanto a pisos, techos, paredes, ventanas, gradas y baños, así como áreas verdes externas, cercas perimetrales y portones. Además, incluye la instalación de sistemas ambientales sostenibles en energía, recurso hídrico y residuos. La infraestructura se complementa con el completo para atender máximo 6 personas a la vez. De forma adicional el proyecto aspira a generar encadenamientos locales y contar con un sistema administrativo apoyado por la plataforma Airbnb para la gestión de mercadeo. | | | | | |
| Entregables del proyecto:   1. Plano constructivo 2. Permiso municipal 3. Casa remodelada 4. Cercas, portones y área verde 5. Mobiliario instalado 6. Sistemas funcionando 7. Acuerdos aprobados 8. Plataforma Airbnb funcionando | | | | | |
| Criterios de aceptación:  1.1 Plano cumple con criterios de colegio de ingenieros  2.1 Permiso aprobado por la municipalidad  3.1 Remodelación cumple criterios de aceptación del plan de calidad  4.1 Obras externas regeneran la cobertura vegetal y mejora la imagen.  5.1 Mobiliario cumple criterios de aceptación del plan de calidad  6.1 Sistemas ambientales reducen el consumo de electricidad, agua y mejora la gestión de residuos valorizables  7.1 Alianzas generan encadenamientos y potencia el servicio turístico  8.1 Inclusión del proyecto en la plataforma Airbnb | | | | | |
| Exclusiones del proyecto:  Remoción de paredes y techos.  Piscina y yacusi  Campañas de publicidad y promoción en el contexto nacional  Programas ambientales como Bandera Azul ecológica  Inscripción como Pyme ante el Ministerio de Economía. | | | | | |
| **Responsables** | | | | | |
| Mónica Cambronero Valverde | | | | | |
| Nombre de la directora del proyecto Firma | | | | | |
| Junta de Socios | | | | | |
| Nombre de quien autoriza Firma | | | | | |

*Nota*: Elaboración propia con base en Castro, 2019, p.50

**Crear la EDT/WBS**

El proceso crear la EDT por parte de la Familia patrocinadora, representada en la Junta de Socios, retomó la información de los entregables y los desglosó en componentes más pequeños, y más fáciles de manejar (resultados verificables de los distintos procesos y etapas), utilizando la técnica de la descomposición, a partir de los entregables principales. Esta información fue representada en forma gráfica a través de la Estructura de Desglose del Trabajo o EDT, según PMI (2017), la cual se presenta en la figura 16.

**Figura 16**

*EDT/WBS del proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste*



Las buenas prácticas de administración de proyectos identifican como una salida del proceso de crear la EDT, la elaboración del diccionario de la EDT/WBS, definido por PMI (2017) “como un documento que proporciona información detallada sobre los entregables, actividades y programación de cada uno de los componentes de la EDT/WBS” (p.162). Para el caso del Proyecto de Turismo Regenerativo, este diccionario se elaboró para los entregables de segundo nivel, lo cual permite precisar la línea base del alcance del proyecto. En la figura 17 se presenta el diccionario.

**Figura 17**

*Diccionario de la EDT Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste*

| **Diccionario de cada paquete de trabajo de la EDT** | | |
| --- | --- | --- |
| ID: 1.1 | Nombre del paquete de trabajo | Planos y permiso |
| Descripción del entregable: | Se refiere a la elaboración de un plano arquitectónico de las remodelaciones a la vivienda y su aprobación por parte de las autoridades municipales. | |
| Responsable: | Arquitecta, parte del equipo de construcción. | |
| Entradas: | Acta de constitución del proyecto | |
| Seguimiento: | Elaboración de boceto y plano y consultas al departamento municipal. | |
| Salidas: | Permiso municipal aprobado para la remodelación | |
| Recursos materiales: | Contrato de arquitecta, pago de canon municipal. | |
| Puntos EDT: | 1.1.1, 1.1.2 | |
| ID:1.2 | Nombre del paquete de trabajo | Remodelación |
| Descripción del entregable: | Se refiere a las obras de remodelación de la casa como paredes, techos, pisos, baños y acabados y las obras externas como cercas, portones y jardines. | |
| Responsable: | Equipo de construcción | |
| Entradas: | Acta de constitución del proyecto, planos arquitectónicos | |
| Seguimiento: | Comprobación de avance de obra mediante cronograma, plan de calidad, lista de cotejo y presupuesto. | |
| Salidas: | Remodelación de la casa al 100% y obras externas terminadas. | |
| Recursos materiales: | Planos, equipo de construcción, materiales constructivos y para áreas verdes. | |
| Puntos EDT: | 1.2.1, 1.2.1.1, 1.2.1.2, 1.2.1.3, 1.2.1.4 y 1.2.2, 1.2.2.1, 1.2.2.2, 1.2.2.3 | |
| ID: 1.3 | Nombre del paquete de trabajo | Equipamiento |
| Descripción del entregable: | Se refiere a la compra e instalación del mobiliario total de la vivienda, así como la instalación de sistemas ambientales, tales como sistemas solares, sistemas hídricos y de gestión de residuos. | |
| Responsable: | Administradora del proyecto, Junta de Socios | |
| Entradas: | Acta de constitución, requisitos, infraestructuras | |
| Seguimiento: | Conforme avanzan las obras y según el plan de gestión de la calidad. | |
| Salidas: | Vivienda completamente amueblada y equipada y sistemas ambientales funcionando. | |
| Recursos materiales: | Recurso financiero para la obtención de los muebles y equipos de conformidad con la oferta del mercado. | |
| Puntos EDT: | 1.3.1 y 1.3.2, 1.3.2.1, 1.3.2.2, 1.3.2.3 | |
| ID: 1.4 | Nombre del paquete de trabajo | Acuerdos operativos |
| Descripción del entregable: | Se refiere a la formalización de acuerdos previos a la operación del proyecto, tales como la planificación de la selección del personal, la afiliación del proyecto a Airbnb y la creación de acuerdos con aliados estratégicos locales. | |
| Responsable: | Directora del proyecto y Junta de Socios | |
| Entradas: | Acta de constitución del proyecto, definición del Alcance, infraestructura. | |
| Seguimiento: | De acuerdo con cronograma | |
| Salidas: | Acuerdos suscritos formal o informalmente con Airbnb y aliados estratégicos locales | |
| Recursos materiales: | Plataforma de Airbnb, recursos para gira a la zona del proyecto | |
| Puntos EDT: | 1.4.1, 1.4.1.1, 1.4.1.2 y 1.4.2 | |

#### Planificar la Gestión del Cronograma.

El PMI (2017), indica respecto a la planificación del cronograma que “planificar la Gestión del Cronograma es el proceso de establecer las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionará el cronograma del proyecto a lo largo del mismo” (p.571). Estos componentes se definen en los siguientes apartados.

**Definir, secuenciar y estimar las duraciones de las actividades**

En el Proyecto de Turismo Regenerativo estos procesos se llevaron a cabo con la participación de la Junta de Socios, la administradora y el equipo de construcción, a través de reuniones de trabajo y entrevistas a informantes claves de la región del sector construcción y turístico en la zona. Una de las entradas principales de este proceso fue la definición del alcance y la EDT con su diccionario. Estas entradas permitieron definir las actividades y la duración de cada una. El proceso de secuenciación fue sencillo, debido a que es un proyecto predictivo, que requiere de un orden lógico en la realización de cada actividad. Además, se realizaron visitas a proveedores de muebles y equipos para estimar el tiempo de entrega

Para la elaboración del modelo de programación y gestión del cronograma del Proyecto de Turismo regenerativo en Tamarindo de Guanacaste se definieron las siguientes características:

* Modelo de programación utilizado: se utilizará un modelo de cascada y la herramienta de programación será el diagrama de Gantt.
* Duración de las liberaciones y las iteraciones: las liberaciones se llevarán a cabo de acuerdo con los períodos prestablecidos en la programación.
* Nivel de exactitud: Estimación definitiva, entre -5% y +10% en la duración de las actividades, debido al enfoque predictivo del proyecto y la experiencia en la región.
* Unidades de medida: la programación se realiza en días hábiles.
* Enlaces con los procedimientos de la organización: el cronograma está alineado con la EDT del proyecto.
* Mantenimiento del modelo de programación del proyecto: La actualización del estado del proyecto se realizará cada 15 días, mediante inspecciones de la Directora del Proyecto, con base en el diagrama de Gantt. Con esta información se actualizarán los tiempos de programación.
* Umbrales de control: Los umbrales de variación para las actividades programadas se ha establecido en 5% de desviación respecto a lo programado, equivalente a uno a 4 días, dependiendo del tipo de actividades y tareas.
* Reglas para la medición del desempeño: la medición del desempeño será abordado a través de la técnica de la gestión del valor ganado (EVM), a través de la cual se compara la cantidad de trabajo ya completada en un momento dado con la estimación realizada antes del comienzo del proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste. Esta técnica establece una regla para medir cuanto trabajo se ha realizado, lo que queda para finalizar y se compara con el esfuerzo invertido.
* Formato de los informes: El formato de presentación de los informes será una combinación entre un texto corto para el grupo de Whatsapp de la Junta de Socios y un Diagrama de Gantt actualizado, destacando este último en verde las actividades realizadas, en amarillo las que están en ejecución y en rojo las atrasadas.

Los procesos de definición de las actividades, secuenciación y estimación de la duración de cada una se lograron concretar a través de la figura 18, en la cual se aprecia con detalle cada una de ellas y su relación con los entregables de primer nivel. Los códigos utilizados son consistentes con la EDT.

**Figura 18**

*Definición, lista, secuencia y estimación de las actividades del proyecto*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **CRONOGRAMA: Proyecto de turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste** | | |  |
|  | **Inicio** | **10 jun. 2024** |  |
| **Entregables I Nivel** | **Paquetes de trabajo** | **Duración** | **Predecesora** |
| 1.1 Planos y Permisos |  | **10 días** |  |
| 1.1.1 Diseñar Plano arquitectónico | 2 días |  |
| 1.1.2 Obtener permiso municipal | 8 días | 1.1.1 |
| 1.2 Remodelación |  | **66 días** |  |
| 1.2.1 Infraestructura de la Casa | 37 días |  |
| 1.2.1.1 Remodelar paredes y Techos  1.2.1.2 Instalar pisos y Baño  1.2.1.3 Pintura y acabados | 19 días 12 días 6 días | 1.1.2  1.2.1.1  1.2.1.2 |
| 1.2.2 Obras externas | 29 días |  |
| 1.2.2.1 Construir cercas perimetrales  1.2.2.2 Construir portones  1.2.2.3 Instalar jardines | 11 días 15 días 3 días | 1.2.1.3  1.2.2.1  1.2.2.2 |
| 1.3 Equipamiento |  | **8 días** |  |
| 1.3.1 Compra e instalación de mobiliario y equipos | 2 días | 1.2.2.3 |
| 1.3.2. Instalar sistemas ambientales | 6 días |  |
| 1.3.2.1 Crear sistema hídrico  1.3.2.2 Instalar paneles solares  1.3.2.3 Instalar sistema de residuos | 6 días  3 días 3 días | 1.2.1.1  1.2.1.2  1.2.1.2 |
| 1.4 Acuerdos operativos |  | **7 días** |  |
| 1.4.1 Diseñar estructura organizativa | 3 días |  |
| 1.4.1.1 Afiliar proyecto a Airbnb  1.4.1.1 Definir requerimientos de personal | 2 días 1 día | 1.3.1  1.4.1.1 |
| 1.4.2 Formar alianzas locales | 4 días | 1.4.1 |
|  |  |  |
| Control | Seguimiento y Control | 9 días |  |
|  | **Fin** | 06 set 2024 |  |

**Desarrollar el Cronograma del proyecto.**

Toda la información recopilada en el proceso de planeamiento del cronograma fue comprimida a través del instrumento denominado cronograma del proyecto, ver la figura 19.

El cronograma es un instrumento que permite visualizar las actividades a lo largo de un período y su duración, lo cual es consistente con las buenas prácticas de administración de proyectos, ya que según PMI (2017), “desarrollar el cronograma es el proceso de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma para crear un modelo de cronograma para la ejecución, el monitoreo y el control de proyecto. El beneficio clave de este proceso es que genera un modelo de programación con fechas planificadas para completar las actividades del proyecto” (p.575).

Diseñar un cronograma para el Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste es una herramienta de planificación, que permite a la directora del proyecto darle seguimiento, medir los avances y organizar el suministro de recursos al equipo de construcción y los demás involucrados.

El cronograma de la figura 19 evidencia que el proyecto tendrá una duración de 89 días, esto por cuento en el sector de la construcción se labora los días sábado también. Las actividades que forman la ruta crítica han sido resaltadas en amarillo, con barras en rojo, además se puede apreciar que son tareas sucesivas, encadenadas unas con otras, en respuesta al orden lógico que prima en la construcción o remodelación. Estas tareas críticas son la obtención de los permisos, a partir de los cuales inicia la remodelación. Una vez terminadas las obras se procede con la instalación de mobiliarios, menajes y similares. El proyecto finaliza con el seguimiento de los acuerdos con aliados locales y las actividades de cierre, a cargo de la directora del proyecto. Otras actividades del proyecto se realizarán en forma paralela.

**Figura 19**

*Cronograma del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste*

Tabla

Descripción generada automáticamente

#### Planificar la Gestión de los Costos

Dentro del grupo de procesos de planificación se incluye la planificación de la gestión de los costos, definida para PMI (2017) de la siguiente manera: “Planificar la Gestión de los Costos es el proceso de definir como se han de estimar, presupuestar, gestionar, monitorear y controlar los costos del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionarán los costos del proyecto a lo largo del mismo” (p.577).

En el caso del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, el proceso de planificación se llevó a cabo entre la Familia patrocinadora, a través de su estructura organizativa denominada Junta de Socios y la directora del Proyecto, quien condujo el proceso. Se utilizó como entradas la definición del alcance y la EDT y el cronograma, lo cual se complementó con el juicio de expertos en el tema de la remodelación. Se consultó a un constructor del Valle Central y dos constructores de la región de Tamarindo, quienes brindaron insumos sobre los materiales constructivos y las cantidades, ellos mismos brindaron cotizaciones sobre el componente de mano de obra.

El plan de gestión de los costos del proyecto se basa en:

* Unidades de medida: para los recursos económicos y el presupuesto se utilizó como moneda el dólar americano. Esta moneda presenta una tendencia a la baja por lo que podría generar beneficios al proyecto.
* Nivel de precisión: Las estimaciones de costos se basan en número redondos, con un decimal, lo cual implica la realización de redondeo ascendente para evitar el uso de varios decimales.
* Nivel de exactitud: con el fin de que los costos se acerquen de la mejor forma a la realidad, se recurre al juicio de expertos, el estudio de mercado y la estimación por datos históricos.
* Enlaces con los procedimientos de la organización: El plan de gestión de los costos se enlaza con la EDT en la medida que define los entregables y los paquetes de trabajo, base para identificar los costos y el presupuesto, además se enlaza con las cuentas de control.
* Umbrales de control: Los umbrales de variación para la gestión de los costos se ha establecido en 5% de desviación respecto al presupuesto, por encima de este parámetro, serán tomadas medidas de control.
* Reglas para la medición del desempeño: la medición del desempeño de los costos y el presupuesto será abordado mediante una comparación entre los costos y las tareas realizadas, para lo cual se utilizará la técnica de la gestión del valor ganado (EVM). De esta forma, se medirá el desempeño al momento de finalizar los entregables de primer nivel en comparación con los costos incurridos a la fecha, según la programación inicial.
* Formato de los informes: El formato de presentación de los informes sobre la gestión de los costos será una combinación entre un texto corto para el grupo de Whatsapp de la Junta de Socios y la presentación del presupuesto con códigos de colores, de manera que en verde se resaltan los costos que marchan según lo programado, en amarillo los costos de actividades en ejecución y en rojo los costos que sobrepasan los umbrales establecidos.
* Detalles adicionales: El financiamiento del proyecto será realizado con recursos propios de la familia patrocinadora. Por otra parte, debido a la reducción gradual del tipo de cambio del colón con respeto a dólar, la estrategia a seguir será aprovechar la oportunidad, comprando con anticipación los materiales y los muebles con precio en moneda extranjera, pero que brindan la posibilidad de almacenamiento gratuito. El registro de los costos del proyecto será realizado a través de las facturas de compra, en tiempo real y con factura electrónica que deberá ser remitida a la directora del proyecto, todo ello por cuanto este proyecto no cuenta con una unidad contable a cargo de este registro.

**Estimar los costos**

Estimar los costos del proyecto fue una labor difícil, con alto grado de rigurosidad, lo cual permite, según PMI (2017), estimar los recursos económicos para completar el proyecto.

El proceso para estimar los costos del proyecto de Turismo Regenerativo se enfrentó a varias situaciones que complejizaron la labor, entre ellas:

* Escoger en cada caso el método constructivo más adecuado, lo cual implicaba distintos materiales y por ende precios. Por ejemplo, remodelar las gradas internas, con madera, cemento o metálicas, o bien instalar en la segunda planta piso cerámico, de madera, revestimiento u otras técnicas. Todo ello tomando en cuenta la apariencia, la funcionalidad para el turista y los costos. Esta labor fue apoyada con técnicas como los diagramas comparativos.
* Una vez definido el método constructivo, el paso siguiente fue escoger el tipo de materiales adecuado. Por ejemplo, existen varios tipos de cerámica para piso, microcerámica o porcelanato, entre otros.
* Elegir donde comprar los materiales, en Heredia o Guanacaste, para lo cual se realizaron estimaciones de costos totales, incluyendo transportes, de calidades, variedad y otros servicios.
* Por último, escoger el proveedor más adecuado en ambos sitios, ante lo cual se recurrió a comparaciones en precios, tiempo de entrega y similares.

Los procesos relativos a la estimación de los costos se llevaron a cabo de forma paulatina. Se escogió un constructor con su equipo, con lo cual se definió el precio de la mano de obra; luego se seleccionaron métodos constructivos y la lista de materiales asociados utilizando las técnicas de datos históricos de proyectos similares en la región. Con estos materiales se realizó un estudio de mercado sobre precios y costos asociados. Se realizó una comparación entre varios proveedores, incluyendo algunos de Valle Central, entre ellos:

* Colono construcción de Villarreal, Tamarindo y de Guacas
* Maderas Gualdy en Guacas
* Ferretería la Península en Santa Cruz
* Ferretería Guacas
* Decomar Nicoya
* Ferreterías Epa en el Valle Central
* Depósito de materiales Villa en Heredia
* Fábrica de mayas en Heredia
* Cerámicas Samboro en Heredia

Para el equipamiento de la casa, sobre todo para seleccionar distintos electrodomésticos, muebles y utensilios, se realizaron reuniones donde se definieron las características generales, a partir de las cuales se realizó un estudio de mercado para determinar la calidad y precios. En casos de equipos como los paneles solares, el aire acondicionado o el sistema hídrico, se procedió a realizar consultas a expertos. Los costos estimados se resumen en el siguiente apartado en la Figura 20.

**Determinar el presupuesto**

La figura 20 presenta el presupuesto del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, de conformidad con los componentes de la EDT.

**Figura 20**

*Presupuesto del proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Presupuesto total del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste** | | |
| **EDT: Hitos y actividades** | **Detallle** | **Costos** |
| **1.1 Planos y Permisos** |  | **1714,3** |
| 1.1.1 Diseñar Plano arquitectónico | Contrato con arquitecta | 1687,6 |
| 1.1.2 Obtener permiso municipal | Costo del canon municipal | 26,7 |
| **1.2 Remodelación** |  | **24300,2** |
| 1.2.1 Infraestructura de la Casa |  | 18454,5 |
| 1.2.1.1 Remodelar paredes y techos  1.2.1.2 Instalar pisos y Baño  1.2.1.3 Pintura y acabados | Contrato de mano de obra Arena, piedra, cemento, piedras de drenajes, caja breker, cable eléctrico, tubo cuadrado 4x4, 4x1 y 3x3, 1x1, varilla de construcción, tablilla PVC y estructura, gipsum, ceramica de baño, fregadero, tuvo pvc, bondex, fragua, cajas eléctricas, 8 ventanas de aluminio, luces let, láminas metálicas para puertas, cerraduras, 4 colores de pintura y accesorios Giras de inspección y seguimiento Especialista para manual de mantenimiento | 8092,0  9538,3  324,2 500,0 |
| 1.2.2 Obras externas |  | 5845,7 |
| 1.2.2.1 Construir cercas perimetrales  1.2.2.2 Construir portones  1.2.2.3 Instalar jardines | Mano de obra  Cerámica, Malla, tablas de cedro y teca, zarán, tubo cuadrado de 4x4, 2x2, 1x1, tubo angular, soldarura, malla electrosoldada, Limoncillo, almendros, veraneras, jacaranda, piedrilla decorativa | 2102,7  3743,0 |
| **1.3 Equipamiento** |  | **9574,1** |
| 1.3.1 Compra e instalación de mobiliario | Ver detalle en la figura 21 | 8870,2 |
| 1.3.2. Instalar sistemas ambientales |  | 703,9 |
| 1.3.2.1 Crear sistema hídrico  1.3.2.2 Instalar paneles solares  1.3.2.3 Instalar sistema de residuos | Mano de obra Tubería de PVC, llave de paso, piedra de drenajes, madera, concremix, soldadura, tubo cuadrado de 2x2 y 1x1, soldadura, varilla de 1/4, cable eléctrico Giras de inspección y seguimiento | 377,3 164,4  162,2 |
| **1.4 Acuedos operativos** |  | **610,8** |
| 1.4.1 Diseñar estructura organizativa |  |  |
| 1.4.1.1 Afiliar proyecto a Airbnb  1.4.1.1 Definir requisitos de personal | Fotografías y Video para Airbnb | 448,6 |
| 1.4.2 Formar alianzas locales | Una gira y reuniones locales | 162,2 |
| **TOTAL 1** |  | **36199,4** |
| Reserva de contingencia 5% |  | 1810,0 |
| **TOTAL 2** |  | **38009,4** |
| Reserva de gestión 3% |  | 1140,3 |
| **TOTAL 3. PRESUPUESTO** |  | **39149,7** |

La reserva de contingencia, bajo administración de la directora del proyecto, se ha estimado en un 5% sobre el Total 1, es decir, sobre el costo de los paquetes de trabajo, debido a que el proyecto se desarrolla en un corto plazo, los entregables de la remodelación se trabajarán mediante la modalidad de contratación externa por resultado y está elaborado en dólares americanos, dejando sin efecto la inflación nacional. Las principales contingencias se ubican en temas climáticos o escasez de oferta local, por lo que su impacto sobre el presupuesto es leve.

La reserva de gestión, que será administrada por la familia patrocinadora, se estimó en un 3% debido que existen pocos riesgos no previstos, que podrían afectar el proyecto, con atrasos en su ejecución y en costos, tales como pandemia de COVID 19 (la cual está controlada en el país), el aumento del precio del dólar (lo cual parece que ha llegado a una llanura y se mantiene estable), o los efectos de las guerras de Ucrania y Rusia, o de Israel y Palestina. Estos eventos últimos eventos podrían afectar el precio de los combustibles y de transporte, sin embargo, en el proyecto son poco significativos estos insumos.

El presupuesto total del proyecto o línea base del presupuesto es de US$ 38009,4 (se excluye la reserva de gestión), siendo el rubro de remodelación el más significativo con un 66% del Total 1, seguido del mobiliario y equipos con un 27%, los planos y permisos absorben el 5% y el resto son las gestiones para establecer acuerdos administrativos y las alianzas estratégicas locales. Las reservas ocupan un 7,5% del presupuesto (Total 3). Este presupuesto se ubica dentro del horizonte presupuestario de la Familia Patrocinadora, establecido entre 70 y 80 mil dólares, incluyendo la inversión previa en la compara de la casa.

**Figura 21**

*Detalle de costos del mobiliario y equipos del proyecto*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Mobiliario y equipos** | **Colones** | **Dólares** |
| Refrigeradora | 157 000 | 297,35 |
| Lavadora | 50 000 | 94,70 |
| Sofá Cama | 360 000 | 681,82 |
| Cama Queen | 278 000 | 526,52 |
| Aire acondicionado | 513 355 | 972,26 |
| Pantalla TV | 50 000 | 94,70 |
| Plantilla de gas | 113 000 | 214,02 |
| Licuadora | 23 000 | 43,56 |
| Pichel eléctrico, cofee maker, olla arrocera | 33 000 | 62,50 |
| Utencilios: cortinas, ropa cama, platos, vasos, ventilador, cucharas, tenedores, otros utencilios de cocina | 300 000 | 568,18 |
| Microondas | 79 000 | 149,62 |
| Ducha de agua caliente | 73 000 | 138,26 |
| Tanque de agua | 97 500 | 184,66 |
| Mesa, sillas, butacas | 99 000 | 187,50 |
| Escritorio y sillas | 157 500 | 298,30 |
| Paneles Solares y bateria | 2 217 600 | 4 200,00 |
| Otros: contenedores de residuos, decoración | 82 500 | 156,25 |
| **TOTAL** | **4 683 455** | **8 870,18** |

*Nota:* Los precios del mobiliario y equipos fueron obtenidos en un lapso de 15 días, en ese período el tipo de cambio promedio fue de ₡528.00 por US dólar.

El presupuesto de mobiliario y equipos, para el equipamiento del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste ocupa el segundo lugar en importancia, absorbe el 27% del presupuesto del proyecto y está formado principalmente por electrodomésticos y muebles para las habitaciones. Sobresale por su costo los paneles solares y el aire acondicionado, los cuales incluyen el servicio de instalación. Se espera que la inversión en energía solar sea compensada a largo plazo con la rebaja en la factura eléctrica, además de la obtención de valor imputable a la reducción del impacto ambiental.

El equipamiento está en función de las condiciones de la vivienda y la prestación del servicio de hospedaje. Como se ha indicado es una casa de dos plantas de 36 metros cuadrados cada una, con dos habitaciones en el segundo piso, así como sala, comedor y cocina en el primer piso, junto a un área de televisión donde se ubicará un sofá cama. Todo el equipamiento está en proporción para recibir 6 personas máximo.

El flujo de caja del presupuesto del proyecto es una herramienta que permite manejar con eficiencia los recursos, suministrándolos al proyecto en el momento adecuado, para que el mismo logre sus objetivos, pero sin perder de vista opciones para realizar inversiones transitorias de los fondos y generar valor a la familia patrocinadora, además representan la línea base del costo del proyecto, hecho que constituye un punto de partida y para monitorear la gestión financiera. La figura 22 presenta el flujo de caja del proyecto objeto de esta investigación.

**Figura 22**

*Flujo de caja del presupuesto del proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, por quincenas, en dólares*

| **Concepto** | **Mes 1** | | **Mes 2** | | **Mes 3** | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Q.1** | **Q.2** | **Q.3** | **Q.4** | **Q.5** | **Q.6** |
| Contrato de plano de remodelación | 1687,6 |  |  |  |  |  |
| Pago canon municipal | 26,7 |  |  |  |  |  |
| Compra Materiales, infraestructura casa | 9538,3 |  |  |  |  |  |
| Pago de Mano de Obra de casa (30%) | 2427,6 | 2427,6 | 3236,8 |  |  |  |
| Compra de materiales, obras externas |  |  |  | 3743 |  |  |
| Pago de Mano de Obras, Obras externas |  |  |  | 1051 | 1051,7 |  |
| Materiales para sistemas Ambientales |  |  |  |  |  | 164,4 |
| Pago de Mano de Obra, sistemas ambientales |  |  |  |  |  | 377,3 |
| Compra de mobiliario y equipos |  |  |  |  |  | 8870,2 |
| Contrato de manual de mantenimiento |  |  |  |  |  | 500 |
| Contrato de videos y fotografías |  |  |  |  |  | 448,6 |
| Giras de seguimiento y control | 162,2 |  | 162,2 | 162 |  | 162,2 |
| Reserva de contingencia | 905,0 |  |  |  |  | 905,0 |
| **TOTALES** | **14747,4** | **2427,6** | **3399** | **4956** | **1051,7** | **11430,7** |

El presupuesto total es de US$ **38009,4** (se excluye de este monto la reserva de gestión) y el flujo de caja evidencia que la primera quincena y la última, son los momentos en los cuales se requieren mayores recursos económicos. En el primer caso porque se necesita realizar la mayoría de las compras de materiales para la remodelación, y en la última quincena porque ahí se compran e instalan los equipos y mobiliario de la vivienda. Los pagos de la mano de obra se realizan a lo largo del proyecto, en tractos según el avance de obra.

#### Planificar la gestión de la calidad

Garantizar que el proyecto de turismo cumpla con los requerimientos de los turistas, las normas constructivas y los enfoques de desarrollo sostenible y regenerativo, se ha constituido en un gran reto tanto para la familia patrocinadora como para la directora del proyecto, por tres aspectos claves, el primero es la falta de experiencia tanto en construcción como en turismo, el segundo la limitada existencia de casos de turismo regenerativo y la tercera es la carencia de mecanismos de control constantes para el equipo de construcción, ya que esta labor se llevará a cabo mediante visitas esporádicas. En estas circunstancias, cobra gran importancia el contar con procesos de gestión de la calidad y sus respectivas herramientas, acordes a las buenas prácticas de administración de proyectos.

Planificar la Gestión de la Calidad es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento de estos. El beneficio clave de este proceso es que proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionará y verificará la calidad a lo largo del proyecto (PMI, 2017, p.580).

**Métricas, requerimientos y estándares de calidad**

Para el caso del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, la planificación de la gestión de la calidad fue un proceso lento y minucioso, liderado por la Junta de Socios con la participación de la directora del Proyecto. Se recurrió al juicio de expertos para definir los métodos constructivos y los materiales, luego el estudio de mercado permitió definir los costos. Con esta información, la Junta de Socios, utilizando la técnica de lluvia de ideas y el análisis comparativo, definió los requerimientos para cada entregable y sus componentes. La figura 23 muestra los requerimientos para cada entregable de segundo nivel.

**Figura 23**

*Matriz de requerimientos del proyecto del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste*

| **Número EDT** | **Entregable** | **Requerimiento** |
| --- | --- | --- |
| 1.1 | 1.1.1 Plano arquitectónico de la remodelación | Planos elaborados con creatividad y funcionales, de acuerdo con lineamientos municipales |
| 1.1 | 1.1.2 Permiso municipal | Aprobación de la remodelación por parte de la municipalidad |
| 1.2 | 1.2.1 Infraestructura de la casa | Sustituir gradas actuales por madera, con estructura metálica.  Reforzar piso del segundo nivel  Elevar 60 cm. el techo del segundo nivel y colocar aislantes térmicos.  Repello fino en 100% de paredes  Sustituir ventanas de madera por aluminio, con dos hojas, deslizantes y con mosquitero. |
| 1.2 | 1.2.1 Infraestructura de la casa | Instalar 72 metros cuadrados de piso cerámico.  Trasladar y ampliar servicio sanitario y ducha |
| 1.2 | 1.2.1 Infraestructura de la casa | Pintura total interna y externa a 4 colores: verde agua, azul marino, gris y fucsia. |
| 1.2 | 1.2.2 Obras externas | Construir cerca perimetral con maya ciclón  Sembrar limoncillo a lo largo de la cerca, a una distancia de 20 cm. cada uno. |
| 1.2 | 1.2.2 Obras externas | Portón de entrada de madera de teca, de 4 metros de ancho, con sistema deslizante de bajo peso. |
| 1.2 | 1.2.2 Obras externas | Sembrar 5 árboles de especies nativas en las cercas perimetrales.  Instalar zacate en zona de parqueo |
| 1.3 | 1.3.1 Mobiliario y equipo | Comprar e instalar muebles, electrodomésticos y utensilios de cocina, para 6 personas. |
| 1.3 | 1.3.2 Sistemas ambientales | Construir estructura metálica e instalar depósito de agua potable, de plástico, con capacidad para 700 litros  Construir sistema de captación de agua de lluvia  Ampliar drenajes en piedra y concreto |
| 1.3 | 1.3.2 Sistemas ambientales | Instalar 2 paneles solares con capacidad para abastecer consumo del aire acondicionado. |
| 1.3 | 1.3.2 Sistemas ambientales | Crear módulo de separación de residuos valorizables en patio trasero |
| 1.4 | 1.4.1 Estructura organizativa | Proyecto afiliado a Airbnb antes de la apertura |
| 1.4 | 1.4.2 Estructura organizativa | Manual de requerimientos de personal elaborado antes de la apertura. |
| 1.4 | 1.4.2 Formar alianzas estratégicas | Un convenio de colaboración verbal con organización social de la comunidad  Un convenio de colaboración verbal con 1 organización ambiental de la comunidad  Dos convenios de trabajo con proveedores locales |

El proceso de planificación de la gestión de la calidad se complementó con la definición de los factores de éxito para la calidad, mismos que serán monitoreados a través de las visitas e inspecciones de campo que realizará la directora del proyecto. Estos factores son siguientes:

* La existencia de empresas o constructores en la zona, con capacidad y experiencia para remodelar inmuebles de acuerdo con las demandas del sector turístico de la zona.
* La existencia de empresas proveedores de materiales de construcción, con estándares de calidad, a precios razonables, en las cercanías del proyecto.
* La existencia en la región de empresas proveedoras de equipos y mobiliario, acorde a los requerimientos del proyecto.
* El seguimiento y control por parte de la directora del proyecto.
* Contar con la aprobación de los planos y permisos de remodelación por parte de la municipalidad, en tiempo adecuado.
* La aprobación por parte de la Plataforma Airbnb del servicio turístico, en tiempo adecuado.
* La existencia en la comunidad de grupos organizados y emprendedores, interesados en trabajar de forma conjunta con el proyecto de turismo regenerativo.
* La existencia de suficiente demanda por parte de los turistas o familias de turistas, interesadas en hospedarse y participar en un proyecto con enfoque de desarrollo sostenible y regenerativo.

La planificación de la gestión de calidad se complementó con la elaboración de la línea base del alcance del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste. Esta línea base o punto de referencia fijo, establece los estándares de calidad y los criterios de aceptación para cada uno de los entregables y sus componentes del proyecto, en este sentido se constituye en una referencia para darle seguimiento a la calidad de los entregables a lo largo del proyecto. En la figura 24 se han definido los estándares de calidad establecidos por la familia patrocinadora, a través de la Junta de Socios y la directora del Proyecto. Esta herramienta será fundamental para el seguimiento y control de las actividades de calidad del proyecto.

**Figura 24**

*Estándares de calidad del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste*

| **Número EDT** | **Requerimiento** | **Código de requerimiento** | **Criterio de aceptación** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1.1 | Planos elaborados con creatividad y funcionales, de acuerdo con lineamientos municipales | PP01 | Plano cumple con requerimientos técnicos del colegio Federado de Ingenieros. |
| 1.1 | Aprobación de la remodelación por parte de la municipalidad | PP02 | Permiso aprobado en 10 días hábiles |
| 1.2 | Sustituir gradas actuales por madera, con estructura metálica.  Reforzar piso del segundo nivel  Elevar techo del segundo nivel y colocar aislantes térmicos.  Sustituir ventanas de madera por aluminio. | RIC1  RIC02  RIC03  RIC04 | 13 gradas, contrahuella de 20 cm, en madera dura de cedro, tratada contra polilla.  Refuerzo de metal, tubo de 4x4 pulgadas. Vibración cero del segundo nivel  Elevación de 60 cm, y reducción de la temperatura en 2 grados.  7 ventanas en la casa y 1 en el baño, de aluminio, doble hoja, con mosquitero, espesor del vidrio de 6 mm. |
| 1.2 | Instalar 72 metros cuadrados de piso cerámico.  Servicio sanitario y ducha construidos en la parte externa de la vivienda | RIC05  RIC06 | 72 metros cuadrados de cerámica, grado A.  Baño de 7 metros cuadrados, paredes enchapadas con cerámica, grado B. |
| 1.2 | Pintura total interna y externa a 4 colores: verde agua, azul marino, gris y fucsia. | RIC07 | Área total de 240 metros cuadros, interno y externo, a dos manos, antihongos, a base de agua, vida útil de 4 años, |
| 1.2 | Construir cerca perimetral con maya ciclón  Sembrar limoncillo a lo largo de la cerca, a una distancia de 20 cm. cada uno. | ROE01  ROE02 | 48 metros lineales de maya ciclón, 2 metros de alto, galvanizado, 3,06 mm. Estructura en tubo cuadrado galvanizado, 2x2 en 1,8 mm.  1 árbol de limoncillo cada 20 cm, altura promedio de 30 cm. |
| 1.2 | Portón de entrada de madera de teca, de 4 metros de ancho, con sistema deslizante de bajo peso. | ROE03 | 8 metros lineales de cerca frontal, con portón a dos hojas, de 2 metros cada uno. Estructura en tubo cuadrado, galvanizado, 2x2 pulgadas, en 1,8 mm. Madera dura de teca, cultivada, protección contra polillas. |
| 1.2 | Sembrar 5 árboles de especies nativas en las cercas perimetrales.  Instalar zacate en zona de parqueo | ROE04  ROE05 | 5 árboles de especies nativas, en las esquinas, altura promedio de 120 cm.  20 m cuadrados de zacate bermuda, apto para clima cálido. |
| 1.3 | Comprar e instalar muebles, electrodomésticos y utensilios de cocina, para 6 personas. | EIM01 | Muebles y equipos aptos para el calor, colores marinos, funcionales, para uso intenso. |
| 1.3 | Construir depósito de agua con capacidad para 700 litros  Construir sistema de captación de agua de lluvia  Construir drenajes | ESA01  ESA02  ESA03 | Plataforma de tubo cuadrado, galvanizado, 3x3 pulgadas en 1,8 mm. Depósito de agua ecoamigable, de 700 litros, ubicado en patio trasero.  Un depósito de captación de agua de lluvia, capacidad 50 litros, en plástico.  8 metros de drenaje de piedra, 60 cm de profundidad, 40 de ancho, ubicado en patio trasero. |
| 1.3 | Instalar 2 paneles solares con capacidad para abastecer consumo del aire acondicionado. | ESA04 | 2 paneles solares y sus baterías, de marca reconocida a nivel nacional, con refrigerante R32 de bajas emisiones. Apto para abastecer aire de 24.000 BTU. |
| 1.3 | Crear módulo de separación de residuos valorizables en patio trasero | ESA05 | 3 contenedores de plástico reciclado, de 80 litros cada uno, rotulados para distintos residuos, con techo plástico. |
| 1.4 | Proyecto afiliado a Airbnb antes de la apertura | AOE01 | Aprobación del proyecto por Airbnb |
| 1.4 | Manual de requerimientos de personal elaborado antes de la apertura. | AOE02 | Un manual elaborado, con especificaciones del tipo de colaborador, su perfil y sus funciones. |
| 1.4 | Un convenio de colaboración con organización social de la comunidad  Un convenio de colaboración con 1 organización ambiental de la comunidad  Dos convenios de trabajo con proveedores locales | AOA01  AOA02  AOA03 | Convenio firmado por las partes antes del inicio.  Convenio firmado por las partes antes del inicio.  Convenios firmados por las partes antes del inicio. |

Los estándares de calidad del proyecto están relacionados con la calidad de las obras de remodelación y los materiales que se utilizarán, el tiempo de respuesta para los permisos, los criterios generales para la compra de mobiliario de la casa y el establecimiento en mutuo acuerdo de convenios de colaboración y trabajo conjunto del proyecto con los interesados a nivel de la comunidad.

**Plan de gestión de la calidad**

PMI (2017) indica que el plan de gestión de la calidad puede ser simple o complejo, formal o informal, cuyo nivel de detalle depende de los requisitos del proyecto. Debido a que el proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, es pequeño, de corta duración y pocos entregables, se han planeado controlar la calidad de forma sencilla y focalizada en los requerimientos de mayor trascendencia con relación al costo, el tiempo y el alcance.

Los siguientes son los componentes principales:

**Objetivos de calidad**.

* Diseñar una propuesta de remodelación atractiva y funcional para el sector turístico, con los estándares definidos por la municipalidad.
* Ejecutar las obras de remodelación según las normas constructivas y los criterios de aceptación definidos, de acuerdo con el tiempo y costo planeado.
* Garantizar que el proyecto cumpla con los requerimientos de los turistas
* Incorporar criterios constructivos y operativos en respuesta al enfoque de desarrollo sostenible y regenerativo.

**Roles y responsabilidades**:

La gestión de la calidad será una responsabilidad cada involucrado o actor interesado, de conformidad con sus funciones o actividades dentro del proyecto. Cada uno será responsable de incorporar las políticas de calidad de la familia patrocinadora en sus actividades y entregables, en específico, los roles y responsabilidades serán los siguientes:

* Arquitecta: elabora los planos de remodelación de acuerdo con el alcance del proyecto y la normativa constructiva, y gestiona los permisos.
* Equipo de construcción: Remodela atendiendo los requerimientos y criterios de calidad definidos.
* Directora del proyecto: responsable de la recopilación de datos sobre el proceso, la elaboración de informes y la presentación de resultados.
* Junta de Socios: Analiza y aprueba los entregables y aprueba los cambios.

**Entregables y procesos del proyecto sujetos a revisión de la calidad**:

La gestión de la calidad tiene un costo, por ello la Junta de Socios y la directora del proyecto realizaron una priorización de requerimientos, basados en el costo de la gestión de la calidad, el tipo de requerimiento y los involucrados. Este proceso arrojó las siguientes prioridades:

* Aprobación de los permisos municipales, necesarios para avanzar en las siguientes etapas del proyecto.
* Remodelación de las gradas, sobre todo por un tema de seguridad y comodidad
* Remodelación de baños, debido al estado crítico y características del actual.
* Cercas perimetrales y portón debido al tema de seguridad ciudadana y la imagen del sitio.
* Instalación de sistema hídrico, debido a la escasez del agua y la importancia de su gestión sostenible.
* Afiliación del proyecto a Airbnb, debido a las ventajas operativas y comerciales que implica.

**Actividades de control de calidad y de gestión de calidad previstas en el proyecto**:

Las actividades de control de la calidad incluyen **inspecciones** en el sitio cada 15 días, a cargo de la directora del proyecto, donde se aplicarán mediciones sobre el grado de avance, por ejemplo, estimaciones de la colocación de piso cerámico, avance en las gradas, área lineal construida de cerca perimetral, o bien inspecciones de la calidad de los materiales con base en las especificaciones técnicas de los empaques y del mobiliario, a través de sus fichas técnicas.

Las inspecciones utilizarán listas de verificación para guiar la obtención de datos y contrastarlos contra los requerimientos definidos para las actividades y entregables del proyecto. De esta forma, la directora controlará que se cumplan los requerimientos del producto final, como de los entregables intermedios.

**Herramientas de calidad que se utilizarán para el proyecto**:

La directora del proyecto contará con una **lista de verificación**, que incluirá los entregables del proyecto y los requerimientos de calidad, para realizar anotaciones sobre el estado, avances o funcionalidades de cada uno, así como las dimensiones y cantidades solicitados. Esta lista consignará el avance y el uso de recursos.

La idea es que la información recopilada sea analizada por la familia patrocinadora en el seno de la Junta de Socios, para lo cual se resumirán los datos a través de **diagramas de causa y efecto**. Mediante esta forma de **representación de datos**, de forma gráfica y resumida se esquematizará cualquier fallo o inconformidad detectado. Por ejemplo, ante hallazgos de problemas en la instalación de los pisos, se deberá identificar las causas, tanto materiales, como humanas, en los procesos o bien en los equipos o las condiciones climáticas de Guanacaste, para luego analizarlas de forma integral y buscar las soluciones más convenientes.

**Principales procedimientos pertinentes para el proyecto: (no conformidad, acciones correctivas, mejora continua)**.

En los casos en los cuales se detecten fallas menores como en la colocación de la cerámica, las características de las gradas o demás, se procederá a conversar con el equipo de construcción para que remedie el fallo de forma inmediata, de conformidad con los criterios de aceptación definidos.

Durante las verificaciones se realizarán cruces entre la calidad de las obras, el nivel de logro y el avance programado, así como el uso de recursos en cada momento. Este control de calidad será analizado de forma integral con el cronograma y el presupuesto.

Las no conformidades relativas a un atraso en las actividades programadas mayor a un 5% o las variaciones de los costos por encima de un 5% de lo estimado, es decir, que sobrepasan los umbrales, será documentados por la directora del proyecto y elevados a la Junta de Socios, quienes definirán las medidas correctivas.

#### Planificar la gestión de los Recursos

Planificar la gestión de los recursos “es el proceso de definir cómo estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y los recursos del equipo del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que establece el enfoque y el nivel de trabajo de gestión necesarios para gestionar los recursos del proyecto en base al tipo y complejidad del proyecto” (PMI, 2017, p.312). Esta definición destaca la necesidad de adecuar este tipo de procesos a las características del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste.

Las salidas de este proceso, válidas para el proyecto en investigación es el plan para la gestión de los recursos, esto por cuanto no se considera la elaboración del acta para la constitución del equipo, debido a que no se contará con un equipo de proyecto, sino con tres proveedores distintos: una arquitecta, un constructor local y su equipo, denominado equipo de construcción y un proveedor para la instalación de los paneles solares.

**Plan de gestión de los recursos.**

Según PMI (2017) el plan para la gestión de los recursos es el componente del plan para la dirección del proyecto que proporcionará una guía sobre cómo categorizar, asignar, gestionar y liberar los recursos del proyecto. Se pude dividir entre el plan para la dirección del equipo y el plan de gestión de los recursos físicos, según las características específicas del proyecto” (p.318). El Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, no contará con un equipo de proyecto, por lo que la administración y liderazgo del proyecto recaerá en la directora del proyecto, quién a su vez forma parte de la Junta de Socios. Los servicios de diseño de planos, remodelación e instalación de equipos se contratarán externamente. Solo se elaborará el plan de gestión de los recursos con adaptaciones.

Para la **identificación de los recursos** se llevó a cabo una reunión de trabajo de la Junta de Socios, la directora y el encargado del equipo de construcción, para estimar los recursos de las actividades, utilizando herramientas y técnicas como el juicio de expertos de constructores locales, emprendedores turísticos de la zona y empresas proveedoras. Con la información se procedió a representar los datos de forma resumida a través de una Estructura de Desglose de Recursos, tal como se muestra en la figura 25.

**Figura 25**

*Estructura de Desglose de Recursos del proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste*

A partir de la identificación de los recursos, la Junta de Socios definió las siguientes orientaciones para adquirir los recursos del proyecto:

* Los materiales constructivos serán comprados en la región, en específico en Villarreal, Guacas o Santa Cruz. Solo se comprará fuera de esa región cuando no exista oferta local o cuando el costo sea menor incluyendo el transporte.
* Se priorizará la compra de materiales constructivos de bajo impacto en el ambiente.
* La adquisición de los materiales deberá tomar en cuenta los criterios de aceptación y calidad definidos en el apartado anterior.
* El material vegetativo estará constituido por especies locales de bajo consumo de agua, que generen sombra y gran belleza escénica para destacar la fachada del hospedaje.
* La adquisición del mobiliario tomará en cuenta el alto tránsito de turistas, la adecuación al calor y la salinidad del aire y la comodidad.
* Las fichas técnicas del mobiliario deberán revisarse previo a su adquisición.
* La cantidad del mobiliario y equipo estará relacionada con la capacidad máxima proyectada de 6 huéspedes en forma simultánea.
* La adquisición de los paneles solares dependerá de la relación costo/beneficio y el período de recuperación de la inversión.
* El depósito de agua tendrá capacidad para atender la capacidad máxima proyectada.
* Los contenedores de residuos se adquirirán tomando en cuenta las temperaturas de la región y el volumen máximo de generación de residuos de 6 personas.

**Roles y responsabilidades:** El liderazgo estará a cargo de la Junta de Socios, mientras que la organización y administración estará a cargo de la directora del proyecto, quien será responsable de contratar a los proveedores, controlar la adquisición de los materiales, comprar directamente el mobiliario y algunos equipos, administrar el presupuesto, controlar el avance de las obras, identificar y realizar las alianzas locales y coordinar con la Junta de Socios la inscripción en la plataforma Airbnb.

Corresponde a la arquitecta el diseño e inscripción de los planos de acuerdo con los términos establecidos en el contrato suscrito entre las partes.

Corresponde al Equipo de construcción la realización de las remodelaciones, de acuerdo con los términos establecidos en el contrato suscrito entre las partes.

Corresponde a la empresa proveedora de los paneles solares la escogencia e instalación de los paneles y las baterías, de acuerdo con los lineamientos definidos.

**Control de recursos**: Para garantizar que los recursos físicos como los materiales constructivos estén disponibles según las necesidades y actividades programadas del proyecto, se ha planeado realizar la mayoría de las adquisiciones en dos momentos, al inicio y un mes previo a la finalización de la remodelación de la casa y las obras externas. Estas adquisiciones serán realizadas por el jefe del equipo de construcción y la directora del proyecto. De esta forma se minimiza el manejo de inventarios y se controla desperdicios. Adicionalmente, el jefe del equipo de construcción quedará autorizado ante el proveedor local seleccionado, para que retire materiales en caso de sobrantes o deterioro. En el lapso de las remodelaciones, conforme avancen las obras, la directora del proyecto coordinará la instalación de los sistemas ambientales de forma oportuna.

Al finalizar las remodelaciones, la directora del proyecto realizará una gira a la zona para concretar la adquisición del mobiliario y algunos equipos, previo análisis de la oferta de los proveedores locales. En caso de falta de oferta local, se comprará en otros lugares cercanos o en la zona central de país y se coordinará el traslado al proyecto de forma que coincida con la presencia de la directora del proyecto. Todo el mobiliario y equipo será instalado en esta visita a la región.

#### Planificar la gestión de las comunicaciones

Según el PMI (2017) “planificar la gestión de las comunicaciones es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan apropiado para las actividades de comunicación del proyecto con base en las necesidades de información de cada interesado o grupo, en los activos de la organización disponibles y en las necesidades del proyecto. El beneficio clave de este proceso es un enfoque documentado para involucrar a los interesados de manera eficaz y eficiente mediante la presentación oportuna de información relevante” (p.366). Esta descripción llama la atención sobre la necesidad de priorizar la información y difundirla para obtener beneficios para el proyecto con relación a los interesados.

Teniendo en cuenta que la principal salida de este proceso es la elaboración del plan de gestión de las comunicaciones, la Junta de Socios organizó una reunión, la cual fue conducida por la directora del proyecto, donde se identificaron los interesados, se determinó el interés de cada uno respecto a las comunicaciones y la información a comunicar. Se recurrió también a consultas con profesionales de comunicación y a líderes de la comunidad de El Llanito. Además, se acordó utilizar el idioma español para todos los interesados, excepto para Airbnb donde se utilizará el idioma inglés. Estos aspectos del plan se concretaron en la estrategia de comunicación de la figura 26.

**Figura 26**

*Matriz de la identificación de estrategias de comunicación según interesados del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Interesado** | | **Interés** | **Estrategia** |
| 1 | Junta de Socios | A favor en crear un proyecto que genera valor económico, social y ambiental. | Mantener informada sobre el avance del proyecto.  Recibe información del proyecto y la filtra de conformidad con los interesados. |
| 2 | Directora del proyecto | Apoya por el interés futuro de desarrollar el proyecto | Se enfoca en coordinar y seleccionar la información interna y externa, genera los reportes de avance de obra, e involucra a las personas y organizaciones para que asuman su rol dentro del proyecto |
| 3 | Equipo de Construcción | A favor por los ingresos que les generará la remodelación. | Generan datos del avance del proyecto e información específica de hallazgos.  Proveer información sobre el enfoque de desarrollo sostenible y regenerativo aplicado al proceso constructivo. |
| 4 | Municipalidad | A favor por la atracción de inversionistas, generación de empleo local y atracción de turismo. | Emite reporte de aprobación del permiso de construcción y las inspecciones. |
| 5 | Airbnb | A favor, pues integra a un nuevo socio colaborador en la plataforma mundial. | Suministrarles información, fotografías y videos sobre las características del proyecto, para obtener el visto bueno y la inscripción en la plataforma. |
| 6 | Comunidad de El Llanito | A favor debido a la generación de empleo, las alianzas estratégicas y la conservación ambiental. | Compartir información sobre los programas sociales y ambientales, empleos ofrecidos, y los procesos constructivos.  Involucrarlos en los programas sociales y ambientales. |
| 7 | Asociación Alimentando Corazones | A favor ya que el proyecto podría considerarse un socio para los programas sociales y el voluntariado de los turistas. | Compartir información sobre grupos de turistas, opciones para involucrarlos en la comunidad. |
| 8 | Emprendedores locales | A favor debido a la importancia de establecer contactos y alianzas de negocios para proveer productos y servicios a los turistas. | Mantenerlos informados sobre el grado de avance del proyecto, crear canales de comunicación para visibilizar las alianzas y tramitar productos y servicios. |

El plan de gestión de las comunicaciones aborda también una identificación del tipo de comunicaciones que se utilizarán, los métodos y los materiales que se utilizarán, de acuerdo con el tipo de interesado hacia el cual irá dirigido, la frecuencia, la persona o grupo responsable, el propósito de dicha información y por último el medio a través del cual se comunicará. Esta información ha sido resumida en la matriz de comunicaciones del proyecto de la figura 27.

**Figura 27**

*Matriz de comunicaciones del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste*

| **Tipo de comunicación** | **Dirigido a** | **Frecuencia** | **Responsable** | **Propósito** | **Recursos** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Inicio del proyecto | Junta de Socios | Una única vez al inicio | Directora del proyecto | Presentar e iniciar el proyecto | Reunión presencial |
| Avances | Junta de Socios | Cada 15 días | Directora del proyecto | Comunicar el estatus del proyecto | Presencial  Mensajes whatsapp  Lista de verificación |
| Minuta de acuerdos | Junta de Socios | Cada vez que se realice una reunión | Directora del proyecto | Documentar acuerdos sobre el proyecto | Documento word |
| Listas de verificación | Equipo de construcción  Junta de socios | Cada vez que se realiza una visita de inspección | Directora del proyecto | Documentar los hallazgos de la inspección | Correo electrónico  Documento word |
| Informe en tiempo real | Directora del proyecto | Cuando se presenta alguna situación especial | Equipo de construcción | Documentar una situación especial | Mensaje de Whatsapp  Fotografías |
| Cronograma | Junta de Socios | Cuando se requiera | Directora del proyecto | Actualización de cronograma | Presencial  Reunión virtual |
| Acuerdos con grupos organizados y emprendedores | Partes involucradas | Cuando se requiera | Directora del proyecto y Junta de Socios | Documentar los acuerdos | Documento word |
| Videos y fotografías | Directora del proyecto, Junta de Socios y Airbnb | Al finalizar el proyecto | Fotógrafo | Inscribir proyecto en Airbnb  Diseñar material promocional | Videos, fotografías  Redes sociales |
| Cierre del proyecto | Todos los involucrados | Una única vez al cierre del proyecto | Directora del proyecto | Comunicar formalmente el cierre del proyecto | Presentación en power point |

El Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste es de envergadura pequeña, con una duración de 3 meses y con la participación de distintos actores interesados, todos a favor de la iniciativa. Además, es un proyecto familiar, que conforma el equipo de proyecto, es liderado por la directora del proyecto y cuenta con recursos básicos para la gestión de las comunicaciones. Estas características han sido tomadas en cuenta para definir este plan de gestión de las comunicaciones.

#### Planificar la gestión de los riesgos

Un riesgo de tipo individual para un proyecto como el de Turismo Regenerativo, es según PMI (2017), “un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo de uno o más de los objetivos del proyecto” (p.397). En este sentido, y tomando en cuenta factores como la novedad del tipo de emprendimiento, la falta de experiencia en turismo y desarrollo regenerativo por parte de la familia patrocinadora, la distancia y las condiciones climáticas de la región, se llevaron a cabo muchas consultas a personas con mayor experiencia y conocimiento (juicio de expertos), además se recurrió al análisis de información y estadísticas de la zona (análisis de datos), todo con el fin de identificar y planificar los eventos o condiciones que podrían influir sobre el proyecto.

Planificar la gestión de los riesgos es el proceso de definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto. El beneficio clave de este proceso es que segura que el nivel, el tipo y la visibilidad de gestión de riesgos son proporcionales tanto a los riesgos como a la importancia del proyecto para la organización y otros interesados” (PMI, 2017, p.4001)

**Identificar los riesgos**

La identificación de los riesgos del proyecto se basó en la información recopilada, además retoma la identificación preliminar de riesgos del acta del proyecto y se complementa con el análisis de impacto P5 (GPM, 2018), y la investigación de campo realizada durante el planeamiento del proyecto. Debido al interés de la familia patrocinadora por incorporar un enfoque de desarrollo sostenible y regenerativo en las etapas de diseño, remodelación y operación, es que la Junta de Socios acordó identificar los riesgos desde las cinco perspectivas de esta metodología: Producto, procesos (de gestión del proyecto), personas (sociales), planeta (ambientales) y prosperidad (económicas).

**Figura 28**

*Registro de Riesgos del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Código** | **Causa** | **Descripción del riesgo** | **Entregable afectado** | **EDT** |
| R01 | Altas temperaturas y salinidad del aire | Si los acabados finales de las obras no son satisfactorios, debido a la exposición de los materiales al clima local, se puede ver afectada la imagen del producto, la demanda del servicio y el alcance | Infraestructura de la casa  Obras externas | 1.2.1  1.2.2 |
| R02 | Desconocimiento del sector | Si el producto final no es bien definido, debido a la falta de experiencia de la familia patrocinadora en turismo y perfil del cliente, se podría afectar el diseño del alcance y la demanda. | Proyecto de turismo | 1 |
| R03 | Olas de calor | Si la productividad del trabajo disminuye, a causa de las olas de calor, puede afectarse la duración del proyecto y el costo. | Remodelación | 1.2 |
| R04 | Falta de cultura en el uso de equipos de protección laboral | Si se presentan accidentes laborales, debido al uso poco común de equipo de protección por parte de trabajadores migrantes, se pueden generar incapacidades y aumento de costos. | Infraestructura,  Obras externas | 1.2.1  1.2.2 |
| R05 | Carencia de mano de obra calificada | Si no existen trabajadores calificados de acuerdo con los requerimientos, debido a que estas actividades están en manos de extranjeros, pueden aumentar los retrabajos y los costos. | Remodelación | 1.2 |
| R06 | Alta presencia de trabajadores indocumentados | Si se realizan inspecciones de las autoridades de migración locales, debido a la alta presencia de extranjeros indocumentados en este gremio, se podrían generar multas y atrasos con lo que se afectan los costos y la duración. | Remodelación | 1.2 |
| R07 | Alta competencia en sector turismo | Si se hace difícil contratar constructores locales, debido al crecimiento del sector turístico, pueden aumentar los costos de mano de obra y retrasarse el inicio de la obra. | Remodelación  Sistemas ambientales | 1.2  1.3.2 |
| R08 | Falta de certificaciones de origen de materiales y mobiliario | Si se utilizan materiales y mobiliario que no cumplen con las especificaciones de calidad, debido a la falta de certificaciones de origen, se corre el riesgo de incumplimiento de criterios de aceptación y el alcance. | Remodelación  Equipamiento | 1.2  1.3 |
| R09 | Comunidades poco organizadas | Si no existen organizaciones sociales y ambientales con el perfil requerido, debido al individualismo social, se limita la posibilidad de formar alianzas sociales y ambientales, afectando el alcance del proyecto. | Alianzas locales | 1.4.2 |
| R10 | Carencia de prácticas éticas en el gremio de la construcción | Si se presentan sobornos y comisiones en la compra de materiales y mobiliario, debido a la carencia de prácticas éticas, se pueden aumentar los costos y disminuir el alcance del proyecto. | Remodelación  Equipamiento | 1.2  1.3 |
| R11 | Limitada oferta de proveedores locales | Si no se encuentra el mobiliario y equipo en el mercado local, debido a la limitada oferta, puede aumentar la contaminación generada por el transporte desde el Valle Central, afectando el alcance del proyecto. | Equipamiento | 1.3 |
| R12 | Falta de prácticas de manejo de residuos de las construcciones | Si se contaminan los manglares cercanos con residuos de la construcción, debido a debilidades en las prácticas de gestión de residuos, puede aumentar el impacto ambiental del proyecto sobre los ecosistemas y afectar el alcance del proyecto. | Remodelación  Proyecto de Turismo Regenerativo | 1.2 |
| R13 | Clima seco | Si se ven afectados los mantos acuíferos que proveen agua al proyecto, debido al alto consumo de agua en épocas secas, puede genera escasez del recurso y altos costos por traslados. | Remodelación  Equipamiento  Acuerdos operativos | 1.2  1.3  1.4 |
| R14 | Estimaciones excesivas de materiales | Si se genera desperdicio y contaminación con materiales constructivos, debido a sobreestimación de materiales, se puede generar costos adicionales para gestionar los residuos, afectando también el alcance del proyecto. | Remodelación | 1.2 |
| R15 | Desconocimiento de las características de Airbnb | Si el proyecto no logra inscribirse en Airbnb, debido falencias en el diseño del producto, aumentarían los costos de comercialización del proyecto. | Afiliación a Airbnb | 1.4.1.1 |
| R16 | Desconocimiento de la demanda turística | Si no existe la demanda adecuada por parte del turismo, debido a problemas con el diseño del producto, se puede afectar la rentabilidad y el alcance del proyecto | Proyecto de Turismo | 1 |
| R17 | Carencia de proyecto locales con prácticas de sostenibilidad y regenerativos | Si no existen socios estratégicos locales con las características idóneas, debido a las debilidades en cuanto al enfoque de desarrollo sostenible y regenerativo en proyectos locales, se pueden restringir los encadenamientos locales perjudicando el alcance del proyecto. | Alianzas locales | 1.4.2 |

El análisis evidencio que la mayoría de los riesgos se ubican en la etapa de remodelación de la casa, en los procesos constructivos, las personas y el planeta, lo cual equivale a impactos sociales y ambientales, derivado sobre todo de tres condiciones que prevalecen en la región, a saber, el clima, las dificultades para conseguir empresas o constructores independientes con equipos formados y éticos, y por último, la limitada oferta de materiales, mobiliario y equipos en la región.

**Realizar el análisis cualitativo de riesgos**

El análisis cualitativo de los riesgos se realizó mediante estimaciones de la probabilidad de ocurrencia de los eventos y el análisis del impacto sobre los objetivos del proyecto. La calificación de cada evento potencial de riesgo presentó diferencias entre los miembros de la Junta de Socios y la directora del proyecto, debido al apetito al riesgo de cada uno. En general predominó un nivel aceptable de exposición al riesgo.

Para definir el nivel de probabilidad, el valor del impacto y el rango del tipo de riesgo se utilizaron las escalas de la figura 29, las cuales se basan en una escala cualitativa entre muy bajo y muy alto, de acuerdo con los resultados de la multiplicación de la probabilidad por el impacto.

**Figura 29**

*Escalas para la estimación del valor de la probabilidad y el impacto de los riesgos del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Probabilidad** | **Valor numérico** |  | **Impacto** | **Valor numérico** |
| Muy improbable | 0.1 |  | Muy bajo | 0.05 |
| Relativamente improbable | 0.3 |  | Bajo | 0.10 |
| Probable | 0.5 |  | Moderado | 0.20 |
| Muy probable | 0.7 |  | Alto | 0.40 |
| Casi certeza | 0.9 |  | Muy alto | 0.80 |

*Nota:* Tomado de Dharma-consulting.com

La probabilidad de ocurrencia de un evento riesgoso se define por una escala que va desde la certeza casi total hasta los eventos muy improbables de que ocurran, para esto se define una escala de valores de 0,9 hasta 0,1 respectivamente. En el caso del impacto, se valora entre muy alto y muy bajo y se le asignan valores en orden descendente de 0,80 a 0,05 respectivamente.

**Figura 30**

*Escalas para la estimación del valor total del riesgo del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste*

|  |  |
| --- | --- |
| **Tipo de riesgo** | **Probabilidad por impacto** |
| Muy alto | Mayor a 0.50 |
| Alto | Menor a 0.50 |
| Moderado | Menor a 0.30 |
| Bajo | Menor a 0.10 |
| Muy bajo | Menor a 0.05 |

*Nota:* Tomado de Dharma-consulting.com

Los riesgos del proyecto en investigación se clasifican en una escala que va desde riesgo muy bajo hasta riesgo muy alto. Los valores se obtienen de la multiplicación de la probabilidad de ocurrencia de un evento por el impacto generado por ese evento y se ubican en un rango que va de 0,05 o menos para riesgos muy bajos, a 0,50 o más para riesgos muy altos.

La figura 31 presenta la evaluación de los riesgos del proyecto a través de la estimación de la probabilidad e impacto de cada uno. Los valores consignados se basan en los criterios definidos en la figura anterior.

**Figura 31**

*Evaluación de riesgos del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste*

| **Código** | **Riesgo** | **P** | **I** | **PxI** | **Tipo de riesgo** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| R01 | Si los acabados finales de las obras no son satisfactorios, debido a la exposición de los materiales al clima local, se puede ver afectada la imagen del producto, la demanda del servicio y el alcance | 0.5 | 0.20 | 0.1 | Bajo |
| R02 | Si el producto final no es bien definido, debido a la falta de experiencia de la familia patrocinadora en turismo y perfil del cliente, se podría afectar el diseño del alcance y la demanda. | 0.3 | 0.10 | 0.03 | Muy bajo |
| R03 | Si la productividad del trabajo disminuye, a cauda de las olas de calor, puede afectarse la duración del proyecto y el costo. | 0.7 | 0.40 | 0.28 | Moderado |
| R04 | Si se presentan accidentes laborales, debido al uso poco común de equipo de protección por parte de trabajadores migrantes, se pueden generar incapacidades y aumento de costos. | 0.3 | 0.10 | 0.03 | Muy bajo |
| R05 | Si no existen trabajadores calificados de acuerdo con los requerimientos, debido a que estas actividades están en manos de extranjeros, pueden aumentar los retrabajos y los costos. | 0.5 | 0.10 | 0.05 | Bajo |
| R06 | Si se realizan inspecciones de las autoridades de migración locales, debido a la alta presencia de extranjeros indocumentados en este gremio, se podrían generar multas y atrasos con lo que se afectan los costos y la duración. | 0.7 | 0.50 | 0.04 | Moderado |
| R07 | Si se hace difícil contratar constructores locales, debido al crecimiento del sector turístico, pueden aumentar los costos de mano de obra y retrasarse el inicio de la obra. | 0.7 | 0.40 | 0.28 | Moderado |
| R08 | Si se utilizan materiales y mobiliario que no cumplen con las especificaciones de calidad, debido a la falta de certificaciones de origen, se corre el riesgo de incumplimiento de criterios de aceptación y el alcance. | 0.7 | 0.20 | 0.14 | Moderado |
| R09 | Si no existen organizaciones sociales y ambientales con el perfil requerido, debido al individualismo social, se limita la posibilidad de formar alianzas sociales y ambientales, afectando el alcance del proyecto. | 0.7 | 0.20 | 0.14 | Moderado |
| R10 | Si se presentan sobornos y comisiones en la compra de materiales y mobiliario, debido a la carencia de prácticas éticas, se pueden aumentar los costos y disminuir el alcance del proyecto. | 0.9 | 0.80 | 0.72 | Muy alto |
| R11 | Si no se encuentra el mobiliario y equipo en el mercado local, debido a la limitada oferta, puede aumentar la contaminación generada por el transporte desde el Valle Central, afectando el alcance del proyecto. | 0.9 | 0.20 | 0.18 | Moderado |
| R12 | Si se contaminan los manglares cercanos con residuos de la construcción, debido a debilidades en las prácticas de gestión de residuos, puede aumentar el impacto ambiental del proyecto sobre los ecosistemas y afectar el alcance del proyecto. | 0.5 | 0.40 | 0.20 | Moderado |
| R13 | Si se ven afectados los mantos acuíferos que proveen agua al proyecto, debido al alto consumo de agua en épocas secas, puede genera escasez del recurso y altos costos por traslados. | 0.1 | 0.10 | 0.01 | Muy bajo |
| R14 | Si se genera desperdicio y contaminación con materiales constructivos, debido a sobreestimación de materiales, se puede generar costos adicionales para gestionar los residuos, afectando también el alcance del proyecto. | 0.5 | 0.20 | 0.10 | Moderado |
| R15 | Si el proyecto no logra inscribirse en Airbnb, debido falencias en el diseño del producto, aumentarían los costos de comercialización del proyecto. | 0.1 | 0.20 | 0.02 | Muy bajo |
| R16 | Si no existe la demanda adecuada por parte del turismo, debido a problemas con el diseño del producto, se puede afectar la rentabilidad y el alcance del proyecto | 0.3 | 0.40 | 0.12 | Moderado |
| R17 | Si no existen socios estratégicos locales con las características idóneas, debido a las debilidades en cuanto al enfoque de desarrollo sostenible y regenerativo en proyectos locales, se pueden restringir los encadenamientos locales perjudicando el alcance del proyecto. | 0.7 | 0.20 | 0.14 | Moderado |
|  | Riesgo General del proyecto: MODERADO | | | 0,141 | Moderado |

El riesgo general del proyecto se estima como moderado, sobre todo por la combinación de probabilidades de ocurrencia altas e impactos con valores bajos. Es riesgo moderado se debe también a las características de duración, equipos de trabajo pequeños, baja complejidad de las labores, bajo volumen de materiales y equipos y bajo presupuesto.

**Planificar la respuesta a los riesgos**

La planificación de la respuesta a los riesgos consiste en tomar medidas correctivas de previo o definir la ruta de acción en caso de que se presente algunas de las amenazas descritas en los apartados anteriores. Para cada riesgo identificado se definen la forma como se abordará, es decir, la estrategia, las acciones y los responsables. Estas estrategias pueden ser de distinto tipo. PMI (2017), las cataloga en los siguientes cinco tipos.

Escalar: El escalamiento es apropiado cuando el equipo de proyecto o el patrocinador del proyecto está de acuerdo en que una amenaza se encuentra fuera del alcance del proyecto o que la respuesta propuesta excedería la autoridad del director del proyecto.

Evitar: es cuando el equipo del proyecto actúa para eliminar la amenaza o proteger al proyecto de su impacto.

Transferir: La transferencia implica el cambio de titularidad de una amenaza a un tercero para que maneje el riesgo y para que soporte el impacto si se produce la amenaza.

Mitigar: En la mitigación de riesgos se toman medidas para reducir la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto de la amenaza.

Aceptar: La aceptación de riesgos reconoce la existencia de la amenaza, pero no se toman medidas proactivas. (PMI, 2017, p.443)

La figura 33 presenta la matriz de planificación de la respuesta a los riesgos del proyecto. Debido a la falta de personal capacitado que pueda llevar a cabo labores de gestión de riesgos, se priorizó la respuesta a los riesgos en aquellos eventos calificados como moderados, altos y muy altos, producto de la multiplicación de la probabilidad por el impacto (identificados con los colores amarillo y rojo). Los tipos de riesgos calificados como bajos y muy bajos, se aplica la estrategia aceptar, por lo que no generan ningún tipo planificación sobre una medida correctiva previa, por lo tanto, tampoco requieren de una persona responsable. En la matriz estos riesgos se identifican con color verde.

**Figura 32**

*Planificación de la respuesta a los riesgos del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste*

| **Código** | **Riesgo** | **EDT** | **P** | **I** | **PxI** | **Estrategia** | **Acciones preventivas** | **Respaldos** | **Disparador** | **Responsable** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| R01 | Si los acabados finales de las obras no son satisfactorios, debido a la exposición de los materiales al clima local, se puede ver afectada la imagen del producto, la demanda del servicio y el alcance | 1.2.1  1.2.2 | 0.5 | 0.20 | 0.1 | Aceptar |  |  |  |  |
| R02 | Si el producto final no es bien definido, debido a la falta de experiencia de la familia patrocinadora en turismo y perfil del cliente, se podría afectar el diseño del alcance y la demanda. | 1 | 0.3 | 0.10 | 0.03 | Aceptar |  |  |  |  |
| R03 | Si la productividad del trabajo disminuye, a cauda de las olas de calor, puede afectarse la duración del proyecto y el costo. | 1.2 | 0.7 | 0.40 | 0.28 | Mitigar | Colocar estaciones de hidratación | Cronograma de actividades | Temperaturas por encima de los 35 grados | Equipo de construcción |
| R04 | Si se presentan accidentes laborales, debido al uso poco común de equipo de protección por parte de trabajadores migrantes, se pueden generar incapacidades y aumento de costos. | 1.2.1  1.2.2 | 0.3 | 0.10 | 0.03 | Aceptar |  |  |  |  |
| R05 | Si no existen trabajadores calificados de acuerdo con los requerimientos, debido a que estas actividades están en manos de extranjeros, pueden aumentar los retrabajos y los costos. | 1.2 | 0.5 | 0.10 | 0.05 | Aceptar |  |  |  |  |
| R06 | Si se realizan inspecciones de las autoridades de migración locales, debido a la alta presencia de nicaragüenses indocumentados en este gremio, se podrían generar multas y atrasos con lo que se afectan los costos y la duración. | 1.2 | 0.7 | 0.40 | 0.28 | Mitigar | Prohibir contratar indocumentados, solicitar documento de identitidad para contratar. | Estándares de calidad, políticas de la empresa. | Identificar 1 trabajador indocumentado. | Equipo de construcción |
| R07 | Si se hace difícil contratar constructores locales, debido al crecimiento del sector turístico, pueden aumentar los costos de mano de obra y retrasarse el inicio de la obra. | 1.2  1.3.2 | 0.7 | 0.40 | 0.28 | Mitigar | Elaborar lista de constructores de comunidades vecinas | Lista de requerimientos | Contrato sin formalizar un mes antes de inicio del proyecto. | Directora del proyecto |
| R08 | Si se utilizan materiales y mobiliario que no cumplen con las especificaciones de calidad, debido a la falta de certificaciones de origen, se corre el riesgo de incumplimiento de criterios de aceptación y el alcance. | 1.2  1.3 | 0.7 | 0.20 | 0.14 | Mitigar | Elaborar lista comparativa de materiales y equipos.  Búsqueda en internet | Estructura de desglose de recursos  Estándares de calidad | Identificación de 2 materiales o equipos que no cumplen criterios de calidad | Directora del proyecto |
| R09 | Si no existen organizaciones sociales y ambientales con el perfil requerido, debido al individualismo social, se limita la posibilidad de formar alianzas sociales y ambientales, afectando el alcance del proyecto. | 1.4.2 | 0.7 | 0.20 | 0.14 | Mitigar | Buscar en comunidades más alejadas | Minuta de reuniones con organizaciones | Ninguna organización social y ambiental activa en El Llanito | Directora del proyecto |
| R10 | Si se presentan sobornos y comisiones en la compra de materiales y mobiliario, debido a la carencia de prácticas éticas, se pueden aumentar los costos y disminuir el alcance del proyecto. | 1.2  1.3 | 0.9 | 0.80 | 0.72 | Mitigar | Incluir criterios éticos y sanciones en los contratos  Cruzar información de facturas con inventarios | Estructura de desglose recursos, presupuesto. | La primera evidencia de soborno u otorgamiento de comisiones | Directora del proyecto |
| R11 | Si no se encuentra el mobiliario y equipo en el mercado local, debido a la limitada oferta, puede aumentar la contaminación generada por el transporte desde el Valle Central, afectando el alcance del proyecto. | 1.3 | 0.9 | 0.20 | 0.18 | Mitigar | Identificar transportes de materiales con camiones eléctricos. | Estructura de desglose de recursos  Matriz de estándares de calidad | Existencia de 3 muebles o equipos sin oferentes en la región de Tamarindo | Directora del proyecto |
| R12 | Si se contaminan los manglares cercanos con residuos de la construcción, debido a debilidades en las prácticas de gestión de residuos, puede aumentar el impacto ambiental del proyecto sobre los ecosistemas y afectar el alcance del proyecto. | 1.2 | 0.5 | 0.40 | 0.20 | Mitigar | Desarrollo de protocolo de gestión de residuos de la construcción | Estructura de desglose recursos, lista de requerimientos | Disposición de residuos en sitios incorrectos por más de 2 días. | Equipo de construcción |
| R13 | Si se ven afectados los mantos acuíferos que proveen agua al proyecto, debido al alto consumo de agua en épocas secas, puede genera escasez del recurso y altos costos por traslados. | 1.2  1.3  1.4 | 0.1 | 0.10 | 0.01 | Aceptar |  |  |  |  |
| R14 | Si se genera desperdicio y contaminación con materiales constructivos, debido a sobreestimación de materiales, se puede generar costos adicionales para gestionar los residuos, afectando también el alcance del proyecto. | 1.2 | 0.5 | 0.20 | 0.10 | Mitigar | Ampliar la consulta a expertos y el estudio de mercado | Estructura de desglose del trabajo, cotizaciones de proveedores | Existencia de diferencias superiores a un 20% en los materiales entre distintos constructores locales. | Equipo de construcción |
| R15 | Si el proyecto no logra inscribirse en Airbnb, debido falencias en el diseño del producto, aumentarían los costos de comercialización del proyecto. | 1.4.1.1 | 0.1 | 0.20 | 0.02 | Aceptar |  |  |  |  |
| R16 | Si no existe la demanda adecuada por parte del turismo, debido a problemas con el diseño del producto, se puede afectar la rentabilidad y el alcance del proyecto | 1 | 0.3 | 0.40 | 0.12 | Mitigar | Inscribir el proyecto en otras plataformas de turismo y crear web y redes sociales del proyecto | Flujo de ingresos del proyecto | Caída de la visitación en más de un 15%. | Junta de Socios |
| R17 | Si no existen socios estratégicos locales con las características idóneas, debido a las debilidades en cuanto al enfoque de desarrollo sostenible y regenerativo en proyectos locales, se pueden restringir los encadenamientos locales perjudicando el alcance del proyecto. | 1.4.2 | 0.7 | 0.20 | 0.14 | Mitigar | Incluir más comunidades locales para buscar socios estratégicos | Matriz de interesados del proyecto | Ningún proveedor de El Llanito trabaja con criterios de sostenibilidad | Junta de Socios |

*Nota*: La columna respaldos se refiere a los documentos en los cuales se evidencia el riesgo y los posibles cambios derivados de las acciones preventivas.

#### Planificar el involucramiento de los interesados

El tema de los interesados en el Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste inició con la identificación, para lo cual se analizó el tipo de proyecto y sus características, la ubicación geográfica, el sector en el cual se ubica y la forma como la organización se ha estructurado para llevarlo a cabo. El paso siguiente consiste en planificar cómo se involucrarán. Según PMI (2017) “Planificar el involucramiento de los interesados es el proceso de desarrollar enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y posible impacto en el proyecto” (p.503)

La figura 13 mostró el registro de interesados y la clasificación de acuerdo con criterios de poder/interés. Esta información constituye el punto de partida para la planificación del involucramiento. La siguiente figura clasifica a los interesados en cuatro cuadrantes, tomando en cuenta el nivel de intervención sugerido para gestionar sus expectativas.

***Figura 33***

*Clasificación de la estrategia de gestión de los interesados según el poder e interés en el Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste*

Alto

Alto

Bajo

**PODER**

**INTERES**

Mantener satisfecho

Gestionar de cerca

Controlar

Mantener informado

Municipalidad SC.

ICT

Plataforma Airbnb

Asociación Alimentando Corazones

Comunidad

Emprendedores locales

Junta de Socios

Directora del proyecto

Equipo de construcción

La clasificación de los interesados en el proyecto evidencia que no existen interesados en contra que deban controlarse, pero si instituciones que deben mantenerse satisfechas, informadas y gestionar de cerca. Esta información y clasificación sustenta la realización del diseño de la estrategia de gestión de los interesados, la cual se refiere según PMI (2017) al proceso de comunicarse y trabajar con cada uno de ellos, de forma diferenciada, para atender sus expectativas, abordar incidentes y fomentar la participación.

De conformidad con la definición anterior sobre gestión de interesados, se ha incluido en la figura 34, los objetivos de comunicación que el proyecto abordará con cada interesado, así como la técnica de comunicación y las actividades a través de las cuales se abordarán los objetivos. Esta matriz de gestión retoma los hallazgos de la figura 26, con respecto al interés particular de cada interesado en el proyecto, así como la estrategia de comunicación más adecuada según esos intereses. La gestión de los interesados en este proyecto se basa fundamentalmente en la comunicación, ya que no se lograron identificar interesados en contra el proyecto.

**Figura 34**

*Matriz para la gestión de interesados clave del proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Interesado** | **Objetivos** | **Técnicas por utilizar** | **Actividades** |
| Junta de Socios | Favorecer la toma de decisiones de forma oportuna | Habilidades de comunicación y concertación  Definición de roles y reglas básicas, diagramas de afinidad. | Reuniones  Participación en espacios de toma de decisiones  Elaboración de planes  Diseño de instrumentos de seguimiento y control. |
| Equipo de construcción | Reducir los conflictos  Aumentar la eficiencia y eficacia del proceso constructivo | Gestión de conflictos  Negociación  Habilidades de comunicación y dirección | Reuniones de seguimiento periódicas.  Diseño de métricas de desempeño.  Aplicación de listas de cotejo |
| Municipalidad, ICT, Airbnb | Reducir los conflictos  Mejorar la coordinación | Habilidades de comunicación y negociación | Creación de materiales informativos  Atención a consultas oportunamente |
| Asociación Alimentado Corazones  Comunidad de El Llanito  Emprendedores locales | Incrementar el apoyo en el proyecto | Habilidades de comunicación y negociación  Entrevistas  Observación de campo. | Reuniones de coordinación periódicas  Ejecución de proyectos conjuntos  Creación de materiales informativos  Suscripción de alianzas estratégicas |

En resumen; la estrategia de gestión de los interesados se enfoca en realizar una gestión de cerca con la Junta de Socios, enfocada en mantenerlos informados y propiciar la toma de decisiones y el apoyo a las gestiones. También se debe brindar un seguimiento y control al equipo de construcción, buscando la eficiencia y eficacia en el proceso constructivo. En segundo término, la gestión de interesados se enfocará en mantener satisfecha a la municipalidad de Santa Cruz para que apruebe los permisos y a la plataforma Airbnb para cumplir con los requerimientos establecidos en sus políticas, además de que se vuelve crucial para la comercialización de los servicios turísticos. El último grupo de actores interesados está formado por los grupos locales, emprendedores y la comunidad, cuya estrategia se centra en mantener una buena comunicación y generar lazos para el trabajo conjunto, mutuamente beneficioso.

### 4.3 Recomendaciones sobre Técnicas y Herramientas para los Grupos de Procesos de Ejecución

Los procesos de inicio y planificación del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste han sentado las bases para garantizar que la ejecución se realice de forma efectiva y eficiente, enfocada en el logro de los objetivos. La planificación consiste en diseñar el futuro deseado del proyecto, dejando la menor cantidad de actividades y eventos externos al azar, es decir, crea las bases para que la ejecución fluya de forma óptima. Esto queda evidente en la siguiente definición sobre los procesos de ejecución.

El Grupo de procesos de Ejecución está conformado por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto. Este Grupo de Procesos implica coordinar recursos, gestionar el involucramiento de los interesados, e integrar y realizar las actividades del proyecto conforme al plan para la dirección del proyecto. El beneficio clave de este Grupo de Procesos es que el trabajo necesario para cumplir con los requisitos y objetivos del proyecto se lleva a cabo de acuerdo con el plan (PMI, 2017, p. 595).

Debido a que el Proyecto objeto de este estudio no se llevará a cabo durante el lapso en el cual se realiza el proyecto final de graduación, esta investigación se centra en la realización de recomendaciones sobre técnicas y herramientas para estos procesos, con el fin de apoyar las labores de la directora del proyecto y del equipo de construcción, además son importantes herramientas para ajustar los componentes del proyecto, debido a que durante la ejecución podrían surgir cambios, los cuales deben abordarse de forma adecuada. Estas técnicas y herramientas son presentadas en los siguientes apartados.

#### 4.3.1 Procesos de ejecución para la gestión de la integración

En los siguientes apartados se abordan dos procesos de ejecución necesarios para la gestión de la integración, estos son: dirigir y gestionar el trabajo del proyecto y gestionar el conocimiento del proyecto. El primero es fundamental porque proporciona la dirección general del proyecto y los entregables, mejorando la probabilidad de éxito, mientras que el segundo proceso permite aprovechar el conocimiento generado para mejorar cada vez más proyectos similares o bien para generar enseñanzas sobre la puesta en práctica del desarrollo regenerativo.

El proyecto de Turismo Regenerativo es la primera experiencia desde el punto de vista de un proyecto de negocios para la familia patrocinadora, es la primera vez que incursionan en el sector turismo con enfoque de desarrollo regenerativo y la primera que diseñan y ejecutan un proyecto utilizando las buenas prácticas de la Guía del PMBOK (PMI, 2017 y 2021). Estas características hacen que la gestión del conocimiento se vea circunscrito a estas condiciones.

**Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto**

Este proceso, según PMI (2017), “consiste en liderar y lleva a cabo el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto e implementar los cambios aprobados para alcanzar los objetivos del proyecto” (p.597). Como se ha diseñado en los apartados anteriores, este plan para la dirección del proyecto estará a cargo de la directora del proyecto y está compuesto por una serie de planes individuales dirigidos a gestionar el alcance, el cronograma, los recursos, los riesgos, los interesados y las comunicaciones, en los cuales se encuentra información y propuestas para ejecutar el Proyecto de Turismo Regenerativo de forma secuencial, acorde a los requerimientos definidos por la familia patrocinadora y otros interesados, el presupuesto y el tiempo.

Con base en los distintos planes, la directora del proyecto debe dirigir y gestionar el trabajo para que las actividades se ejecuten según lo planeado, buscando siempre satisfacer los requisitos del proyecto. Para esta labor cuenta con la matriz de trazabilidad de la figura 14, en la cual se definen todos los requisitos por interesado, los objetivos, las prioridades y sobre todo los entregables y los criterios de aceptación, es decir, constituye un instrumento de suma importancia para ir avanzando en el proyecto sin perder de vista los requerimientos de los interesados.

Entre las primeras labores de ejecución se recomienda la realización de una reunión de lanzamiento, donde la directora debe expone en primera instancia a la arquitecta y luego al equipo de construcción todos los requisitos, de forma tal que quede claro el alcance del proyecto. Ahí se definen las responsabilidades para recopilar la información conforme se van realizando las actividades y se van obteniendo los resultados, insumos que permitirán monitorear y controlar el desempeño del trabajo en etapas posteriores. Esta reunión de lanzamiento es un espacio de coordinación general, pero, además, será una ocasión para transmitir el enfoque de turismo regenerativo que cruza de forma transversal al proyecto de turismo.

Durante la ejecución es probable que se presenten situaciones que impliquen cambios en los requisitos del proyecto, por lo que deben gestionarse de forma adecuada, de acuerdo con los criterios definidos y el proceso establecido para registrar y solicitar los cambios.

Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste incluye la recopilación de datos del desempeño del trabajo, los cuales están a cargo en primera instancia del jefe del equipo de construcción y en segunda de la directora del proyecto. Esta, durante sus visitas o giras a la zona, debe cuantificar el uso de materiales constructivos utilizados, valorar los avances programados y relacionarlo con el presupuesto consumido a la fecha. Estos datos sobre los recursos se extrapolan con la duración de las actividades para obtener indicadores de rendimiento y desempeño del trabajo, que más adelante se constituirán en entradas de los procesos de seguimiento y control.

Otras actividades de este proceso incluyen el registro de incidentes, sobre todo debido a los riesgos identificados previamente, la forma como fueron abordados y la afectación al proyecto.

Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, es una labor de la directora del proyecto, enfocada principalmente en el equipo de construcción, sin dejar de lado a la arquitecta y los proveedores de equipos, ya que, como se ha descrito anteriormente, este proyecto trabajará con contratistas externos para la obtención de los distintos entregables.

**Gestionar el conocimiento del proyecto**

La gestión del conocimiento en el Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste consiste en “el proceso de utilizar el conocimiento existente y crear nuevo conocimiento para alcanzar los objetivos del proyecto y contribuir al aprendizaje de la organización. Los beneficios clave de este proceso son que el conocimiento previo de la organización se aprovecha para producir o mejorar los resultados del proyecto y que el conocimiento creado por el proyecto está disponible para apoyar las operaciones de la organización y los futuros proyectos o fases” (PMI, 2017, p.589). Esta definición cuenta con varios aspectos que no aplican para el caso en estudio, el primero se refiere a la experiencia previa de la familia patrocinadora y el segundo, al aprovechamiento de los conocimientos para mejorar la operación de la organización en el corto plazo. En el corto plazo la familia patrocinadora no tiene planeado ejecutar otros proyectos de turismo, no obstante, se hace hincapié en que el éxito de esta iniciativa podría impulsar proyectos similares en el mediano o largo plazo.

No sucede lo mismo con los conocimiento adquiridos con relación a la implementación del desarrollo regenerativo, que busca innovar en la prestación de servicios turísticos de este tipo, en esta medida, la directora del proyecto deberá determinar cuál información es de valor o es innovadora, para registrarla adecuadamente y acumularla, con el fin de demostrar las ventajas del desarrollo regenerativo.

Se recomienda la utilización de una plantilla de lecciones aprendidas con el fin de acumular aquellos casos referentes a problemas, riesgos y oportunidades encontrados en la ejecución del proyecto, para crear nuevo conocimiento. Esta plantilla se presenta en la figura 35.

**Figura 35**

*Registro de lecciones aprendidas en el Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Registro de lecciones aprendidas** | | |
| Fecha de elaboración |  | |
| Nombre del proyecto: | Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | |
| Número de registro |  | |
| Problema encontrado | | |
|  | | |
| Solución ejecutada | | |
|  | | |
| Lección aprendida | | |
|  | | |
| Directora del proyecto | |  |

*Nota:* La plantilla ha sido diseñada para recoger las lecciones aprendidas del proyecto, es una adaptación de *Metodología para la Gestión de Proyectos de Asesoría Técnica para la instalación del sistema constructivo tipo emparedado con base en una malla Metálica Tridimensional con relleno de poliestireno expandido (p.159)*, por Rojas, J.L, 2024.

La plantilla de lecciones aprendidas se enfocará en documentar las soluciones ejecutadas con respecto a situaciones, conceptos o lineamientos derivados del enfoque del desarrollo regenerativo, que se consideran innovadoras o bien adaptaciones de propuestas de otros proyectos, todo con el fin de crear conocimiento sobre esta teoría, así como el registro de lecciones sobre la implementación del plan de gestión.

#### 4.3.2 Procesos de ejecución para la gestión de la calidad

Los procesos de ejecución incluyen el proceso de gestión de la calidad, descrito por PMI (2017) como “el proceso de convertir el plan de gestión de la calidad en actividades ejecutables de calidad que incorporen al proyecto las políticas de calidad de la organización. El beneficio clave de este proceso es que incrementa la probabilidad de cumplir con los objetivos de calidad, así como identificar los procesos ineficaces y las causas de la mala calidad” (p.599). Esta definición apunta hacia la operacionalización de los lineamientos de calidad del proyecto de Turismo Regenerativo durante toda la ejecución.

La recomendación para la directora del proyecto en los casos que se presenten procesos con inconsistencias de calidad o en los casos cuando el resultado se aleje de lo planeado, es la realización de análisis causa raíz, de tal forma que se pueda investigar la causa que generó el problema y determinar de forma más adecuada la solución a seguir, con lo cual se retoma la senda de los estándares de calidad definidos en los apartados anteriores.

En el apartado de planificación sobre la gestión de la calidad se definieron como herramientas y técnicas para la ejecución de la calidad, además del análisis de causa raíz, la realización de inspecciones en el sitio cada 15 días, guiadas con las listas de verificación. La idea es que durante la ejecución se levante información que permita corroborar los estándares de calidad y los requerimientos definidos en la figura 24, estos datos formarán parte de las entradas de los procesos de seguimiento y control.

Recaerá en el equipo de construcción en primera instancia el uso de materiales adecuados para garantizar los estándares de calidad y en segunda instancia, a la directora del proyecto, la ejecución de inspecciones y la valoración de los resultados logrados en cada etapa en comparación con lo planeado.

#### 4.3.3 Procesos de ejecución para la gestión de los recursos

Los procesos de ejecución de la gestión de los recursos del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste se refieren solamente al proceso de adquirir los recursos, el cual consiste en obtener el equipamiento, los materiales, los suministros y los recursos humanos que se necesitan en las etapas de remodelación, equipamiento y los acuerdos finales. El equipo del proyecto estará formado por la directora del proyecto únicamente, quien contratará servicios constructivos externos, en este sentido, los procesos de desarrollar y dirigir en equipo del proyecto no aplican. Debido a las características del proyecto en estudio, el proceso de gestión de los recursos se enfoca básicamente en los materiales y el equipamiento con mobiliario, electrodomésticos y utensilios.

Durante la etapa de ejecución, la directora del proyecto tendrá a su cargo el proceso de adquirir los recursos, definidos en las figuras 21 y 25 donde se detalla el mobiliario y equipo y la estructura de desglose de los recursos respectivamente. La adquisición de los materiales constructivos y las obras externas se llevará a cabo en conjunto entre el jefe del equipo de construcción y la directora del proyecto, quienes se guiarán por los planes y las cotizaciones de los proveedores. En caso de requerirse materiales adicionales se definió un umbral del 5% bajo potestad del equipo de construcción, variaciones mayores a ese porcentaje deben ser analizados en conjunto con la directora del proyecto. Para el caso de la adquisición del mobiliario y equipo del proyecto, se ha definido la responsabilidad total en la directora del proyecto, quien coordina este proceso de forma directa con la Junta de Socios.

Se recomienda a la directora del proyecto la elaboración de la herramienta calendario de recursos, que permite saber cuándo deben ejecutarse las adquisiciones y estar disponibles para el proyecto sin perjudicar el cronograma, el presupuesto y el alcance.

#### 4.3.4 Procesos de ejecución para la gestión de las comunicaciones

La ejecución del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste incluye el manejo o gestión adecuada de las comunicaciones con todos los interesados del proyecto, desde la Junta de Socios, pasando por el equipo de construcción, la municipalidad, las organizaciones locales y la plataforma Airbnb, entre los más importantes. Según PMI (2017) “gestionar las comunicaciones es el proceso de garantizar que la recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados”. El beneficio de este proceso es que permite que la información fluya entre todos los interesados, de conformidad con sus intereses y la estrategia de comunicación planteada.

La directora del proyecto posee la mayor parte de las responsabilidades con respecto a la gestión de las comunicaciones, por lo que deberá asegurarse de colectar la información adecuada durante sus giras e inspecciones, para luego canalizarla hacia el resto de los interesados, según sus intereses, definidos en la matriz de comunicaciones de la figura 27. En esta planificación previa se definió el tipo de comunicaciones sugeridas para el proyecto, de acuerdo con el interesado, la frecuencia y los responsables, así como el propósito de las comunicaciones y los recursos o medios a utilizar. Corresponde durante la fase de ejecución, a las personas responsables (directora del proyecto, equipo de construcción y fotógrafo), ejecutar este plan.

La gestión de las comunicaciones se centra en el seguimiento a los avances de las etapas de remodelación, equipamiento, las alianzas estratégicas y la formalización de las relaciones con la plataforma Airbnb, lo cual es de sumo interés para la familia patrocinadora, la junta de socios y la comunidad de El Llanito. Debido a que el proyecto no cuenta con interesados en contra y que es un proyecto pequeño, de corta duración y de baja inversión económica en la comunidad, las comunicaciones se enfocan más en los avances y los resultados obtenidos.

Debido a las características destacadas anteriormente, el tipo de recurso o medio más utilizado son las presentaciones y los informes, la mayoría de tipo presencial. A esto se suma el contrato de una persona profesional en video y fotografía, que generará información visual para presentar el proyecto ante la plataforma Airbnb. La planeación previa no identificó situaciones que requieran la contracción de profesionales en comunicación, sin embargo, si se diera el caso, corresponderá a la directora del proyecto realizar las gestiones ante la Junta de Socios, para disponer de los recursos y atender la situación antes que afecte al proyecto.

#### 4.3.5 Procesos de ejecución para la gestión de los riesgos

Durante la ejecución del proyecto se podrían presentar los riesgos identificados en los apartados anteriores, por lo que durante esta etapa de ejecución corresponde el proceso de implementar la respuesta a los riesgos. En la figura 32 se planificó la respuesta a los riesgos, donde se evidencia que la estrategia que más deberá implementar la directora del proyecto es la de mitigar los riesgos, mediante acciones preventivas, que incluyen principalmente el diseño de procedimientos y políticas éticas y de contratación de personal, así como la ejecución de prácticas ambientales.

Según PMI (2017), el beneficio clave de implementar la respuesta a los riesgos “es que asegura que las respuestas a los riesgos acordadas se ejecuten tal como se planificaron a fin de abordar la exposición al riesgo de proyecto en general, así como de minimizar las amenazas individuales del proyecto y maximizar las oportunidades individuales del proyecto” (p.607).

El Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste posee un riesgo moderado, razón por la cual no se vio la necesidad de crear o formar una unidad especializada de gestión del riesgo, en su defecto se designó a la directora del proyecto para que ejecute la acción preventiva asociada a cada riesgo, de conformidad con los instrumentos de planeación definidos, sus criterios personales y sus habilidades para influir en el equipo de construcción y los demás involucrados en las etapas de ejecución del proyecto.

#### 4.3.6 Procesos de ejecución para la gestión de los interesados

Durante la ejecución del proyecto se lleva a cabo el proceso de gestionar el involucramiento de los interesados que consiste en “comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas, abordar los incidentes y fomentar la participación adecuada de los interesados” (PMI, 2017, p.610). Estas funciones, asignadas a la directora del proyecto, quedaron consignadas en la figura 34, en la matriz de gestión de interesados. Ahí se planearon las técnicas a utilizar y las actividades a realizar, para lograr los objetivos de cada interesado, según sus necesidades en el proyecto.

Estas actividades se deben realizar durante la ejecución del proyecto para atender las necesidades y expectativas de interesados internos y externos. La directora del proyecto tendrá que realizar reuniones, abrir espacios de participación para la toma de decisiones, diseñar métricas e instrumentos, elaborar materiales informativos, entre otros, para lograr un involucramiento adecuado o responder a cualquier incidente. Es una labor de intermediación entre el proyecto y los interesados, que requiere de habilidades de comunicación, empatía y capacidad de respuesta.

Involucrar a los interesados internos y externos del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste es una necesidad y una prioridad debido a las características y alcance del proyecto. Es un proyecto que nace de una iniciativa privada y familiar, pero que busca insertarse positivamente en una comunidad, generando alianzas locales y encadenamientos de negocios, por lo que, este involucramiento es indispensable desde el inicio para el logro de los objetivos de desarrollo regenerativo, de lo contrario, sería otra iniciativa de turismo de poco impacto local.

### 4.4 Recomendaciones sobre Técnicas y Herramientas para los Grupos de procesos de monitoreo y control; y cierre

La guía del PMBOK (2017), establece que cuando un proyecto empieza a ejecutarse, es fundamental brindarle un seguimiento constante a cada uno de los planes propuestos y controlar la ejecución, todo con el fin de seguir de cerca el desempeño del proyecto y atender cualquier eventualidad. Es aquí donde las buenas prácticas establecen un Grupo de Procesos de Monitoreo y Control que “está compuesto por aquellos procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes” (PMI, 2017, p. 613). Este texto indica que monitorear es recolectar y difundir información sobre el desempeño del proyecto, mientras que controlar es comparar lo planeado con lo logrado para definir las acciones a implementar. Estos procesos permiten medir el avance a fin de identificar variaciones para corregirlas.

Estos procesos de monitoreo y control se llevan a cabo a lo largo del proyecto, y para el caso específico del proyecto de Turismo Regenerativo se llevarán a cabo cada 15 días por parte de la directora del proyecto, mientras que el jefe del equipo de construcción realizará un monitoreo permanente, y el control se enfocará cada vez que se finaliza un entregable de segundo o tercer nivel (colocación de gradas o de pisos, por ejemplo). No sucede lo mismo con el grupo de procesos de cierre, ya que es la etapa final y se realiza cuando se hace entrega formal del proyecto, previa revisión de los compromisos. Son grupos de procesos distintos, no obstante, en el proyecto objeto de estudio de esta investigación se abordarán de forma conjunta.

En los siguientes apartados de este estudio se abordan los procesos de monitoreo y control y cierre, y en cada caso las herramientas y técnicas recomendadas para el proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, de conformidad con sus características.

#### 4.4.1 Procesos de monitoreo y control para la gestión de la integración.

Como parte del monitoreo y control recomendado para la gestión de la integración del proyecto objeto de estudio se recomiendan dos procesos: monitorear y controlar el trabajo y realizar el control integrado de cambios. Para cada uno se realizan actividades a lo largo del proyecto y se utilizan herramientas y técnicas según se describe a continuación.

**Monitorear y controlar el trabajo del proyecto**

Según PMI (2017), “Monitorear y controlar el Trabajo del Proyecto es el proceso de hacer seguimiento, revisar e informar el avance general a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el Plan para la Dirección del Proyecto. El beneficio clave de este proceso es que permite a los interesados comprender el estado actual del proyecto, reconocer las medidas adoptadas para abordar los problemas de desempeño y tener visibilidad del estado futuro del proyecto con los pronósticos del cronograma y de costos” (p.615).

La descripción anterior llama la atención sobre la necesidad de seguir paso a paso el avance y los logros del proyecto de Turismo Regenerativo, cotejando el desempeño con el planeamiento de actividades o cronograma y las estimaciones de costos. Corresponde a la directora esta labor, en coordinación con el equipo de construcción y los demás proveedores que participan.

En el proceso de planeación se definió que la directora del proyecto realizará giras a la zona, visitas periódicas e inspecciones cada 15 días para colectar información y valorar el avance del proyecto. Esta información debe ser distribuida a los interesados pertinentes, de modo que, en caso de presentarse atrasos o sobrecostos, se definan las medidas pertinentes para alinear el proyecto de Turismo Regenerativo con los objetivos y requerimientos.

El análisis de valor ganado es una herramienta útil para realizar un monitoreo cruzado, ya que mide el valor de los trabajos realizados a la fecha de la inspección, según la línea base del proyecto y se mide de acuerdo con el presupuesto. En esta labor, la directora del proyecto tendrá que recurrir a criterios técnicos para estimar e interpretar el valor ganado, para luego compartirlo con la Junta de Socios principalmente.

**Realizar el control integrado de cambios**

Este proceso es definido de la siguiente manera:

Realizar el control integrado de Cambios es el proceso de revisar todas las solicitudes de cambio, aprobar y gestionar los cambios a entregables, activos de los procesos de la organización, documentos del proyecto y al plan para la dirección del proyecto, y comunicar las decisiones. El beneficio clave es que permite que los cambios documentados dentro del proyecto sean considerados de una manera integrada y simultáneamente aborda el riesgo general del proyecto, el cual a menudo surge de cambios realizados sin tener en cuenta los objetivos o planes generales del proyecto. (PMI, 2017, p.616).

El control de cambios se enfocará en mantener las líneas base aprobadas, es decir monitorear situaciones que impactan la duración de las actividades o el presupuesto, o los estándares de calidad, en cuyo caso deberán revisarse con detenimiento y aprobar aquellos que se consideren pertinentes.

Se estima que este tipo de proyecto podría generar solicitudes de cambio sobre los materiales constructivos o equipos, sobre cambios en el alcance de algunas obras, o sobre los estándares de calidad, debido a las condiciones propias del proyecto y a inconvenientes que se podrían presentar tras las remodelaciones. También podrían suscitarse cambios relacionados con el alcance de las alianzas estratégicas locales. Las solicitudes relativas al proceso constructivo deben ser documentadas por el jeje del equipo de construcción y el resto por la directora del proyecto, para luego presentarlas a aprobación por parte de la Junta de Socios, según fue establecido en el proceso de planificación.

Para documentar y justificar las solicitudes de cambio y obtener la aprobación por la instancia respectiva, se recomienda llenar la siguiente plantilla de la figura 36.

**Figura 36**

*Plantilla para la solicitud de cambios del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste.*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Solicitud de Cambio: Proyecto de Turismo Regenerativo** | | | | | |
| Fecha de elaboración | |  | | | |
| Persona que solicita del cambio | |  | | | |
| Número de solicitud | |  | | | |
| Descripción del cambio: | | | | | |
| **Áreas de impacto** | | | | | |
| Plazo | Costo | | | Alcance | Otro |
|  |  | | |  |  |
| Análisis de solicitud: | | | | | |
| Aprobada ( ) | | Rechazada ( ) | Motivo: | | |
| Directora del proyecto | | | |  | |
| Por la Junta de Socios | | | |  | |

*Nota:* La plantilla ha sido diseñada para recoger las solicitudes de cambio del proyecto, es una adaptación de *Metodología para la Gestión de Proyectos de Asesoría Técnica para la instalación del sistema constructivo tipo emparedado con base en una malla Metálica Tridimensional con relleno de poliestireno expandido (p.172)*, por Rojas, J.L, 2024.

En los procesos de planeación se definió que los cambios pequeños, dentro del umbral definido para las actividades y los costos, serán abordados y solucionados por la directora del proyecto en consenso con el equipo de construcción, los que sobrepasan el umbral deberán ser documentados con la plantilla anterior y presentados a la Junta de Socios para su aprobación. Este procedimiento es adecuado para un proyecto con las dimensiones y características del Proyecto de Turismo Regenerativo, además porque el conocimiento adquirido podría eventualmente nutrir otros proyectos futuros de turismo, impulsados por la familia patrocinadora a raíz de éxito del actual. El segundo tema en importancia a la hora de registrar los cambios es documentar hallazgos relativos a la puesta en marcha de procesos, procedimientos o equipos que buscan implementar los conceptos del desarrollo regenerativo.

Todas las solicitudes de cambios aprobados por la Junta de Socios se documentan y registran en el control integrado de cambios, donde la directora del proyecto anota el nombre de la persona que solicita el cambio, las características del cambio y el alcance del cambio; así como las áreas de afectación y el estado de la solicitud (aceptada o rechazada). La Figura 37 muestra la plantilla recomendada para llevar el control de los cambios en el proyecto objetivo es esta investigación.

**Figura 37**

*Plantilla del control integrado de cambios del proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Control integrado de cambios: Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste** | | | | | | |
| Fecha de elaboración | |  | | | | |
| Nombre del proyecto | |  | | | | |
| **Solicitudes de cambio** | | | | | | |
| No de solicitud | Fecha | Persona que solicita el cambio | Alcance del Cambio | Áreas de afectación | | Estado |
|  |  |  |  | Costo |  |  |
| Plazo |  |
|  |  |  |  | Costo |  |  |
| Plazo |  |
|  |  |  |  | Costo |  |  |
| Plazo |  |
| Directora del proyecto | |  | | | | |
| Por Junta de Socios | |  | | | | |

*Nota*: Las áreas de afectación se refiere a las afectaciones al cronograma (plazo), al presupuesto (costos y recursos). La plantilla es una adaptación de *Metodología para la Gestión de Proyectos de Asesoría Técnica para la instalación del sistema constructivo tipo emparedado con base en una malla Metálica Tridimensional con relleno de poliestireno expandido (p.173)*, por Rojas, JL, 2024.

Los cambios solicitados son registrados en el control integrado de cambios, donde se consigna el estado de cada uno. Los cambios aprobados generan actualizaciones de la línea base del cronograma, el presupuesto o el alcance del proyecto.

#### 4.4.2 Proceso de monitoreo y control para la gestión del Alcance

Los procesos de monitoreo y control para la gestión del alcance incluyen dos procesos a saber; validar el alcance y controlar el alcance, ambos enfocados en lograr que las actividades de seguimiento y control no pierdan de vista los requerimientos del proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, establecidos en el alcance. Esta labor corresponde a la directora del proyecto, según se definió en los procesos de planificación.

**Validar el Alcance**

Para el proyecto de turismo regenerativo, se realizarán giras de inspección, en promedio cada 15 días, para verificar los avances y los entregables; en las cuales se realizarán inspecciones visuales y reuniones técnicas. Este proceso se apoya en la matriz de trazabilidad para validar los entregables y asegurar el cumplimiento de los requisitos. Esta información alimenta los procesos para aceptar los entregables y analizar el desempeño del trabajo. Los responsables de este proceso serán:

La directora del proyecto: brinda seguimiento a las obras del proyecto, los acabados, el avance en la programación y la ejecución del presupuesto, así como del cumplimiento de los requerimientos, y en general, la validación del alcance del proyecto, esto también contribuye con el monitoreo del desempeño del trabajo.

El equipo de construcción: Son los responsables de la construcción de las obras internas y externas, además de velar por el cumplimiento del cronograma y la ejecución correcta del presupuesto.

La familia patrocinadora: aporta los recursos según el avance de las obras, revisa en conjunto con la directora que los entregables cumplan con las expectativas y los requerimientos, aprueba los entregables que cumplen con los criterios de aceptación, además monitorean que el cronograma y el presupuesto no sobrepasen los montos definidos.

Arquitecta: Elabora los planos de las remodelaciones, de conformidad con los requerimientos y gestiona la aprobación ante la municipalidad.

La figura 38 recoge información para validar el alcance del proyecto a través del seguimiento y control de las cuentas de control y los requisitos y el registro de los incidentes. En esta plantilla resalta la importancia de darle seguimiento al cronograma (cumplimiento de plazos), el presupuesto (cumplimiento de costos) y el alcance (cumplimiento de calidad).

**Figura 38**

*Plantilla para la validación del Alcance de proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nombre del proyecto:** Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | | | |
| **Validación del Alcance** | | | |
| Fecha |  | Consecutivo del registro: |  |
| ID de la cuenta control |  | Nombre de la cuenta control: |  |
| Nombre del responsable: |  | Firma del responsable: |  |
| **Información general de la cuenta de control** | | | |
| Evaluación de la cuenta control | Cumplimiento del plazo | Cumplimiento del costo | Cumplimiento de calidad |
| Documentos de respaldo |  |  |  |
| Diagrama de flujo de trabajo |  |  |  |
| Evaluación de los requisitos |  |  |  |
| Lecciones aprendidas |  |  |  |
| Registro de incidentes |  |  |  |
| Listado de mejoras |  |  |  |
| Solicitudes de cambio |  |  |  |
| Observaciones |  | | |
| **Firmas de autorizaciones** | | | |
| Directora del proyecto |  | Firma |  |
| Por Junta de Socios |  | Firma |  |

*Nota:* Elaboración propia con base en *Plan de gestión de proyecto para la construcción de un complejo de alojamiento turístico en la comunidad de Silico Creek, región Ñokribo, comarca Ngäbe Bugle, Panamá (p.250),* por Osorio E, M. 2023.

**Controlar el alcance**

Controlar el Alcance, según PMI (2017), es el proceso enfocado en monitorear el estado del alcance y del producto lo cual implica realizar cambios a la línea base en los casos necesarios. La ventaja de este proceso es que permite mantener la línea base a lo largo del proyecto.

Este proceso está relacionado con el control de cambios en la medida en que cualquier modificación aceptada y ejecutada es documentada e incide sobre la línea base transformándola, evitando la corrupción del alcance. Este proceso es llevado a cabo por la directora del proyecto. La idea es que cualquier modificación al Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, sea documentado, justificado, aprobado, registrado de forma adecuada e integrado en la línea base, sobre todo en la etapa de remodelación donde podrían presentarse mayor cantidad de imprevistos. Este proceso se nutre de la información recopilada durante las giras e inspecciones, a través de las listas de verificación, se documenta en las solicitudes de cambio de la figura 36 y en el control integrado de cambios de la figura 37.

#### 4.4.3 Procesos de monitoreo y control para la gestión del cronograma

La guía del PMBOK (2017), identifica un proceso de monitoreo y control para la gestión del cronograma, a saber; controlar el cronograma, definido como “el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar el cronograma del proyecto y gestionar cambios a la línea base del cronograma. El beneficio clave de este proceso es que la línea base del cronograma es mantenida a lo largo del proyecto” (PMI, 2017, p.621).

El Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste es de corta duración, aproximadamente 3 meses, con una fase principal y compleja de remodelación. En ese lapso, la directora del proyecto realizará giras y visitas de inspección para controlar la ejecución de las actividades según lo planeado (línea base del cronograma). En esta labor se registran incidentes y se gestionan cambios siempre y cuando se ubiquen por encima del umbral definido, de lo contrario se resuelven en el sitio entre ella y el jefe del equipo de construcción. Los cambios de mayor magnitud se registran en el control de cambios, se tramitan para su aprobación y luego se realizan los ajustes respectivos en la línea base del cronograma, dando como resultado la actualización del cronograma, que guiará las actividades restantes del proyecto.

La herramienta sugerida para el seguimiento al cronograma y los costos es la técnica del valor ganado, la cual se explica en el siguiente apartado.

#### 4.4.4 Procesos de monitoreo y control para la gestión de los costos

Las buenas prácticas para la gestión de proyectos incluyen dentro de los procesos de monitoreo y control para la gestión de los costos un único proceso, que consiste en controlar los costos, definido como “el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar los costos del proyecto y gestionar cambios en la línea base de costos” (PMI, 2017, p.622). Este proceso beneficia la gestión del proyecto ya que permite mantener la línea base durante la duración del proyecto.

El proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste es de bajo presupuesto, además la adquisición y por ende los desembolsos se concentran en dos momentos, al inicio con la compra de los materiales constructivos y al final con la adquisición del mobiliario, por otra parte, el pago del recurso humano será normado mediante contratos externos de pago único. Estas características confieren gran facilidad para el control de los costos por parte de la directora del proyecto. Durante las giras y visitas de inspección, este tipo de control se basa en corroborar los desembolsos definidos en el flujo de caja y la estimación de los montos y gastos acumulados, para contrastarlos con el avance de las obras. Cuando se presentan diferencias se procederá de dos formas, si la diferencia se encuentra por debajo del umbral de costos, corresponde a la directora y al jefe del equipo de construcción o al encargado de la obra (empresa instaladora de los paneles solares, por ejemplo) la realización de ajustes en sitio; si la diferencia en costos es alta, procede la elaboración de una solicitud de cambio, la cual debe ser aprobada por la Junta de Socios. En este último caso se realizará una modificación y actualización a la línea base de los costos del proyecto. Es importante que la directora contemple el monto de la reserva de contingencia definida para el proyecto.

En los procesos de planeación se definió como herramienta para controlar los costos el uso del análisis del valor ganado, el cual permite comparar los costos reales del proyecto contra los planeados y así obtener indicadores objetivos que miden de forma cruzada el desempeño de los costos, en relación con el avance de las obras y la proyección al cierre del proyecto. Según PMI (2017), “el análisis del valor ganado compara la línea base para la medición del desempeño con respecto al desempeño real del cronograma y del costo.” (p.261). Esta técnica de seguimiento monitorea tres aspectos claves en los paquetes de trabajo y las cuentas de control, a saber: el valor planificado (PV) equivalente con el presupuesto aprobado del proyecto de Turismo Regenerativo; el valor ganado (EV) correspondiente con la medida del trabajo realizado expresado en términos de presupuesto autorizado para dicho trabajo; y el costo real (AC), que se refiere al costo incurrido por el trabajo llevado a cabo en una actividad durante un período.

Esta técnica del valor ganado se puede monitorear mediante el uso de diagramas, uno de los más comunes es la curva S, la cual compara en cualquier momento de evolución del proyecto el valor planificado, el valor ganado y el costo real. Las diferencias entre estos indicadores arrojan información para la toma de decisiones en el proyecto. En otras palabras, son herramientas para comparar el avance de las obras (cronograma), con los costos asociados en cada momento, tanto lo planeado como lo ejecutado. La figura 39 muestra un ejemplo de diagrama tipo curva S.

**Figura 39**

*Diagrama de Valor Ganado, Valor Planificado y Costos Reales sugerido para el seguimiento del cronograma y los costos en el Proyecto de Turismo Regenerativo*.

Diagrama

Descripción generada automáticamente

*Nota:* La figura muestra un ejemplo de curva S, para el seguimiento a la técnica del valor ganado, fue tomada de la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de proyectos. Guía del PMBOK (Sexta edición)* (p. 264)*,* por Project Management Institute, 2017- PMI.

Este tipo de análisis es muy pertinente para comparar el avance en las actividades del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste con el costo real y el costo planeado, evidenciando avances en las obras en relación con los costos.

#### 4.4.5 Procesos de monitoreo y control para la gestión de la calidad

La gestión de la calidad en el Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, tiene varias características principales; la primera es la realización de una remodelación y equipamiento acorde con la demanda del sector turístico, la segunda es la aplicación de procesos constructivos guiados por los criterios del análisis de impacto P5 (impactos en los procesos, el producto, las personas, el planeta y la prosperidad) y la tercera, es el diseño de un producto final con enfoque de desarrollo regenerativo, lo cual va más allá de brindar un servicio de hospedaje de calidad. Estas características implican un monitoreo y control bastante complejo por parte de la directora del proyecto.

Dentro de los procesos de monitoreo y control de la gestión de la calidad se define como único proceso controlar la calidad, el cual se refiere a “monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de gestión de la calidad, para evaluar el desempeño y asegurar que las salidas del proyecto sean completas, correctas y satisfagan las expectativas del cliente” (PMI, 2017, p.624). Con este proceso se verifica que los entregables y el trabajo del proyecto cumple con los requisitos y se lleva a cabo durante el ciclo de vida del proyecto.

Para controlar la calidad la directora del proyecto cuenta con la definición de los requerimientos establecidos en la figura 23 y los estándares de calidad de la figura 24. Estas figuras proveen la información para guiar este proceso, ya que ahí se establecen las pautas de calidad de los planos, los materiales constructivos, las obras internas y externas, los sistemas ambientales, los acabados finales, el mobiliario, el equipo y las alianzas estratégicas. Esta información nutre las listas de verificación que utilizará el control de calidad del proyecto durante las visitas de inspección. Además, se ha previsto la utilización de la herramienta de diagramas causa – raiz, en los casos pertinentes, para analizar a profundidad las variaciones entre lo solicitado y lo encontrado durante las inspecciones.

El control de la calidad en el proyecto objeto de investigación seguirá los siguientes pasos: preparación de listas de verificación de gestión de la calidad previo a la realización de giras e inspecciones por parte de la directora del proyecto, identificación y documentación de las diferencias entre lo planeado y lo ejecutado y la ejecución de las medidas correctivas respectivas, todo ello bajo el marco de los criterios para la toma de decisiones acordados en el proceso de planeación.

#### 4.4.6 Procesos de monitoreo y control para la gestión de los recursos

El Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste cuenta con un equipo de proyecto formado por la directora del proyecto, la cual se apoya en contratistas y proveedores externos que asumen distintos entregables. Bajo estas características, la gestión de los recursos se enfoca en los materiales constructivos, el mobiliario y los equipos necesarios para brindar los servicios turísticos con enfoque de desarrollo regenerativo.

El proceso de monitoreo y control para la gestión de los recursos incluye solamente el proceso controlar los recursos, el cual se enfoca en “asegurar que los recursos asignados y adjudicados al proyecto están disponibles tal como se planificó, así como de monitorear la utilización de recursos planificados frente a lo real y tomar acciones correctivas según sea necesario (PMI, 2017, p. 625).

La directora del proyecto en conjunto con el equipo de construcción se encargará de supervisar el uso real de los materiales constructivos en comparación con lo planeado, para ello cuentan con una descripción detallada en la estructura de desglose de los recursos de la figura 26. Ahí se detallan los recursos materiales, el mobiliario y equipo, incluyendo los sistemas ambientales. La adquisición de este último grupo de recursos estará bajo la responsabilidad de la directora del proyecto, quien debe coordinar con la Junta de Socios y debe controlar que estos se adquieran e instalen una vez finalizadas las obras de remodelación o en paralelo para el caso de los sistemas ambientales. Estas labores de control deben apoyarse con registros de los materiales consumidos.

Durante la planificación de la gestión de recursos se definieron roles y responsabilidades, así como políticas de adquisición, por lo cual la directora del proyecto debe asegurarse de mantener una comunicación fluida con los interesados, para informar oportunamente de cualquier cambio o decisión que afecte la gestión del proyecto y los objetivos, siempre con un enfoque de optimización del uso de los recursos.

#### 4.4.7 Procesos de monitoreo y control para la gestión de las comunicaciones

Las buenas prácticas de gestión de proyectos ubican como proceso para monitorear y controlar la gestión de las comunicaciones, el proceso de monitorear las comunicaciones, el cual consiste en satisfacer las necesidades de información de los interesados a lo largo del proyecto. Para esto, en la figura 26 se definió una estrategia de comunicación para el proyecto y en la figura 28 se detalló la matriz de comunicaciones, donde se describe el tipo de comunicación para cada interesado, la frecuencia el responsable y el propósito de estas.

Corresponderá a la directora del proyecto monitorear ese plan de comunicaciones, es decir las comunicaciones con cada interesado, como parte del seguimiento al proyecto, analizando la estrategia y el medio utilizado y la frecuencia con que se realizan, todo con el fin de valorar si cumplen con las expectativas de los interesados. Verificar la eficacia tanto de los medios como el mensaje es parte de este monitoreo, actividad en la cual se pueden identificar áreas de mejora para retroalimentar el plan de gestión de las comunicaciones a lo largo de todo el proyecto.

La directora del Proyecto de Turismo Regenerativo cuenta con la ventaja de que no se identificaron interesados en contra del proyecto, por lo que el foco de las comunicaciones se dirige a mantener y fortalecer la participación y apoyo de los interesados, sobre todo de aquellos que son clave como la Junta de Socios, el equipo de construcción, la comunidad y la plataforma Airbnb.

#### 4.4.8 Proceso de monitoreo y control para la gestión de los riesgos

Según PMI (2017) “monitorear los riesgos es el proceso de monitorear la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos, hacer seguimiento a los riesgos identificados identificar y analizar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a lo largo del proyecto”. Esto tiene como beneficio la generación de respuestas oportunas y documentadas a la exposición al riesgo. Este es el único proceso que se realiza como parte del monitoreo y control para la gestión del riesgo y se realiza a lo largo del proyecto.

En la figura 32 de este documento se incluye el plan para la respuesta a los riesgos, donde se identifican 17 riesgos distintos para el Proyecto de Turismo Regenerativo, la mayoría de los cuales se catalogan como riesgos moderados. En este plan se definen las estrategias a ejecutar de conformidad con la magnitud del riesgo, se establecen los disparadores y las acciones preventivas, así como la persona responsable.

El monitoreo constante de la implementación del plan de respuesta a los riesgos es responsabilidad de la directora del proyecto con el apoyo del equipo de construcción. Este monitoreo incluye la revisión constante de los disparadores, la valoración de la efectividad de las estrategias planteadas para mitigar el riesgo y el diseño de acciones correctivas. Es una labor constante de monitoreo para reaccionar oportunamente, o bien para identificar nuevos riesgos e incorporarlos al proceso de planeación.

El seguimiento a los riesgos del proyecto de Turismo Regenerativo es un proceso iterativo, que nace de la identificación de riesgos iniciales los cuales pueden evolucionar durante la ejecución del proyecto, haciendo inclusive obsoleta el enfoque de gestión del riesgo, y la validez de los supuestos. Este proceso de evaluación y reevaluación podría dar como resultado un replanteamiento de la estrategia y cambios a los documentos del proyecto como el registro de riesgos y por tanto de la respuesta a los mismos. En esta labor, corresponderá a la directora del proyecto, brindar seguimiento, valorar al eficacia de la respuesta mediante un análisis cualitativo y volver a plantear nuevas propuestas en caso necesario.

Este proceso de monitoreo de los riesgos podría generar solicitudes de cambio, las cuales se deben registrar e incorporar para actualizar la línea base del cronograma, costos o alcance.

#### 4.4.9 Proceso de monitoreo y control para la gestión de los interesados

Monitorear el involucramiento de los interesados es el único proceso relativo al monitoreo y control de los interesados, y consiste en “monitorear las relaciones de los interesados del proyecto y adaptar la estrategia para involucrar a los interesados, a través de la modificación de las estrategias y los planes de involucramiento” (PMI, 2017, p.631). Este proceso es importante porque mantiene o incrementa la eficiencia y la eficacia de la participación de los interesados.

De conformidad con la definición, la clave de este proceso es brindarle seguimiento al involucramiento de los interesados, para lo cual en la figura 34 se planeó la gestión de los interesados del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, identificando para cada uno sus objetivos dentro del proyecto, las técnicas a utilizar y la definición de las actividades a ejecutar para mejorar el involucramiento. El monitoreo del involucramiento corresponde a la directora del proyecto, quien deberá dar seguimiento a esta propuesta de gestión de interesados, detectando las relaciones entre ellos y el proyecto y replanteando las estrategias en caso necesario. Ella debe estimar constantemente los niveles de participación de cada interesado, verificar las respuestas y proponer nuevas estrategias o fortalecer los canales de comunicación.

Una recomendación válida para monitorear la gestión de los interesados en el proyecto objeto de este estudio por parte de la directora, es el uso de técnicas y habilidades de liderazgo que le permitan involucrar a los interesados de forma efectiva, sobre todo respecto al apoyo del proyecto de turismo regenerativo.

#### 4.4.10 Proceso de cierre para la gestión de la integración

Cerrar el proyecto de forma adecuada es el único proceso de este grupo de procesos para la gestión de la integración y es definido por PMI (2017) de la siguiente manera: es el proceso de finalizar todas las actividades para el proyecto, fase o contrato. Los beneficios clave de este proceso son que la información del proyecto o fase se archiva, el trabajo planificado se completa y los recursos de la organización se liberan para emprender nuevos esfuerzos”.

Debido a las características del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, el beneficio identificado es completar el trabajo planificado, y crear un acervo de conocimientos para otros proyectos que busquen implementar las teorías del desarrollo regenerativo o bien para multiplicar la experiencia en caso de éxito. Son pocas las iniciativas de turismo que se guían con criterios de desarrollo regenerativo, sobre todo porque es un teoría reciente, en este sentido, los conocimientos de este proyecto podrán nutrir experiencias similares.

La inspección final de cierre y lista de detalles pendientes corresponderá a la directora del proyecto, quien verifica que la obra, el equipamiento y las alianzas cumplan con todos los requerimientos y estándares de calidad. Luego debe realizar la entrega formal del Proyecto de Turismo Regenerativo a la Junta de Socios (en representación de la familia patrocinadora). La recomendación en este caso es realizar un recorrido por la casa, explicar las remodelaciones, destacar los acabados finales y las bondades de los equipos y sistemas ambientales, así como evidenciar las alianzas logradas.

Para finalizar, la directora del proyecto elabora un pequeño informe de cierre en el cual resume los temas de relevancia desarrollados durante el proyecto, los indicadores de resultados y de los aspectos críticos de las obras, para finalizar con las conclusiones y recomendaciones. Este informe es conocido en la sesión de la Junta de Socios y aprobado. La figura 40 presenta una plantilla para realizar el informe de cierre.

**Figura 40**

*Informe de cierre del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste*

|  |  |
| --- | --- |
| **Informe de cierre: Proyecto de Turismo Regenerativo** | |
| Fecha de elaboración: | |
| Costo total del proyecto (US$) |  |
| Duración del proyecto (días) |  |
| **Indicadores de resultados del proyecto** | |
| **Indicador** | **Resultado obtenido** |
| Costo final de la remodelación total por m² ($/ m²) |  |
| Costo total de los sistemas ambientales/ costo total del proyecto (%). |  |
| Cantidad de alianzas estratégicas suscritas |  |
| Cantidad de reprocesos atendidos |  |
| Extensión de la duración del proyecto por encima de lo programado, en porcentaje. |  |
| Aumento del costo del proyecto por encima de los presupuestado, en porcentaje. |  |
| Riesgos materializados: | |
| Lecciones aprendidas: | |
| Conclusiones: | |
| Directora del proyecto |  |

*Nota:* La plantilla ha sido diseñada para elaborar el informe de cierre del proyecto, es una adaptación de *Metodología para la Gestión de Proyectos de Asesoría Técnica para la instalación del sistema constructivo tipo emparedado con base en una malla Metálica Tridimensional con relleno de poliestireno expandido (p.184)*, por Rojas, JL, 2024.

El cierre del proyecto de Turismo Regenerativo ofrece una oportunidad a la familia patrocinadora para recolectar información sobre el costo real y el costo planeado, sobre la duración real y la planeada, así como las obras y sistemas ambientales introducidos para mejorar la gestión ambiental y avanzar hacia el desarrollo regenerativo. En este caso la valoración del incremento en los costos es un indicador para posteriormente contrastarlo con los beneficios en términos de ventas, o para estimar los indicadores financieros del proyecto. Además, son importantes los datos sobre los logros en cuanto a alianzas estratégicas, que podría indicar la disposición de la comunidad de El Llanito, los grupos organizados y los emprendedores locales para participar en este tipo de proyectos turísticos.

# CONCLUSIONES

Con respecto al objetivo General orientado a la elaboración del plan de gestión se concluye que:

1. La elaboración de un plan de gestión para transformar una vivienda rural en un proyecto de turismo con enfoque de desarrollo regenerativo es la forma más adecuada para garantizar el uso óptimo de los recursos y la definición de una ruta de acción con visión de futuro, que minimiza los aspectos negativos del proyecto y permite alcanzar con mayor certeza los objetivos de la familia patrocinadora. El plan de gestión basado en las técnicas y herramientas del PMI para la gestión de proyectos, aporta una serie de conocimientos y buenas prácticas que permiten hacer realidad dos aspectos cruciales del proyecto, la construcción de casa de hospedaje apta para el turismo y la instrumentalización del concepto de desarrollo regenerativo en un caso particular.
2. La elaboración del plan de gestión evidencia que es viable aplicar conceptos, procesos y procedimientos para llevar a la práctica el enfoque del turismo regenerativo, centrado en la creación de valor económico, social y ambiental. El plan evidencia que este concepto requiere mejorar prácticas constructivas, discriminar el tipo de inversiones que se realizan, construir sistemas ambientales y generar relaciones de colaboración y encadenamientos en el contexto del proyecto. Es un novedoso proyecto de turismo con una visión integral del desarrollo, cuyo impacto se evidencia en el producto, los procesos, las personas, el planeta y la prosperidad.
3. La elaboración de un plan de gestión para convertir una actividad de turismo tradicional a una actividad que promueve el desarrollo regenerativo define una ruta de acción, pero no es suficiente, ya que implementar los seis pilares del desarrollo regenerativo (social, cultural, ecológico, espiritual, económico y político) requiere un cambio de estilo de vida para la familia patrocinadora tanto en la forma tradicional de valorar las inversiones como en la forma de hacer negocios.

Con respecto al objetivo orientado al grupo de procesos de inicio, se concluye que:

1. El diseño del grupo de procesos de inicio, que incluyó el acta de constitución del proyecto y la identificación de los interesados, permite sentar las bases para la planificación, monitoreo y control y cierre del proyecto. Es un primer acercamiento a la definición del alcance, los objetivos, los riesgos, los supuestos y las restricciones del proyecto, por parte de la familia patrocinadora, representada en la Junta de Socios, por lo cual crea consenso sobre las expectativas de cada uno de los integrantes. Es poner en común la visión futura del proyecto, aspecto de mucha importancia por el enfoque de desarrollo regenerativo del cual no todos estaban conscientes. Además, al identificar los involucrados se puede clarificar quienes están a favor y en contra, para diseñar estrategias de involucramiento.

Con respecto al grupo de procesos de planificación se concluye que:

1. Los procesos de planificación incluidos en el desarrollo del plan para la dirección del proyecto constituyen una guía paso a paso de todas las áreas del conocimiento de la gestión de proyectos. Este plan junto con los planes subsidiarios, promueven la eficiencia y eficacia en la gestión del proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste. Los procesos de planificación tratan de prever el futuro de la ejecución del proyecto, identificando las mejores rutas de acción. El plan para la dirección del proyecto incluye planificar la gestión del alcance, el cronograma y los costos, con lo cual se definen las líneas base del proyecto y se sientan los puntos de referencia para la ejecución, monitoreo y control del avance del proyecto. En forma paralela se planifica la gestión de la calidad por entregables, el uso de recursos y las comunicaciones con los interesados, aspectos de cruciales del ámbito interno y externo del proyecto, que suman para el logro de los objetivos. Por último, se abordan los riesgos y se plantean las mejores estrategias para abordarlos, minimizar su impacto o potenciar las oportunidades; y se definen estrategias para el involucramiento positivo de los interesados.
2. La elaboración de los procesos de planificación desde la gestión del alcance, pasando por el cronograma, los costos, la calidad, los recursos y los interesados, evidencian que es factible remodelar una vivienda para convertirla en un proyecto de turismo en la región de Tamarindo de Guanacaste, pero además muestra fehacientemente que existen las condiciones para innovar con un turismo regenerativo, que incorpora criterios económicos, sociales y ambientales. Se concluye entonces, que cualquier iniciativa de negocios, que elabore los procesos de planificación del proyecto de forma rigurosa, tendrá mayor claridad sobre la factibilidad de la propuesta.

Con respecto al grupo de procesos de monitoreo y control se concluye que:

1. Debido a que este proyecto es una iniciativa real, que no se ejecutará durante el lapso de esta investigación, la elaboración de recomendaciones sobre técnicas y herramientas para apoyar los procesos de ejecución, monitoreo y control, y cierre, ofrece una excelente oportunidad para enlazar los conceptos claves del monitoreo y control con los instrumentos de los procesos de planificación, de manera tal que constituyen una línea de acción para los responsables de estas labores. Además, facilitan la recolección de datos e información relevante sobre el avance del proyecto, facilitan la construcción de métricas e indicadores que brindan información objetiva a los tomadores de decisiones. La ventaja de este enlace es que propicia que se mantenga la ruta trazada y contenida en la línea base del cronograma, el alcance y el presupuesto. Estas recomendaciones fortalecen conceptos de gestión de proyectos definidos en los procesos de planificación, identifican el uso de herramientas y técnicas acordes con el plan de gestión del proyecto y se aseguran de documentar los cambios

Con respecto al grupo de procesos de cierre se concluye que:

1. Las recomendaciones sobre el grupo de procesos de cierre se enfocan en la gestión de la integración, la cual para este proyecto en particular se centra en el cierre de todas las actividades y en la creación de un acervo de conocimientos para proyectos similares de turismo regenerativo. La bondad de este proceso de cierre radica en la posibilidad de diseñar indicadores que permitan evidenciar la implementación y los resultados obtenidos cuando un proyecto de turismo se diseña con enfoque de desarrollo regenerativo.
2. Para finalizar y sobre todo tomando en cuenta que este es un proyecto real, que es la primera iniciativa de negocios de la familia patrocinadora y que además implica incursionar en dos actividades novedosas; el turismo y el desarrollo regenerativo; se concluye que la elaboración del plan de gestión es el medio idóneo para despejar la mayoría de las interrogantes sobre el proyecto de negocios, apoyar la toma de decisiones en cuanto a las inversiones y guiar el proceso de gestión integral del proyecto.

# RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones están dirigidas a la familia patrocinadora y en pocos casos a la futura anfitriona del proyecto, y son producto del diseño del plan de gestión del proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste. Se recomienda:

1. Revisar y utilizar rigurosamente este plan de gestión, el cual ha sido construido tomando en cuenta las buenas prácticas de administración de proyectos del PMI (2017), de manera que se logren los resultados de remodelación de una vivienda rural para convertirla en un proyecto de turismo regenerativo.
2. Fortalecer la gestión del proyecto y el plan para la dirección del proyecto con la utilización de herramientas como MS Project, que permiten elaborar el cronograma de forma técnica y rigurosa, identificar y monitoreas la ruta crítica o estimar el valor ganado.
3. Sistematizar y acumular la mayor cantidad de información sobre el diseño, los costos asociados y los procesos novedosos implementados para introducir los planteamientos teóricos del desarrollo regenerativo en un proyecto de turismo, sobre todo en una región de alta visitación y turismo masivo. Estas evidencias serán de gran valor para que otras iniciativas turísticas puedan seguir los pasos e impactar el ambiente y la sociedad de forma positiva.
4. Utilizar las herramientas del análisis de impacto P5 una vez que abra sus puertas el proyecto turístico, para registrar información sobre los múltiples impactos de esta iniciativa turística, retroalimentar la toma de decisiones y la aplicación del enfoque del desarrollo regenerativo a casos concretos.
5. Realizar un análisis costo beneficio de los sistemas ambientales que se instalarán en el proyecto, tales como los paneles solares y los sistemas hídricos, de forma que permitan medir sus aportes económicos en comparación con la inversión adicional y los impactos ambientales de estos sistemas.
6. Realizar un proceso de inducción y capacitación, previo a la apertura de los servicios turísticos, dirigido a los colaboradores, socios estratégicos y aliados del proyecto, respecto al tema del Desarrollo Regenerativo y su implementación, de manera que el cambio en el estilo de vida que promueve esta teoría vaya permeando todas las actividades de los interesados.
7. Explorar otras opciones de mercadeo o comercialización de los servicios turísticos más allá de la plataforma Airbnb, incluyendo la opción de crear sus propios medios de comercialización, ya que esta plataforma no hace diferencia entre servicios turísticos tradicionales y aquellas iniciativas que buscan un turismo responsable, ecológico o bien con enfoque de desarrollo regenerativo.
8. Incluir esta iniciativa turística en redes de turismo responsable y ecológico, nacionales e internacionales, acordes con el enfoque de desarrollo regenerativo del proyecto.
9. Buscar información y capacitación sobre negocios turísticos, para mejorar paulatinamente la experiencia turística del visitante y la administración del proyecto de negocios.
10. Analizar los planes de desarrollo humano cantonal de Santa Cruz, para identificar los proyectos planeados para la comunidad de El Llanito, que puedan incidir sobre el proyecto de turismo, sobre todo aquellas iniciativas de gestión ambiental, desarrollo de infraestructuras o desarrollo social.

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

La primera vez que se presentó el concepto de Desarrollo Sostenible fue a finales de la década de los 80 del siglo anterior y desde entonces ha venido evolucionado, en respuesta a la crisis ambiental mundial producidos por los sistemas de producción y consumo, y la falta de propuestas nacidas desde el seno de la economía de mercado.

En el informe Bruntland o “Nuestro Futuro Común” del año 1987, elaborado por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, se define el desarrollo sostenible como “un nuevo sendero de progreso que permite satisfacer las necesidades y aspiraciones del presente, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer las propias*”* (Quesada, 1992, citado por Cambronero, 2021, p. 168).

Las propuestas para que las sociedades mundiales avancen en el Desarrollo Sostenible se concentran en el equilibrio entre los componentes económico, social y ambiental, sin criticar ni cambiar los sistemas productivos y de consumo. Bajo esta premisa no se han logrado los objetivos deseados. Los datos muestran que existe una gran contradicción entre crecimiento económico, conservación ambiental y equidad social.

Al iniciar el siglo XXI, las propuestas y estrategias del Desarrollo sostenible, impulsadas a nivel mundial por las Naciones Unidas y por otras organizaciones ambientales, no habían logrado detener el proceso de degradación ambiental en el mundo, tampoco se estaban repartiendo equitativamente los beneficios del progreso económico y las muestras de mejoramiento en la calidad de vida eran limitadas.

El anhelado desarrollo, visto de forma integral no se ha logrado, es así como en el presente siglo se empieza a hablar del Desarrollo Regenerativo, el cual llama la atención sobre la urgencia de que todas las personas sobre la tierra reconozcan que existe una relación de dependencia entre el ser humano y la naturaleza y que los sistemas productivos intensivos están acabando con la biodiversidad con lo cual se rompen los ciclos naturales y productivos.

El desarrollo regenerativo es el camino hacia adelante. Involucra regenerar lo económico, social, ambiental, cultural, político y espiritual en una aproximación holística, desde la ciudadanía, el territorio y su funcionalidad, aplicando una gestión creativa que mira hacia el futuro, incorporando escenarios para robustecer las nuevas estrategias para el desarrollo (Müller, 2024, recuperado de https://uci.ac.cr/uci/)

En el proyecto en estudio, los conceptos del desarrollo regenerativo sirvieron de marco conceptual y guiaron la elaboración de procesos y la definición de actividades, ajustadas a los componentes de esta teoría.

### 7.1 Relación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible

Los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son parte de la Agenda 2030, aprobada por la Organización de las Naciones Unidas en el año 2015, con el fin de definir una estrategia mundial para responder a la problemática económica, social y ambiental mundial, son definidos como “un llamamiento universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas disfruten de paz y prosperidad” (PNUD, 13 de febrero 2024, https://www.undp.org/es/costa-rica/objetivos-de-desarrollo-sostenible). Costa Rica se suscribió a esta agenda en setiembre del 2016 y formó una estructura institucional para trabajar y alcanzar los objetivos.

Los 17 objetivos de Desarrollo Sostenible, tomados de la página oficial del PNUD Costa Rica, son los siguientes:

Objetivo 1: Fin de la pobreza, que consiste en realizar acciones en todo el mundo para eliminar la pobreza y sus manifestaciones. El Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste se relaciona con este objetivo a través de la contribución para generar fuentes de empleo con salarios justos y en una comunidad pobre, además de facilitar el acceso vertical a oportunidades de negocios.

Objetivo 2: Hambre cero. El proyecto de Turismo Regenerativo se relaciona con este objetivo de forma indirecta, mediante la creación de empleos directos de calidad y las alianzas estratégicas con emprendimientos locales para mejorar las condiciones de vida de las familias de la comunidad de El Llanito.

Objetivo 3: Salud y bienestar, que consiste en realizar acciones para garantizar una buena salud y luchar contra las enfermedades que causan muertes. La relación del proyecto con el objetivo radica en el uso de implementos de seguridad en las actividades y evitar la exposición a trabajos que atenten contra la salud y generen riesgos por parte del equipo de proyecto, sobre todo con la exposición a altas temperaturas en la zona.

Objetivo 4: Educación de calidad. La relación con el objetivo se enfoca en la capacitación a las mucamas, a través de intercambios e inducción, de forma tal que mejoren sus capacidades y se posibiliten empleos de mejor calidad.

Objetivo 5: Igualdad de Género. El proyecto se relaciona con este objetivo a través de la definición de políticas de equidad de género, con salarios iguales para labores iguales, además de la creación de alianzas con grupos de mujeres emprendedoras locales, para articular servicios.

Objetivo 6: Agua limpia y saneamiento, que consiste en lograr el acceso universal y equitativo al agua de calidad. El proyecto se relaciona mediante la incorporación de sistemas ahorradores de agua, sistemas de captación de agua de lluvia y políticas para motivar a los huéspedes a ahorrar el líquido.

Objetivo 7: Energía asequible y no contaminante, que consiste en garantizar el servicio y acceso universal a servicios energéticos. El proyecto de Turismo Regenerativo aborda este objetivo mediante el uso de energías limpias (Sistemas solares fotovoltaicos) para aprovechar las condiciones locales, además de la instalación de sistemas aislantes de calor en los techos para reducir el consumo de aire acondicionado y ventiladores, así como la instalación de luces led y la motivación a los turistas para que usen de forma racional la energía.

Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico, que busca mantener el crecimiento económico en el mundo, con productividad económica y empleo pleno. El proyecto se relaciona con este objetivo mediante la generación de una opción de turismo regenerativo, que impulsa el crecimiento económico, tanto de los patrocinadores como de los aliados estratégicos locales y el encadenamiento con actividades económicas del mismo gremio.

Objetivo 9: Industria, innovación e infraestructura, que busca la creación de infraestructuras sostenibles y la promoción de la industrialización con tecnologías innovadoras. El proyecto contribuye con este objetivo mediante la innovación, tanto de un novedoso producto turístico, como de una forma de interacción entre el turista y la comunidad que lo recibe, así como la innovación de relaciones sociales y ambientales entre el visitante y la comunidad.

Objetivo 10: Reducción de las desigualdades económicas y garantizar el acceso a mejores oportunidades, sobre todo en los países en desarrollo. El proyecto se relaciona con este objetivo a través del diseño de mecanismos para que los ingresos generados por el turismo se distribuyan equitativamente entre todos los participantes: hospedaje, alimentación, recreación y otros, incluyendo a los colaboradores.

Objetivo 11: Ciudades y comunidades sostenibles, que consiste en que todas las viviendas cuenten con servicios básicos y sistemas de transporte, con ciudades más inclusivas y sostenibles. El proyecto se relaciona con este ODS mediante la contribución a la creación de ciudades más inclusivas y sostenibles, con técnicas constructivas de bajo impacto ambiental, manejo de desechos, construcción de cercas vivas e instalación de sistemas de gestión ambiental en energía y recurso hídrico.

Objetivo 12: Producción y consumo responsable, garantizando el uso eficiente de los recursos naturales en estos procesos y la reducción de desechos. El proceso se relaciona con el objetivo a través del uso de madera de plantaciones, reducción de los desperdicios y procedimientos para evitar la corta de árboles y los movimientos de tierras durante el proceso de remodelación.

Objetivo 13 Acción por el clima, consiste en desarrollar acciones para fortalecer la resiliencia y la adaptación a los riesgos climáticos y desastres naturales. El proyecto aborda este objetivo mediante el aprovechamiento de árboles alrededor de la propiedad para crear un ambiente agradable y la siembra de especies forestales adicionales. Además, mediante la incorporación de prácticas y para reducir los riesgos de las inundaciones en invierno.

Objetivo 14: Vida Submarina que se enfoca en reducir la contaminación y proteger los ecosistemas marinos y costeros. El proyecto se ubica cerca de un manglar y del mar, por lo se relaciona con este objetivo a través del manejo adecuado de los desechos (etapas de construcción y operación) evitando así que la basura llegue por escorrentía al río y luego al mar.

Objetivo 15: Vida de Ecosistema Terrestres, que consiste en velar por la conservación, restablecimiento y uso sostenible de estos ecosistemas. El proyecto se relaciona con este objetivo a través de la incorporación de prácticas para evitar la corta de árboles, la introducción de especies forestales que propician la alimentación de los monos congos, la creación de cercas vivas y el desarrollo de sistemas de información para motivar al turista a conservar la ecología local. Para la etapa de operación se crearán programas de reforestación y conservación de especies con la participación de los turistas.

Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones sólidas, que se enfoca en reducir las formas de violencia, poner fin al maltrato y tortura a los niños y promover el estado de derecho. El proyecto se relaciona con este objetivo mediante la cero tolerancia a cualquier forma de maltrato, discriminación o violencia entre los colaboradores, y políticas para evitar la contratación de niños y niñas.

Objetivo 17: Alianza para lograr los objetivos; que consiste en unir esfuerzos de todos los países e instituciones y movilizar recursos a los países en desarrollo. Este objetivo no se relaciona con el proyecto, pues las alianzas del proyecto son de tipo operativo para la prestación de servicios turísticos.

### 7.2 Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5

El Estándar P5 es una herramienta práctica de gestión de proyectos, creada para favorecer la transformación hacia proyecto sostenibles, creada por Green Project Management, pero que además facilita la transformación de las organizaciones y brinda una respuesta a los grandes problemas globales que enfrenta la humanidad actualmente.

El análisis de impacto P5 (P5AI), se usa para definir y priorizar los impactos de sostenibilidad para:

Mejorar los beneficios esperados del proyecto

Incrementar los impactos positivos y reducir los negativos a la sociedad, al medio ambiente y al valor del proyecto

Contribuir a los objetivos de sostenibilidad de la organización patrocinadora (GPM, 2023, p. 80)

La cita anterior destaca que este análisis se basa tanto en los riesgos como en las oportunidades. Además, se le denomina P5 porque el análisis se basa en 5 grandes impactos en la sostenibilidad, los cuales inician con la letra P, a saber: Impactos en los Procesos, impactos en el Producto, impactos en las Personas, impactos en el Planeta e impactos en la Prosperidad.

El análisis de los riesgos y oportunidades del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, se presentan en la siguiente matriz.

*Figura 12*

*Matriz de análisis P5 de Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Categoría** | | | | **Descripción (Causa)** | **Impacto Potencial** | **Puntuación de impacto Antes** | **Respuesta propuesta** | **Puntuación de Impacto Después** | **Cambio** |
|  |  | **Subcategoría** | | |
|  |  |  | **Elemento** | |
|  | **2,1** | **Impactos del Producto** | | |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | 2.1.1 | Vida útil del producto | El clima y la salinidad del aire incide sobre la duración de los equipos | Deterioro de equipos y mobiliario reduce vida útil | 1 | Definición de requerimientos acorde al clima | 4 | 3 |
|  |  |  | 2.1.2 | Mantenimiento del producto | Existen muchos insectos que podrían afectar los equipos, debido a que es una zona rural | Aumento de costos operativos por presencia de insectos | 2 | Introducir control de plagas biológico | 3 | 1 |
|  | **2,2** | **Impactos de los Procesos (de Gestión de Proyectos)** | | | |  |  |  |  |  |
|  |  |  | 2.2.1 | Eficacia de los Procesos del Proyecto | Altas temperaturas afectan productividad del trabajo | Podría extenderse la duración del proyecto debido al agotamiento del equipo de proyecto | 1 | Reducir el trabjo intenso a medio día | 3 | 2 |
|  |  |  | 2.2.2 | Eficiencia de los Procesos del Proyecto | Altas temperaturas deterioran materiales constructivos | Los costos de los materiales podria aumentar por reposición | 2 | Construir bodega | 4 | 2 |
|  |  |  | 2.2.3 | Equidad de los Procesos del Proyecto | Existencia de prácticas locales para ahorrar costos. | Las prácticas de gestión de riesgos no se aplican por igual a todos los trabajadores | 3 | Comprar equipos y cascos para todos los trabajadores | 4 | 1 |
|  |  |  |  |  |  | **Promedio de Producto y Proceso** | **1,8** |  | **3,6** | **1,8** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Categoría** | | | | **Descripción (Causa)** | **Impacto Potencial** | **Puntuación de impacto Antes** | **Respuesta propuesta** | **Puntuación de Impacto Después** | **Cambio** |
|  | **Subcategoría** | | |
|  |  | **Elemento** | |
| **3** | **Impactos a las Personas (Sociales)** | | | |  |  |  |  |  |
|  |  | **Prácticas Laborales y Trabajo Decente** | | |  |  |  |  |  |
|  |  | 3.1.1 | Empleo y Dotación de Personal | Carencia de mano de obra calificada según requerimientos | Podría n aumentar los costos de mano de obra debido a la escacez | 2 | Realizar un proceso amplio de reclutamiento de personal | 3 | 1 |
|  |  | 3.1.2 | Relaciones Laborales/de Gestión | Existe limitada definicion de funciones y responsabilidades en empresas locales de construcción | Los problemas de descoordinación del equipo de trabajo podrían afectar la productividad | 3 | Elaborar roles y responsabilidades para el equipo de proyecto | 4 | 1 |
|  |  | 3.1.3 | Salud y Seguridad del Proyecto | Afectaciones al equipo de proyecto por golpes de calor | Aumento de incapacidades y lesiones personales | 1 | Diseñar protocolos para el trabajo cuando temperatura exceda los 35 grados | 4 | 3 |
|  |  | 3.1.4 | Educación y Capacitación | Carencia de personal local bilingüe para atender turistas | Fallas de comunicación con huéspedes inciden en la calidad del servicio | 1 | Coordinar con INA para ubicar estudiantes bilingues | 3 | 2 |
|  |  | 3.1.5 | Aprendizaje Organizacional | No aplica, el proyecto se realiza solo una vez |  |  |  |  |  |
|  |  | 3.1.6 | Diversidad e Igualdad de Oportunidades | Alta presencia de extranjeros indocumentados | Discriminación de trabajadores extranjeros genera abiente laborar negativo | 2 | Definir políticas contra hostigamiento y la discriminación | 5 | 3 |
|  |  | 3.1.7 | Desarrollo de la Competencia Local | Falta de capacitación de emprendedores en manejo de turismo | Podría baja la calidad del servicio turístico por escacez de recursos calificados | 4 | Formar alianzas estratégicas con el INA | 5 | 1 |
|  |  | **Sociedad y Consumidores** | |  |  |  |  |  |  |
|  |  | 3.2.1 | Apoyo de la Comunidad | Falta de información e involucramiento local | Comunidad se podría oponer al proyecto y frenar proceso constructivo | 1 | Realizar reuniones con actores locales | 2 | 1 |
|  |  | 3.2.2 | Cumplimiento de Políticas Públicas | Incumplimiento de leyes y regulaciones | Se podrian presentar sanciones legales y atrasos en proyecto | 2 | Elaborar listado de leyes vinculantes | 3 | 1 |
|  |  | 3.2.3 | Protección para Pueblos Indígenas y Tribales | No aplica, no hay pueblos indígenas locales |  |  |  |  |  |
|  |  | 3.2.4 | Salud y Seguridad del Consumidor | Presencia de especies silvestres alrededor del proyecto | Afectaciones del turista por contacto con especies | 1 | Diseñar folleto informativo sobre la gestión de especies locales | 4 | 3 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Categoría** | | | | **Descripción (Causa)** | **Impacto Potencial** | **Puntuación de impacto Antes** | **Respuesta propuesta** | **Puntuación de Impacto Después** | **Cambio** |
|  | **Subcategoría** | | |
|  |  | **Elemento** | |
|  |  | 3.2.5 | Etiquetado de productos y servicios | No aplica, el servicio turístico no requiere etiquetado. |  |  |  |  |  |
|  |  | 3.2.6 | Comunicaciones de Mercadeo y Publicidad | Deficiencias en las comunicaciones | Clientes insatisfechos con las características del servicio | 1 | Elaborar material informativo realista | 5 | 4 |
|  |  | 3.2.7 | Privacidad del Consumidor | Falta de mecanismos para el control de la información al iniciar el proyecto | Manejo inadecuado de la información de los clientes, podria utilizarse para otros fines | 3 | Elaborar protocolos de manejo de la información sensible | 4 | 1 |
|  |  | **Derechos Humanos** | |  |  |  |  |  |  |
|  |  | 3.3.1 | No Discriminación | Alto porcentaje de trabadores migrantes en la construcción | Discriminación entre miembros del equipo del proyecto | 3 | Política de cero tolerancia a la discriminación | 4 | 1 |
|  |  | 3.3.2 | Trabajo de acuerdo a la edad | Falta de documentación en trabajadores migrantes | Sanciones por incumplimiento de derechos de menores | 2 | Solicitar documentación en caso de duda | 2 | 0 |
|  |  | 3.3.3 | Trabajo Voluntario | No aplica, proyecto no utiiza trabajo voluntario |  |  |  |  |  |
|  |  | **Comportamiento Ético** | |  |  |  |  |  |  |
|  |  | 3.4.1 | Prácticas de Adquisiciones | Falta de cetificaciones sobre procedencia de materiales locales | Uso de materiales provenientes de fuentes no sostenibles | 1 | Solicitar certificación de origen de los materiales | 2 | 1 |
|  |  | 3.4.2 | Anti-corrupción | Existencia de sobornos y comisiones en gremio de la construcción | Afectación a los costos y calidad de los productos | 1 | Elaborar lista de provedores locales éticos | 4 | 3 |
|  |  | 3.4.3 | Competencia Leal | Plataforma Airbnb cuenta con indicadores de desempeño de los proyectos accesible | Mayor transparencia sobre las características del proyecto | 3 | Mantener actualizada la plataforma de Airbnb | 3 | 0 |
|  |  |  |  |  | **Promedio de las Personas** | **2,0** |  | **3,4** | **1,4** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Categoría** | | | | **Descripción (Causa)** | **Impacto Potencial** | **Puntuación de impacto Antes** | **Respuesta propuesta** | **Puntuación de Impacto Después** | **Cambio** |
|  | **Subcategoría** | | |
|  |  | **Elemento** | |
| **4** | **Impactos al Planeta (Ambientales)** | | | |  |  |  |  |  |
|  |  | **Transporte** | |  |  |  |  |  |  |
|  |  | 4.1.1 | Adquisiciones Locales | Limitada oferta de proveedores locales | Elevadas emisiones de gases por transporte desde el Valle Central | 1 | Desarrollar protocolo de compras locales | 5 | 4 |
|  |  | 4.1.2 | Comunicación Digital | Proyecto califica para promocionarse a través de la plataforma Airbnb | Mayor visibilidad y promoción del proyecto a nivel mundial | 4 | Capacitar a anfitriona en manejo de la plataforma | 5 | 1 |
|  |  | 4.1.3 | Viajes y Desplazamientos | La directora del proyecto debe desplazarse desde el Valle Central hasta Tamarindo para el monitoreo | Alto gasto en combustibles en desplazamientos a Tamarindo | 1 | Programar las visitas estratégicamente | 3 | 2 |
|  |  | 4.1.4 | Logistica | Transporte de equipos y materiales desde el Valle Central | Aumenta consumo de combustibles y tiempo |  | Elaborar programa de transportes |  |  |
|  |  | **Energía** |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | 4.2.1 | Consumo de Energía | Proveedores locales no cuentan con sistemas ecoamigables | Altas emisiones y consumo energético | 1 | Instalar sistemas solares fotovoltaicos | 4 | 3 |
|  |  | 4.2.2 | Emisiones CO2 | Altas emisiones del transporte aéreo de turistas internacionales | Altas emisiones de CO2 por transporte | 1 | Crear programa de compensación de emisiones con reforestación local | 5 | 4 |
|  |  | 4.2.3 | Retorno de Energía Limpia | No aplica, el proyecto contará con energía solar pero toda será consumida. |  |  |  |  |  |
|  |  | 4.2.4 | Energía Renovable | Proyecto contará con Paneles solares | Reducción de la factura eléctrica y uso de energía limpia | 4 | Escoger el sistema más adecuado | 4 | 0 |
|  |  | **Tierra, Aire y Agua** | |  |  |  |  |  |  |
|  |  | 4.3.1 | Diversidad Biológica | Presencia de especies silvestres alrededor del proyecto | Aumenta la atracción de turistas interesados en la naturaleza | 4 | Sembrar árboles con frutos para los monos congos | 5 | 1 |
|  |  | 4.3.2 | Calidad del Aire y el Agua | Proyecto se ubica cerca de manglares y playas | Contaminación con productos químicos de la construcción | 2 | Desarrollo de protocolos de manejo de productos químicos. | 3 | 1 |
|  |  | 4.3.3 | Consumo de Agua | Alto consumo de agua debido al clima seco | Posible afectación y reducción de mantos acuíferos locales | 1 | Incorporar sistemas ahorradores de agua: colecta de agua de lluvia, riego de jardines por goteo. | 4 | 3 |
|  |  | 4.3.4 | Desplazamiento del Agua Sanitaria | Inundaciones en octubre afectan sistemas sanitarios | Potencial contaminación ambiental y del recurso hídrico | 2 | Intalar tanques sépticos ecológicos | 3 | 1 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Categoría** | | | | **Descripción (Causa)** | **Impacto Potencial** | **Puntuación de impacto Antes** | **Respuesta propuesta** | **Puntuación de Impacto Después** | **Cambio** |
|  | **Subcategoría** | | |
|  |  | **Elemento** | |
|  |  | **Consumo** | |  |  |  |  |  |  |
|  |  | 4.4.1 | Reciclaje y Reutilización | Sistema de recolección de residuos locales es deficiente | Presencia de basura en sitios públicos deteriora la imagen turística | 2 | Intalar sistema de separación de residuos valorizables | 4 | 2 |
|  |  | 4.4.2 | Disposición | Práctica local de ahorrar costos por votar residuos | Disposición final de residuos en sitios no autorizados | 3 | Contratar camiones del relleno sanitario local | 3 | 0 |
|  |  | 4.4.3 | Contaminación y Polución | Estimaciones excesivas de materiales de construcción | Residuos sobrantes podrían llegar a sitios sensibles ambientalmente | 3 | Introducir protocolos de manejo de residuos | 4 | 1 |
|  |  | 4.4.4 | Generación de Residuos | Presencia de residuos orgánicos de los turistas | Generación de malos olores de residuos orgánicos | 1 | Crear una estación de compostaje | 3 | 2 |
|  |  |  |  |  | **Promedio del Planeta** | **2,3** |  | **3,5** | **1,3** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **5** | **Impactos a la Prosperidad (Económicos)** | | | |  |  |  |  |  |
|  | **5** | **Análisis del Caso de Negocio** | |  |  |  |  |  |  |
|  |  | 5.1.1 | Modelado y Simulación | No aplica: el proyecto no realizó análisis de simulación. |  |  |  |  |  |
|  |  | 5.1.2 | Valor Presente | No se realizaron estimaciones financieras previas | Limitada información para la toma de desiciones | 2 | Estimar Valor presente a 5 años | 4 | 2 |
|  |  | 5.1.3 | Beneficios Financieros Directos | Falta de información sobre flujo de caja | Toma de desiciones incorrectas por desconocimiento de beneficios | 1 | Construir un flujo de caja a 5 años | 3 | 2 |
|  |  | 5.1.4 | Retorno sobre la Inversión | No se cuenta información sobre flujos positivos | Tasas de ganancia menores a las de mercado | 2 | Contratar especialista financiero | 3 | 1 |
|  |  | 5.1.5 | Relación Beneficio-Costo | Falta de información sobre flujo de caja | Limitada información sobre ingresos y costos futuros | 3 | Realizar proyecciones de costos y beneficios | 5 | 2 |
|  |  | 5.1.6 | Tasa Interna de Retorno | No se realizó la evaluación financiera | Limitada información para la toma de desiciones | 2 | Estimar la TIR a 5 años | 4 | 2 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Categoría** | | | | **Descripción (Causa)** | **Impacto Potencial** | **Puntuación de impacto Antes** | **Respuesta propuesta** | **Puntuación de Impacto Después** | **Cambio** |
|  | **Subcategoría** | | |
|  |  | **Elemento** | |
|  |  | **Agilidad del Negocio** | |  |  |  |  |  |  |
|  |  | 5.2.1 | Flexibilidad/Opcionalidad | La casa podría utilizarse para alquiler o turismo. | Existen varios usos aternativos para obtener ingresos derivados del proyecto | 4 | Analizar ambas opciones de negocio | 5 | 1 |
|  |  | 5.2.2 | Flexibilidad del Negocio | El proyecto podría brindar servicios a través de Airbnb o de forma directa | Mayores oportunidades para la captación de clientes | 4 | Estudiar las opciones de Airbnb | 5 | 1 |
|  |  | **Estimulación Económica** | |  |  |  |  |  |  |
|  |  | 5.3.1 | Impacto Económico Local | Existen proyectos de turismo local complementarios | Alta posibilidad de brindar servicios conjuntos | 4 | Realizar alianzas estratégicas locales | 5 | 1 |
|  |  | 5.3.2 | Beneficios Indirectos | Economía local no es dinámica | Aumenta oferta de servicios turísticos en la comunidad | 2 | Preparar material informativo en forma conjunta | 3 | 1 |
|  |  |  |  |  | **Promedio de Prosperidad** | **3,5** |  | **4,5** | **1,0** |

A través de este análisis se describen las principales acciones de sostenibilidad que incorporan los ámbitos sociales, ambientales y de negocio. Contemplando así el proyecto como una oferta holística integral para generar valor para las diferentes partes interesadas. De manera resumida se puede afirmar que el análisis de impacto tiene tres grandes temas: la adquisición de fuerza de trabajo y consolidación de cadena de suministro local, la mitigación y control de riesgos de impacto ambiental y la rentabilidad del negocio y oferta de valor

El análisis de impacto del Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste refleja que los mayores impactos en la sostenibilidad se presentan en la categoría de Prosperidad, pero están asociados a oportunidades que pueden aprovecharse y es factible hacerlo, lo cual genera un cambio muy positivo. En segundo lugar, se ubican los impactos en El Planeta, asociados con transportes desde el Valle Central hasta Tamarindo, uso de energía renovable y gestión hídrica. Por último, se ubican los impactos en las Personas, sobre todo por la presencia de trabajadores indocumentados en la región y escaza oferta de proveedores locales.

### 7.3 Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo

El proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, busca ser un modelo de desarrollo regenerativo en este sector económico y en una comunidad de bajos ingresos, ubicada en la periferia de un de los polos de desarrollo turísticos más grandes del país. En análisis de los pilares o dimensiones del desarrollo regenerativo, se basa en las publicaciones del doctor Edward Müller, del año 2016 y en las características del proyecto de estudio.

#### Dimensión Ambiental

Esta dimensión, también conocida como pilar ecológico, busca la regeneración de los ecosistemas naturales y productivos, gestionando adecuadamente la biodiversidad en su conjunto a todo nivel. Esto incluye, por ejemplo, la modificación de los sistemas agrícolas para recuperar la vida del suelo.

* ¿Cómo mi proyecto está diseñado para restaurar lo que ya ha sido dañado a nivel ambiental?

El proyecto contempla respetar la existencia de especies forestales en la propiedad e introducir nuevas, sobre todo árboles con frutos que favorezcan la vida de los monos congos, además incluye la creación de cercas vivas, con especies de la zona. En la relación con los turistas, a futuro se crearán programas para recuperar la cobertura forestal en la comunidad, mediante la reforestación de las zonas críticas, sobre todo en los corredores biológicos. Esto se complementa con el desarrollo de material informativo para la comunidad, con el fin de proteger y conservar las especies silvestres.

* ¿Cómo se afectan los límites planetarios con mi proyecto (biodiversidad, cambio climático, acidificación de los océanos, fósforo y nitrógeno (agroquímicos), agua dulce, cambio en el uso de la tierra y el ozono)?

El proyecto se enfoca en brindar turismo de disfrute de la naturaleza, en ese sentido, restaurará la flora y protegerá la fauna local, además de procesos educativos para reducir la degradación ambiental, como se indicó anteriormente, esto se complementa con sistema de información que motivan al turista a visitar lugares de gran valor ecológico como parques nacionales, playas, manglares, sitios de anidación de tortugas y similares. Por otra parte, contribuye a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero mediante 6 acciones concretas: el uso de energías limpias para el aire acondicionado y la ducha, la compra de materiales y equipos locales para reducir la factura de transportes, el uso de sistemas de seguimiento virtuales en vez de presenciales, la instalación de una compostera y un sistema de separación de residuos. Debido a que el transporte aéreo de los turistas internacionales genera grandes emisiones, a futuro se diseñará el programa de reforestación a través del cual podrán compensar sus emisiones.

La acidificación de los océanos no aplica pues no genera ningún impacto sobre el mar. El proyecto no contempla acciones relacionadas con el uso de agroquímicos, no obstante, a futuro se analizará el impacto de la agricultura y la ganadería en la comunidad sobre la biodiversidad, con el fin de buscar soluciones integrales.

El proyecto se ubica en una región seca, con escasez de agua, por lo que se han implementado medidas para su uso racional, tales como la captura de agua de lluvia, jardines con especies locales, tanques de agua para regular los flujos e información y comunicación al turista para que realice un uso racional del agua. Opciones como la piscina se descartó debido a su impacto sobre el recurso hídrico. Por último, los programas de reforestación darán prioridad a las nacientes, causes de ríos y mantos acuíferos.

Las remodelaciones en el proyecto de turismo regenerativo no implican movimientos de tierra ni corta de especies forestales para cambiar su uso. El proyecto remodela una construcción existente y la mejora, con un concepto más amigable con el ambiente. En el futuro, las campañas de voluntariado con los turistas y la comunidad se enfocarán en reforestar áreas silvestres o de importancia ecológica.

#### Dimensión Social

Esta dimensión busca regenerar las sociedades, volviéndolas más equitativas, funcionales, participativas y activas, dejando atrás el consumo suntuario, el despilfarro, el uso desmedido de energía y recursos no renovables. Esto implica un cambio en el estilo de vida.

* ¿Cómo mi proyecto promueve una vida digna a todos los habitantes del planeta? Según los ODS.

La comunidad de El Llanito, donde se ubica el proyecto, es de bajos ingresos, con presencia de peones agropecuarios, trabajadores de la construcción, trabajadores y trabajadoras para los desarrollos turísticos, empleadas domésticas y unos pocos comerciantes y pescadores, que viven en un contexto de infraestructuras públicas de baja calidad. Las fuentes de empleo son no calificadas y de baja calidad. El aporte a la comunidad en este contexto se enfoca en potenciar actividades turísticas complementarias al hospedaje, como paseos a caballo, caminatas, observación de aves, renta de cuadra ciclos y bicicletas, venta de productos artesanales, entre otros, con los cuales se busca generar una oferta concertada. Además, los empleos generados por el proyecto se guiarán en la primera etapa por el trato justo y la equidad y en su operación fomentará la capacitación y el ascenso vertical.

Además, se ha creado un modelo de turismo que busca insertarse en la comunidad y generar experiencias sociales para el visitante. Todo ello, en apego a códigos de ética, respeto a tradiciones y costumbres, conservación del ambiente local y fortalecimiento de la institucionalidad local.

El proyecto aporta de forma directa e indirecta en 15 de los 17 objetivos de desarrollo sostenible, tal como se explicó anteriormente, pues busca generar mejores condiciones económicas de vida, con lo cual se favorece el acceso a bienes y servicios indispensables, respeta y fomenta la cultura local y el desarrollo y sobre todo, protege y conserva los ecosistemas.

#### Dimensión Económica

Esta dimensión se enfoca en regenerar el sistema económico basado en la competitividad global y los mercados abiertos y el predominio de los grandes capitales; por una economía justa e incluyente, que brinde beneficios a todos. Una economía de bien común.

* ¿Cómo mi proyecto incorpora desde su diseño la generación de beneficios a las personas menos favorecidas?

El proyecto es una iniciativa de negocios emprendedora, la primera iniciativa de este tipo para una familia de profesionales, por lo que ha sido diseñado para generar valor económico a los patrocinadores, quienes aportaron recursos propios para concretar el negocio. Las proyecciones indican que generará beneficios económicos, que complementará las actividades personales.

En segundo lugar, el proyecto generará salarios de calidad en una comunidad pobre, con pocas opciones de trabajo para la mano de obra no calificada, de igual forma, el proyecto demandará servicios complementarios y ha creado alianzas estratégicas con emprendedores locales, para brindar un servicio turístico integral. La idea es que los beneficios económicos del turismo en Guanacaste, se distribuyan de forma equitativa en toda la comunidad.

* ¿Cómo mi proyecto disminuye la brecha económica?

El proyecto es pequeño, es una casa de hospedaje para máximo 6 personas, por lo que su aporte a la diminución de la brecha económica es poco, pero lo propicia. En esta zona de Tamarindo conviven los grades desarrollos turísticos y las mansiones de lujo, con comunidades de bajos ingresos, que prestan servicios no calificados a estas actividades. El proyecto busca romper con este esquema, involucrando a toda la comunidad en la prestación del servicio, mediante encadenamientos, salarios justos y alianzas estratégicas.

* ¿Cómo mi proyecto utiliza medios de intercambio distintos a las monedas tradicionales?

El proyecto no utiliza monedas distintas a las tradicionales, se apoya en la Plataforma Airbnb para brindar los servicios y esta se basa en dólares, además existe la opción de pagar en colones. Otras formas de intercambio por servicios no han sido analizadas.

#### Dimensión Espiritual

Esta dimensión se enfoca en impulsar un nuevo orden mundial basado en valores y ética, donde las personas son solidarias con todos, respetan el ambiente y actúan tomando en cuenta que su bienestar depende del bienestar de la Madre Tierra.

* ¿Como mi proyecto propicia el contacto de los seres humanos con la naturaleza?

El proyecto se ubica en la comunidad rural, con fincas ganaderas y bosque secundarios en los alrededores, además en los árboles de “Nancite” dentro de la propiedad, es común ver monos congos alimentándose. Estos aspectos son parte fundamental de la oferta turística, propiciando así el contacto con la naturaleza. En segundo lugar, el proyecto cuenta con medios de información que invitan a los turistas a visitar los parques nacionales, manglares y playas de la región, siguiendo prácticas de conservación ambiental.

* ¿Cómo mi proyecto propicia el contacto de los seres humanos con otros seres humanos para compartir en condición de iguales, sin juicios y escucha activa el uno por el otro?

El proyecto cuenta con alianzas estratégicas con emprendedores, finqueros y organizaciones locales, a través de las cuales se busca que el turista complemente su experiencia turística. Este contacto con los grupos locales es promovido a través de la información del proyecto, en la misma forma, a futuro se desarrollarán programas de voluntariado para realizar proyectos sociales y ambientales en la comunidad de El Llanito.

* ¿Como mi proyecto fomenta espacios de descanso y meditación?

El proyecto ha sido diseñado como un lugar de hospedaje en las afueras de Tamarindo, lejos del bullicio y la vida comercial acelerada, de forma tal que el turista cuente con un lugar tranquilo y acogedor, con presencia de aves por las mañanas. Esto busca crear un espacio de descanso y hacer de la experiencia turística un éxito. No obstante, se hace la salvedad que el proyecto no puede evitar los ruidos de los vecinos o de las actividades propias de la comunidad.

* ¿Cómo mi proyecto propia espacios de reflexión para mirar hacia adentro y mejorar mis habilidades esenciales?

El proyecto no propicia la reflexión interna ni la mejora de las habilidades esenciales, no cuenta con actividades, medios de comunicación u otros medios para este fin.

#### Dimensión Cultural

Esta dimensión se basa en promover el rescate y regeneración de la diversidad cultural, la cual se pierde rápidamente en el mundo globalizado. Se trata de respetar lo local y la identidad y la construcción de sociedades basadas en el conocimiento (cambio en la educación)

* ¿Cómo mi proyecto fortalece o afecta las expresiones artísticas y/o culturales del país o la región en la que se desarrolla?

El proyecto se ubica en el cantón de Santa Cruz de Guanacaste, definido como la cuna del folclore, de la región, caracterizado por comidas tradicionales, tradiciones y eventos sociales y culturales. En este sentido, el proyecto se aprovecha de esta oferta externa para brindar un servicio de turismo amplio. De forma directa no se fortalecen las expresiones culturales, pero se promocionan a través de la plataforma y los medios de comunicación.

* ¿Cómo se involucra o excluye el conocimiento de las personas adultas mayores?

El proyecto no realiza actividades o acciones para involucrar a las personas adultas mayores, o aprovechar su conocimiento, de hecho, la casa de hospedaje no cuenta con facilidades de acceso para esta población. Es una casa pequeña con las habitaciones en el segundo piso, los cual se constituye en una barrera para las personas de mayor edad.

* ¿Cómo mi proyecto protege o afecta el entorno visual y auditivo de lugar donde se desarrolla?

El proyecto protege el impacto visual y auditivo a través de la creación de cercas vivas alrededor de la propiedad, la siembra de árboles nativos con flores, como el roble sabana, el malinche y las veraneras. Los portones se construyeron con maderas de plantaciones para favorecer el impacto visual, además se mantienen políticas para evitar la generación de ruido para la comunidad aledaña.

* ¿Como mi proyecto respeta o invade costumbres propias de las poblaciones en las que se desarrolla?

Como se indicó, el proyecto se ubica en la cuna del Folclore de Guanacaste, por lo que promociona de forma positiva las expresiones culturales. En cuanto a las costumbres locales, el proyecto mantiene políticas de respeto y apoyo.

#### Dimensión Política

Esta dimensión busca regenerar el sistema político para que se promuevan la transparencia, la ética y las democracias participativas

* ¿Cómo mi proyecto beneficia que los ciudadanos tengan una participación activa en el diseño de su propio futuro?

El proyecto no realiza acciones directas para que las personas participen activamente en el diseño de su propio futuro. De forma indirecta, se podría decir, que la idea de establecer aliados estratégicos locales y complementar la oferta turística, podría incentivar a las personas a visualizar un futuro mejor.

* ¿Como mi proyecto empodera a mujeres y jóvenes para tomar posiciones de liderazgo?

De forma directa el proyecto no cuenta con mecanismos de empoderamiento, si posee políticas de respeto, trato justo y equidad con las mujeres y los jóvenes. En la definición de aliados estratégicos locales se buscará crear una oferta variada de productos y servicios, donde uno de los criterios es el liderazgo de mujeres y jóvenes.

* ¿Cómo mi proyecto involucra o excluye la voz de las personas autóctonas de la zona en la que se desarrolla sin importar su nivel o clase social?

Durante el proceso de diseño y remodelación, el proyecto se apoyará el conocimiento y la experiencia de proveedores locales, para seleccionar materiales y definir procesos. Esto se llevará a cabo sin tomar en cuenta su nivel y clase social o inclusive el país de procedencia. Este involucramiento de las personas autóctonas permite definir el tipo de material vegetativo para las cercas vivas, las especies para reforestar, el diseño de techos para evitar el calor, la creación de baños externos o bien el uso de materiales constructivos adecuados a las altas temperaturas.

## LISTA DE REFERENCIAS

Behar, DS (2008). *Introducción a la metodología de la investigación*. Ediciones Shalón.

Cambronero, A. (2021). *Globalización y Ambiente*. Segunda Edición. EUNED. Costa Rica.

Carboni, J; Duncan, W; González, M; Milsom, P y Young, M (2018). *Gestión de Proyectos Sostenible: La guía de referencia de GPM.* Segunda Edición. GPM Global.

Centro de Investigación Observatorio del Desarrollo de la Universidad de Costa Rica (2023). *Índice de desarrollo humano 2023 y el ajuste por el producto interno bruto*. Universidad de Costa Rica.

Chamoun, Y. (2002). *Administración profesional de proyectos. Una Guía práctica para programar el éxito de sus proyectos*. Mc Graw Hill. México D.F.

David, F (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Alba, V y Jasso, E. trad) Decimocuarta edición. PEARSON.

El Vaticano (2015). *Carta encíclica Laudato SI del Santo Padre Francisco sobre el cuidado de la casa común*.  Biblioteca UCI, htps://omeka.campusuci2.com/biblioteca/items/show/2376.

Gobierno de la República de Costa Rica y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2017). Costa Rica: *Construyendo una visión compartida del desarrollo sostenible: Reporte Anual Voluntario de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, junio 2017*.

González, L (2023). *Plan de negocios para un establecimiento gastronómico de carácter turístico y bajo enfoque regenerativo*. [Tesis de maestría, Universidad para la Cooperación Internacional]. Repositorio institucional UCI. <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/items/show/2585>.

GPM (2023). *El Estándar P5 de GPM para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos*. GPM Global.

Hernández, R., Fernández, C., Baptiste,M. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. Mc Graw-Hill/Interamericana Editores. S.A.

Instituto Costarricense de Turismo (2023). *Situación del turismo en Costa Rica, informe trimestral, primer trimestre 2023*. <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticas/informes-estad%C3%ADsticos/monitoreo-tur%C3%ADstico/2333-monitoreo-primer-trimestre-2023-1/file.html>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2023). *Censo de población 2011*. Consultado el 11 de enero 2024. <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/censos/censo-2011?documentTypes=results>

Lledó, P. (2017). *Administración de Proyectos: El ABC para un Director de Proyectos exitoso*. Sexta edición. Pablo Lledó.

Lledó, P y Rivarola, G. (2007). *Gestión de proyectos. Cómo dirigir proyectos exitosos, coordinar los recursos humanos y administrar los riesgos*. Prentice Hall – Pearson Education. Buenos Aires.

Maisincho, B, Gualán T y Fallas, J. F. (2020). *Propuesta de herramienta para evaluar el desarrollo sostenible de los emprendimientos turísticos ubicados en los corredores biológicos Río Parismina: Ruta del pez bobo y acuíferos* [Tesis de maestría, Universidad EARTH]. Repositorio institucional EARTH. <https://repositorio.earth.ac.cr/handle/UEARTH/171>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Gobierno de Costa Rica (2023). *Plan de aceleración de los objetivos de Desarrollo Sostenible Costa Rica 2030: Avanzando hacia un futuro sostenible. Documento institucional de la secretaria técnica de los ODS*. https://ods.cr/sites/default/files/documentos/Plan%20de%20Aceleracio%CC%81n%20ODS%20VF\_0.pdf

Müller, E (2016*). Desarrollo Regenerativo ante el cambio global: garante de un futuro económico, social y ambiental* [manuscrito institucional] Universidad para la Cooperación Internacional.

Müller, E (2024). *Historia sobre la Universidad para la Cooperación Internacional*. Universidad para la Cooperación Internacional. Consultado el 27 de enero del 2024 de https://uci.ac.cr/uci/

Osorio, E, M. (2023). *Plan de gestión de proyecto para la construcción de un complejo de alojamiento turístico en la comunidad de Silico Creek, región Ñokribo, comarca Ngäbe Bugle, Panamá* [Proyecto de Maestría, Universidad para la Cooperación Internacional]: <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/items/show/2564>.

Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo Costa Rica (PNUD) (2024). ¿*Qué son los objetivos de Desarrollo Sostenible?* 13 de febrero 2024. https://www.undp.org/es/costa-rica/objetivos-de-desarrollo-sostenible

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2011*). Informe sobre Desarrollo Humano 2011. Sostenibilidad y Equidad: un mejor futuro para todos*. PNUD.

Project Management Institute -PMI (2017). La *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Sexta Edición)*. PMI.

Project Management Institute -PMI (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK (séptima Edición) y el Estándar para la Dirección de Proyectos*. PMI.

Ramírez, M.R. (2023). *Propuesta de enfoque regenerativo aplicado al turismo en el cantón de Hojancha, Costa Rica.* [Proyecto de Maestría, Universidad para la Cooperación Internacional]. <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/items/show/2478>

Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics: Seven Ways to thing like a 21st Century Economist*. Regional and Business Studies. Vol 11, No 2.

Rojas, J.L. (2024). *Metodología para la gestión de proyectos de asesoría técnica para la instalación del sistema constructivo tipo emparedado con base en una malla metálica tridimensional con relleno de poliestireno expandido*. [Proyecto de Maestría, Universidad para la Cooperación Internacional].

Samuelson, P. y Nordhaus, W. (1999). *Economía*. Decimosexta edición. Mc. Graw Hill. España.

Socatelli, M. (2024). *Fundamentos del Desarrollo Regenerativo y el Turismo Regenerativo*. UCI: <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/items/show/1504>

UICN, PNUMA, WWF, CADESCA (1992). *Cuidar la Tierra; estrategia para el futuro de la vida*. Publicado por CADESCA, Panamá.

Universidad Autónoma de Hidalgo (2019). *Fuentes de información*. Boletín científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA. Recuperado el 7 de febrero del 2024. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/4864>

Universidad de Costa Rica, Observatorio del Desarrollo (2023). *Índice de desarrollo humano cantonal 2023 y el ajuste por el producto interno bruto.* Documento recuperado en <https://ciodd.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/2023/09/Indice-de-Desarrollo-Humano-Cantonal-y-su-Ajustes-por-el-PIB-Ajuste-datos-al-2023.pdf>

Valenciano, J.A y Fonseca, R.G. (2019). *Enfoques desde la economía para el análisis de los problemas ambientales.* EUNED

## ANEXOS

### Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

**ACTA DE LA PROPUESTA DE**

**PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)**

1. Nombre del (de la) estudiante

|  |
| --- |
| Alex Cambronero Esquivel |

1. Nombre del PFG

|  |
| --- |
| Desarrollo Regenerativo mediante el turismo: Plan de gestión de proyecto para la transformación de una vivienda rural en Tamarindo, Guanacaste, integrando criterios de diseño y funcionalidad sostenibles y regenerativos. |

1. Área temática del sector o actividad

|  |
| --- |
| Construcción y turismo regenerativo |

1. Firma de la persona estudiante

|  |
| --- |
| Un dibujo en blanco y negro  Descripción generada automáticamente con confianza baja |

1. Nombre de la persona docente SG

|  |
| --- |
| Ing. Álvaro Mata Leitón |

1. Firma de la persona docente

|  |
| --- |
|  |

1. Fecha de la aprobación del Acta:

|  |
| --- |
|  |

1. Fecha de inicio y fin del proyecto

|  |  |
| --- | --- |
| 08 de enero del 2024 | 19 de mayo del 2024 |

1. Pregunta de investigación

|  |
| --- |
| ¿Es posible impulsar el desarrollo regenerativo en la actividad turística, mediante la transformación de vivienda rural en un proyecto de turismo que genera valor económico, social y ambiental, en Tamarindo de Guanacaste? |

1. Hipótesis de investigación

|  |
| --- |
| Una vivienda rural, ubicada en un contexto turístico, se puede transformar en un proyecto turístico, con impactos económicos, sociales y ambientales. |

1. Objetivo general

|  |
| --- |
| Elaborar un plan de gestión de proyecto con el fin de convertir una vivienda rural en un proyecto de turismo regenerativo en Tamarindo de Guanacaste. |

1. Objetivos específicos

|  |
| --- |
| 1. Diseñar el grupo de procesos de iniciación con el fin de clarificar las características principales del proyecto de turismo regenerativo en Tamarindo de Guanacaste. 2. Elaborar los procesos de planificación que permitan identificar los pasos adecuados con el fin de transformar una vivienda rural en un proyecto de turismo regenerativo. 3. Brindar recomendaciones y procedimientos para los procesos de ejecución, monitoreo y control y cierre, con el fin de tomar las previsiones para la etapa de ejecución del proyecto de turismo regenerativo. |

1. Justificación del PFG

|  |
| --- |
| 1. El proyecto es importante porque se trata de aprovechar una oportunidad que nace de la adquisición a bajo precio de una vivienda rural en mal estado, ubicada en el polo turístico de Tamarindo en Guanacaste. Se trata de remodelarla, equiparla y generar un diseño novedoso de turismo, para brindar servicios y garantizar una experiencia para las familias de turistas. 2. Se estima una inversión total entre US$70.000 y US$80.000, la cual debe ser optimizada a través de un plan de gestión riguroso, que defina las mejores inversiones, el planeamiento de todos los componentes y las estrategias y procedimientos de trabajo, acordes con la población meta y la visión del proyecto. 3. El desarrollo de proyectos turísticos con criterios de desarrollo sostenible y regenerativo, constituyen una oportunidad para generar valor económico, social y ambiental tanto para la familia patrocinadora como para la comunidad de El Llanito. Esta última ubicada en la periferia del polo turístico de Tamarindo, Guanacaste, pero que no ha sido impactada por esta actividad económica y se caracteriza por un limitado desarrollo social y la falta de infraestructuras y servicios de calidad. |

1. 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. PFG    1. Perfil del PFG   1.1.1 Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar  1.1.2 Acta de Proyecto-EDT-Cronograma  1.1.3 Marco Teórico I Parte  1.1.4 Marco Teórico II Parte  1.1.5 Marco Metodológico  1.1.6 Introducción  1.1.7 Documento integrado  1.1.8 Revisión Documento integrado  1.1.9 Seminario de Graduación aprobado   * 1. Desarrollo del Plan de Gestión del proyecto de turismo regenerativo.      1. Grupo de procesos de iniciación         1. Acta de constitución del proyecto         2. Identificación de los interesados      2. Grupo de procesos de planificación      3. Recomendaciones sobre técnicas y herramientas para los grupos de procesos de ejecución; monitoreo y control y cierre         1. Grupo de procesos de ejecución         2. Grupo de procesos de monitoreo y control         3. Grupo de procesos de cierre   1.2.5 Conclusiones  1.2.6 Recomendaciones  1.2.7 Listas de referencias  1.2.8 Anexos  1.2.9 Aprobación del tutor para lectura   * 1. Revisión de lectores   2. Evaluación |

1. Presupuesto del PFG

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Presupuesto para la elaboración del TFG   |  |  | | --- | --- | | **Concepto** | **Monto en colones** | | Transportes: giras a Tamarindo (2 giras) | ₡ 80.860.00 | | Viáticos: giras a Tamarindo | ₡ 110.400.00 | | Reuniones con grupos y emprendedores locales | ₡ 30.000.00 | | Procesamiento de información | ₡ 15.000.00 | | Impresión de TFG | ₡12.500.00 | | TOTAL | **₡248.760.00** |   Notas: Se realizarán 2 giras a la región de tamarindo y comunidades vecinas al proyecto, de 4 días cada una. El hospedaje es un aporte familiar y el recurso humano es un esfuerzo personal del autor.  Se utiliza la tabla de viáticos de la Contraloría General de la República. |

1. Supuestos para la elaboración del PFG

|  |
| --- |
| 1.La información sobre materiales constructivos, proveedores, mobiliario y equipos se pueden obtener de forma rápida y certera, acorde a las necesidades del proyecto.  2.Existe anuencia de la comunidad de El Llanito y de las organizaciones locales, para identificar opciones de colaboración y trabajo conjunto con el proyecto.  3. Las giras se pueden realizar en las fechas programadas, sin atrasos en las programaciones.  4. El investigador cuenta con buena salud física y mental para realizar giras a la región del proyecto, y recabar la información adecuada.  5. El clima y las condiciones naturales favorecerán el trabajo de campo en la región de Tamarindo. |

1. Restricciones para la elaboración del PFG

|  |
| --- |
| 1.El tiempo para elaborar el PFG máximo es de 3 meses, con una posibilidad de solicitar una prórroga de 1 mes.  2. El costo de las giras es de ₡ 27.500 diarios.  3. El tiempo disponible por semana para el investigador es de máximo 20 horas.  4. Las giras a Tamarindo cuentan con un máximo de 4 días. |

1. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

|  |
| --- |
| 1.Si la temperatura en Guanacaste aumenta por encima del promedio anual, debido al fenómeno del niño anunciado para el 2023, pueden afectar la calidad y cantidad de la información recolectada durante el trabajo de campo, impactando el alcance del proyecto  2. Si la información recolectada es insuficiente o presenta vacíos debido a la carencia de expertos, se verán afectados los planes de gestión de las actividades y de gestión de los costos.  3.Si se presenta una reducción en los ingresos del investigador en su calidad de consultor, debido a la demanda de mayor tiempo por parte del proyecto final de graduación, se podría atrasar la presentación de los resultados finales de la investigación  4. Si la información obtenida durante el trabajo de campo no es adecuada, debido a la falta de proveedores y contratistas con el perfil requerido a nivel local, se podrían afectar el diseño de las recomendaciones sobre técnicas y herramientas ligadas al desarrollo regenerativo, impactando el alcance del proyecto. |

1. Principales hitos del PFG

|  |  |
| --- | --- |
| **Entregable** | **Fecha estimada de finalización** |
| 1.1 Perfil del PFG |  |
| 1.1.1 Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar | 12 enero |
| 1.1.2 Acta de Proyecto-EDT-Cronograma | 19 enero |
| 1.1.3 Marco Teórico I Parte | 26 enero |
| 1.1.4 Marco Teórico II Parte | 2 febrero |
| 1.1.5 Marco Metodológico | 9 febrero |
| 1.1.6 Introducción | 16 febrero |
| 1.1.7 Documento integrado | 23 febrero |
| 1.1.8 Revisión Documento integrado | 1 marzo |
| 1.1.9 Seminario de Graduación aprobado | 1 marzo |
| 1.2 Desarrollo del Plan de Gestión del proyecto de turismo regenerativo. |  |
| 1.2.1 Grupo de procesos de iniciación | 19 marzo |
| 1.2.2 Grupo de procesos de planificación | 15 abril |
| 1.2.3 Recomendaciones sobre técnicas y herramientas para los grupos de procesos de ejecución; monitoreo y control; y cierre | 26 abril |
| 1.2.4 Conclusiones | 1 mayo |
| 1.2.5 Recomendaciones | 1 mayo |
| 1.2.6 Listas de referencias | 8 mayo |
| 1.2.7 Anexos | 13 mayo |
| 1.2.8 Aprobación del tutor para lectura | 20 mayo |
| 1.3 Revisión de lectores: | 3 julio |
| 1.4 Evaluación del tribunal | 4 julio |

1. Marco teórico
   1. Estado de la cuestión

|  |
| --- |
| El trabajo final de investigación del PFG tiene como objetivo general “Elaborar un plan de gestión de proyecto con el fin de convertir una vivienda rural en un proyecto de turismo regenerativo en Tamarindo de Guanacaste” y responde a una iniciativa real que busca emprender la Familia Cambronero Valverde, para lo cual emplearán la metodología de administración de proyectos del PMI, abordadas a partir de los grupos de procesos, con énfasis en los procesos de inicio y planeamiento.  El proyecto nace de la existencia de una oportunidad de negocios en una comunidad aledaña al polo turístico de Tamarindo, donde se compró un lote y una casa en mal estado, pero que potencialmente puede ser remodelada y equipada para brindar servicios turísticos a familias nacionales y extranjeras, en un contexto de alta visitación de nacionales y extranjeros.  En la región existen muchos proyectos de turismo, algunos de ellos incluyen prácticas de gestión ambiental, pero pocos se proyectan a la comunidad y al ambiente local. El impacto de estas actividades se percibe en los indicadores nacionales, pero no en la generación de empleo de calidad u oportunidades locales.  Con este proyecto se busca generar valor, el cual es enfocado desde el punto de vista económico, social y ambiental, de conformidad con los planteamientos del Turismo regenerativo. Esto se debe a que el proyecto se ubica en una comunidad rural de bajos ingresos, con iniciativas organizativas y en la cual existen bosques secundarios y especies silvestres como monos congos. En este sentido, el proyecto busca aprovechar estas oportunidades para brindar un turismo enfocado en las vivencias de las personas, la interacción con la comunidad y el ambiente, la recreación y la generación de encadenamientos productivos. |

* 1. Marco conceptual básico

|  |
| --- |
| Como parte del TFG es necesario contemplar los siguientes conceptos básicos: administración de proyectos, áreas del conocimiento, plan de gestión, grupos de procesos, dominios, principios de administración de proyectos, turismo, desarrollo sostenible, desarrollo regenerativo, Airbnb, turismo regenerativo, degradación ambiental, ciclo de vida del proyecto. |

1. Marco metodológico

| **Objetivo** | **Nombre del entregable** | **Fuentes de información** | **Métodos de investigación** | **Herramientas** | **Restricciones** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Diseñar el grupo de procesos de iniciación con el fin de clarificar las características principales del proyecto de turismo regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | Acta de constitución del proyecto  Identificación de los interesados | Primarias: reuniones, entrevistas, observación de campo, sitios web, tesis, estadísticas institucionales.  Segundarias:  La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos el PMI, 2017.  La guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK y el Estándar para la Dirección de Proyectos, 2021.  Gestión de Proyectos Sostenible: La guía de referencia de GPM  Textos sobre desarrollo sostenible | Método analítico-sintético  Método inductivo  Método deductivo | Reuniones  Acta de Constitución  Análisis de alternativas | El tiempo para elaborar los procesos de inicio es de 14 días.  La junta de Socios puede reunirse solamente 1 vez a la semana. |
| 2.Elaborar los procesos de planificación que permitan identificar los pasos adecuados con el fin de transformar una vivienda rural en un proyecto de turismo regenerativo | Grupo de procesos de planificación:  Plan para la dirección del proyecto, Alcance, y planes de gestión por cada área del conocimiento. | Primarias:  reuniones, Entrevistas, observación de campo, sitios web, estadísticas, encíclica del Papa Francisco, publicaciones sobre la Economía de la Dona.  Segundarias:  La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos el PMI, 2017.  La guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK y el Estándar para la Dirección de Proyectos, 2021.  Gestión de Proyectos Sostenible: La guía de referencia de GPM  Economía de la Dona, Kate Raworth.  El Estándar P5 de GPM, para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos. | Método analítico-sintético  Método inductivo  Método deductivo | Entrevistas  Juicio de expertos  Cronograma  EDT  Investigación de mercados  Análisis de interesados  Matriz de probabilidad e impacto  Matriz de asignación de responsabilidades  Estimación análoga  Control del cronograma | El tiempo para elaborar el grupo de procesos de planificación es de 26 días, sin utilizar la prórroga.  Las giras a Tamarindo para obtener información tienen un máximo de 4 días. |
| 3.Brindar recomendaciones y procedimientos para los procesos de ejecución, monitoreo y control y cierre, con el fin de tomar las previsiones para la etapa de ejecución del proyecto de turismo regenerativo | Recomendaciones y procedimientos sobre técnicas y herramientas para los grupos de procesos de ejecución, control y cierre | Primarias:  Entrevistas, observación de campo, sitios web, estadísticas, visita a instituciones  Segundarias:  La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos el PMI, 2017.  La guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK y el Estándar para la Dirección de Proyectos, 2021.  Gestión de Proyectos Sostenible: La guía de referencia de GPM | Método analítico-sintético  Método inductivo  Método deductivo | Juicio de expertos  Estimación análoga  Entrevistas  Hojas de cotejo o verificación  análisis de valor ganado  Lluvia de ideas | El tiempo para elaborar las recomendaciones y procedimientos para los tres grupos de procesos, es de 11 días.  Los informantes clave posen tiempo limitado para atender al proyecto. |

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

|  |
| --- |
| El desarrollo regenerativo y el desarrollo sostenible son ejes transversales en el Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste, desde la etapa de diseño, pasando por la remodelación, equipamiento y la operación futura del proyecto, se han integrado procesos, equipos, políticas y servicios que buscan generar valor económico, social y ambiental. Este PFG define un Plan de Gestión a través del cual se instrumentalizan los conceptos del desarrollo regenerativo.  El proyecto aporta desde el punto de vista ambiental a través de la protección de la biodiversidad local, la reducción de gases de efecto invernadero, la recuperación de la cobertura forestal local y la gestión del recurso hídrico y los residuos. En el plano social busca generar una experiencia turística con la comunidad, sus tradiciones y el desarrollo de voluntariado social. Además, el proyecto se inserta en una comunidad de bajos ingresos, la cual busca impactar en el mejoramiento de la calidad de vida, con empleos, organización, equidad y respeto. En el plano económico, el plan busca el uso óptimo de los recursos invertidos por la familia patrocinadora, para crear un emprendimiento nuevo, capaz de obtener una rentabilidad adecuada. Pero, además, se ha planeado que los beneficios del turismo se distribuyan en la comunidad de El Llanito, donde se ubica, mediante encadenamientos de servicios, alianzas estratégicas con otros emprendedores y salarios justos.  Los indicadores son: reducción en la factura eléctrica, cantidad de agua de lluvia recolectada, cantidad de especies forestales sembradas en las cercas y la comunidad, cantidad de nuevos empleos creados, cantidad de emprendedores aliados, margen de utilidad obtenida al final de período fiscal. |

### 

### Anexo 2: EDT DEL PFG

### Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG

Pantalla de computadora

Descripción generada automáticamente con confianza media

### Anexo 4: INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA PRELIMINAR

Cambronero, A. (2021). *Globalización y Ambiente*. Segunda Edición. EUNED.

Este texto aborda el tema del desarrollo mundial en la actualidad y presenta datos y estadísticas sobre la degradación ambiental y social en las últimas décadas, lo cual permite fortalecer el análisis del contexto y justificar el cambio de enfoque de desarrollo. Además, expone temas sobre el desarrollo sostenible y el desarrollo regenerativo, lo cual fortalece los primeros capítulos del PFG.

Castro, N.M. (2019). *Plan de gestión de proyecto para la creación de infraestructura y menaje de espacios compartidos de trabajo (coworking) en Santa Lucía de Barva de Heredia*. [Proyecto de Maestría, Universidad para la Cooperación Internacional]. Repositorio institucional UCI. https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/items/show/921.

Este proyecto de PFG es importante porque se refiere a un Plan de Gestión, lo cual ver los aspectos que debe incluir el plan y la profundidad con la cual se analizan en la universidad, además tiene en común el tema de la creación de infraestructura.

El Vaticano (2015). *Carta encíclica Laudato SI del Santo Padre Francisco sobre el cuidado de la casa común*.  Biblioteca UCI, htps://omeka.campusuci2.com/biblioteca/items/show/2376.

El desarrollo regenerativo retoma las propuestas del Papa Francisco sobre el Cuidado de la tierra o Casa Común, por ello consultar el documento original será de gran valor a la hora de elaborar el marco conceptual y el enfoque del desarrollo regenerativo.

González, L (2023). *Plan de negocios para un establecimiento gastronómico de carácter turístico y bajo enfoque regenerativo*. [Tesis de maestría, Universidad para la Cooperación Internacional]. Repositorio institucional UCI. https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/items/show/2585.

Esta tesis es importante porque permite analizar características de formato y contenidos de las tesis en la UCI, además porque aborda el tema del enfoque del turismo regenerativo y por tanto, brindará pistas para incluirlo en el Plan de gestión del PFG.

Instituto Costarricense de Turismo (2023). *Situación del turismo en Costa Rica, informe trimestral, primer trimestre 2023*. <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticas/informes-estad%C3%ADsticos/monitoreo-tur%C3%ADstico/2333-monitoreo-primer-trimestre-2023-1/file.html>

Este documento en PDF se descarga de la web del ICT, es importante porque aporta estadísticas sobre el turismo, y datos sobre las casas de hospedaje y la visitación a Tamarindo de Guanacaste, región en la cual se ubicará el proyecto.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2023). *Censo de población 2011*. Consultado el 11 de enero 2024. <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/censos/censo-2011?documentTypes=results>

Esta fuente de información aporta estadísticas sobre empleo por rama de actividad, población, condiciones de vida, pobreza, desempleo y otros datos relevantes del cantón de Santa Cruz y del distrito de Tamarindo en algunos casos, donde se ubica el proyecto, información de suma importancia para el análisis de contexto y la justificación.

Maisincho, B, Gualán T y Fallas, J. F. (2020). *Propuesta de herramienta para evaluar el desarrollo sostenible de los emprendimientos turísticos ubicados en los corredores biológicos Río Parismina: Ruta del pez bobo y acuíferos* [Tesis de maestría, Universidad EARTH]. Repositorio institucional EARTH. <https://repositorio.earth.ac.cr/handle/UEARTH/171>

Este documento es importante porque aporta en un aspecto del PFG, las herramientas del desarrollo sostenible, las cuales serán abordadas para demostrar que el proyecto de turismo contribuye tanto al desarrollo sostenible como al regenerativo.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Gobierno de Costa Rica (2023). *Plan de aceleración de los objetivos de Desarrollo Sostenible Costa Rica 2030: Avanzando hacia un futuro sostenible. Documento institucional de la secretaria técnica de los ODS*. https://ods.cr/sites/default/files/documentos/Plan%20de%20Aceleracio%CC%81n%20ODS%20VF\_0.pdf

Este documento en PDF es importante porque hace alusión a las políticas nacionales para avanzar en el desarrollo sostenible, es decir, indica el plan que seguirá el Gobierno de la República para lograr los ODS. La importancia radica en que los ODS están vinculados con el desarrollo regenerativo e indican rutas a seguir para avanzar en la sostenibilidad.

Müller, E (2024). *Historia sobre la Universidad para la Cooperación Internacional*. Universidad para la Cooperación Internacional. https://uci.ac.cr/uci/

La página web de la Universidad para la Cooperación Internacional cuenta con citas, planteamientos y explicaciones sobre el Desarrollo Regenerativo, impulsado por el señor rector don Eduard Muller. Este concepto y su operacionalización es fundamental porque forma parte del marco teórico y el enfoque del proyecto de investigación.

Osorio, E, M. (2023). *Plan de gestión de proyecto para la construcción de un complejo de alojamiento turístico en la comunidad de Silico Creek, región Ñokribo, comarca Ngäbe Bugle, Panamá* [Proyecto de Maestría, Universidad para la Cooperación Internacional]. Repositorio UCI: https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/items/show/2564.

Este trabajo final de graduación de la UCI es de suma importancia porque aborda temas en común como plan de gestión, infraestructuras de turismo y desarrollo regenerativo. Será una guía para abordar los distintos componentes y permitirá identificar las herramientas utilizadas.

Ramírez, M.R. (2023). *Propuesta de enfoque regenerativo aplicado al turismo en el cantón de Hojancha, Costa Rica.* [Proyecto de Maestría, Universidad para la Cooperación Internacional]. Repositorio UCI. <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/items/show/2478>.

Este trabajo final de graduación es importante porque aporta información valiosa sobre el enfoque regenerativo aplicado al turismo y porque se refiere a una región similar a la cual se llevará a cabo el PFG. El valor agregado es el enfoque en una zona similar y el abordaje conceptual y metodológico.

Socatelli, M. (2024). *Fundamentos del Desarrollo Regenerativo y el Turismo Regenerativo*. UCI BIBLIOTECA. <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/items/show/1504>

Este texto es importante porque ayuda a conceptualizar el desarrollo regenerativo y su aplicación práctica en el turismo. Es sin duda un documento para apoyar la elaboración del marco conceptual y obtener ideas para su aplicación en el plan de gestión.

Castro, M. (2024). Tribunal Supremo de Elecciones. *Fichero Cantonal. Costa Rica: elecciones municipales 2024.* Estudio interno. https://www.tse.go.cr/ficherocantonal2024.htm

Este documento en PDF publicado en la página web por el Tribunal Supremo de Elecciones, recoge información de los cantones del país, incluyendo Santa Cruz, donde se ejecutará el proyecto. Brinda datos sociales, económicos e índices, que permiten presentar información sobre el contexto del proyecto.

UICN, PNUMA, WWF, CADESCA (1992). *Cuidar la Tierra; estrategia para el futuro de la vida*. Publicado por CADESCA, Panamá.

Este texto original, presenta un análisis de los principios de una Sociedad Sustentable, elaborados para contribuir con la cumbre de Río 1992, lo cual permite analizar el desarrollo sostenible como predecesor del desarrollo regenerativo. Estos principios podrían dar pie a la identificación de transformaciones ambientales y sociales generadas por el proyecto.

Universidad de Costa Rica, Observatorio del Desarrollo (2023). *Índice de desarrollo humano cantonal 2023 y el ajuste por el producto interno bruto.* Documento recuperado en <https://ciodd.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/2023/09/Indice-de-Desarrollo-Humano-Cantonal-y-su-Ajustes-por-el-PIB-Ajuste-datos-al-2023.pdf>

El índice de desarrollo humano cantonal es un indicador del grado de avance del cantón en términos de educación, salud e ingresos, por lo que su uso y comparación permitirán justificar el desarrollo de un proyecto de turismo regenerativo en Tamarindo.

Valenciano, J.A y Fonseca, R.G. (2019). *Enfoques desde la economía para el análisis de los problemas ambientales.* EUNED.

Este texto contribuye a fortalecer el análisis teórico y el marco conceptual del PFG, ya que aborda aspectos como la economía ecológica, que brinda sustento al desarrollo regenerativo. Además, ofrece un análisis histórico de distintas teorías del desarrollo.

### Anexo 5: ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO DE TURISMO REGENERATIVO EN TAMARINDO DE GUANACASTE.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ACTA DEL PROYECTO** | | |
| **Fecha** | **Nombre de Proyecto** | |
| 06 de marzo del 2024 | Proyecto de Turismo Regenerativo en Tamarindo de Guanacaste | |
| **Tipo de proyecto:** | Predictivo | |
| **Áreas de conocimiento / grupos de proceso** | **Área de aplicación (Sector / Actividad)** | |
| El proyecto abordará las 10 áreas del conocimiento, organizadas según los grupos de procesos, estas son:   * Gestión de la integración * La gestión del alcance * Gestión del cronograma * La gestión de los costos * Gestión de la Calidad * La gestión de los recursos * Gestión de las Comunicaciones * Gestión de los riesgos. * Gestión de las adquisiciones * Gestión de los interesados   Los grupos de Procesos que se abordarán son Iniciación y Planificación. Los demás grupos de procesos no se desarrollarán, en su defecto se generarán recomendaciones sobre herramientas y técnicas. | Construccion y turismo regenerativo | |
| **Fecha tentativa de inicio** | **Fecha tentativa de finalización** | **Duración (meses)** |
| 10 junio del 2024 | 06 setiembre del 2024 | 3 meses |
| **Objetivos del proyecto (general y específicos)** | | |
| Objetivo general:  Remodelar y equipar una vivienda rural para la prestación de servicios de turismo en Tamarindo de Guanacaste, integrando criterios de diseño y funcionalidad sostenibles y regenerativos.  Objetivos específicos   1. Obtener la aprobación de la documentación legal necesaria para iniciar las obras de remodelación. 2. Remodelar la vivienda para la prestación de los servicios turísticos, con criterios de diseño y funcionalidad sostenibles y regenerativos. 3. Acondicionar la vivienda con equipos y mobiliarios aptos para la prestación de los servicios de turismo. 4. Establecer los acuerdos operativos necesarios para el inicio de operaciones bajo los enfoques de desarrollo regenerativo. | | |
| **Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)** | | |
| El proyecto es importante porque se trata de aprovechar una oportunidad que nace de la adquisición a bajo precio de una vivienda rural en mal estado, ubicada en el polo turístico de Tamarindo en Guanacaste. Se trata de remodelarla, equiparla y generar un diseño novedoso de turismo, para brindar servicios y garantizar una experiencia para las familias de turistas.  Se estima una inversión total entre US$70.000 y US$80.000, la cual debe ser optimizada a través de un plan de gestión riguroso, que defina las mejores inversiones, el planeamiento de todos los componentes y las estrategias y procedimientos de trabajo, acordes con la población meta y la visión del proyecto.  El desarrollo de proyectos turísticos con criterios de desarrollo sostenible y regenerativo, constituyen una oportunidad para generar valor económico, social y ambiental tanto para la familia patrocinadora como para la comunidad de El Llanito. Esta última ubicada en la periferia del polo turístico de Tamarindo, Guanacaste, pero que no ha sido impactada por esta actividad económica y se caracteriza por un limitado desarrollo social y la falta de infraestructuras y servicios de calidad | | |

|  |
| --- |
| **Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto** |
| El proyecto de turismo regenerativo en Tamarindo de Guanacaste comprende 4 entregables de segundo nivel, los cuales son:   1. Los planos y permisos de remedelación aprobados por la municipalidad de Santa Cruz de Guanacaste. 2. La remodelación total de la vivienda rural, adecuándola a las necesidades de las familias de turistas, incluyendo paredes, baños, pisos, gradas, sistema eléctrico, jardines y cercas, junto con un manual de mantenimiento para garantizar las condicione óptimas. 3. El equipamiento total de la vivienda, tanto en habitaciones como cocina y sala, incluyendo sistemas y equipos que propician la funcionalidad sostenible y regenerativa. 4. Elaboración de acuerdos operativos previos al inicio de operaciones, tanto de tipo organizativo y administrativo, así como las alianzas locales. |

|  |
| --- |
| **Supuestos** |
| 1. Existe certeza sobre los trámites y permisos legales que se requieren para iniciar los procesos de remodelación. 2. Existen en la región, ingenieros, maestros de obras y constructores con experiencia y conocimientos para recomendar las mejores opciones de remodelación, acorde con las condiciones climáticas y los requerimientos de las familias de turistas. 3. La información sobre materiales constructivos, proveedores, mobiliario y equipos se pueden obtener de forma rápida y certera, acorde con las necesidades del proyecto. 4. Existe anuencia de la comunidad de El Llanito y de las organizaciones locales, para identificar opciones de colaboración y trabajo conjunto con el proyecto. 5. El clima y las condiciones naturales de la comunidad de El Llanito se mantienen en los rangos históricos, lo cual permite realizar los planes y cronogramas de forma adecuada. 6. Los costos de los materiales constructivos, equipos y adquisiciones, se comportan de forma normal, lo cual permite realizar las estimaciones presupuestarias con un alto grado de certeza. |

|  |
| --- |
| **Restricciones** |
| 1.Desinterés por parte de personas y grupos de otras comunidades para realizar actividades de conservación ambiental, a lo largo de los corredores biológicos de las especies.  2.Falta de compromiso de las organizaciones sociales locales para formar parte de un proyecto de turismo con enfoque de desarrollo sostenible y regenerativo.  3. El costo de las giras para obtener la información del proyecto es de ₡ 27.500 diarios, se espera realizar 2 visitas a la región de 3 días cada una.  4. El horizonte presupuestario, definido por la familia patrocinadora del proyecto oscila entre US$70.000 y US$80.000, incluyendo la compra previa de la casa, a partir de lo cual se elabora este proyecto para remodelar, equipar y establecer los acuerdos operativos.  5.Carencia de información sobre el comportamiento de los turistas ante el enfoque novedoso del proyecto en desarrollo regenerativo. |

|  |
| --- |
| **Identificación preliminar de riesgos** |
| 1.Si la temperatura en Guanacaste aumenta por encima del promedio anual, debido al fenómeno del niño anunciado para el 2024, pueden afectar la calidad y cantidad de la información recolectada.  2. Si la información recolectada es insuficiente o presenta vacíos debido a la carencia de expertos, se verán afectados los planes de gestión de las actividades y de gestión de los costos.  3. Debido a la falta de experiencia de la familia patrocinadora en tema de turismo y desconocimiento del perfil del cliente potencial, se podría incurrir en imprecisiones al momento de definir el alcance del proyecto.  4.Si la información obtenida durante el trabajo de campo no es adecuada, debido a la falta de proveedores y contratistas con el perfil requerido a nivel local, se podrían afectar el diseño de las recomendaciones sobre técnicas y herramientas ligadas al desarrollo regenerativo, impactando el alcance del proyecto.  5. Como resultado de una escaza oferta a nivel local de equipos y moviliario adecuados al perfil de turista, se deberá recurrir a proveedores del Valle Central, lo que aumentará el costo del proyecto.  6. Como resultado de la existencia de pocos constructores con experiencia en proyectos de turismo regenerativo en Tamarindo, se contaría con información imprecisa, lo cual podría afectar la elaboración de los procesos de planeamiento y su ejecución. |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Recursos y presupuesto generales** | | | | | |
| Entregable | Nombre del recurso | Unidad | Cantidad | Costo unitario US$ | Costo total US$ |
| Planos y permisos de construcción | Contrato de arquitecto  Pago de permisos municipales | Plano  Permiso | 1  1 | 1.687,6  26,7 | 1.714,3 |
| Remodelación de la vivienda  Manual de mantenimiento | Contrato Maestro de Obras y operarios.  Materiales constructivos: arena, cemento, piedra, tablilla, cerámica, grifería, tubería de PVC, sanitario, madera de teca, piezas de madera, sistemas eléctricos, estructuras metálicas.  Árboles forestales, limoncillo para las cercas, zacate.  Recurso Humano: inspecciones y seguimiento al proyecto.  Recurso humano: especialista | Contrato de servicios  Dependen del tipo de material: metros cuadrados y cúbicos, unidades.  Unidades y metros cuadrados  Giras al proyecto  Contrato de servicios | 1  3  1 | 10,193,7  13.224,5  56,82  324,2  500.0 | 24.300,2 |
| Equipamiento de la vivienda | Refrigeradora, cocina de gas, pantalla de televisión, camas, sofá cama, ventiladores, mesa y sillas, aire acondicionado, estantes.  Paneles solares, tanque de agua.  Utencilios y equipo menor para baños, cocina, habitaciones.  Recurso humano: compras locales por parte de la directora de proyecto.  Mano de obra y materiales | Unidades  Unidades  Giras a la región | 1 | 8.870,2  162,25  541,7 | 9574,1 |
| Acuerdos operativos previos | Recurso humano: directora del proyecto  Giras a la región y negociaciones con organizaciones locales.  Fotografías y videos para Airbnb. | Giras a la región  Contrato de servicios | 1  1  1 | 162,08  448,60 | 610,68 |
| **Presupuesto total de este proyecto** | | | | | 36.199,4 |
| Compra previa de la casa y el lote | | | | | 40357,14 |
| TOTAL GENERAL | | | | | 76.556,5 |
| Los principales recursos se refieren a la cuadrilla para la remodelación y los materiales constructivos, por un monto total estimado de US$ 24.300, seguido de la compra de mobiliario, electrodomésticos y equipos ambientales, por US$ 9.574. Los permisos tienen un costo de US$ 1.714 (el plano se refiere a la remodelación de la fachada y el baño) mientras que los acuerdos operativos tienen un costo aproximado de US$610. El total del presupuesto de la caso y el proyecto es de US$ 76.556,5 | | | | | |

|  |
| --- |
| **Cronograma de hitos**  Constituir la fecha de finalización de cada entregable de segundo nivel como hito. Recuerde que un hito es un punto de control que está relacionado con un entregable (aceptación, firma, presentación, entrega oficial, aprobación). |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Fecha finalización |
| Aprobación de permisos municipales | 20 junio 2024 |
| Entrega oficial de la remodelación de la vivienda | 28 agosto 2024 |
| Instalación total del mobiliario y equipos de la vivienda | 03 setiembre 2024 |
| Aceptación de acuerdos con Airbnb y aliados locales | 06 setiembre 2024 |
|  |  |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Información histórica relevante** | |
| El proyecto es promovido y patrocinado por la Familia Cambronero Valverde, enfocado en aprovechar una oportunidad de negocios real que surgió en el año 2022, con la compra de una casa en la comunidad de El Llanito, ubicada en la perisféria del polo turístico de Tamarindo de Guanacaste. A partir de esta situación, la familia conforma una Junta de Socios que deciden remodelar la vivienda y equiparla, para brindar servicios turísticos, pero con un enfoque de desarrollo regenerativo, buscando regenerar los ecosistemas locales, genear experiencias turísticas con la comunidad y establecer alianzas de trabajo con grupos locales.  Este proyecto es la primera experiencia de negocios familiar, por lo que el planeamiento y el uso óptimo de los recursos económicos se vuelve crucial.  El proyecto turístico será comercializado a través de la plataforma Airbnb, con el apoyo de colaboradores locales, por lo cual estos aspectos deben contemplarse en el planeamiento. | |
| **Identificación de grupos de interés (involucrados)** | |
| Involucrados Directos:  Familia patrocinadora y Junta de Socios.  Mónica Cambronero, directora del proyecto.  Contratista/equipo de construcción local.  Involucrados Indirectos:  Municipalidad de Santa Cruz, Instituto Costarricense de Turismo  Plataforma Airbnb  Asociación Alimentando Corazones de El Llanito  Emprendedores y emprendedoras del turismo local | |
| **Directora de proyecto: Mónica Cambronero Valverde** | **Firma:** |
| **Nombre y cargo de la persona que autoriza (facilitador):** | **Firma:** |

Fuente: plantilla de acta de constitución de la Universidad para la Cooperación Internacional, contenidos de elaboración propia.